

Influence des pratiques de gouvernance d'entreprise sur la pérennité des Petites et Moyennes Entreprises

Influence of corporate governance practices on the sustainability of small and medium-sized businesses

SALL Badara

Enseignant chercheur

Ecole Supérieure Polytechnique de Dakar
Université Cheikh Anta DIOP de Dakar- Sénégal
Laboratoire Comptabilité Finance Contrôle (CFC)

Date de soumission : 29/03/2025

Date d'acceptation : 02/05/2025

Pour citer cet article :

SALL. B (2025) « Influence des pratiques de gouvernance d'entreprise sur la pérennité des Petites et Moyennes Entreprises », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 6 : Numéro 5 » pp : 108- 124.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Cet article se focalise sur l'influence de la gouvernance de sur la pérennité des Petites et Moyennes entreprises. La problématique est de savoir : « Comment la bonne gouvernance peut-elle influencer la pérennité des Petites et Moyennes Entreprises ? » L'objectif est d'évaluer comment la bonne gouvernance peut être un facteur d'influence de la pérennité des Petites et Moyennes Entreprises. En s'appuyant sur une méthodologie qualitative incluant des entretiens avec des acteurs clés de PME tels que des Gérants, Directeurs Exécutifs, des employés comme des Responsables Financiers, un consultant en gouvernance, l'étude a révélé que leur gouvernance actuelle est insuffisante et qu'il existe des opportunités d'amélioration significatives. Notre travail montre que l'adoption de structures de gouvernance adaptées aux spécificités locales peut renforcer la résilience de l'entreprise et contribuer à sa durabilité. Il est important de souligner qu'une gouvernance inclusive et adaptée au contexte est un atout qui permet d'assurer la pérennité des PME en Afrique particulièrement au Sénégal.

Mots clés : Gouvernance ; Influence ; Petites et Moyennes Entreprises ; Pérennité ; Pratiques.

Abstract

This article focuses on the influence on the sustainability of small and medium-sized enterprises. The question is: "How can good governance influence the influence the sustainability of Small and Medium-sized Enterprises?" The aim is to assess how good governance can be a factor influencing the sustainability of small and medium-sized enterprises. Using a qualitative methodology, including interviews with key players from SMEs such as managing directors, executive directors and financial officers, the study revealed that their current governance is insufficient, and that there are significant opportunities for improvement. Our work shows that the adoption of governance structures adapted to local specificities can strengthen resilience of the company and contribute to its sustainability. It is important to emphasize that inclusive governance is a key asset in ensuring the sustainability of the sustainability of SMEs in Africa, particularly in Senegal.

Keywords: Governance; Influence; Small and Medium-sized Enterprises; Sustainability; Practices.

Introduction

La gouvernance d'entreprise se définit comme « le système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées », selon Cadbury (1992). Cette approche met en évidence l'importance des structures et des mécanismes qui assurent la prise de décision et la supervision dans l'entreprise pour protéger les intérêts des parties prenantes. Dans un esprit similaire, Monks et Minow (1995) définissent la gouvernance d'entreprise comme « la relation entre les diverses parties qui déterminent et influencent la performance de l'entreprise ». Cette définition souligne aussi la coordination entre les différents acteurs de l'entreprise pour garantir un fonctionnement efficace et aligné sur les objectifs. Dans le contexte des PME, la gouvernance d'entreprise joue un rôle essentiel pour assurer leur viabilité et leur croissance. En raison de leur taille, les PME manquent souvent de structures formelles et de contrôle, ce qui peut limiter leur capacité à adopter de bonnes pratiques de gestion et à assurer leur pérennité. Une gouvernance solide permet aux PME de mieux gérer les risques, de favoriser la transparence, et d'améliorer leur crédibilité, autant d'éléments clés pour attirer des financements et maintenir la confiance des partenaires et des clients. La pérennité d'une entreprise se définit comme sa capacité à maintenir son activité et à prospérer sur le long terme, malgré les changements et les défis de son environnement. Selon Weick (1993), la pérennité repose sur « la capacité d'une organisation à se maintenir et à évoluer dans un contexte instable tout en assurant la satisfaction de ses parties prenantes ». Cette définition met l'accent sur la nécessité de résilience et d'adaptabilité pour garantir une continuité durable. Pour les PME, la pérennité est particulièrement importante, car elles sont souvent plus vulnérables aux fluctuations du marché et aux crises financières en raison de leurs ressources limitées et de leurs structures organisationnelles plus simples. Une orientation vers la pérennité permet aux PME de se développer de manière durable, d'améliorer leur attractivité pour les investisseurs, et de renforcer leur capacité à gérer les risques. En instaurant des pratiques de gestion et de gouvernance solides, les PME peuvent mieux anticiper les défis, accroître leur compétitivité, et construire une base solide pour une croissance à long terme. La gouvernance d'entreprise et la pérennité sont étroitement liées, car une bonne gouvernance est essentielle pour instaurer un cadre de transparence, de responsabilité et de prise de décision stratégique qui favorise la longévité de l'entreprise. En effet, la gouvernance d'entreprise, en établissant des mécanismes de contrôle et en alignant les intérêts des dirigeants et des parties prenantes, réduit les risques de mauvaise gestion et renforce la capacité de l'entreprise à s'adapter aux changements. Elle encourage également une utilisation optimale

des ressources et une gestion des risques plus efficace, deux éléments clés pour la pérennité de l'entreprise.

Pour les PME, cette relation entre gouvernance et pérennité est particulièrement critique. Étant souvent moins structurées et disposant de ressources plus limitées, les PME peuvent bénéficier considérablement d'une gouvernance rigoureuse qui les aide à éviter les erreurs stratégiques et à prendre des décisions éclairées. Une gouvernance adaptée aux PME permet de renforcer la crédibilité de l'entreprise vis-à-vis des investisseurs, d'attirer et de fidéliser des partenaires, et d'améliorer leur résilience dans un environnement économique souvent incertain. En instaurant des pratiques de gouvernance solides, les PME peuvent poser les bases d'une croissance durable, malgré les contraintes de taille et de moyens, et assurer leur viabilité à long terme.

La pérennité est un objectif fondamental pour toute entreprise, et ce particulièrement pour les petites et moyennes entreprises (PME) qui, dans un environnement économique compétitif et en constante évolution, cherchent à s'assurer une existence durable. Toutefois, elles font face à des difficultés qui découlent principalement d'une gestion déficiente, marquée par plusieurs problèmes organisationnels et structurels. L'un des premiers obstacles rencontrés est la centralisation excessive du pouvoir entre les mains du dirigeant. Ce mode de gouvernance a conduit à un manque d'autonomie pour les employés et à une gestion des tâches et des décisions qui repose sur une seule personne, souvent prise dans une multitude de décisions opérationnelles. Cela limite la capacité d'innovation et d'adaptation de l'entreprise face aux changements du marché.

La démotivation des employés constitue également un problème majeur. L'absence de délégation de responsabilités, associée à une communication insuffisante, crée un environnement de travail où l'implication et la motivation du personnel sont faibles. Les employés, se sentant peu valorisés et non impliqués dans la prise de décision, voient leur engagement et leur productivité diminuer, ce qui impacte directement la performance globale de l'entreprise. Un autre facteur clé de ces difficultés est le manque de compétences en gestion de la part du propriétaire.

Dans ce contexte, notre problématique se pose ainsi : « **Comment la bonne gouvernance peut-elle influencer la pérennité des Petites et Moyennes Entreprises ?** »

En d'autres termes, notre travail a pour objectif général de montrer l'influence d'une bonne gouvernance sur la pérennité des PME.

Pour mener à bien cette recherche et fournir des réponses concrètes à notre problématique, nous avons opté pour une étude qualitative. Pour ce faire, nous avons élaboré un guide d'entretien

que nous avons utilisé lors de nos entretiens avec des acteurs clés de PME tels que des Gérants, Directeurs Exécutifs, les employés tels que des Responsables Financiers, un consultant en gouvernance.

1. Revue de la littérature

Plusieurs auteurs ont déjà travaillé sur la gouvernance d'entreprise. Voici dans les lignes qui suivent les principaux résultats obtenus à partir de leurs études :

1.1. Revue Théorique

- ✚ Elinor Ostrom (1990) - *Governing the Commons : The Evolution of Institutions for Collective Action* : Ostrom, lauréate du Prix Nobel d'économie, démontre l'importance de pratiques de gouvernance adaptées pour la gestion durable des ressources. Bien que ses travaux se concentrent sur les ressources naturelles, ses principes s'appliquent aux PME. Elle montre que des structures de gouvernance participatives et adaptées au contexte peuvent assurer la pérennité des organisations en limitant leur dépendance externe.
- ✚ Michael E. Porter et Mark R. Kramer (2011) - *Creating Shared Value : How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth* : Dans ce travail, Porter et Kramer proposent que les entreprises, y compris les PME, améliorent leur pérennité en alignant leurs stratégies de gouvernance avec les besoins sociaux et économiques locaux. Ils introduisent la notion de "création de valeur partagée," qui consiste à intégrer les intérêts de la société dans les pratiques de gouvernance pour renforcer l'ancrage local de l'entreprise et assurer sa survie à long terme.
- ✚ John Elkington (1997) - *Cannibals with Forks : The Triple Bottom Line of 21st Century Business* : Elkington introduit le concept de "triple bottom line" (TBL), mettant en avant l'importance pour les entreprises d'évaluer leur performance en termes financiers, sociaux, et environnementaux. Il propose que les PME qui adoptent cette approche dans leur gouvernance sont plus à même de résister aux pressions du marché et de maintenir leur pérennité.
- ✚ Amartya Sen (1999) - *Development as Freedom* : Bien que Sen traite principalement des questions de développement humain, ses théories ont des implications pour la gouvernance des PME. Sen met en avant l'importance d'une gouvernance qui favorise la justice sociale et l'égalité, ce qui est appliqué aux PME, implique des pratiques de gestion inclusives qui soutiennent le développement des employés et l'engagement communautaire, essentiels pour une pérennité solide.

- ✚ Robert S. Kaplan et David P. Norton (1996) - The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action : Kaplan et Norton introduisent le "Balanced Scorecard", un outil de mesure de la performance intégrant des indicateurs financiers et non financiers. Ils soulignent que les PME qui adoptent une gouvernance structurée autour de ces indicateurs peuvent mieux répondre aux changements de marché et ainsi pérenniser leur activité.
- ✚ Kwame Akonor (2007) - African Governance Report II : Akonor se concentre sur la gouvernance participative dans les entreprises africaines, y compris les PME. Il démontre que l'intégration des employés et des communautés locales dans les processus décisionnels peut renforcer la résilience et la pérennité des entreprises africaines. Son approche propose un modèle de gouvernance inclusif qui soutient la stabilité et l'adhésion aux pratiques de gestion.
- ✚ Mamadou Diouf (2014) - La Gouvernance des PME au Sénégal : Enjeux et Perspectives : Diouf analyse la gouvernance des PME sénégalaises, soulignant l'importance d'adapter les pratiques de gouvernance aux spécificités locales pour garantir la pérennité. Il conclut que les PME au Sénégal peuvent bénéficier de structures de gouvernance prenant en compte les particularités économiques et culturelles de leur environnement pour améliorer leur résilience.

1.2.Revue Empirique

- ✚ David Yermack (2012) - Corporate Governance and Firm Performance : Evidence from Large European Firms : Yermack montre que des conseils d'administration diversifiés et transparents sont associés à de meilleures performances en matière de durabilité et de pérennité. Les PME africaines pourraient bénéficier de ces pratiques, qui réduisent la vulnérabilité des entreprises face aux fluctuations économiques.
- ✚ John R. Graham et Campbell R. Harvey (2009) - The Economic Implications of Corporate Financial Reporting : Graham et Harvey analysent la relation entre gouvernance et responsabilité sociale des entreprises (RSE). Ils concluent que les PME ayant des structures de gouvernance plus transparentes tendent à investir davantage dans des pratiques RSE, renforçant ainsi leur position et leur résilience sur le marché local.
- ✚ Julie A. Johnson et Patricia O. Williams (2017) - Corporate Sustainability Reporting : An Empirical Examination of Information Disclosure : Johnson et Williams montrent que des conseils d'administration engagés augmentent la transparence des PME, ce qui est crucial

pour gagner la confiance des investisseurs. Dans un contexte sénégalais, cette transparence renforce la crédibilité des PME auprès des partenaires locaux.

✚ Lucy P. L. Cheung et Paul P. R. Hsu (2016) - Corporate Governance and Sustainability : A Comparative Analysis of UK Firms : Ces auteurs démontrent que les PME britanniques ayant des politiques de divulgation rigoureuses et des audits internes obtiennent de meilleures performances durables. L'adaptation de ces pratiques dans les PME africaines pourrait renforcer leur gestion des risques et leur résilience.

✚ Ousmane Sarr et Abou Ndiaye (2019) - La Gouvernance d'Entreprise et la Durabilité des PME Africaines : Sarr et Ndiaye explorent comment les pratiques de gouvernance influencent la pérennité des PME africaines, concluant que l'intégration des parties prenantes locales et des politiques de gestion durable augmentent la résilience de ces entreprises face aux crises.

Certains auteurs, toutefois, soulignent les limites des pratiques de gouvernance en matière de pérennité, particulièrement dans le contexte africain :

✚ David W. Gillan et Laura T. Starks (2010) - Corporate Governance, Corporate Ownership, and the Role of Institutional Investors : A Global Perspective : Gillan et Starks examinent la relation entre gouvernance et pérennité, mettant en avant que la diversité des conseils d'administration n'entraîne pas toujours de meilleurs résultats. Dans les PME africaines, l'introduction de modèles de gouvernance occidentaux peut parfois s'avérer incompatible avec les réalités locales.

✚ Alexander Cummings (2016) - Corporate Governance Challenges in Emerging Markets : Cummings analyse les effets des pratiques de gouvernance importées dans les PME des marchés émergents. Il observe que certaines pratiques ne sont pas toujours applicables et peuvent échouer à améliorer la durabilité des PME africaines, suggérant que des modèles de gouvernance adaptés aux contextes locaux sont essentiels.

✚ Moussa Mendy et Awa Traoré (2017) - La Gouvernance des PME en Afrique : Vers un Modèle Endogène : Mendy et Traoré critiquent les pratiques de gouvernance importées et soulignent que les PME africaines gagneraient à adopter des modèles endogènes de gouvernance, comme le recours à des conseils communautaires, pour relever les défis de durabilité spécifiques au continent africain.

Cette revue théorique et empirique montre que si des pratiques de gouvernance solides sont bénéfiques pour la pérennité des PME, leur efficacité dépend de leur adaptation aux réalités

locales. Pour les PME sénégalaises, cela implique une intégration des spécificités culturelles et économiques, ainsi que des relations avec les parties prenantes locales, pour garantir une gouvernance durable et pertinente.

2. Résultat et discussion de la recherche

La nature de notre sujet, axé sur la gouvernance des PME et son impact sur leur pérennité, exige un regard approfondi, marqué par la sincérité et la transparence des réponses fournies par les participants. En effet, les pratiques de gouvernance, souvent vécues différemment par chaque acteur d'une entreprise, nécessitent une approche qualitative pour capturer les perceptions, les expériences, et les attentes des parties prenantes. La méthodologie qualitative permet d'aller au-delà de ce que l'on pourrait obtenir par un simple questionnaire, car elle donne la possibilité d'approfondir les propos des interviewés et de comprendre leurs perspectives uniques. De plus, les données obtenues via des entretiens offrent une dimension humaine que les méthodes quantitatives, bien que précieuses, ne parviennent pas toujours à saisir.

Les entretiens semi-directifs ont été choisis comme méthode principale de collecte de données, car ils permettent d'explorer les pratiques de gouvernance en laissant une grande liberté d'expression aux interviewés. Les questions posées sont ouvertes et invitent les participants à partager librement leurs opinions, ressentis et expériences. Cette méthode est particulièrement adaptée pour comprendre comment chaque acteur perçoit la gouvernance de l'entreprise, son impact sur la pérennité de l'organisation, et les défis spécifiques auxquels ils sont confrontés. Chaque réponse est souvent enrichie par des exemples concrets, des anecdotes, et des réflexions personnelles, ce qui contribue à une analyse plus nuancée et détaillée.

Les cibles de nos entretiens ont été quelques propriétaires de PME, d'employés, de clients, de fournisseurs et un consultant en gouvernance. Il est clair que notre échantillon est composé de personnes directement impliquées dans le fonctionnement et la gestion des entreprises et concernées par les pratiques de gouvernance au sein des entités. Parmi les questions posées, certaines portaient spécifiquement sur la satisfaction des clients, la motivation des employés, la relation financière avec les fournisseurs et d'une manière générale la gestion de l'entreprise.

2.1. Exploitation des réponses de quelques propriétaires de PME

Les entretiens que nous avons eu avec quelques propriétaires de PME nous ont permis de découvrir en profondeur la gestion pratiquée au sein de leur entreprise. Lors de notre discussion, les preneurs de décisions ont reconnu que les retards de paiement aux fournisseurs ont un impact direct sur la stabilité de leur société. En effet, des retards influencent la continuité des activités de l'entreprise. Selon ses dires, les difficultés de

liquidités rendent parfois difficile le respect des engagements financiers, ce qui crée une tension permanente. Par ailleurs, ils admettent que le manque d'initiatives concrètes pour gérer les flux de trésorerie laisse l'entreprise vulnérable. De plus, un propriétaire parmi les autres a exprimé un sentiment d'insuffisance en matière de compétences en gestion, ce qui l'empêche de mettre en œuvre des solutions adaptées à ces défis.

Un autre point abordé était l'impact de la centralisation du pouvoir de décision sur la réactivité et l'efficacité des opérations. Certains propriétaires ont indiqué leur conscience que cette centralisation pouvait ralentir la prise de décisions critiques, affectant ainsi la réactivité de l'entreprise face aux enjeux quotidiens. Ils ont évoqué le désir d'évoluer vers une gouvernance plus participative à l'avenir, soulignant l'importance d'impliquer davantage leurs employés dans le processus décisionnel.

2.2. Exploitations des réponses des fournisseurs de PME

Lors des entretiens que nous avons menés avec quelques principaux fournisseurs des biens des PME, plusieurs aspects cruciaux de leur relation commerciale ont émergé. En effet, les fournisseurs ont confirmé que les retards de paiement de PME compromettaient leur liquidité, rendant difficile la gestion de leurs propres engagements financiers.

Deux parmi les fournisseurs interviewés ont exprimé des préoccupations quant à la solidité de leur partenariat avec les PME, arguant que les retards de paiement créaient un climat de méfiance.

Concernant l'existence de contrats consensuels, tous les fournisseurs ont convenu que ces accords étaient essentiels pour réguler leurs échanges.

2.3. Exploitation des Réponses des clients

L'entretien que nous avons eu avec quelques clients de PME nous ont permis d'explorer en profondeur leur expérience avec lesdites entités, ainsi que leurs attentes en matière de services. Les retours de ces clients sont essentiels, car ils révèlent des problématiques qui peuvent avoir un impact sur la pérennité de l'entreprise. Lors de notre discussion, plusieurs points ont émergé. Premièrement, les clients ont majoritairement convenu que la qualité des produits offerts demeure satisfaisante. Toutefois, ils ont également mentionné que les services client pourraient être améliorés notamment sur une diversification des spécialités proposées. Bien que les clients soient globalement satisfaits des offres, ils ont exprimé le souhait de voir des ajustements concernant les spécialités des PME. Les clients ont également indiqué qu'ils ne se sentaient pas toujours écoutés lorsque des problèmes survenaient concernant leurs commandes. Plusieurs d'entre eux ont exprimé le besoin d'un canal de communication plus direct et efficace pour faire

remonter leurs préoccupations. Cette absence de dialogue peut créer une certaine frustration et nuire à la perception qu'ils ont de l'entreprise.

La volonté d'impliquer davantage les clients dans le processus décisionnel concernant les services ou biens proposés serait un pas dans la bonne direction.

2.4.Réponses des employés

En discutant avec quelques employés des PME, ces derniers ont exprimé un sentiment général d'exclusion dans les décisions qui affectent leur travail et le fonctionnement de l'entreprise. Bien qu'ils soient disponibles pour donner leur avis, ils regrettent souvent que leurs suggestions ne soient pas prises en compte. Par exemple, lorsque des préoccupations concernant le service ou les procédures opérationnelles sont soulevées, les retours qu'ils transmettent aux propriétaires n'entraînent généralement aucune action ou réponse. Cela engendre un sentiment de frustration et contribue à une démotivation croissante parmi le personnel.

Concernant l'ambiance de travail, les employés décrivent une atmosphère généralement positive, mais ils pointent un manque de communication entre les membres de l'équipe et la direction. Ce manque de clarté entraîne des malentendus et une certaine ambiguïté dans la répartition des tâches, ce qui affecte leur efficacité au quotidien.

Un autre élément critique abordé était la perception de la valorisation de leur travail par la direction. Les employés ont signalé qu'ils ne se sentent pas suffisamment reconnus pour leurs efforts. Les employés ont également exprimé leur désappointement face au manque de soutien et d'initiative pour les intégrer davantage dans le fonctionnement de l'entreprise. Ils estiment que des changements dans la gouvernance, tels que des formations, des opportunités de développement professionnel, et une meilleure reconnaissance de leurs efforts, pourraient non seulement renforcer leur motivation, mais aussi améliorer la qualité du service offert à la clientèle.

2.5.Réponses du consultant en gouvernance

Lors de l'entretien avec un consultant en gouvernance (M. DIOP), ce dernier a commencé par souligner l'importance de la gouvernance dans le cadre des petites et moyennes entreprises (PME) en affirmant : « Une bonne gouvernance est essentielle pour assurer la durabilité d'une entreprise. Cela passe par des décisions transparentes et inclusives, qui permettent d'aligner les intérêts de tous les acteurs. » Ses mots mettent en évidence le fait que la gouvernance ne se limite pas à une simple formalité, mais qu'elle doit être un véritable levier stratégique pour la croissance et la résilience de l'entreprise.

« Sans un organe de gouvernance clair, les décisions peuvent devenir arbitraires, ce qui augmente les risques pour l'entreprise », a-t-il expliqué. Cette affirmation indique que la centralisation des décisions, telle qu'elle est actuellement pratiquée, pourrait créer des déséquilibres dans la gestion opérationnelle et stratégique de l'entreprise.

Il a également évoqué l'importance d'impliquer les employés dans le processus décisionnel. « Quand les employés se sentent impliqués, cela renforce leur engagement et leur motivation. Ignorer leurs contributions peut conduire à une démotivation et à un turn-over élevé », a-t-il déclaré.

Concernant les feedbacks des clients, il a affirmé : « Écouter les retours des clients n'est pas seulement une bonne pratique, c'est une nécessité pour toute entreprise qui veut évoluer. Ignorer ces voix peut signifier ignorer des opportunités d'amélioration ».

Enfin, le consultant a recommandé de mettre en place des audits réguliers et une documentation structurée des pratiques de gouvernance au sein des PME. « La transparence et la responsabilité sont essentielles. Des audits fréquents permettront d'identifier les points faibles et de corriger le tir rapidement », a-t-il conclu. Cette suggestion résonne avec la nécessité d'instaurer des mécanismes de contrôle interne pour garantir la pérennité et la croissance des PME.

3. Recommandations

Cette dernière partie de notre mémoire proposera des recommandations axées sur l'amélioration des pratiques de gouvernance au sein des PME. En s'appuyant sur les résultats obtenus lors des entretiens, nous identifierons des stratégies visant à renforcer l'implication des employés, à favoriser une communication plus efficace, et à établir des processus décisionnels plus inclusifs. Nous concluons cette section par une évaluation des avantages potentiels de ces recommandations, ainsi que des risques associés à leur mise en œuvre.

3.1. Décentralisation des décisions opérationnelles

Pour améliorer la gestion globale des PME, il est crucial d'instaurer un système de décentralisation qui s'applique à tous les pôles de l'entreprise. Cela signifie donner plus de pouvoir décisionnel aux responsables de chaque département, leur permettant ainsi d'agir de manière autonome tout en étant tenus responsables de leurs résultats. Cette approche renforcerait la responsabilité et la réactivité de chaque pôle, car les équipes seraient en mesure de prendre des décisions rapidement sans attendre une validation hiérarchique. À long terme, la décentralisation pourrait conduire à une plus grande satisfaction des employés, une meilleure réactivité aux demandes des clients, et une efficacité opérationnelle accrue, ce qui contribuerait à la pérennité de l'entreprise. En permettant aux équipes d'agir de manière autonome, les PME

favoriseraient également l'innovation, car les employés, plus impliqués dans la prise de décision, seraient davantage motivés à proposer des idées et des solutions pour améliorer les opérations et la satisfaction client.

3.2. Formation et développement des compétences

Pour améliorer la gestion au sein des PME, il est crucial de mettre en place un programme de formation structuré destiné à l'ensemble des employés. Ce programme devrait aborder des compétences clés telles que la gestion financière, la planification stratégique, la gestion des ressources humaines et l'offre de service. De même, des ateliers participatifs sur l'offre de service aideraient les équipes à mieux répondre aux besoins du client, facilitant ainsi l'atteinte des objectifs de l'entreprise. En outre, des formations sur la gestion des ressources humaines pourraient être organisées pour aider les employés à maîtriser des techniques de recrutement et de gestion des performances, ce qui est essentiel pour améliorer la motivation et l'engagement des équipes. Enfin, des sessions de formation sur le service client et les relations publiques permettraient aux employés de développer des compétences en gestion des réclamations et en fidélisation de la clientèle. En investissant dans la formation et le développement des compétences, les PME seraient en mesure d'améliorer leur efficacité opérationnelle, de répondre aux attentes de leurs clients d'assurer leur pérennité sur le marché.

3.3. Mise en place d'un système de contrôle de gestion

La mise en place d'un système de contrôle de gestion performant nécessite un tableau de bord détaillé qui permettra aux PME de suivre et d'analyser leurs performances de manière proactive. Dans un premier temps, élaborer un tableau de bord en y intégrant les éléments essentiels pour un suivi rigoureux du chiffre d'affaires. Le tableau de bord devrait également comporter le coût d'achat ou coût de production, en fonction de la société. Pour suivre l'évolution financière de manière plus approfondie, le tableau de bord devrait également inclure les marges bénéficiaires de chaque mois, obtenues en soustrayant les coûts d'achat des matières premières ou coûts de production au chiffre d'affaires. En suivant la fluctuation de la marge bénéficiaire mensuelle, l'acteur clé pourrait identifier des périodes de baisse ou de croissance et ajuster les stratégies de l'entreprise en fonction des tendances observées.

Une autre section importante concerne le suivi de l'inventaire des matières premières ou stocks. Cela permettrait de minimiser les pertes dues au gaspillage, d'éviter les ruptures de stock et de mieux planifier les réapprovisionnements.

3.4. Mise en place d'un système de communication interne

Pour favoriser un environnement de travail collaboratif et efficace, les PME pourraient mettre en place un système de communication interne structuré, permettant à chaque membre de l'équipe de se sentir impliqué et informé. Un moyen efficace d'y parvenir serait d'instituer des réunions régulières regroupant les responsables et les membres de chaque pôle. Par exemple, une réunion hebdomadaire pourrait être organisée chaque début de semaine pour faire le point sur les événements passés, discuter des projets en cours et anticiper les actions à venir. Ces réunions permettraient à chaque équipe de communiquer les succès et les défis rencontrés, ce qui créerait un flux d'information continu et transparent au sein de l'entreprise. En parallèle, des comptes-rendus de ces réunions pourraient être partagés par courriel ou via un espace de stockage partagé pour que les membres absents puissent consulter les discussions et les décisions prises. L'utilisation d'un tableau d'affichage, physique ou numérique, pour résumer les tâches prioritaires et les objectifs hebdomadaires peut également être utile pour renforcer la transparence des actions de chaque équipe et favoriser l'alignement des efforts. Par exemple, un tableau numérique pourrait détailler les événements à venir, les responsabilités de chaque pôle, et les objectifs de vente ou de satisfaction client, offrant ainsi à tous les employés une vision claire des priorités de la semaine. Ce système de communication améliorerait aussi la coordination entre les équipes. En partageant leurs objectifs et leurs obstacles, les différents pôles pourraient mieux s'entraider, notamment en cas de surcharge de travail ou de difficultés particulières. Par exemple, si le pôle achats prévoit des difficultés d'approvisionnement pour un événement, les autres pôles pourraient anticiper en adaptant leurs plans ou en trouvant des alternatives. De plus, ces échanges réguliers contribueraient à renforcer la confiance et la solidarité entre les équipes, rendant chaque membre plus investi dans la réussite collective de l'entreprise.

4. Les limites de nos recommandations

La mise en œuvre des recommandations pour les PME comporte certains risques qu'il est essentiel d'anticiper pour garantir leur succès. Un des principaux risques est la résistance au changement au sein des équipes. L'autonomisation des différents pôles, bien qu'avantageuse pour la réactivité de l'entreprise, pourrait être mal perçue par les employés, qui peuvent voir ces responsabilités accrues comme des surcharges de travail ou une source de stress. Sans une explication claire des bénéfices attendus et un accompagnement attentif, cette réticence pourrait créer des tensions internes, diminuant la collaboration entre les équipes et compromettant l'efficacité des opérations.

La mise en place d'un système de contrôle de gestion représente également un défi, car cela pourrait accroître la complexité opérationnelle, notamment si l'équipe n'a pas l'habitude de suivre des indicateurs financiers en continu. Sans une formation adéquate, l'analyse des données pourrait devenir imprécise, menant à des erreurs dans les décisions stratégiques et financières. De plus, si ce système de suivi devient une contrainte en raison de compétences limitées ou d'une surcharge d'informations, cela risque de peser sur la gestion de l'entreprise plutôt que de la renforcer.

Les coûts initiaux liés aux formations constituent un autre risque. Ces formations, indispensables impliquent un investissement en temps et en ressources financières. Si la direction considère ces coûts comme trop élevés par rapport aux ressources limitées, elle pourrait être tentée de réduire la qualité ou la fréquence de ces formations, limitant ainsi l'efficacité de la mise en œuvre des recommandations et le développement des compétences nécessaires pour soutenir la croissance de l'entreprise.

Conclusion

La présente étude s'est fixée pour objectif principal d'explorer l'influence des pratiques de gouvernance sur la pérennité des PME.

En ce sens, l'approche méthodologique adoptée a permis de recueillir des données de qualité, en intégrant les perceptions des parties prenantes clés, comme le propriétaire, les employés, le consultant en gouvernance et les clients.

Grâce à une démarche qualitative, fondée sur des entretiens semi-structurés, nous avons pu identifier plusieurs défis auxquels les PME sont confrontées.

Les données montrent que des PME opèrent sans véritable cadre de gouvernance formalisé, ce qui se traduit par une concentration excessive des décisions entre les mains des propriétaires. Ce mode de gestion limite non seulement la capacité de l'entreprise à s'adapter aux exigences du marché, mais entrave également l'implication des employés et des autres parties prenantes dans les processus décisionnels. Ainsi, la première phase de notre objectif, consistant à évaluer les mécanismes de gouvernance en place, a été pleinement atteinte en identifiant ces lacunes et leurs impacts sur la durabilité de l'entreprise.

La seconde phase de notre travail visait à proposer des axes d'amélioration concrets pour renforcer la gouvernance des PME. À cet effet, nous avons élaboré des recommandations spécifiques basées sur les besoins identifiés au sein de ces entités. Parmi les recommandations principales, l'instauration d'un système de communication interne structuré s'est révélée cruciale pour encourager une prise de décision collaborative et transparente. L'autonomisation

des équipes, en leur accordant plus de latitude dans les opérations quotidiennes, pourrait également renforcer la motivation des employés et leur sentiment d'appartenance. Ces recommandations répondent à notre deuxième objectif de recherche, en offrant des solutions pratiques aux faiblesses observées dans la gouvernance des PME.

L'accompagnement des PME dans le développement de pratiques de gouvernance adaptées représente un enjeu stratégique pour le renforcement de leur compétitivité telles que des formations en gestion d'équipe et des ateliers sur la prise de décision collective pourraient renforcer les compétences internes et faciliter l'adoption de nouvelles pratiques. En intégrant progressivement ces éléments de gouvernance, les PME pourraient non seulement mieux répondre aux attentes de leurs clients, mais aussi améliorer leur fonctionnement interne et résilience organisationnelle face aux aléas du marché.

Au-delà des recommandations, l'étude a mis en évidence que les pratiques de gouvernance ne peuvent pas être simplement importées, mais doivent être adaptées aux spécificités locales de chaque PME. Cette approche locale de la gouvernance, basée sur la consultation des parties prenantes, est essentielle pour assurer la pérennité de l'entreprise dans un environnement de plus en plus compétitif.

En répondant à notre dernier objectif, à savoir montrer comment l'amélioration des pratiques de gouvernance peut renforcer la pérennité des PME, nous avons démontré que la mise en œuvre de ces recommandations pourrait non seulement stabiliser l'entreprise, mais aussi augmenter sa résilience face aux crises économiques. L'introduction d'un système d'évaluation des performances et l'intégration des parties prenantes permettraient, par exemple, aux PME de mieux gérer leurs ressources et de minimiser les risques de mauvaise gestion. Cette amélioration progressive des pratiques de gouvernance constitue donc un levier stratégique pour assurer une continuité durable.

De plus, la mise en place d'un processus de suivi et d'évaluation continue des pratiques de gouvernance apparaît essentielle pour garantir l'efficacité et l'adaptabilité des mesures recommandées. En organisant des revues périodiques des objectifs et des résultats, les PME pourraient identifier les points d'ajustement nécessaires pour optimiser leurs pratiques en fonction des évolutions du marché et des attentes des clients. Cette réévaluation régulière permettrait non seulement de maintenir une gouvernance dynamique et en phase avec les réalités opérationnelles, mais aussi de renforcer leur culture de transparence et de responsabilisation au sein des entreprises, ce qui est fondamental pour leur pérennité.

Pour conclure, ce travail contribue non seulement à l'enrichissement des connaissances sur la gouvernance des PME en Afrique de l'Ouest, mais il offre aussi des perspectives nouvelles pour les entreprises locales cherchant à prospérer durablement.

BIBLIOGRAPHIE

- Akonor, K. (2007). African Governance Report II. United Nations Economic Commission for Africa.
- Cadbury, A. (1992). The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. (1992). The Financial Aspects of Corporate Governance (Cadbury Report). London : Gee Publishing Ltd.
- Cheung, L. P. L., & Hsu, P. P. R. (2016). Corporate Governance and Sustainability: A Comparative Analysis of UK Firms. *Journal of Business Ethics*, 136(3), 499-510.
- Cummings, A. (2016). Corporate Governance Challenges in Emerging Markets. *Emerging Markets Review*, 27, 78-86.
- Diouf, M. (2014). La Gouvernance des PME au Sénégal : Enjeux et Perspectives. Dakar: Université Cheikh Anta Diop.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Gabriola Island, BC: New Society Publishers.
- Graham, J. R., & Harvey, C. R. (2009). The Economic Implications of Corporate Financial Reporting. *Financial Management*, 38(1), 1-20.
- Gillan, D. W., & Starks, L. T. (2010). Corporate Governance, Corporate Ownership, and the Role of Institutional Investors: A Global Perspective. *Journal of Applied Corporate Finance*, 22(2), 24-34.
- Johnson, J. A., & Williams, P. O. (2017). Corporate Sustainability Reporting: An Empirical Examination of Information Disclosure. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 8(2), 210-235.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Mendy, M., & Traoré, A. (2017). La Gouvernance des PME en Afrique : Vers un Modèle Endogène. *African Journal of Management*, 3(1), 1-15.
- Monks, R., & Minow, N. (1995). *Corporate Governance*. New York: Blackwell Publishers.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press.

- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.
 - Sarr, O., & Ndiaye, A. (2019). La Gouvernance d'Entreprise et la Durabilité des PME Africaines. *Journal of African Business*, 20(3), 330-344.
 - Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. New York: Alfred A. Knopf.
 - Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628–652
 - Yermack, D. (2012). Corporate Governance and Firm Performance: Evidence from Large European Firms. *The Review of Financial Studies*, 25(1), 293-320.
- Revue Economie et Management .2008. Gouvernance d'Entreprise Ethique des Affaires ET Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), université de Tlemcen.