
Gouvernance, PME et entreprises familiales : défis et avantages

Yvon Gasse
Titulaire, Chaire en entrepreneuriat et innovation
Université Laval

INTRODUCTION

Aujourd'hui, l'éthique des affaires, le commerce équitable, la responsabilité sociale des entreprises, le développement durable, la protection de l'environnement et les bonnes pratiques de gouvernance sont des expressions courantes dans le public, et en particulier dans le monde des affaires. Malheureusement, souvent, on en parle seulement lorsqu'un nouveau scandale éclate au grand jour, surtout dans les grandes entreprises. La bonne gouvernance doit être une

préoccupation constante de toutes les organisations, publiques et privées, petites et grandes. Cependant, des aspects différents peuvent être mis en évidence selon les organisations. C'est le cas, entre autres, des petites entreprises et des entreprises familiales, du moins celles créées et gérées par des entrepreneurs, dont les objectifs et les valeurs personnelles s'imbriquent plus directement avec les destinées et le fonctionnement de l'entreprise.

1. NOTIONS DE GOUVERNANCE

La gouvernance d'entreprise englobe tous les processus et systèmes au moyen desquels les entreprises sont dirigées et contrôlées.

La gouvernance d'entreprise englobe tous les processus et systèmes au moyen desquels les entreprises sont dirigées et contrôlées. Les erreurs et les lacunes des entreprises sous plusieurs dimensions, depuis la rémunération des dirigeants et le délit d'initié jusqu'à l'indépendance des conseils d'administration, font régulièrement la manchette des journaux. Les législateurs, les organismes de réglementation et les investisseurs institutionnels ont tous contribué à faire de la gouvernance d'entreprise un sujet de grande importance au moment où ils exercent des pressions pour que les entreprises s'autodisciplinent et maintiennent une image d'intégrité et de responsabilisation.

Les différentes facettes de la gouvernance touchent à la fois aux rôles et aux responsabilités des propriétaires et des gestionnaires, à la planification stratégique des entreprises, aux

aspects financiers et de contrôle ainsi qu'aux ressources humaines, au leadership et aux communications. Cependant, ces règles de gouvernance, rédigées à l'intention des sociétés cotées en bourse, n'ont fait l'objet que de peu d'attention quant à leur application aux PME, et ce, malgré l'importance économique de ces dernières.

Les différentes facettes de la gouvernance touchent à la fois aux rôles et aux responsabilités des propriétaires et des gestionnaires, à la planification stratégique des entreprises, aux aspects financiers et de contrôle ainsi qu'aux ressources humaines, au leadership et aux communications.

On commence seulement à s'y intéresser plus sérieusement. Par exemple, en Belgique, on a rédigé le code Buysse, à l'intention des entreprises non cotées. Ce code est original parce qu'il est le premier au monde à traiter de la gouvernance des PME. Il adopte une définition large de la gouvernance et fait explicitement allusion aux relations de la firme avec toutes les parties prenantes¹.

La commission des valeurs mobilières de l'Ontario, dans sa revue annuelle, a constaté que sur 517 entreprises, il n'y avait aucune preuve sérieuse de mauvaise conduite parmi les entreprises canadiennes.

Au Canada, plusieurs intervenants ne croient pas souhaitable d'adopter les mêmes règles que certains pays. Au cours d'un discours prononcé lors du Global Business Forum 2002 en Alberta, Mme Barbra Stymiest, chef de la direction de la Bourse de Toronto a déclaré « Ne serait-ce qu'à cause de la différence de taille de nos entreprises, essayez d'importer des États-Unis les règles en matière de régie interne imposeraient un fardeau additionnel quasiment intolérable sur nos plus petites entreprises, sans bénéfices notables. Au Canada, nous avons privilégié la conformité volontaire et la divulgation obligatoire. La discipline provient davantage des investisseurs que des autorités réglementaires. »

Elle a rappelé que récemment, la commission des valeurs mobilières de l'Ontario, dans sa revue annuelle, a constaté que sur 517 entreprises, il n'y avait aucune preuve sérieuse de mauvaise conduite parmi les entreprises canadiennes. « Ce résultat, je crois, n'est pas accidentel, a dit Mme Stymiest. C'est la conséquence directe d'une simple approche de bon sens. »

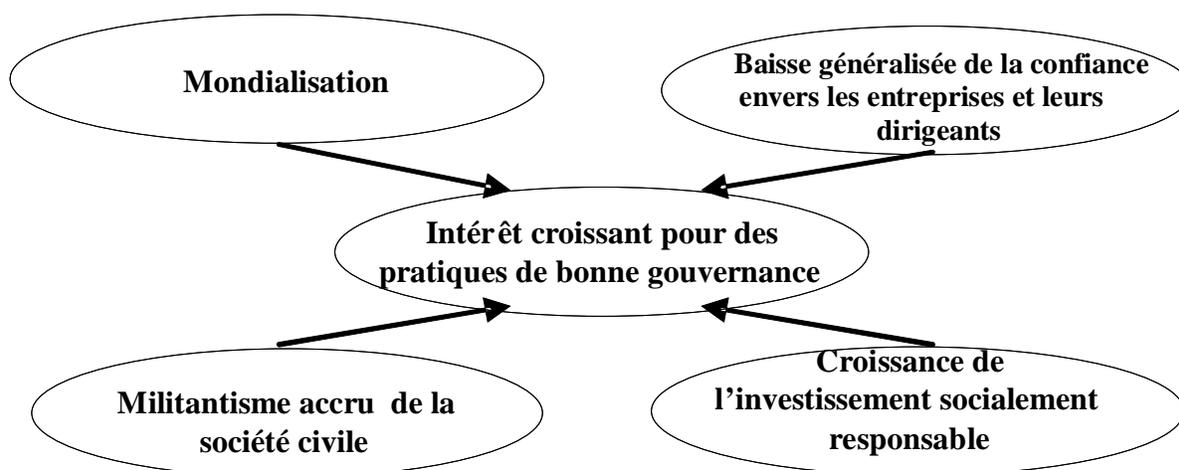
En ce qui concerne le Québec, on a formé un Groupe de travail sur la gouvernance des PME au Québec : L'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP), présidé par l'ancien ministre québécois du développement économique, Michel Audet, dans le but de formuler des recommandations susceptibles d'améliorer la qualité de la gouvernance dans les petites et moyennes entreprises, qu'elles soient cotées en bourse ou à capital fermé².

2. POURQUOI CET INTÉRÊT ACRU POUR LA GOUVERNANCE ?

Selon un article du CA Magazine³, il y aurait au moins quatre grandes raisons qui militent en

faveur de l'importance de la gouvernance aujourd'hui, telles qu'illustrées à la figure 1.

Figure 1 : La bonne gouvernance : les raisons d'un intérêt accru



L'incidence des activités des entreprises sur la société, l'économie et l'environnement est désormais scrutée à la loupe, et on est davantage disposé à présumer (à raison ou à tort) que les entreprises sont mal intentionnées.

D'abord, la mondialisation est un facteur important. En effet, le sentiment que les entreprises multinationales étendent leurs ramifications et exercent une influence de plus en plus grande a attiré l'attention sur l'incidence de l'activité économique sur la société. Pour cette raison, les entreprises subissent des pressions plus fortes pour assumer la responsabilité des conséquences sociales, environnementales et économiques de leurs actions. Ensuite, la perte de confiance est une deuxième raison qui pousse à la mise en place des pratiques de bonne gouvernance. Les méfaits financiers hautement médiatisés commis par des entreprises ainsi que la présente crise financière ont contribué à une baisse généralisée de la confiance envers les entreprises et leurs dirigeants. Pour cette raison, l'incidence des activités des entreprises sur la société, l'économie et l'environnement est désormais scrutée à la loupe, et on est davantage disposé à présumer (à raison ou à tort) que les entreprises sont mal intentionnées. Selon un sondage Ipsos-Reid / CTV / Globe and Mail réalisé en juillet 2004, 51 % des Canadiens croient que les irrégularités financières comme celles dévoilées dans les dernières années sont monnaie courante et non le fait de quelques entreprises.

3. DIFFÉRENCES ENTRE LES GRANDES ENTREPRISES ET LES PME

Selon un spécialiste des entreprises familiales⁴, du fait que la propriété est entre les mains d'un ou de plusieurs propriétaires, souvent de la famille, les PME présentent des avantages et des inconvénients sur les sociétés cotées en Bourse. Sur le plan positif, le contrôle de la propriété permet une optique à long terme. Les investissements effectués avec patience et de façon méthodique pourront procurer plus tard de grands avantages.

De plus, les sociétés entre les mains d'un petit groupe de propriétaires qui mettent la main à la pâte peuvent appliquer des stratégies spéciales

Le militantisme au sein de la société civile exerce aussi une pression sur la transformation des pratiques de gestion. Le fait que les organisations de la « société civile » soient de plus en plus actives et outillées force les sociétés à ne pas prendre la responsabilité sociale des entreprises à la légère. Des organismes non gouvernementaux combattifs ont influencé le processus décisionnel des entreprises dans des domaines comme l'accès aux médicaments essentiels, les normes du travail, la protection de l'environnement et les droits de la personne. Grâce à Internet, ces organismes sont davantage en mesure de surveiller le comportement des entreprises et de mobiliser l'opinion publique. Enfin, l'intérêt des investisseurs institutionnels envers la responsabilité sociale des entreprises s'avère une raison non-négligeable. La croissance du secteur de l'investissement socialement responsable a en effet amené les investisseurs institutionnels à se tourner vers les sociétés qui ont démontré qu'elles attachaient de l'importance à la responsabilité sociale des entreprises.

Des organismes non gouvernementaux combattifs ont influencé le processus décisionnel des entreprises dans des domaines comme l'accès aux médicaments essentiels, les normes du travail, la protection de l'environnement et les droits de la personne.

et rejeter les solutions médiocres et traditionnelles. En revanche, les sociétés administrées par quelques personnes peuvent être isolées et coupées des réalités du marché. La recherche du confort personnel et le renoncement à toute responsabilité extérieure risquent de mener à une stratégie incohérente, à un manque de délégation et à une mauvaise adaptation structurelle.

Les sociétés administrées par quelques personnes peuvent être isolées et coupées des réalités du marché.

Les PME se caractérisent non seulement par la concentration de la propriété mais aussi par l'attachement sentimental des propriétaires à leur affaire. Un propriétaire-dirigeant peut éprouver un sentiment d'obligation morale envers les autres parties prenantes mais aussi par un profond attachement, et considérer son entreprise comme un moyen d'apporter une contribution positive à la société.

Les PME se caractérisent non seulement par la concentration de la propriété mais aussi par l'attachement sentimental des propriétaires à leur affaire. Un propriétaire-dirigeant peut éprouver un sentiment d'obligation morale envers les autres parties prenantes mais aussi par un profond attachement, et considérer son entreprise comme un moyen d'apporter une contribution positive à la société. De plus, les propriétaires d'une entreprise familiale conçoivent parfois celle-ci comme un patrimoine social que les générations antérieures ont fait grandir et qu'ils doivent transmettre aux générations suivantes. Parfois, le souci de la réputation de la famille peut paraître aussi important que ses investissements collectifs dans l'entreprise⁴. La possession d'actions dans une entreprise familiale tend à concentrer la richesse de particuliers dans un seul élément d'actif. Un pourcentage disproportionné de la fortune de nombreuses personnes est souvent immobilisé dans l'affaire familiale. Il s'ensuit que, en tant que groupe d'investisseurs, les propriétaires de l'entreprise s'exposent à des risques plus élevés que s'ils avaient un portefeuille d'actions diversifié. La concentration du risque amène les propriétaires d'entreprises familiales à prêter une attention plus soutenue à leurs investissements et à se montrer plus actifs et plus engagés. Et ceci, à son tour, incite davantage les familles à remédier à ce qui ne va pas dans l'entreprise plutôt qu'à fuir les problèmes.

3.1 PME et gouvernance

Au lieu de fonctionner comme un dispositif onéreux de poids et contrepoids, la gouvernance des PME facilite souvent la transparence et le partenariat à travers l'ensemble du dispositif.

Les dispositifs de gouvernance des PME se prêtent particulièrement bien à l'application de stratégies originales. Ainsi, les entreprises familiales peuvent éviter plus facilement que les autres les aspects contradictoires de la gouvernance classique. Les propriétaires peuvent exercer une influence et agir avec discernement à des niveaux multiples, amenant la famille à prendre des décisions plus efficaces au sein de la direction, du conseil d'administration et des propriétaires eux-mêmes. Au lieu de fonctionner comme un dispositif onéreux de poids et contrepoids, la gouvernance des PME facilite souvent la transparence et le partenariat à travers l'ensemble du dispositif. Ceci peut, à son tour, permettre l'application de stratégies éventuellement plus productives à long terme, en dépit des coûts ou des risques à court terme.

La participation active des propriétaires est la clé d'une gouvernance efficace des PME. Les propriétaires-entrepreneurs définissent les valeurs, la vision et les objectifs de l'entreprise. Ils expriment clairement les objectifs financiers et les espoirs de résultats qui guideront les décisions du conseil d'administration et de la direction.

La participation active des propriétaires est la clé d'une gouvernance efficace des PME. Les propriétaires-entrepreneurs définissent les valeurs, la vision et les objectifs de l'entreprise. Ils expriment clairement les objectifs financiers et les espoirs de résultats qui guideront les décisions du conseil d'administration et de la direction. Les propriétaires ont aussi une vision d'ensemble de l'entreprise qui définit généralement une stratégie des affaires, ce qui clarifie et précise les objectifs dans l'ensemble du dispositif et aide à établir les limitations stratégiques appropriées concernant les décisions du conseil d'administration et de la direction. Une interprétation précise et partagée des différentes fonctions des propriétaires, du conseil d'administration et de la direction revêt également une importance vitale pour une gouvernance efficace de l'entreprise. Ceci est d'autant plus vrai que les propriétaires jouent souvent des rôles multiples, agissant en tant que gestionnaires, administrateurs et dirigeants.

Avec chaque nouvelle génération ou chaque fois qu'elles changent de taille, les PME doivent souvent faire face à la nécessité de repenser leur gouvernance. La longévité des PME peut mener à des changements fondamentaux dans le rôle, les fonctions et les pratiques du dispositif de gouvernance.

Au fur et à mesure qu'elle se développe, l'entreprise devient de plus en plus complexe, exigeant une structure organisationnelle plus formelle. L'adaptation des pratiques de gouvernance aux nouveaux besoins des propriétaires et des entreprises au fur et à mesure de leur croissance est une tâche très complexe et ardue, mais qui devient inévitable au fil des ans⁴. Avec chaque nouvelle génération ou chaque fois qu'elles changent de taille, les PME doivent souvent faire face à la nécessité de repenser leur gouvernance. La longévité des PME peut mener à des changements fondamentaux dans le rôle, les fonctions et les pratiques du dispositif de

gouvernance. Devant ce dilemme, les dirigeants étudient souvent les pratiques exemplaires courantes. Toutefois, au lieu de se borner à adopter ces pratiques normatives, elles ont tendance à les adapter à leur culture traditionnelle, renouvelant ainsi l'efficacité de leur gouvernance au fil des ans.

Bien que la multiplicité des rôles de la famille complique le système, elle assure aussi un important lien entre les différentes sphères de gouvernance. Ce lien intrinsèque, ajouté à un développement positif des rapports familiaux, peut modifier fondamentalement la dynamique de confiance qui imprègne le système de gouvernance. Un système qui fonctionne bien aide à faire régner la confiance au sein de la famille, et une bonne dynamique familiale devient à son tour un atout pour l'entreprise parce qu'elle permet à chaque élément de la gouvernance de mieux fonctionner et d'ajouter de la valeur tout en continuant à s'aligner sur les autres composantes du système de gouvernance.

4. L'ATTRAIT DE LA DIFFÉRENCIATION ENTREPRENEURIALE ET LA GOUVERNANCE

À mesure de l'expansion de leur société, les entrepreneurs-propriétaires se voient dans l'obligation de déléguer des tâches à des gestionnaires qu'ils ont embauchés, ce qui ajoute une pression à l'interne de créer des systèmes et processus de gouvernance efficaces qui peuvent protéger les intérêts du propriétaire.

Pourquoi les propriétaires-entrepreneurs devraient-ils adopter les règles de bonne gouvernance? Selon une étude⁵, les compagnies privées, particulièrement celles qui visent sérieusement la croissance et la possibilité de voir un jour leurs propres titres inscrits en Bourse, doivent songer à adopter les principaux éléments de la gouvernance d'entreprise simplement parce que c'est avantageux sur le plan des affaires. D'une part, elles accèderont plus facilement à des conseils judicieux, à la compétence et aux ressources financières. D'autre part, elles apaiseront les inquiétudes de leurs fournisseurs de services. Les comptables, banquiers, conseillers et investisseurs en capital risque,

pour ne nommer que quatre des principaux soutiens de la croissance d'une entreprise, sont heureux de voir l'instauration de processus et systèmes éprouvés puisque ceux-ci reflètent l'ordre et la stabilité.

Les PME privées doivent se faire une idée de la portée de la gouvernance pour elles et adopter ensuite les structures et processus dont elles ont besoin. Davies⁵ mentionne que les experts conseillent d'axer les efforts visant la gouvernance vers l'établissement d'un conseil d'administration indépendant, qu'il s'agisse d'un conseil d'administrateurs dûment constitué (légalement responsable) ou d'un simple conseil consultatif. Et il ajoute que : « Si le propriétaire réussit à trouver les bonnes personnes, c'est-à-dire des personnes qui apporteront des connaissances complémentaires aux siennes ou qui combleront ses lacunes, cela ne peut être que dans son meilleur intérêt. » Si un conseil d'administration bien établi est un préalable à la croissance d'une entreprise privée, l'intégration de gestionnaires compétents et talentueux l'est tout autant. À mesure de

l'expansion de leur société, les entrepreneurs-proprétaires se voient dans l'obligation de déléguer des tâches à des gestionnaires qu'ils ont embauchés, ce qui ajoute une pression à l'interne de créer des systèmes et processus de gouvernance efficaces qui peuvent protéger les intérêts du propriétaire. En outre, les membres du conseil et de l'équipe de direction ont également besoin de structures pour les aider à fonctionner dans le meilleur intérêt du propriétaire.

Même si des processus de gouvernance bien établis ne constituent pas une obligation pour les compagnies privées, la psychologie post-Enron a amené les industries de services, telle l'industrie des services comptables, à s'attendre à des normes plus élevées dans les entreprises qu'elles servent, autant les compagnies publiques que privées.

Relatant les propos de Michael Hartman, de la Rotman School of Business, Davies⁵ souligne que même si des processus de gouvernance bien établis ne constituent pas une obligation pour les compagnies privées, la psychologie post-Enron a amené les industries de services, telle l'industrie des services comptables, à s'attendre à des normes plus élevées dans les entreprises qu'elles servent, autant les compagnies publiques que privées. En ce sens, il revient sur les propos de Bill Dimma : « Le risque répugne naturellement aux banques et elles seront sans doute favorables à une PME qui choisit de se doter d'un conseil d'administration restreint formé de personnes de bonne réputation qui peuvent offrir des conseils très variés sur les questions de gouvernance ». Sur ce point, un bon conseil d'administration peut aussi vous faire économiser de l'argent car « si un conseil consultatif et même un conseil ordinaire est constitué des bonnes personnes, les avis exprimés seront particulièrement valables ».

4.1 Les réticences des propriétaires-dirigeants

Selon les experts, les propriétaires de PME qui ont développé leur entreprise grâce à leur intelligence et à leur travail tendent à mépriser tout ce qui peut réduire leur contrôle.

À la lumière de ce qui précède, comment se fait-il qu'il n'y ait pas plus d'entreprises privées sur la voie de la bonne gouvernance? La principale raison est qu'une pratique structurée de gouvernance s'avère une démarche contraire à l'intuition. Selon les experts, les propriétaires de PME qui ont développé leur entreprise grâce à leur intelligence et à leur travail tendent à mépriser tout ce qui peut réduire leur contrôle. Le coût constitue une autre explication. En effet, et règle générale, les ressources financières d'une entreprise en pleine croissance sont faibles et l'idée de rétribuer les administrateurs semble quelque peu frivole. Même dans le cas où l'argent n'est pas un obstacle, les entreprises privées ont un problème en commun avec les entreprises publiques : la rareté des bons administrateurs compétents et expérimentés. Un aspect problématique est bien sûr de trouver des gens talentueux. Les coûts peuvent être tout à fait raisonnables, en particulier si l'entreprise choisit de se doter, à moindres frais, d'un conseil consultatif plutôt que d'un conseil d'administration dûment constitué. Dans certains cas, il peut être plus facile pour les entreprises de convaincre les gens de remplir une fonction consultative ne comportant pas les mêmes responsabilités légales qui échoient à un administrateur dûment nommé⁶.

La question que devrait se poser tout entrepreneur est la suivante : « Est-ce que je me vole moi-même? » et s'il répond que c'est probable, il n'obtient pas le rendement qu'il devrait. C'est sans doute à ce moment-là qu'il lui faut des conseils d'un tiers indépendant pour le prévenir que l'empereur est nu.

Si toutes ces raisons n'arrivent pas à persuader les entrepreneurs fiers et souvent très émotifs que le moment est venu d'appeler des renforts, il reste un dernier argument, souligne Rein Peterson, professeur en politique d'entreprise et directeur du programme d'étude en gestion d'entreprises à la Schulich School of Business de l'Université York. « La question que devrait se poser tout entrepreneur est la suivante : « Est-ce que je me vole moi-même? » et s'il répond que c'est probable, il n'obtient pas le rendement qu'il devrait. C'est sans doute à ce moment-là qu'il lui

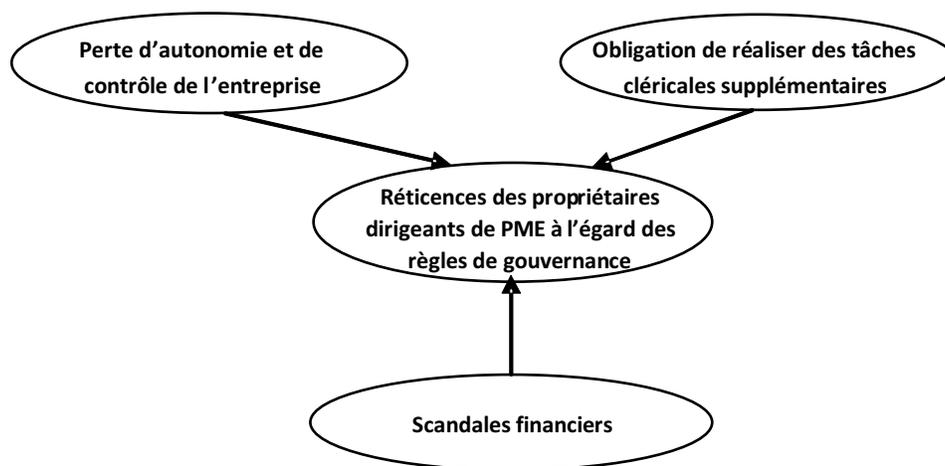
faut des conseils d'un tiers indépendant pour le prévenir que l'empereur est nu. »

Selon une étude sur la gouvernance de 100 PME au Québec⁷, les réticences des propriétaires-dirigeants de PME à adopter des règles de bonne gouvernance sont nombreuses (figure 2). Premièrement, en raison des scandales financiers, les dirigeants de PME non cotées en bourses ont une perception négative de la gouvernance. Deuxièmement, la crainte de la perte d'autonomie, du contrôle de l'entreprise ainsi que l'idée de voir partager de l'information financière avec les administrateurs externes amplifient la réticence des propriétaires-dirigeants à adopter des règles strictes de gouvernance. Enfin, l'obligation de consacrer des heures additionnelles à préparer les réunions d'un conseil consultatif ou d'un conseil d'admini-

stration, de rédiger des rapports, des présentations est considérée comme une contrainte contre-productive qui accroît l'aversion des propriétaires-dirigeants à l'égard des pratiques normatives de gouvernance.

L'obligation de consacrer des heures additionnelles à préparer les réunions d'un conseil consultatif ou d'un conseil d'administration, de rédiger des rapports, des présentations est considérée comme une contrainte contre-productive qui accroît l'aversion des propriétaires-dirigeants à l'égard des pratiques normatives de gouvernance.

Figure 2 : Les réticences à l'égard des règles de bonne gouvernance



4.2 Les PME québécoises et la gouvernance

Les résultats montrent, entre autres, que 33 % des PME de cet échantillon n'ont aucune structure de gouvernance, 43 % ont un conseil d'administration et 24 % ont un comité consultatif. De plus, parmi les 33 % des entreprises ne possédant aucune structure de gouvernance, 64 % ne comptent pas en constituer une, car ils n'y voient pas de valeur ajoutée, ou encore ils ont l'impression qu'un conseil complique la gestion.

La firme Spencer Stuart et l'Institut de la gouvernance d'organisations privées et publiques publient chaque année une étude sur les pratiques et tendances dans l'organisation et la rémunération des conseils d'administration des 50 plus grandes entreprises publiques au Québec. Cependant, de façon à mieux répondre aux besoins spécifiques des PME, ces deux organisations ont mené une étude exclusive en 2007 sur la structure de gouvernance de 100 PME québécoises⁷. Les résultats montrent, entre autres, que 33 % des PME de cet échantillon n'ont aucune structure de gouvernance,

43 % ont un conseil d'administration et 24 % ont un comité consultatif. De plus, parmi les 33 % des entreprises ne possédant aucune structure de gouvernance, 64 % ne comptent pas en constituer une, car ils n'y voient pas de valeur ajoutée, ou encore ils ont l'impression qu'un conseil complique la gestion.

Aussi, en termes de support, 42 % des PME ayant un comité consultatif ont recours à des conseillers stratégiques, 41 % à des groupes de partage et 17 % à un mentor. Dans 63 % des cas, ces PME ne comptent pas se doter d'un conseil d'administration, car elles jugent que cette structure répond à leurs besoins actuels. Par ail-

CONCLUSION

Beaucoup d'entreprises réalisent que si elles veulent réussir, elles doivent gagner le respect et la confiance de leurs clients. Comme jamais auparavant, on demande aux dirigeants d'améliorer leurs pratiques d'affaires afin de mettre l'emphase sur leur conduite éthique et de respect des lois.

Dans un passé récent, les entreprises considéraient l'éthique des affaires et la bonne gouvernance seulement en termes administratifs de respect de normes légales et d'adhérence à des règles et procédures internes. Aujourd'hui la situation est différente. Beaucoup d'entreprises réalisent que si elles veulent réussir, elles doivent gagner le respect et la confiance de leurs clients. Comme jamais auparavant, on demande aux dirigeants d'améliorer leurs pratiques d'affaires afin de mettre l'emphase sur leur conduite éthique et de respect des lois. Suite aux scandales des années passées et à la crise de confiance qu'elle a entraînée, il existe maintenant un désir profond de créer de manière durable une culture de l'éthique des affaires et de la bonne gouvernance dans les secteurs publics et privés. Les entreprises autant que les individus doivent de plus en plus être responsables et répondre de leurs actions, en ligne avec la demande accrue du public pour des critères plus élevés de responsabilité sociale et de bonne gouvernance. ■

leurs, pour les 43 % des entreprises participantes ayant mis en place un conseil d'administration, elles l'ont fait à partir de leur propre réflexion (58 %) et elles considèrent que cette structure constitue une bonne contribution de valeur ajoutée (63 %). Selon ces entreprises, les conseils d'administration servent surtout à appuyer et guider la direction (100 %) et à éviter des erreurs stratégiques (67 %). Enfin, cette étude montre que les deux tiers des PME recensées au Québec ont fait des pas ou des progrès vers l'amélioration des principes de bonne gouvernance. Ce processus évolue vers des exigences plus strictes, mais que les bienfaits d'une bonne gouvernance sont de plus en plus reconnus.

BIBLIOGRAPHIE

- ¹ Cerrada, K. (2006), PME et gouvernance, La Libre Belgique, novembre.
- ² Audet, M. (2008). Recommandations du Groupe de travail sur la gouvernance des PME au Québec, Colloque sur la gouvernance de PME, Institut de la gouvernance d'organisations privées et publiques, Montréal.
- ³ Schacter, M. (2005). Les conseils d'administration aux prises avec la nouvelle responsabilité sociale des entreprises, CA Magazine, Mai.
- ⁴ Ward, J. (2005). La gouvernance et les entreprises familiales.
- ⁵ Davies C. (2004). La gouvernance et les PME, mars. Globe and mail, 15 juillet.
- ⁶ Abedou, A. et al. (2006). De la Gouvernance des PME-PMI : regards croisés France- Algérie, Paris : L'Harmattan, 340 pages. Charreaux, G. (2007). La Gouvernance des PME-PMI, Université de Bourgogne, Dijon, France, 2007, 6 pages. Robichaud, A. (2008). La gouvernance des PME : l'apport d'un conseil consultatif, Montréal, Robichaud Conseil, 11 pages.
- ⁷ Institut de la gouvernance d'organisations privées et publiques (2008). Étude exclusive sur la gouvernance de 100 PME au Québec. Colloque sur la gouvernance de PME, Montréal.