

Comment appliquer la gouvernance d'entreprise au sein des sociétés non cotées du secteur automobile ?

Auteur : Genet, Marianne

Promoteur(s) : Robert, Jocelyne

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Diplôme : Master en sciences de gestion (Horaire décalé)

Année académique : 2017-2018

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/4378>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

**Comment appliquer la gouvernance d'entreprise
au sein des sociétés non cotées du secteur
automobile ?**

Promoteur :

Jocelyne ROBERT

Lecteur :

Michèle PICHOT

Travail de fin d'études présenté par

Marianne GENET

En vue de l'obtention du diplôme de master
en sciences de gestion à horaire décalé

Année académique 2017 / 2018

Remerciements

Merci à ma promotrice Mme Robert pour le suivi.

Merci à ma lectrice Mme Pichot pour les conseils donnés.

Merci à tous ceux qui ont pris quelques minutes de leur précieux temps pour répondre à mes questions.

Merci à mes collègues qui ont dû faire face à mes nombreuses absences.

Et à tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce master.

Table des matières

Table des matières	7
Introduction.....	11
Chapitre 1: Cadre Théorique – Revues de littérature	13
1. Gouvernance	13
1.1. Définition.....	13
2. Gouvernance d’entreprise.....	15
2.1. Définition.....	15
2.2. Emergence et évolution	17
2.3. Mécanismes internes et externes	19
2.4. Approches théoriques	21
2.4.1. Théorie de l’agence	21
2.4.2. Théorie des parties prenantes	21
2.5. Systèmes de gouvernance d’entreprise.....	22
2.5.1. Analyse système orienté marchés et système orienté banques.....	22
2.5.2. Analyse système de gouvernement ouvert et système de gouvernement fermé	23
2.6. Facteurs clés d’application de la gouvernance d’entreprise	24
3. Gouvernance d’entreprise dans les sociétés non cotées	25
3.1. Entreprises non cotées : définition	25
3.2. Gouvernance d’entreprise dans les sociétés non cotées : Revues de littérature	26
3.3. Recommandations aux sociétés non cotées pour l’application de la gouvernance d’entreprise : le Code Buisse	26
3.3.1. Culture d’entreprise	27
3.3.2. Conseil d’avis	28

3.3.3. Conseil d'administration actif	28
3.3.4. Autres comités et politique de gestion des risques	29
3.4. Gouvernance d'entreprise et parties prenantes	31
3.4.1. Institutions financières	31
3.4.2. Partenaires économiques	32
3.4.2.1. Spécificités du secteur automobile	33
3.4.3. Salariés	33
Chapitre 2 : Cadre d'analyse	35
1. Secteur automobile	35
Chapitre 3 : Cadre pratique	37
1. Méthodologie et questions de recherche	37
1.1. Objectifs de la recherche	38
1.2. Méthode de collecte des données	40
1.3. Choix de l'échantillon	40
1.3.1. Limites de l'échantillon	41
2. Brefs constats sur la connaissance de la gouvernance d'entreprise et du code bysse au sein des sociétés non cotées du secteur automobile	42
2.1. Connaissance de la gouvernance d'entreprise	42
2.2. Connaissance du code Byusse	42
3. Constats sur l'application de la gouvernance d'entreprise au sein des entreprises non cotées du secteur automobile	43
3.1. Constitution d'un conseil d'administration actif	43
3.1.1. Nombre d'administrateurs nommés	43
3.1.2. Fonction des administrateurs	44
3.1.3. Réunions du conseil d'administration	44
3.1.4. Evaluation du management par le conseil d'administration	45
3.2. Culture d'entreprise : valeurs, vision et mission	46

3.3.	Politique de gestion des risques.....	46
3.4.	Comités mis en place.....	46
3.5.	Avantages et inconvénients de l'application de la gouvernance d'entreprise selon les dirigeants du secteur automobile	47
4.	Parallèle avec les parties prenantes.....	48
4.1.	Implication des salariés du secteur automobile	49
4.2.	Culture d'entreprise vue par les salariés du secteur automobile	50
4.3.	Enquête de satisfaction auprès des salariés du secteur automobile	50
4.4.	Confiance des salariés pour la gestion future de leur entreprise	51
5.	Facteurs pouvant influencer les résultats	51
5.1.	Taille de l'entreprise	51
5.2.	Age de l'entreprise	52
6.	Vérification des hypothèses	53
6.1.	Conseil d'administration actif	53
6.2.	Culture d'entreprise : définition des valeurs, de la vision et de la mission	54
6.3.	Comités et politique de gestion des risques mis en place.....	55
6.4.	Prise en compte des parties prenantes	55
	Conclusion	57
	Bibliographie	61
	Liste des tableaux et des graphiques	67
	Annexes	69
	Résumé.....	79
	Executive Summary	81

Introduction

Actuellement employée comptable dans l'entreprise familiale, la réalisation de ce travail était l'occasion d'approfondir et de mettre en pratique les méthodes et théories managériales dans ma vie professionnelle, ceci représentant l'aboutissement de ces années d'études en horaire décalé.

Dans notre société actuelle, nous sommes confrontés à un environnement de plus en plus complexe. L'évolution constante des technologies, la mondialisation, l'instabilité politique, les tensions entre pays, ... poussent les entreprises à s'interroger sur leur futur. De plus, la Belgique a été ébranlée par plusieurs scandales ces dernières années, Publifin à Liège et le Samu social à Bruxelles. La gouvernance d'entreprise fut alors placée au centre de nombreux débats.

Ce travail aura pour opportunité d'appréhender, de comprendre et d'approfondir le concept de la gouvernance d'entreprise, sujet central de cette rédaction.

Au commencement de cette rédaction, ce concept m'était très peu connu. Après avoir effectué quelques recherches et avoir parcouru ouvrages et revues littéraires dans ce domaine, je vais tenter de répondre à la question de départ suivante: « Comment appliquer la gouvernance d'entreprise au sein de sociétés non cotées actives dans le secteur automobile? ». Cette question de départ nous servira de base pour l'élaboration de cet écrit.

La structure du travail sera divisée en trois grandes parties. La première section aura pour objectif de synthétiser les revues de littérature se rapportant au sujet principal, la gouvernance d'entreprise des entreprises non cotées. Nous démarrerons par la définition du concept « gouvernance », puis par la gouvernance d'entreprise pour enfin arriver à la gouvernance d'entreprise des sociétés non cotées.

La deuxième partie aura pour objectif de présenter brièvement le secteur étudié. Celui-ci servira également de base pour l'élaboration de la partie suivante.

La troisième section sera consacrée à la partie pratique. Nous commencerons par avancer notre méthodologie et nos questions de recherche, déduites à partir du cadre théorique. Une fois nos hypothèses émises, nous évoquerons notre méthode de collecte de données ainsi que notre choix d'échantillon. Par la suite, nous développerons les constats généraux révélés par l'enquête de terrain et la vérification de nos hypothèses grâce aux données récoltées. Et enfin, nous émettrons une conclusion sur l'ensemble du travail.

Depuis quelques décennies, la gouvernance d'entreprise a fait l'objet de multiples articles et ouvrages. Ce travail n'aura pas pour finalité de recenser toutes les théories existantes ni même d'en faire l'éloge. L'objectif est de tenter d'appliquer ce concept dans les entreprises non cotées actives dans le secteur automobile.

Chapitre 1: Cadre Théorique – Revues de littérature

1. GOUVERNANCE

1.1. Définition

La gouvernance est un concept très large et utilisé dans de nombreux domaines. Ce mot trouve son origine du verbe grec « *kubernân* » signifiant « *piloter un navire ou un char* » (cité par Bakkour, 2013).

Pour bien cerner la signification du concept de gouvernance, nous nous sommes intéressés aux définitions proposées par différentes institutions internationales.

Dans son rapport « La Gouvernance et La Loi », la Banque Mondiale définit la gouvernance comme « *le processus d'interaction par lequel les acteurs étatiques et non-étatiques conçoivent et appliquent les politiques publiques dans le cadre d'un ensemble donné de règles formelles et informelles qui façonnent le pouvoir, mais sont en même temps façonnées par celui-ci* », (Rapport sur le développement dans le monde, 2017).

Dans son Livre Blanc – Gouvernance européenne, la Commission européenne définit la notion de gouvernance comme « *les règles, les processus et les comportements qui influent sur l'exercice des pouvoirs au niveau européen, particulièrement du point de vue de l'ouverture, de la participation, de la responsabilité, de l'efficacité et de la cohérence* ». Nous pouvons retrouver ici les notions de processus et comportements que de nombreux auteurs reprennent dans leurs travaux. Cette définition met en relation la participation et la responsabilisation des différents acteurs.

Dans le « Bilan de la gouvernance », les Nations Unies définissent la gouvernance comme « *l'exercice de l'autorité économique, politique et administrative en vue de gérer les affaires d'un pays à tous les niveaux. Elle englobe les mécanismes, les processus et les institutions par le biais desquels les citoyens et les groupes expriment leurs intérêts, exercent leurs droits juridiques, assurent leurs*

obligations et auxquels ils s'adressent en vue de régler leurs différends ». Les Nations Unies font également référence aux processus et aux règles à mettre en place. Les éléments de participation et responsabilisation sont également cités.

Dans les revues de littérature, quelques auteurs se sont également penchés sur la question et ont tenté une définition.

Avec son ouvrage sur la science politique, Hermet rejoint la définition de la banque mondiale en précisant le caractère formel et informel faisant partie de la gouvernance. Celle-ci « *désigne l'ensemble des procédures institutionnelles, des rapports de pouvoir et des modes de gestions publics ou privés formels aussi bien qu'informels qui régissent notamment l'action politique réelle* » (cité par Lacroix et St-Arnaud, 2012).

Dans leur dictionnaire des relations internationales, Smouts et al précise que « *la gouvernance possède quatre propriétés définissantes : elle n'est pas un système de règles ni une activité, mais un processus; elle n'est pas formalisée, mais repose sur des interactions continues; elle n'est pas fondée sur la domination mais sur l'accommodement; elle implique à la fois des acteurs publics et des acteurs privés* » (cité par Lacroix et St-Arnaud, 2012). De cette définition, nous en retiendrons quelques mots : processus, discussion, conciliation et public et/ou privé.

En regroupant l'ensemble des éléments émis par les organismes internationaux, mais aussi par les auteurs, il en ressort des notions importantes : règles, intérêts, processus, discussion, conciliation, acteurs, pouvoir, décisions et mise en œuvre.

2. GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Ce point se concentrera sur le concept de « *Gouvernance d'Entreprise* » au travers de la littérature liée à ce sujet. Ce thème sera d'abord défini afin d'assurer une bonne compréhension du terme. Ensuite, nous résumerons l'émergence et l'évolution ainsi que les approches théoriques et mécanismes de gouvernance.

Ce chapitre aura pour principal objectif de présenter une synthèse des caractéristiques et éléments clés du concept étudié. Il existe de nombreux autres travaux et études sur le sujet qui ne seront pas abordés par ce travail, celui-ci étant limité.

2.1. Définition

Le principe de la gouvernance d'entreprise est simple. Il s'agit de l'encadrement de la relation entre les propriétaires et les dirigeants. Cependant, la gouvernance d'entreprise peut être définie de multiples façons.

Le terme « gouvernance » découle du verbe grec « *kubernân* » qui veut dire « *piloter un navire ou un char* » (cité par Bakkour, 2013). Ce terme signifie, selon le Larousse, une « *manière de gérer, de gouverner* ». Le mot « entreprise » est lui défini selon le Larousse comme « *une affaire [...] dirigée par une personne morale ou physique privée en vue de produire des biens ou services pour le marché* ». Ces phrases, tirées du dictionnaire français le Larousse, nous donne déjà une base pour la définition des termes.

Le rapport « Cadbury » du « Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance » définit, de façon très générale, la gouvernance d'entreprise comme « *un système par lequel les sociétés sont dirigées et contrôlées* » (1992). En Belgique, il existe un code Belge de gouvernance d'entreprise définissant, de manière plus précise, le concept comme « *un ensemble de règles et de comportements qui déterminent comment les sociétés sont gérées et contrôlées* » (CBGE, 2009, p. 7). Il mentionne également la nécessité d'un « *équilibre adéquat*

entre le leadership, l'esprit d'entreprise et la performance, d'une part et le contrôle ainsi que la conformité à ces règles, d'autre part » (CBGE, 2009, p. 7). Ces deux définitions ont comme point commun le fait de diriger et contrôler la société.

Shleifer et Vishny, dans leur article de 1997 « Survey of Corporate Governance », décrivent la gouvernance d'entreprise comme « *la manière par laquelle les personnes ou organismes qui financent la société peuvent s'assurer de recevoir un retour sur leur investissement* ». Par conséquent, la question du profit pour les personnes ayant investi dans l'entreprise se pose. Ainsi, certains auteurs abordent le concept de la même manière: les actionnaires contrôlent les dirigeants. Nous retiendrons également la définition donnée par Charreaux (1996) comme un « *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* ». Finet et al définissent la gouvernance d'entreprise comme « *un ensemble de mécanismes censés réguler les décisions prises par les dirigeants* » (2005, p. 16).

Ainsi, plusieurs revues scientifiques mettent en avant la relation entre actionnaires et dirigeants ainsi que la nécessité d'un « contrôle » de ces derniers via l'approche « shareholder ». Cette approche aligne les intérêts des actionnaires avec ceux des dirigeants. L'entreprise cherche alors à maximiser la valeur des actions.

Néanmoins, d'autres théories vont plus loin en intégrant différents acteurs de la société comme les fournisseurs, les membres du personnel, les clients, les banques, ... Ainsi, selon l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) et son manuel de Principe de Gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE, « *la gouvernance d'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes* » (2017, p. 9). Nous nous retrouvons ici dans l'approche « stakeholder » qui résulte de l'action d'autres intervenants en interaction avec l'entreprise. Selon Charreaux (1996), « *les stakeholders sont tous les agents (ou groupe d'agents) qui ont « une créance légitime sur la firme », dont l'origine est liée à une relation d'échange, portant sur les ressources apportées par les différents stakeholders (matérielles, financières, humaines, infrastructures*

publiques...) ou sur les produits ou services achetés et consommés ». Avec cette approche, l'entreprise souhaite créer de la valeur pour l'ensemble de ses partenaires.

Dans son « *Manuel de gouvernance d'entreprise* », Pierre Cabane définit la gouvernance d'entreprise comme un « *système permettant la défense de l'intérêt social, la conduite, la gestion, le contrôle et la pérennité de l'entreprise, précisant les pouvoirs, les responsabilités et les relations des actionnaires et des dirigeants, et s'assurant que l'objectif de création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes est bien pris en compte* » (Cabane, 2013, p. 22).

En mentionnant ces autres parties prenantes, la relation entre les différents acteurs et l'entreprise est reconnue comme étant importante. En effet, ces acteurs ont autant, parfois même plus, à perdre que les actionnaires. Certains, comme par exemple une banque, investissent beaucoup dans une société et pourrait être fortement impactée en cas de faillite due à une mauvaise gestion.

2.2. Emergence et évolution

L'origine de ce thème est souvent mise en lien avec les travaux de Berle et Méans en 1932 portant sur la distinction entre les fonctions de propriété et de direction (Charreaux G., 1996). La relation entre actionnaires et dirigeants est ainsi évoquée dans leurs travaux. Par la suite, le terme anglo-saxon « Corporate Governance » est apparu, notamment grâce au travail de Coase (1937) et son article « The Nature of the Firm ». Selon Valin et al, le terme « gouvernance d'entreprise » « *est apparu au cours de la décennie 1980 [...] pour se répandre, plus tard, dans les économies développées* » (cité par Bakkour, 2013).

Selon Pérez (2009), la gouvernance d'entreprise est directement liée à la notion d'entreprise. A partir du moment où il existe une séparation entre les personnes détentrices de droits et les personnes menant les opérations, la gouvernance d'entreprise est applicable. Le commerce maritime illustre bien cette séparation. En effet, dans la plupart des cas, le propriétaire du commerce n'était pas la personne gérant l'opérationnel. La personne à la barre du navire n'est donc pas le

propriétaire dudit navire. Le temps requis et les risques lors de l'expédition de marchandises demandaient des capitaines de navires adroits. Le propriétaire restait donc à quai provoquant l'éloignement physique d'avec l'équipage. Cette distinction marque un élément important pour la gouvernance d'entreprise. Selon Cabane (2013, p.10), « *la dissociation entre les apporteurs de capitaux et les premiers managers va nécessiter l'instauration de règles assez précises* ».

De plus, face à la nécessité de financer de telles opérations en recourant aux crédits, les banques voient le jour. La séparation entre propriétaires et opérateurs, l'éloignement physique ainsi que la naissance des banques seront les éléments favorisant l'apparition de la gouvernance d'entreprise.

Par la suite, les révolutions technologiques poussent le capitalisme marchand à se transformer en économie industrielle. Les entreprises connaissent une transformation importante. En effet, leur développement nécessite d'énormes besoins en capitaux. Ceux-ci sont financés par les banques, mais de nouveaux acteurs entrent en jeu, les fonds d'investissements et les Bourses.

Au XXe siècle, le nombre d'entreprises ne cesse d'augmenter pour devenir des conglomérats. La mondialisation prend de plus en plus de place, l'environnement économique devient compliqué. Le pouvoir se déséquilibre en voyant les dirigeants devenir de plus en plus influents. La séparation entre propriétaires et dirigeants devient de plus en plus marquée.

La volonté d'une rentabilité plus grande, d'une taille plus importante, ... ainsi que le manque d'un contre-pouvoir va avoir des conséquences. C'est ainsi que la société américaine Enron fait faillite. Active initialement dans le secteur du gaz, Enron se diversifie dans le courtage de l'électricité et dans de nombreux autres secteurs. Sa croissance est phénoménale. En 2001, la société commence à battre de l'aile, son directeur général s'en va, la société annonce des pertes, le directeur financier est viré. Le monde découvre alors une vaste fraude. En effet, la double comptabilité permettait à Enron de masquer ses pertes et ses dettes. La société dépose le bilan, entraînant dans son sillage la société Andersen, auditeur d'Enron. Mais ce n'est pas l'unique scandale qui a ébranlé la planète, la société WorldCom et Vivendi Universal se sont également retrouvées en mauvaise posture

engendrant leur faillite. L'urgence de réformer la gouvernance d'entreprise en vue d'éviter ce genre de débâcle se fait sentir.

Ces scandales à répétition ont poussé les différents acteurs du monde économique à s'interroger sur la gouvernance. De plus en plus d'auteurs se sont penchés sur la question faisant naître de multiples travaux. Les études qui en découlent sont assez récentes, comme par exemple Williamson (1975, 1985), Fama (1980), Fama et Jensen (1983a et 1983b), ou bien encore Jensen et Meckling avec leur « théorie de l'agence » (1976). En Grande-Bretagne, le rapport Cadbury voit le jour en 1992. En France, il s'agira du rapport Viénot, apparu fin des années 90. Et en Belgique, le code Lippens pour les entreprises cotées est publié en 2004.

2.3. Mécanismes internes et externes

La gouvernance d'entreprise, selon Jensen & Meckling (1976), peut être définie comme « *l'ensemble des mécanismes ayant pour objet de discipliner les dirigeants et réduire les coûts d'agence* ». Ces mécanismes peuvent alors être classifiés de la manière suivante.

Tableau 1 – Typologie des mécanismes de gouvernance d'entreprise

Mécanismes internes	Mécanismes externes
<ul style="list-style-type: none"> – Contrôle direct des actionnaires (assemblée) – Conseil d'administration – Système de rémunérations – Auditeurs internes – Comité d'entreprise – Surveillance des dirigeants – Culture d'entreprise – Réputation auprès des salariés 	<ul style="list-style-type: none"> – Environnement légal et réglementaire – Auditeurs légaux – Marché des biens et des services – Marché financier, politique, – Inter médiation financière – Environnement « sociétal » – Environnement médiatique – Culture des affaires

Source : adapté de Charreaux G., *Le gouvernement de l'entreprise : Corporate Governance, Théorie et faits*, Economica, 1997

Le pouvoir du dirigeant peut être limité via les mécanismes internes, propres à une entreprise. Ces mécanismes comprennent notamment :

- « *Le conseil d'administration* »: nommé par les actionnaires, le conseil d'administration (CA) détient les pouvoirs les plus élevés. Il met en place la stratégie à suivre et laisse le soin à la direction de la mettre en application. Le CA a également pour rôle de nommer le(s) dirigeant(s) ainsi que de fixer leur(s) rémunération(s). Il a alors un moyen de pression sur la direction ;
- « *Le contrôle direct des actionnaires* » : ceux-ci ont le pouvoir de nommer les membres du conseil d'administration au travers de l'assemblée générale des actionnaires ;
- Les membres du personnel : ceux-ci peuvent avoir connaissance d'informations supplémentaires inconnues du conseil d'administration ou de la direction. Ils peuvent aussi avoir une influence sur la surveillance de la direction et des autres membres du personnel. Leur motivation peut être importante puisque leur travail dépend de la « bonne santé » de l'entreprise.

Les mécanismes externes comprennent l'ensemble des aspects légaux et réglementaires, les différents marchés, l'intermédiation financière et l'environnement sociétal. Le comportement du dirigeant peut se voir influencer par ses éléments. Il en va de même pour les lois en vigueur dans les différents pays qui peuvent influencer les actions d'une entreprise. Elles peuvent également être un système de contrôle en appliquant des contraintes vis-à-vis des entreprises.

2.4. Approches théoriques

2.4.1. Théorie de l'agence

Les différentes études sur la gouvernance d'entreprise mentionnent, notamment, la théorie de l'agence de Jensen & Meckling (1976). Leurs travaux se basent sur la relation potentiellement conflictuelle entre propriétaires de l'entreprise (principal) et dirigeants assurant la gestion quotidienne (agent). Au départ, le dirigeant est le propriétaire unique de la société. Par la suite, une relation d'agence ainsi que des conflits d'intérêts possibles se créent par l'ouverture au capital. Cette ouverture engendre des coûts, dits coûts d'agence.

Les coûts d'agence sont définis par Jensen & Meckling comme :

- « *Des dépenses de contrôle engagées par le principal ;*
- *Des dépenses d'exposition engagées par l'agent ;*
- *De la perte résiduelle. »* (cité par Pérez, 2009, p. 35)

Cependant, cette théorie limite la relation entre propriétaires et dirigeants. De plus en plus d'études intègrent à cette relation les parties prenantes : les banques, les fournisseurs, les clients, les membres du personnel, ...

2.4.2. Théorie des parties prenantes

Cette approche théorique amène l'entreprise à se préoccuper de l'ensemble des personnes en lien avec son organisation.

De nombreux auteurs définissent de différentes manières la notion de partie prenante. Ainsi, Freeman (1984) la définit comme « *tout individu ou groupe qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation* » (cité par Dupuis, 2008). Cependant, cette définition a été abordée de façon très large. Une définition restreinte est alors donnée par le Stanford Research Institute:

« tout groupe identifiable dont l'organisation dépend pour sa survie à long terme » (cité par Dupuis, 2008). Nous retrouvons ici comme acteurs de la société, fournisseurs, clients, institutions financières, membres du personnel, l'Etat, ...

Appelée également « *Stakeholder Theory* », cette approche met en évidence le fait qu'une entreprise devrait créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes et non pas uniquement pour les actionnaires et dirigeants. La responsabilité sociétale d'entreprise est souvent citée face à cette théorie. Cependant, de nombreuses critiques sont émises sur cette approche. N'étant pas l'objectif de ce travail, nous ne nous y attarderons pas.

2.5. Systèmes de gouvernance d'entreprise

2.5.1. Analyse système orienté marchés et système orienté banques

D'après Berglöf (1989), deux systèmes de gouvernance existeraient, le système orienté-marchés (« *market-oriented* ») et le système orienté-banques (« *bank-oriented* »).

Dans le système orienté-banques, six caractéristiques sont mises en avant par Berglöf :

- « *Les ratios d'endettement sont plus élevés* » ;
- *Les créanciers sont plus concentrés et plus homogènes* ;
- *Les actionnaires sont moins* ;
- *Les banques commerciales détiennent fréquemment des participations importantes* ;
- *Les relations de financement sont plus stables* ;
- *Les prises de contrôle sont moins fréquentes* » (cité par Charreaux, 1996).

Dans ce système, les banques représentent la majorité des créanciers de l'entreprise. Le risque pris étant plus élevé, leur droit décisionnel est plus large. Faisant partie de l'actionnariat, la banque peut avoir un impact sur les décisions prises par le(s) dirigeant(s), « *la séparation décision – propriété est moins prononcée* » (Charreaux, 1996). La gestion des conflits se fait en interne, les droits décisionnels étant transmis à la banque, actionnaire principal.

En ce qui concerne le système orienté-marchés, les banques se voient contraintes de n'avoir aucune fonction, que ce soit créancier ou actionnaire, les coûts étant trop élevés. Les dirigeants possèdent alors les droits décisionnels et gèrent de manière exclusive la société. L'attention est « *portée à la séparation des fonctions de décision et d'assomption du risque (propriété)* » (Charreaux, 1996). Les mécanismes non-spécifiques¹ sont privilégiés dans la gestion des conflits.

2.5.2. Analyse système de gouvernement ouvert et système de gouvernement fermé

Les travaux de Franks et Mayer (1992) opposent deux types de systèmes, le système de gouvernement ouvert et le système de gouvernement fermé (cité par Brédart, 2017).

Le système de gouvernement ouvert peut être différencié par plusieurs critères, l'actionnariat y est dispersé et la fréquence des transactions y est importante. Les investisseurs se focalisent sur du court terme. De plus, le rôle des banques et institutions financières y est secondaire. Ces systèmes se concentrent sur la maximisation des profits des actionnaires. Le contrôle se base sur des mécanismes externes. Dans ce système, les dirigeants doivent faire face à des menaces plus importantes d'OPA (Offre Publique d'Achat) pouvant entraîner leur remplacement.

A l'inverse, le système de gouvernement fermé a un actionnariat et une fréquence de transactions plus faible. La sortie de l'actionnariat étant plus complexe, le long

¹ « *Les mécanismes non spécifiques ont vocation à influencer les décisions des dirigeants d'une catégorie d'entreprise, voire de l'ensemble des entreprises* » (Charreaux, 1997, p. 425).

terme y est favorisé. Dans ce système, les actionnaires sont invités à partager leurs opinions sur la gestion de l'entreprise. Au vu de leur implication dans la gestion, ils assurent la pérennité de la société en agissant dans l'intérêt de celle-ci.

En résumé, *« les systèmes ouverts offriraient une flexibilité accrue se révélant particulièrement avantageuse en situation de forte croissance externe ou de réallocation des droits de propriété alors que les systèmes fermés, par nature plus consensuels, seraient plus adaptés au financement de projets de grande taille ou requérant une main d'œuvre qualifiée (C. Mayer, 1994) »* (cité par Brédart, 2017).

2.6. Facteurs clés d'application de la gouvernance d'entreprise

Selon le « Manuel de Gouvernance d'entreprise » (Cabane P., 2013), cinq facteurs clés ont amené les sociétés à élaborer une véritable gouvernance.

1. « Le démembrement du droit de propriété » (Cabane, 2013, p. 14)

Quand les trois éléments du droit de propriété, *« l'abusus, droit de disposer du bien »*, *« le fructus, droit de percevoir les revenus et les produits du bien »*, *« l'usus, droit d'utiliser le bien »*, restent en possession d'une même personne, alors la gouvernance d'entreprise n'a pas d'utilité. A l'inverse, si ces éléments se dissocient, les propriétaires ont tout intérêt à mettre en place un système de gouvernance. Celui-ci permettra de suivre et de contrôler l'évolution de l'entreprise.

2. « La complexité des opérations » (Cabane, 2013, p. 15)

La complexité de notre économie, la mondialisation, les aspects légaux et sociaux, l'évolution technologique de plus en plus importante, ... demandent l'avis de spécialistes pour pouvoir prendre les meilleures décisions. La combinaison de personnes opérationnelles et de personnes extérieures pourra avoir un impact positif.

3. « *La complexité des situations* » (Cabane, 2013, p. 16)

Certaines situations propres à une entreprise peuvent avoir lieu, comme par exemple un conflit entre actionnaires, une cession, une succession, ... Il est parfois judicieux d'éviter de faire appel à une personne interne à la société, ayant déjà la partie opérationnelle à gérer.

4. « *Le niveau de risque* » (Cabane, 2013, p. 16)

Plus le niveau de risque sera élevé, plus la gouvernance d'entreprise aura de l'importance pour pouvoir gérer ces risques.

5. « *La force du management* » (Cabane, 2013, p. 16)

En cas de défaillance du management, la mise en place d'une gouvernance d'entreprise permettra de prendre la décision du remplacement de l'exécutif. Le dirigeant ayant le pouvoir d'engager la société de multiples manières, il s'impose alors de mettre des mécanismes de gouvernance en place.

3. GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LES SOCIÉTÉS NON COTÉES

3.1. Entreprises non cotées : définition

Une entreprise non cotée est une société « *qui n'est pas introduite sur le marché de valeurs mobilières* » (Les Echos, 2010). A l'opposé, une société cotée est une société « *dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé [...]* » (art. 4 – Code des sociétés).

En d'autres termes, nous pouvons dire qu'une entreprise non cotée est une société non cotée en bourse. En anglais, nous parlons de « *private company* ».

Le choix de ne pas être sur le marché boursier peut comporter des avantages. En effet, une entreprise non cotée aura une confidentialité plus importante puisque les

sociétés cotées doivent rendre public un certain nombre de données. De plus, une entreprise non cotée ne risque pas de voir débarquer des actionnaires inconnus.

3.2. Gouvernance d'entreprise dans les sociétés non cotées : Revue de littérature

En parcourant les différentes revues de littérature, nous pouvons constater que peu d'auteurs se sont penchés sur le concept de gouvernance d'entreprise dans les sociétés non cotées (Cerrada et Janssen, 2006).

Jensen & Meckling (1976) y voit comme raison l'absence de séparation entre propriétaire et dirigeant qui en assure la gestion. En effet, la relation actionnaire-dirigeant peut être inexistante par le fait que ce soit la même personne. Et certains mécanismes de gouvernance tels que les marchés financiers ont peu d'importance vu qu'ils n'ont aucune place dans une société non cotée.

Cependant, le but de la gouvernance d'entreprise est de créer de la valeur. Cet objectif peut évidemment se transposer à tout type d'entreprise. En Belgique, sans faire partie d'une législation spécifique, le Code Buisse, cité dans quelques articles scientifiques et expliqué ci-dessous, est un des premiers recueil élaborant des recommandations aux entreprises, qu'importe la taille, la forme juridique ou le secteur d'activité.

3.3. Recommandations aux sociétés non cotées pour l'application de la gouvernance d'entreprise : le Code Buisse

En Belgique, deux codes ont été rédigés à l'intention, d'une part, des sociétés cotées et d'autre part, des sociétés non cotées. Pour ces dernières, il s'agit du code Buisse, remis à l'ordre du jour en mai 2017. Ce code remplit la mission de donner des conseils aux entreprises et aux entrepreneurs afin de mettre en place le concept de gouvernance d'entreprise. Pourquoi un tel code ? Parce que « *la Corporate Governance est importante pour toutes les entreprises. Elle fait en*

sorte que l'entreprise soit gérée, dirigée et contrôlée correctement et en toute transparence. » (Code Buysse, 2017, p. 9).

Dans ce code, la gouvernance est divisée en plusieurs phases dont un résumé des éléments clés sera exposé ci-dessous.

3.3.1. Culture d'entreprise

Une des premières recommandations du présent code concerne l'élaboration d'une stratégie d'entreprise en vue de garantir la continuité de la société. Cette stratégie *« se résume à faire des choix sur ce que l'entreprise veut atteindre et sur la manière de créer de la valeur. Elle définira l'approche de l'organisation en matière de compétition et d'avantages concurrentiels »* (Traduction, Porter, 2012).

Pour ce faire, l'entreprise peut définir clairement trois éléments : les valeurs, la vision et la mission. La mission représente *« l'ambition de l'entreprise en fonction des valeurs, des convictions, ... Elle donne du sens »*. Lors de la rédaction en une phrase de la mission, celle-ci essaiera de répondre aux questions : *Quoi ? Pour qui ? Pourquoi ?* La vision quant à elle représente *« le rêve ultime »* de l'entreprise.²

Le code fait également mention de la responsabilité sociale de l'entreprise. La RSE est en effet importante pour une entreprise. Ainsi, *« l'attachement aux valeurs en interne et le fort ancrage des entreprises non cotées dans le tissu social constituent le moteur d'une politique de RSE »* (Code Buysse, 2017, p.16). Cette responsabilité implique une concertation des parties prenantes. Elle implique également la nécessité d'être conscient de l'impact de l'entreprise d'un point de vue social, économique et écologique. De plus, les salariés doivent être impliqués dans la gestion de manière active et l'entreprise doit établir des relations de confiance avec son entourage.

² Les définitions proviennent du cours de Nathalie Crutzen, « Séminaire de contrôle de gestion et stratégie d'entreprise », HEC-UIg, 2017.

3.3.2. Conseil d'avis

En accord avec la direction, il peut être mis en place un conseil d'avis. Celui-ci a pour but de donner des conseils concernant la gestion. Toutefois, le conseil d'avis ne prend aucune décision.

Le code préconise de s'entourer de conseillers externes apportant un regard extérieur à l'entreprise et une expertise dans des domaines bien précis.

Une attention particulière sera portée sur la composition en veillant à un équilibre entre interne et externe à l'entreprise. Ainsi, pour les membres internes, il s'agirait du dirigeant et des actionnaires avec la participation éventuelle d'un responsable ou de potentiels successeurs. En ce qui concerne les membres externes, il s'agirait de toutes personnes extérieures à l'entreprise disposant de suffisamment de temps à consacrer à cette tâche. Ces personnes, limitées à deux, doivent être prêtes à partager leurs expériences professionnelles, être capable de discuter politique d'entreprise, de montrer de l'empathie et de toujours avoir les intérêts de l'entreprise dans ses priorités.

Pour être efficace, il est recommandé de réunir le conseil au minimum quatre fois par an et de transmettre toutes les informations nécessaires au bon déroulement des réunions. Il est aussi recommandé d'établir la politique de rémunération des personnes externes dès le départ.

3.3.3. Conseil d'administration actif

Ce point-ci aborde en détail le conseil d'administration (CA), ses rôles, son fonctionnement, sa composition, ...

Afin d'assurer son efficacité, le conseil d'administration doit se réunir plusieurs fois par an (quatre au minimum) et s'occuper des éléments clés et stratégiques.

Le code mentionne six missions attribuées au CA :

- « *Les compétences légales* » : selon la loi, le CA arrête les comptes annuels, rédige et approuve le rapport de gestion, rédige les rapports spéciaux, suit la procédure d’alerte si l’actif net diminue ;
- « *L’administration générale* » : les décisions concernant la stratégie, les budgets, les investissements et leur financement, les désinvestissements, la stratégie au niveau des ressources humaines, des ventes, du marketing..., les risques et leurs politiques, ... reviennent au CA ;
- « *Contrôle* » : un contrôle régulier est réalisé par le CA s’assurant la mise en application correcte des décisions prises. Les résultats du management seront alors évalués ;
- « *Caisse de résonance* » : le CA évalue le management, mais s’assure également de donner des conseils ;
- « *Employeur* » : la responsabilité de nommer des personnes aux postes importants incombe au CA. Ainsi, il nomme l’administrateur-délégué, les personnes du comité de direction et de management et les cadres principaux. Il a également le droit de licencier ces mêmes personnes. Le CA fixe la rémunération des membres nommés, les évaluent tout en organisant leur suivi ;
- « *Ambassadeur* » : le CA joue le rôle d’ambassadeur. Il montre l’exemple d’incarnation des valeurs tant à l’intérieur qu’à l’extérieur. Le CA joue également le point de contact pour les actionnaires et le management.

3.3.4. Autres comités et politique de gestion des risques

Le code Buysse aborde la mise en place possible de différents comités, tels que le comité financier ou le comité d’audit ou encore le comité de nomination. Le CA

détermine la nécessité de mettre en place un tel comité en tenant compte des besoins et caractéristiques de l'entreprise. Si la décision est prise de nommer un comité, le CA fera en sorte qu'aucun conflit d'intérêts n'ait lieu.

La gouvernance d'entreprise place au premier plan la continuité de l'entreprise. De ce fait, « *l'évaluation correcte des risques, de leur identification à leur contrôle, est essentielle* » (Code Buysse, 2017, p. 46).

Nous pouvons citer la définition de la gestion des risques émise par le *Committee of Sponsoring Organizations of the Tread Way Commission* (COSO) comme: « *un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour les risques. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation* » (Cité par Lajili et Zéghal, 2005). En d'autres termes, nous pouvons dire qu'il s'agit d'identifier, de suivre, de prévenir, de maîtriser et d'atténuer tous risques inhérents à l'activité de la société.

En mettant en place un système de gouvernance d'entreprise, le conseil d'administration peut ainsi s'assurer que les risques ont été envisagés et qu'une procédure a été mise en place afin d'en minimiser les conséquences. Pour identifier une situation à risque, Pierre Cabane met en évidence sept questions à se poser :

- « *Existe-t-il un risque que la situation dégénère ?*
 - *La situation peut-elle nuire à l'image de la société ?*
 - *La situation peut-elle nuire au développement ?*
 - *La situation entraîne-t-elle un risque fort vis-à-vis des tiers ?*
 - *Les médias peuvent-ils utiliser cette situation ?*
 - *La situation peut-elle provoquer une baisse de confiance ?*
 - *La situation a-t-elle des conséquences financières lourdes ? »*
- (Cabane, 2013, p. 135-136).

Etablir une typologie des risques encourus par une entreprise peut également être un bon moyen de limiter les conséquences.

3.4. Gouvernance d'entreprise et parties prenantes

Dans son article sur la gouvernance d'entreprise et la compétitivité, Marie-Ange Andrieux voit la gouvernance d'entreprise comme une contribution à la réputation, « *elle facilite le développement de relations opérationnelles de long terme entre l'entreprise et ses parties prenantes, favorisant une croissance durable* » (2013). Elle rajoute également que « *construire la gouvernance, c'est construire la confiance* » (2013). De nos jours, les entreprises devraient de plus en plus penser à intégrer leurs parties prenantes dans leur stratégie comme « *générateurs de valeur* » (Andrieux, 2013).

L'environnement local d'une entreprise étant un élément important, il est nécessaire de pouvoir identifier les diverses parties prenantes. Pour le long terme, l'entreprise a tout intérêt à bien connaître son environnement, motiver son personnel, identifier les besoins et attentes des clients, construire une relation de confiance avec les parties prenantes, ...

3.4.1. Institutions financières

Les institutions financières et les banques peuvent avoir un intérêt conséquent dans une entreprise non cotée. Celle-ci a également tout intérêt à préserver sa relation avec son banquier, notamment en cas de demande de financement.

A cet égard, le code Buisse recommande de garantir une communication complète, correcte et rapide de toutes informations nécessaires, financières ou autres. Il recommande également d'établir des budgets et des prévisions financières et d'investissements.

Dans son guide pratique des relations banque – entreprise (2011), Jean-Marc Tariant précise que les banquiers peuvent avoir une méconnaissance du secteur d'activité de leur client. En effet, ils gèrent bien souvent de nombreux dossiers avec une clientèle diversifiée. La spécificité d'un secteur peut donc leur échapper, surtout en début de carrière. Dès lors, Tariant conseille de s'armer d'outils de pilotage et d'établir des bilans afin de les transmettre le plus rapidement possible aux banques. Il recommande également de consolider au maximum les fonds propres ainsi que de ne pas tout miser sur une seule banque, mais plutôt de diversifier.

L'attitude adoptée face aux banques est aussi un élément à prendre en compte. Le comportement irréprochable du dirigeant est nécessaire, une parole donnée doit être une parole respectée. « *La relation banque-entreprise est avant tout une relation d'homme et de confiance...* » (Tariant, 2011).

3.4.2. Partenaires économiques

Les entreprises non cotées sont confrontées à devoir gérer leurs partenariats notamment avec leurs fournisseurs, mais également avec leurs clients.

En ce qui concerne la relation avec les clients, le code Buisse préconise d'établir des conditions générales de vente. L'entreprise doit communiquer avec ses clients de manière précise et uniforme. L'entreprise doit également s'assurer de respecter les accords conclus et être à l'écoute des besoins de leur clientèle.

Avec les fournisseurs, le code Buisse conseille d'établir une relation durable. Pour pouvoir y arriver, il est recommandé de veiller à engager contractuellement la société en fonction de ses capacités. Il est également recommandé de fixer, dès le départ, conditions et délais de paiement. De plus, il est nécessaire de rédiger la liste des exigences ainsi que celle des attentes.

3.4.2.1. Spécificités du secteur automobile

Le secteur automobile a la particularité de collaborer avec un fournisseur principal, la marque automobile, sans pouvoir y remédier. L'importateur devient alors le fournisseur essentiel et privilégié de la concession.

Très peu d'études ont été réalisées sur cette relation particulière. Nous pouvons quand même citer l'article paru dans Les Echos (France, 2013) qui fait état du malaise des concessionnaires vis-à-vis de la marque automobile vendue. En effet, il en ressort que les dirigeants du secteur automobile qualifient leur partenariat avec l'importateur comme « *subit* ».

Mis à part la marque automobile, en interrogeant les dirigeants d'entreprise du secteur automobile, nous constatons que sur les quatorze réponses reçues, une seule société fait attention aux respects des principes de gouvernance par les fournisseurs choisis. Le critère de choix du fournisseur ne dépend pas de la gouvernance d'entreprise pour une grande majorité de dirigeants du secteur automobile interrogés.

3.4.3. Salariés

Le code Buysse mentionne la nécessité de mettre en avant les membres du personnel et d'assurer leur motivation. Leur collaboration et leur engagement dans la gestion ne peut être que positif pour l'avenir de l'entreprise.

De plus, en se référant à la typologie des mécanismes de gouvernance d'entreprise (Charreaux, 1997), nous constatons que les membres du personnel font partie des mécanismes internes. En effet, les personnes employées par l'entreprise peuvent peut-être influencer le(s) dirigeant(s). Sans oublier qu'ils contribuent grandement au rendement de l'entreprise.

Nous avons réalisé une enquête auprès d'environ 200 salariés du secteur automobile. Parmi ces personnes interrogées, nous avons des conseillers

commerciaux, du personnel administratif, des personnes du service marketing ou encore du département après-vente.

En leur posant la question sur leur connaissance de la gouvernance d'entreprise, 75% avouent n'en avoir jamais entendu parler. Aucun ne connaît le code Buysse. Dès lors, ils sont dans l'incapacité de savoir si leur entreprise respecte ce code.

Lors de la sélection de leur entreprise actuelle, 75% avoue ne pas faire attention au respect des pratiques de bonne gouvernance, deux personnes restent sans avis. De plus, le formulaire d'enquête a été envoyé via e-mail. Une personne dans la liste a renvoyé un e-mail en précisant qu'il ne faisait pas partie de la direction, pensant que la gouvernance d'entreprise ne concernait que les dirigeants.

En conclusion, nous constatons que la gouvernance d'entreprise reste peu connue auprès des salariés du secteur automobile. De ce fait, ils en accordent peu d'importance lors de leur choix d'entreprise. Ce constat, à prendre avec réserve au vu du peu de réponses obtenues, pourrait être un élément de sanction vis-à-vis de l'application de la gouvernance d'entreprise au sein des sociétés non cotées du secteur automobile.

Chapitre 2 : Cadre d'analyse

Pour une meilleure compréhension, ce chapitre sera consacré au secteur automobile, celui-ci servant de base au développement pratique introduit au cadre suivant.

1. SECTEUR AUTOMOBILE

En 2016, le secteur automobile a connu une progression dans les immatriculations de 7,7% par rapport à l'année précédente (Rapport annuel, Febiac, Fédération Belge et Luxembourgeoise de l'Automobile et du Cycle, 2016). La clientèle est divisée en trois catégories : les sociétés (50%), les particuliers (47%) et les indépendants (3%) (Rapport annuel, Febiac, 2016).

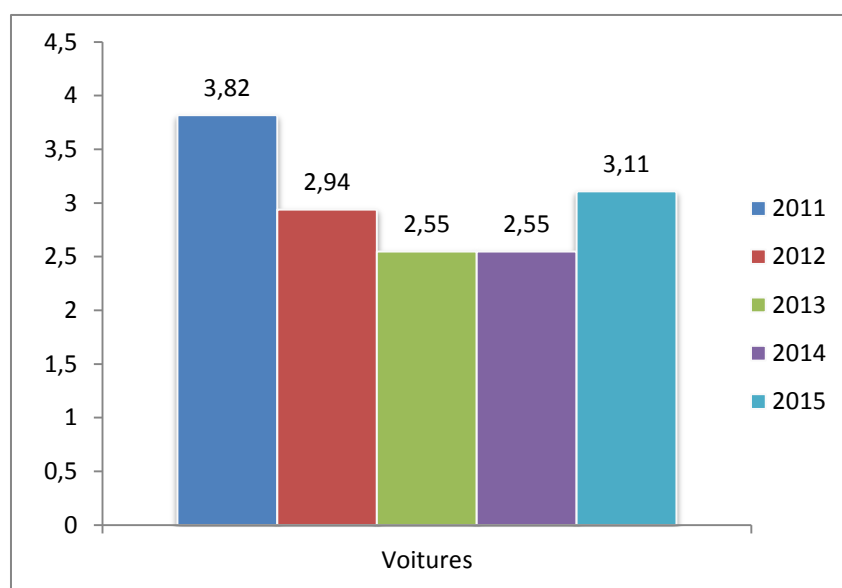
Le secteur automobile est un secteur à forte intensité concurrentielle. Les marques y sont nombreuses, les concessions aussi. Du petit modèle au modèle SUV, du véhicule sport au véhicule berline, le secteur est également en constante évolution. Les différents modèles présentés par les marques ne cessent de croître. De même que la technologie qui ne cesse de devenir de plus en plus pointue.

De plus, la volonté de certains gouvernements de désengorger les villes ou encore de « sortir du diesel » poussent les constructeurs à se réinventer à tout instant. Ainsi, à Bruxelles, un système de voitures partagées a vu le jour (DriveNow et ZipCar). Concernant le carburant, les constructeurs investissent en recherche et développement afin de créer la voiture du futur, les modèles hybrides³ et les voitures électriques commencent tout doucement à se faire connaître.

D'un point de vue rentabilité, les marges des concessions ne sont pas réputées pour être importantes. Ainsi, en 2015, les marges brutes sur véhicules ne représentaient qu'un pourcentage de 3,11 %.

³ Modèle hybride : moteur thermique et moteur électrique.

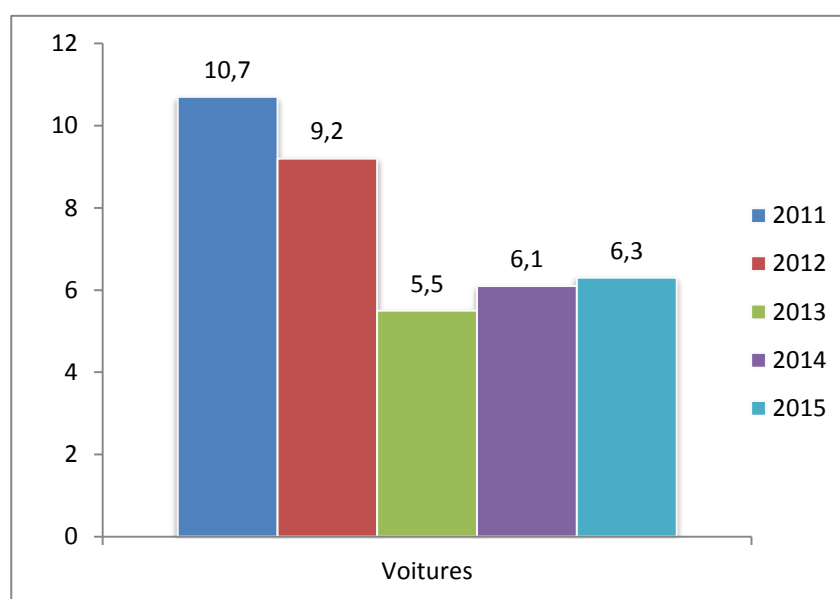
Graphique 1 - Marge brute moyenne par segment (en %)



Source : Traxio - Graydon : Etude de rentabilité, concessionnaires et agents belges (2016)

Quant à la moyenne du Return On Equity (ROE) des concessions, elle s'élève à 6,3 % en 2015.

Graphique 2 – Rentabilité nette des fonds propres (en %)



Source : Traxio - Graydon : Etude de rentabilité, concessionnaires et agents belges (2016)

Chapitre 3 : Cadre pratique

1. MÉTHODOLOGIE ET QUESTIONS DE RECHERCHE

De nombreux auteurs se sont penchés sur le sujet de ce mémoire en privilégiant les sociétés cotées en bourse. Peu d'études ont été réalisées pour les entreprises non cotées. Et pourtant, celles-ci ayant une place importante dans notre économie mériteraient un peu plus d'attention.

Charreaux G. définit la gouvernance d'entreprise comme « *l'ensemble des mécanismes 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* ». Cette définition est centrée sur le dirigeant et met la gouvernance d'entreprise au centre des relations avec les différentes parties prenantes. De même, Charreaux G. liste des mécanismes internes et externes pouvant être mis en place. En Belgique, un recueil de recommandations destiné aux entreprises non cotées a été rédigé, un des seuls ouvrages abordant ce sujet pour les sociétés non cotées. Ainsi le code Buysse recommande de tenir compte de la taille et de la croissance de l'entreprise. Appliquer la gouvernance d'entreprise reste du « *sur mesure* ».

En vue de vérifier la possibilité d'introduire un système de gouvernance d'entreprise, nous sommes partis de la question de départ suivante : « Comment appliquer la gouvernance d'entreprise dans les sociétés non cotées du secteur automobile ? ». À partir de ce point et de la théorie étudiée, nous retiendrons les éléments suivants : le conseil d'administration actif, la culture d'entreprise, la gestion des risques, les différents comités ainsi que la prise en compte des parties prenantes. C'est autour de ces éléments que nous avons rédigés nos questions de recherche.

Nous avons privilégié la démarche hypothético-déductive tout en ayant une approche qualitative. Par ce biais, nous essayerons d'observer sur le terrain la mise en place des éléments identifiés grâce à la partie théorie et d'en tirer des constats généraux sans pour autant généraliser à l'ensemble du secteur automobile.

1.1. Objectifs de la recherche

Pour nous permettre de répondre à la question de départ, nous avons rédigé des questions de recherche. Celles-ci nous ont alors aidés pour l'élaboration de notre partie empirique et notre recherche sur le terrain.

1. Les entreprises non cotées du secteur automobile se dotent d'un conseil d'administration actif comme mécanisme interne de gouvernance d'entreprise.

Cette première hypothèse nous permettra de vérifier si le conseil d'administration est actif dans l'entreprise ou simplement constitué pour répondre aux obligations légales. En effet, selon le code des sociétés belge, les entreprises ayant la forme juridique 'Société Anonyme' se voient dans l'obligation d'en constituer un. De plus, « *les administrateurs doivent être au nombre de trois au moins* » (art. 518 du Code des Sociétés). Une exception sur cet article peut être faite si le nombre d'actionnaires ne dépasse pas deux personnes.

Dans la liste des mécanismes internes de gouvernance d'entreprise, Charreaux y place le conseil d'administration. Correctement constitué, celui-ci peut alors délimiter les pouvoirs des dirigeants. De plus, il incombe au CA d'évaluer l'équipe dirigeante. Pour être actif et efficace, le code belge recommande de se réunir au minimum quatre fois par an.

2. Les entreprises non cotées du secteur automobile accordent une importance à la culture d'entreprise notamment en définissant clairement leurs valeurs, leur vision et leur mission.

Charreaux et le code Buisse mentionnent également la culture d'entreprise comme mécanisme interne de la gouvernance d'entreprise. Le code Buisse recommande de définir clairement les valeurs propres à l'entreprise, la vision et la mission. Ces trois éléments peuvent alors servir de base et de ligne de conduite lors de la prise de décisions par le conseil d'administration, mais également pour les salariés. Il sera intéressant de vérifier si les entreprises les ont clairement définies et qui a participé à leur élaboration.

3. Les entreprises non cotées du secteur automobile constituent différents comités et instaurent une politique de gestion des risques.

Nous avons également identifié comme mécanisme interne la mise en place de différents comités au sein de l'entreprise tels que le conseil d'avis, le comité de rémunération, le comité d'audit, ... Le code Buisse recommande également cette mise en place en fonction de la taille et de la structure de l'entreprise. De même, faire appel à une personne externe peut s'avérer utile pour avoir une opinion neutre et un regard neuf et extérieur.

Dans son manuel de gouvernance d'entreprise, Cabane P. conseille vivement d'identifier les risques inhérents à l'entreprise et de mettre en place des plans d'actions en vue d'en minimiser les conséquences au maximum.

4. Les entreprises non cotées du secteur automobile tiennent compte de leurs parties prenantes afin d'assurer un partenariat de confiance ainsi qu'une collaboration durable.

Pour une société non cotée, la théorie des parties prenantes est importante. Afin de créer de la valeur pour l'ensemble de ces parties prenantes, l'entreprise a tout intérêt à prêter une attention aux personnes ou groupes de personnes gravitant

autour d'elle (Freeman, 1984). De nos jours, les parties prenantes doivent être intégrées dans la stratégie de l'entreprise comme « *générateurs de valeurs* » (Andrieux, 2012).

De plus, Charreaux G. mentionne notamment les membres du personnel comme mécanisme interne. Les salariés d'une entreprise peuvent avoir connaissance d'informations supplémentaires inconnues du conseil d'administration ou de la direction. Ils peuvent aussi avoir une influence sur la surveillance des dirigeants et impacter la réputation de ces derniers auprès des personnes ou groupes de personnes gravitant autour de l'entreprise.

1.2. Méthode de collecte des données

Ce mémoire porte sur l'application de la gouvernance d'entreprise au sein des entreprises non cotées du secteur automobile. La première partie se concentre sur l'étude du concept de manière théorique en explorant ouvrages, études sur ce sujet et articles scientifiques. Ensuite, après un bref aperçu du secteur étudié, nous nous concentrerons sur les données recueillies auprès des dirigeants du secteur automobile.

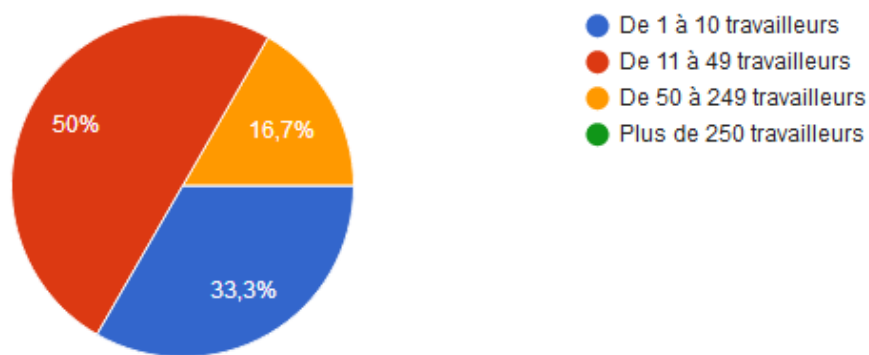
Ces données ont été recueillies sur base d'un questionnaire envoyé aux entreprises non cotées du secteur automobile, aussi bien en Wallonie qu'à Bruxelles. Le formulaire n'a été rédigé qu'en français.

1.3. Choix de l'échantillon

Afin de confronter la théorie et la réalité du terrain, nous avons interrogé environ 190 entreprises non cotées, en nous concentrant uniquement sur le secteur automobile. Seulement quatorze ont répondu au questionnaire transmis.

Pour constituer un échantillon le plus représentatif, les entreprises ont été sélectionnées parmi les entreprises actives dans le secteur automobile, quelle que soit leur forme juridique, tout en excluant les sociétés cotées en bourse. En ce qui concerne leur taille, nous avons des entreprises pouvant aller de 1 à 249, aucune n'emploie plus de 250 travailleurs. Le graphique suivant nous montre la répartition des répondants.

Graphique 3 : Taille des entreprises



1.3.1. Limites de l'échantillon

Au vu du nombre de réponses, il est nécessaire de prendre ces sondages avec des réserves. En effet, seulement 14 entreprises ont répondu. Un chiffre vraiment peu élevé au regard du nombre d'entreprises du secteur automobile en Belgique. Néanmoins, cette première approche peut déjà nous donner un indicateur permettant de soutenir notre développement pratique.

Nos réserves étant formulées, des constats généraux peuvent tout de même être tirés de ces réponses. Le premier point abordé concernera la connaissance de la gouvernance d'entreprise et du code Buyse. Par la suite, nous aborderons les constats sur l'application, notamment par rapport au conseil d'administration, à la culture d'entreprise, aux différents comités mis en place et à la gestion des risques. Le dernier point sera consacré aux parties prenantes en relations avec les entreprises non cotées du milieu automobile.

2. BREFS CONSTATS SUR LA CONNAISSANCE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET DU CODE BUISSE AU SEIN DES SOCIÉTÉS NON COTÉES DU SECTEUR AUTOMOBILE

Ce point abordera la connaissance de la gouvernance d'entreprise et du code buysse des entreprises non cotées du secteur automobile. Nous exposerons les résultats obtenus à la suite de notre enquête.

2.1. Connaissance de la gouvernance d'entreprise

A la question « *Avez-vous déjà entendu parler de la gouvernance d'entreprise ?* », seulement trois y ont répondu positivement. Ce pourcentage est très faible, puisque plus de la moitié ont répondu n'en avoir jamais entendu parler.

Les dirigeants ayant répondu positivement ajoutent qu'en plus d'en avoir connaissance, ils appliquent les principes de bonne gouvernance dans leur entreprise.

2.2. Connaissance du code Buysse

A la question « *Avez-vous déjà entendu parler du code Buysse ?* », seulement deux dirigeants ont répondu connaître le code Buysse. Toutefois, un dirigeant ayant répondu positivement précise qu'il n'en a qu'une « *connaissance informelle* ».

En y regardant de plus près, nous constatons que ce sont deux entreprises qui connaissent la gouvernance d'entreprise qui ont répondu avoir déjà entendu parler de ce code.

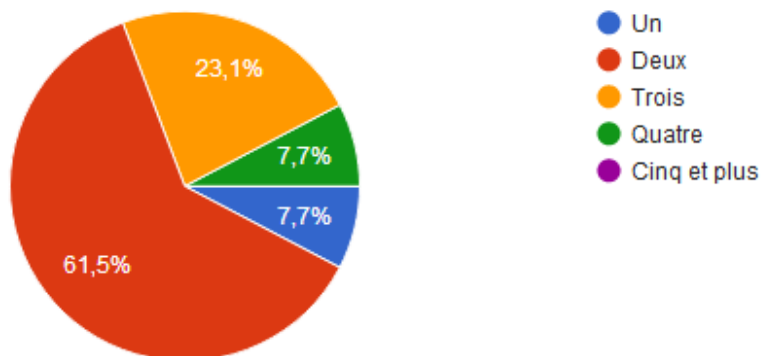
3. CONSTATS SUR L'APPLICATION DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE AU SEIN DES ENTREPRISES NON COTÉES DU SECTEUR AUTOMOBILE

3.1. Constitution d'un conseil d'administration actif

3.1.1. Nombre d'administrateurs nommés

Au regard des réponses obtenues sur le nombre d'administrateurs, nous constatons que 61,5 % d'entreprises en ont nommés deux. Trois administrateurs font partie du CA pour 23,1 % des entreprises. Une entreprise a répondu le nombre un et une autre le nombre quatre, comme nous le montre le graphique suivant.

Graphique 4 : Nombre d'administrateurs



L'entièreté des entreprises non cotées du secteur automobile interrogées respecte la disposition du Code des Sociétés belge en constituant un CA. La législation précise que les sociétés anonymes doivent nommer minimum trois administrateurs. Mais une exception existe lorsque l'actionnariat se compose de deux ou moins de deux personnes.

En distinguant les formes juridiques, nous constatons que cinq entreprises sur huit ayant la forme juridique SA ont nommé trois ou quatre administrateurs. Trois entreprises utilisent l'exception en ayant deux administrateurs.

Les sociétés ayant la forme juridique SPRL ont pour la plus grande majorité deux administrateurs au sein de leur conseil. Une seule entreprise a nommé un administrateur unique.

3.1.2. Fonction des administrateurs

Le code Buisse recommande de nommer plusieurs administrateurs externes tout en prenant en compte la taille et la structure de l'entreprise.

Sur les quatorze dirigeants interrogés, cinq ont répondu avoir des administrateurs non exécutifs dans l'entreprise. Pour les huit autres, les administrateurs ont tous une fonction exécutive dans la société.

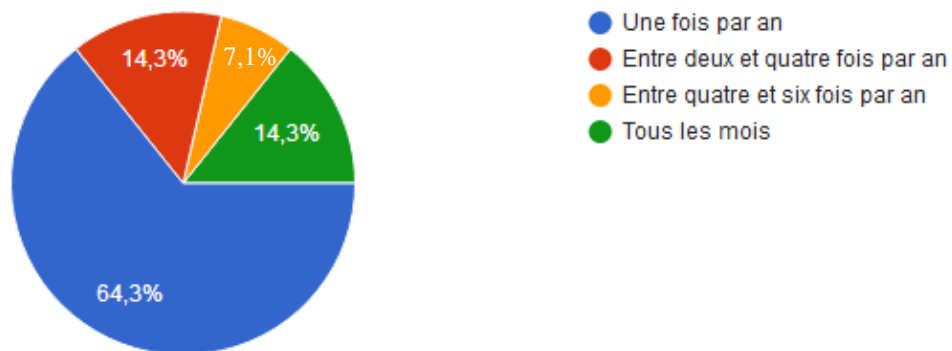
En allant un plus loin dans les détails, nous avons également demandé le mode de recrutement en cas d'administrateurs externes. Cinq entreprises y ont répondu en précisant qu'ils avaient nommé des membres de leur famille ou des contacts personnels.

3.1.3. Réunions du conseil d'administration

Le code Buisse conseille de constituer un conseil d'administration qui se réunit régulièrement, au minimum quatre assemblées par an pour être efficace.

Au regard des réponses, plus de la moitié (neuf entreprises soit 64,3%) ont répondu se réunir une seule fois par an. Deux entreprises ont répondu tous les mois et deux autres se réunissent entre deux et quatre fois par an. Une autre entreprise a répondu se réunir entre quatre et six fois par an.

Graphique 5 : Fréquence des réunions du conseil d'administration



Nous constatons que peu d'entreprises du secteur automobile interrogées respectent la recommandation du code en se réunissant plus de quatre fois par an pour être efficace.

3.1.4. Evaluation du management par le conseil d'administration

Dans la liste énumérée par le code buyssse sur les fonctions du conseil d'administration, il est mentionné l'évaluation de l'équipe dirigeante.

En posant la question sur ce point, douze dirigeants répondent ne pas évaluer le management de l'entreprise. Deux y répondent positivement. Cependant, en allant un peu plus loin en demandant qui réalise cette évaluation, ces deux-là précisent qu'il s'agit de leur marque automobile. Dès lors, le conseil d'administration n'intervient pas du tout pour ce point.

Nous constatons qu'aucun conseil d'administration au sein des entreprises interrogées n'évalue leur management.

3.2. Culture d'entreprise : valeurs, vision et mission

Comme rédigé dans le code Buysse, la stratégie d'entreprise, les valeurs, la vision et la mission sont importantes et doivent être clairement définies même pour une petite entreprise.

Lorsque nous avons posé la question sur ces éléments, un peu moins de la moitié, 35,7% (cinq entreprises), ont répondu ne pas avoir défini clairement ces points de la culture d'entreprise. Tandis que les neuf autres y ont répondu favorablement.

En approfondissant le sujet, nous leur avons demandé qui les avait définies. Uniquement cinq ont répondu. Ce sont les administrateurs ou le manager qui les ont rédigés. Une seule société intègre ses collaborateurs dans la définition de ses éléments.

3.3. Politique de gestion des risques

Le code Buysse et Cabane P. recommandent de mettre en place un système afin de gérer ses risques et de ce fait, d'en minimiser les conséquences possibles. Ce système peut représenter un élément important face à l'évolution de notre société.

Le pourcentage n'ayant mis aucun système en place est élevé. 71,4 % ont répondu ne rien faire concernant les risques inhérents à leur société. Seulement quatre y ont répondu favorablement.

3.4. Comités mis en place

Dans la partie théorie, nous avons parlé de la possibilité de constituer d'autres comités tels que le conseil d'avis, le comité de rémunération, ... Le code Buysse recommande aux entreprises d'en constituer tout en tenant compte de la structure et de la taille de l'entreprise.

Quasi la majorité des dirigeants (92,9 %) ayant répondu mentionnent qu'ils n'ont constitué aucun comité en complément du conseil d'administration. Seule une entreprise a un comité mis en place. Cette dernière emploie entre 50 et 249 salariés.

Malheureusement, malgré la question posée, l'entreprise n'a pas souhaité préciser de quel comité il s'agissait.

3.5. Avantages et inconvénients de l'application de la gouvernance d'entreprise selon les dirigeants du secteur automobile

En voyant ce que les entreprises mettent en place, il peut être également intéressant de connaître les raisons qui les pousseraient à appliquer le sujet de cet écrit ou au contraire à ne pas instaurer de système de gouvernance d'entreprise.

Dès lors, nous avons demandé quels seraient les avantages liés à l'application et quelles seraient les raisons qui les pousseraient à ne pas l'appliquer. L'entreprise avait alors la possibilité d'indiquer plusieurs réponses.

Relatifs aux avantages, un bon nombre (71,4%) voit l'application du concept comme un moyen d'améliorer la rentabilité. La seconde réponse est l'amélioration de l'efficacité avec 42,9%. Trois entreprises estiment que cela améliorerait l'image auprès de leur client. Et une seule société pense que les relations avec les institutions financières s'en verraient améliorées. Aucune ne parle des fournisseurs.

A l'inverse, beaucoup voient le manque de temps comme principale raison de ne pas l'appliquer (69,2%). A égalité, nous avons ensuite le manque de moyens et le nombre trop élevé de contraintes (30,8%). En complément, une société rajoute qu'elle « *ne voit pas l'utilité de l'appliquer* ».

En tout dernier lieu, nous avons posé la question sur d'autres pratiques qui pourraient peut-être améliorer la gestion. Un dirigeant nous a répondu « *la transparence* ». Un autre nous parlait de « *mieux définir et répartir les tâches de chacun* ». Deux éléments qui pourraient être intégrés à la gouvernance d'entreprise. Car le code Buysse précise bien que son application permet « *de gérer et contrôler en toute transparence* » (Code Buysse, 2017, p. 9). Dès lors, la connaissance de la gouvernance d'entreprise pourrait peut-être les aider dans leur gestion.

4. PARALLÈLE AVEC LES PARTIES PRENANTES

La théorie des parties prenantes reste, de nos jours, incontournable pour une entreprise. Celle-ci devrait créer de la valeur pour ses actionnaires et dirigeants, mais également pour l'ensemble de ses parties prenantes.

De plus, les membres du personnel sont vus comme un mécanisme interne de gouvernance d'entreprise (Charreaux, 1997). En effet, ils peuvent influencer les décisions et les attitudes du dirigeant, mais également avoir un impact sur sa réputation. De même, le code Buysse pousse les entreprises à tout mettre en œuvre afin de motiver et d'impliquer les collaborateurs.

Les parties prenantes pour une entreprise peuvent se composer notamment des salariés, des banques, des fournisseurs et des clients. Ce mémoire portant en particulier sur le secteur automobile et étant également limité, une attention particulière a été portée sur la relation entre dirigeants et salariés du secteur étudié. Dès lors, nous avons réalisé une enquête auprès de ces derniers, toujours en nous concentrant sur le secteur automobile et sur les sociétés non cotées. En interrogeant environ 200 salariés, nous avons obtenu onze réponses. Le nombre reste très faible et les résultats sont à prendre avec des réserves. Néanmoins, ils peuvent déjà nous donner une première idée. Parmi ces personnes interrogées,

nous avons des conseillers commerciaux, du personnel administratif, des personnes du service marketing ou encore du département après-vente.

4.1. Implication des salariés du secteur automobile

Lors de notre enquête auprès des concessionnaires, nous leur avons demandé s'ils impliquaient leurs membres du personnel dans leur prise de décisions. Huit ont répondu qu'ils ne les impliquaient pas. Cinq autres mentionnent qu'ils sont impliqués. Un dirigeant nous précise que *« même si on le fait, ils ne disent pas leurs désirs »*.

Afin de garantir au maximum la motivation dans l'entreprise, nous avons formulé une question sur leur motivation. 50% des dirigeants du secteur automobile mettent en place des systèmes afin de motiver leur personnel. 42,9% ne font rien. Un concessionnaire nous énonce que sa société *« essaie mais cela ne dure jamais, les travers reviennent au galop »*.

A l'opposé, lorsque nous demandons aux salariés du secteur automobile si leur direction les implique dans leur prise de décisions, la quasi-majorité répond positivement (75%). Une personne y répond *« parfois »*. Les 20% restants répondent négativement.

Lorsque nous leur demandons s'ils se sentent impliqués dans leur société, 81,8% y répondent favorablement. Certains avancent même les raisons suivantes :

- *« Bonne entente générale » ;*
- *« Le travail me convient bien » ;*
- *« L'évolution et l'agrandissement de l'entreprise » ;*
- *« Le développement de l'entreprise » ;*
- *« Parce que mes collègues sont cool » ;*
- *« La prise en compte » ;*
- *« La motivation ».*

A la lumière de ces réponses, nous constatons de grandes différences entre direction et salariés. La perception varie peut-être d'un point de vue à l'autre. Face à ce constat, il pourrait être intéressant de vérifier s'il s'agit d'une même entreprise ou au contraire si les dirigeants et salariés proviennent de société distincte.

4.2. Culture d'entreprise vue par les salariés du secteur automobile

Comme pour les dirigeants, nous avons posé quelques questions aux membres du personnel sur les valeurs, la vision et la mission de leur entreprise.

Six personnes ont répondu que ces trois éléments avaient été clairement définis. Trois répondent négativement et deux ne savent pas si cela a été fait. Les six salariés ayant répondu positivement affirment également les connaître.

Lorsque nous leur demandons s'ils ont été impliqués dans la définition de ces éléments, 50% répondent positivement et l'autre moitié négativement. Cela contraste avec les réponses des dirigeants. En effet, seul un dirigeant avait mentionné impliquer ses salariés dans cette décision.

4.3. Enquête de satisfaction auprès des salariés du secteur automobile

Le code Buysse préconise d'instaurer une enquête de satisfaction auprès des collaborateurs. 27,3%, l'équivalent de trois salariés, répondent que leur entreprise en réalise une.

En voulant un peu creuser la question, nous leur avons également demandé si cette enquête de satisfaction leur permettait de donner un avis sur la direction de

leur entreprise. Deux ont répondu avoir l'opportunité de répondre à ce genre de questions. Le troisième n'en a pas l'occasion.

Ensuite, nous leur avons également demandé si leurs avis, opinions formulés étaient pris en compte. Cinq y ont répondu par la négative, cinq autres ont répondu positivement. Le dernier a mentionné que cela « *dépendait* » sans donner plus de précisions.

4.4. Confiance des salariés pour la gestion future de leur entreprise

La théorie des parties prenantes poussent les entreprises à s'interroger sur leur relation avec les personnes les entourant et à établir des partenariats de confiance.

Lorsque nous posons la question suivante aux salariés, « *Avez-vous pleinement confiance en votre direction pour la gestion future de l'entreprise?* », seul quatre y répondent favorablement. Sept répondent qu'ils ont moyennement confiance en leur direction. Un pourcentage élevé puisque ce nombre représente un peu plus de la moitié. Ce constat est interpellant et donne matière à réfléchir.

5. FACTEURS POUVANT INFLUENCER LES RÉSULTATS

5.1. Taille de l'entreprise

Un peu plus de la moitié de notre échantillon est représenté par des entreprises employant entre 11 et 49 travailleurs. La seconde tranche est représentée par un nombre de salariés allant de 1 et 10 travailleurs. Seulement deux entreprises emploient entre 50 et 249 travailleurs.

Cette dernière catégorie se rapproche le plus des recommandations du code Buysse en matière de gouvernance d'entreprise. En effet, elle répond de manière positive au plus grand nombre de questions. Ainsi, ces sociétés ont constitué différents comités et mis en place un système afin de motiver le personnel au maximum. De plus, ils impliquent leurs membres du personnel dans leur prise de décisions. Cependant, le nombre étant peu élevé, il semble difficile d'en tirer des constats généraux pour cette catégorie.

Concernant les deux autres catégories, nous constatons que certaines parties sont plus respectées en fonction de la taille. En effet, d'un point de vue des salariés, il semble que les dirigeants ayant une entreprise de petite taille (entre 1 à 10 travailleurs) se soucient d'impliquer et de motiver les salariés. A l'inverse, peu d'entreprises de taille moyenne impliquent et motivent leur personnel.

Concernant la culture d'entreprise, il s'agit des entreprises de taille moyenne (entre 11 et 49 travailleurs) qui ont défini clairement leurs valeurs, vision et mission puisque cinq entreprises sur six déclarent l'avoir fait. A l'opposé, la moitié des entreprises de petite taille ne les ont pas définies.

Au regard de ces réponses, nous constatons que la taille de l'entreprise peut influencer l'application des éléments mis en avant par la théorie vue au chapitre premier.

5.2. Age de l'entreprise

Nous avons également demandé l'âge de l'entreprise. Pour ce point, nous nous retrouvons avec de grands écarts pouvant aller de deux à cinquante ans.

L'entreprise la plus jeune respecte le mieux les dispositions du code Buysse. À l'inverse, l'entreprise la plus âgée les respecte le moins. Cependant, il en est difficile d'établir une quelconque influence puisque nous avons seulement une entreprise de moins de cinq ans et une seule de plus de quarante-cinq ans. Une étude plus approfondie avec un échantillon plus représentatif des catégories d'âge pourrait éventuellement montrer plus de résultats.

Tant les réponses peuvent être différentes, il est difficile de voir si l'âge a un quelconque lien avec l'application de la gouvernance d'entreprise. Le seul élément que l'on pourrait peut-être retenir est l'évolution de notre société. Il est plus facile de se conformer aux nouvelles pratiques en étant nouveau sur le marché et il reste difficile de modifier des comportements acquis depuis de nombreuses années.

6. VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES

Le départ de ce travail fut la question suivante : « Comment appliquer la gouvernance d'entreprise dans une société non cotée du secteur automobile ? ». Après analyse des concepts théoriques, des questions de recherches en ont découlé.

1. Les entreprises non cotées du secteur automobile ont-elles constitué un conseil d'administration actif ?
2. La culture d'entreprise, notamment les valeurs, la vision et la mission, a-t-elle clairement été définie par les entreprises non cotées du secteur automobile ?
3. Les entreprises non cotées du secteur automobile ont-elles mis en place d'autres comités et instauré une politique de gestion des risques ?
4. Les parties prenantes ont-elles été prises en compte par les entreprises non cotées du secteur automobile afin d'assurer une collaboration durable ?

6.1. Conseil d'administration actif

La première question de recherche émise concernait la constitution d'un conseil d'administration actif. Dans la partie théorie, nous avons mentionné la

recommandation du code Buysse de construire un CA actif permettant notamment de prendre des décisions et d'en contrôler la mise en œuvre, mais également de piloter l'entreprise en toute connaissance de cause et de se réunir un minimum de quatre fois l'an pour être pleinement efficace.

En regard des résultats obtenus, nous constatons que les entreprises du secteur automobile interrogées ont bel et bien constitué un conseil d'administration. Cependant, la fréquence de leur réunion reste faible, puisque plus de la moitié avoue se réunir qu'une seule fois par an.

De plus, afin d'optimiser le CA, le code buysse conseille de faire appel à des administrateurs externes. Ceux-ci sont présents dans six entreprises interrogées. Toutefois, cinq entreprises précisent que l'administrateur externe est un membre de leur famille.

6.2. Culture d'entreprise : définition des valeurs, de la vision et de la mission

Ce point-ci abordait la définition claire et précise des valeurs, de la vision et de la mission à la suite de la recommandation du Code Buysse. Ceux-ci sont clairement définis pour la plupart des entreprises non cotées du secteur automobile interrogées.

En allant un peu plus loin, nous constatons que ce sont les entreprises de plus petite taille (entre 1 à 10 travailleurs) qui ne définissent pas ces trois éléments.

En ce qui concerne la participation à leur définition, en règle générale, ce sont les administrateurs qui les définissent. Seule une entreprise le fait avec la collaboration de ses membres du personnel. À l'opposé, lorsque que nous posons la question aux salariés, la moitié répondent avoir été impliqué lors de la définition de ces éléments.

6.3. Comités et politique de gestion des risques mis en place

Cette troisième question de recherche faisait état des autres comités mis en place ainsi que l'application d'une politique de gestion des risques.

Au vu des résultats obtenus, nous pouvons constater que les entreprises non cotées du secteur automobile ayant répondu respectent peu ces éléments. Une seule entreprise a mis en place un comité autre que le conseil d'administration. Malheureusement, cette société n'a pas souhaité donner plus de précisions quant au comité créé.

À propos de l'instauration d'un système de gestion des risques, plus de la moitié avoue n'avoir mis aucune politique en place en vue de gérer les risques inhérents à leurs activités professionnelles.

6.4. Prise en compte des parties prenantes

Pour cette dernière question de recherche, nous avons abordé les parties prenantes, éléments importants faisant partie intégrante de la gouvernance d'entreprise.

En interrogeant les salariés du secteur automobile, très peu ne se sentent pas impliqués dans leur entreprise. Un grand nombre rajoute même être inclus dans la prise de décisions de leur direction. Nous pouvons également rajouter que la moitié des répondants ont pris part à la définition des valeurs, de la vision et de la mission. Néanmoins, sur les quatorze dirigeants interrogés, seule une personne précise les définir avec ses collaborateurs.

Toutefois, malgré ce sentiment d'implication, plus de la moitié avoue avoir moyennement confiance en leur direction pour la gestion future de leur entreprise.

Concernant la recommandation du code Buisson de réaliser une enquête de satisfaction auprès des collaborateurs, très peu indiquent répondre à ce genre d'enquête. De plus, l'opportunité de donner son opinion sur la direction dans ce questionnaire n'est pas possible pour un salarié sur trois.

Conclusion

« Se réunir est un début ; se maintenir ensemble est un progrès ; travailler ensemble est la réussite » – Henry Ford

Ce mémoire avait pour but de comprendre et d'appliquer le concept de gouvernance d'entreprise au sein des sociétés non cotées du secteur automobile. Pour y parvenir, nous avons commencé par étudier le sujet d'un point de vue théorique. Par la suite, une enquête a été réalisée pour voir quels éléments ont été réellement mis en pratique dans les sociétés non cotées du secteur automobile. Pour cela, nous avons interrogé quatorze dirigeants d'entreprises non cotées, celles-ci étant actives uniquement dans le secteur automobile.

Ainsi, quatre questions de recherche ont été formulées : *Les entreprises non cotées du secteur automobile ont-elles constitué un conseil d'administration actif ? (1) ; La culture d'entreprise, notamment les valeurs, la vision et la mission, a-t-elle clairement été définie par les entreprises non cotées du secteur automobile ? (2) ; Les entreprises non cotées du secteur automobile ont-elles mis en place d'autres comités ainsi qu'une politique de gestion des risques ? (3) ; Les parties prenantes ont-elles été prises en compte par les entreprises non cotées du secteur automobile afin d'assurer une collaboration durable ? (4).* Ces questions ont permis d'identifier les éléments mis en place par les entreprises non cotées du secteur automobile.

Au regard des résultats de nos recherches, nous pouvons dire que certains éléments de la gouvernance d'entreprise sont peu appliqués par les sociétés non cotées du secteur automobile. Celles-ci se sont bien dotées d'un conseil d'administration. Cependant, plus de la moitié se réunissent une seule fois par an, alors que le code Buysse recommande une fréquence de réunions de minimum quatre fois par an pour être efficace. De plus, aucun conseil d'administration

n'évalue son management et très peu font appel à un administrateur externe, en dehors de leur famille.

La culture d'entreprise tient une place assez importante. Les valeurs, la vision et la mission ont été clairement définies pour la plupart des entreprises. Par contre, en ce qui concerne la mise en place de différents comités comme le comité d'audit, le conseil d'avis, ... ou encore une politique de gestion des risques, un très faible pourcentage mentionne respecter ces éléments.

La gouvernance d'entreprise pousse également les sociétés à établir des rapports privilégiés avec les parties prenantes. Les dirigeants du secteur automobile sont peu nombreux à impliquer leurs salariés dans leur prise de décisions et à les motiver. A l'opposé, les salariés du secteur automobile se sentent impliqués et évoquent même quelques raisons comme notamment le développement et l'évolution de leur société. Néanmoins, lorsque nous avons interrogé les salariés du secteur automobile sur leur confiance en leur management, plus de la moitié ont répondu avoir moyennement confiance pour la gestion future de leur société.

Nous avons constaté deux facteurs pouvant influencer les résultats obtenus, la taille et l'âge de l'entreprise.

Le premier facteur, la taille de l'entreprise, influence les réponses obtenues. En effet, les entreprises de plus grande taille en termes de salariés respectent un plus grand nombre d'éléments émis lors de la formulation de nos hypothèses.

Le second facteur, l'âge de l'entreprise, ne permet pas de démontrer un lien avec l'application de la gouvernance d'entreprise. Tant les réponses peuvent être différentes, il est difficile de voir si l'âge a une quelconque influence. Un échantillon plus représentatif de chaque tranche d'âge pourrait peut-être y montrer un lien.

A la vue de ces résultats, nous pouvons conclure que certains éléments sont appliqués, d'autres un peu moins. Ainsi comme le mentionne le code Buysse, l'application de la gouvernance d'entreprise au sein d'une société non cotée reste du « *sur mesure* » et dépend de la taille et de la structure.

Ce mémoire a fait l'objet d'une enquête sur le terrain auprès de dirigeants de sociétés automobiles en Wallonie et à Bruxelles. L'analyse de ces données provient de quatorze entreprises non cotées actives dans le milieu automobile uniquement. Cet échantillon est faible. Dès lors, il est difficile de généraliser à l'ensemble des entreprises non cotées du secteur automobile.

Ce travail n'est pas à considérer comme une recherche aboutie, mais de préférence comme un début d'approche sur la gouvernance d'entreprise dans les sociétés non cotées du secteur automobile. Pour être en mesure de formuler des réponses plus claires et précises à ce sujet, l'échantillon devrait alors être plus représentatif. Cela pourrait également ouvrir la voie à des études plus approfondies sur ce concept, peu abordé de nos jours dans les littératures scientifiques du point de vue des entreprises non cotées ou d'un secteur en particulier.

Bibliographie

- Andrieux, M.-A. (2013). Gouvernance d'entreprise et compétitivité : quels leviers de valeur durable ? En ligne. http://campus.hec.fr/club_finance/wp-content/uploads/2014/07/MA.Andrieux-GOUVERNANCE-ET-COMPETITIVITE-SOCIETAL80-1.pdf, consulté le 19 novembre 2017
- Bakkour, D. (2013). Un essai de définition du concept de gouvernance. En ligne sur le site du Laboratoire Montpelliérain d'Economie Théorique et Appliquée. <http://www.lameta.univ-montp1.fr/Documents/ES2013-05.pdf>, consulté le 04 avril 2017.
- Banque Mondiale. (2017). Rapport sur le développement dans le monde, La Gouvernance et La Loi, abrégé. En ligne. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/25880/210950ovFR.pdf>, consulté le 08 octobre 2017
- Berglöf E. (1989). Capital structure as a mechanism of control: a comparison of financial systems. En ligne. http://www.law.harvard.edu/programs/olin_center/papers/pdf/Berglof_48.pdf, consulté le 09 juillet 2017
- Brédart, X. (2017). Les systèmes nationaux de gouvernance : typologies et évolution. *La Revue des Sciences de Gestion*, 283, (1), 21-28. doi:10.3917/rsg.283.0021.
- Cabane, P. (2013). *Manuel de gouvernance d'entreprise*. Paris: Eyrolles.
- Cerrada, K. & Janssen, F. (2006). De l'applicabilité, des spécificités et de l'utilité d'un code de gouvernance d'entreprise pour les PME et les TPE : le cas de la Belgique. *Revue internationale P.M.E.*, 19(3-4), 163–193. doi:10.7202/1008506ar
- Chabault, D. (2011). L'apport de la théorie des parties prenantes à la gouvernance des pôles de compétitivité. *Vie & sciences de l'entreprise*, 187,(1), 39-57. doi:10.3917/vse.187.0039.
- Charreaux, G. (1996). Vers une théorie du gouvernement des entreprises. En ligne. <http://leg2.u-bourgogne.fr/wp/0960501.pdf>, consulté le 24 juin 2017
- Charreaux, G. (1997). *Le Gouvernement des Entreprises: Corporate Governance, Théories et faits*. Paris: Economica.

- Charreaux, G. (2015). Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises. *Revue française de gestion*, 253, (8), 189-212. doi:10.3166/RFG.253.189-212.
- Coase R.H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica, New Series*, Vol. 4, No. 16. Pp. 386-405.
- Code Buysse. (2017). Code Buysse III Corporate Governance, Recommandations aux entreprises non cotées. En Ligne. http://www.codebuysse.com/downloads/CodeBuysseIII_FR.pdf, consulté le 16 juin 2017
- Code des sociétés (1999), M.B., 6 août 1999
- Commission Corporate Governance. (2009). Le code belge de gouvernance d'entreprise. En ligne. <http://www.corporategovernancecommittee.be/sites/default/files/generated/files/page/corporategovfrcode2009.pdf>, consulté le 08 avril 2017
- Commission Européenne. (2001). Gouvernance Européenne – Un livre blanc. En ligne. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=celex:52001DC0428>, consulté
- Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance., & Cadbury, A.. (1992). Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (1992). En ligne. <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>, consulté le 08 avril 2017.
- Cours de « Séminaire de contrôle de gestion et Stratégie d'entreprise », Crutzen N., Université de Liège HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège, Année préparatoire au master en Sciences de Gestion, Liège, Mars 2017
- Depret M. H., Finet A., Hamdouch, A., Labie, M., Missonier - Piera, F., & Piot C. (2005). *Gouvernement d'entreprise: enjeux managériaux, comptables et financiers*. Bruxelles: De Boeck Université
- Dionne-Proulx, J. & Larochelle, G. (2010). Éthique et gouvernance d'entreprise. *Management & Avenir*, 32, (2), 36-53. doi:10.3917/mav.032.0036.
- Dupuis J.-C. (2008). La responsabilité sociale de l'entreprise: gouvernance partenariale de la firme ou gouvernance de réseau ? *Revue d'économie industrielle*, 67 – 86

- Febiac. (2016). Rapport annuel. En ligne. http://www.febiac.be/documents_febiac/publications/2017/07-2017/jaarverslag2017fr/, consulté le 08 juillet 2017
- Gomez P.-Y. (2009). Référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprises françaises. En ligne. http://www.ifge-online.org/docftp/Referentiel_version_site_.pdf, consulté le 03 juillet 2017
- Guberna. (2012). Toolkit pour l'administrateur 2012. En ligne. http://www.guberna.be/sites/default/files/tools/toolkit/TOOLKIT%20POUR%20ADMINISTRATEUR_FR.pdf, consulté le 16 juillet 2017
- Jensen, M. et Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics* 3, 305-360.
- Lacroix, I. et St-Arnaud, P.-O. (2012). La gouvernance : tenter une définition. *Cahiers de recherche en politique appliquée*, Vol. IV, Numéro 3, Automne 2012.
- Lakhal, F. (2006). Les mécanismes de gouvernement d'entreprise et la publication volontaire des résultats en France. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, tome 12, (2), 69-92. doi:10.3917/cca.122.0069.
- Lajili, K. & Zéghal, D. (2005). Gérer le risque à l'échelle de l'entreprise: L'autre facette de la gouvernance d'entreprise. *Gestion*, vol. 30,(3), 104-114. doi:10.3917/riges.303.0104.
- Lang L., Poulsen A., Stulz R. (1995). Asset Sales, Firm Performance, and the Agency Costs of Managerial Discretion. *Journal of Financial Economics*, vol. 37.
- Larousse. (s.d.). Dictionnaire de français online. En ligne. <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais>, consulté le 11 avril 2017
- Lipton, M.; Lorsch, J. W. (1992). Modest Proposal for Improved Corporate Governance. *Business Lawyer (ABA)* 48(1), 59-78.
- La Porta R., Lopez-de-Silanes F. et Shleifer A. (1999). Corporate Ownership Around the World. *Journal of Finance*, Vol. 54, n° 2, p. 471-517.
- Le Point. (2002). Le scandale Enron. En ligne. <http://www.lepoint.fr/actualites-economie/2007-01-20/le-scandale-enron/916/0/60482>, consulté le 01 juillet 2017

- Les Echos. (2010). Non coté. En ligne. http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2010/12/09/cercle_32281.htm, consulté le 28 octobre 2017
- Les Echos. (2013). Le malaise persistant des concessionnaires auto. En ligne. https://www.lesechos.fr/27/09/2013/LesEchos/21531-081-ECH_le-malaise-persistant-des-concessionnaires-auto.htm, consulté le 01 décembre 2017
- Nations Unies. (s.d.). Bilan de la gouvernance. En ligne. <http://www.ne.undp.org/content/dam/niger/docs/Operations/UNDP-NE-BCP-gouv.pdf>, consulté le 10 octobre 2017
- Maati J. (1999). *Le gouvernement d'entreprise*. Bruxelles: De Boeck & Larcier.
- Miller-Millesen J.-L. (2003). Understanding the behavior of nonprofit boards of directors: a theory-based approach. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 32, n°4, p. 521-547.
- Khaldi M.-A. (2014). *Impact des mécanismes de gouvernance sur la création et la répartition de la valeur partenariale*. (thèse de doctorat en sciences de gestion). Université de Grenoble, Grenoble, France. Récupéré de <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01127270/file/2014GRENG007.pdf>
- Moris K. (2014). Le rôle de la gouvernance d'entreprise dans les stratégies de diversification des entreprises : revues de la littérature et perspectives. *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 17- n°4.
- Organisation de Coopération au Développement Economique. (2017). *Principes de gouvernement d'entreprise du G20 et de l'OCDE*. En ligne. <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/2617012e.pdf?expires=1499862505&id=id&accname=guest&checksum=13545FB1D0A3BCED977FEEDE22184A66>, consulté le 08 juillet 2017
- Pérez R. (2009). *La gouvernance de l'entreprise*. Paris: La Découverte.
- Pigé, B. (2002). La gouvernance d'entreprise dans les PME : l'adaptation du profil du dirigeant aux besoins de l'entreprise. *Revue internationale P.M.E.*, 15(2), 119–142. doi: 10.7202/1008809ar.
- Portail Bruxelles Mobilité. (2016). Les voitures partagées. En ligne. <http://www.bruxellesmobilite.irisnet.be/articles/voiture/les-voitures-partagees>, consulté le 12 juillet 2017

- Porter M.E. (2012). What is Strategy: Issues for the World Bank. En ligne. http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/2012-0802---World_Bank_Strategy_c2726162-7d36-400b-938c-a87119f5ccac.pdf, consulté le 26 juillet 2017
- Reberieux Antoine. Gouvernance d'entreprise et théorie de la firme. Quelle(s) alternative(s) à la valeur actionnariale ?. In: *Revue d'économie industrielle*, vol. 104, 4e trimestre 2003. pp. 85-110.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, 52, 737–783. doi :10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x.
- Tariant, J.-M. (2011). Guide pratique des relations banque – entreprise. En ligne. https://www.eyrolles.com/Chapitres/9782212549973/Chap-1_Tariant.pdf, consulté le 26 novembre 2017
- Traxio. (2016). Etude de rentabilité, concessionnaires et agents belges. En ligne. http://www.traxio.be/media/609553/2015-rentability-study_report_fr.pdf, consulté le 08 juillet 2017

Liste des tableaux et des graphiques

TABLEAUX

Tableau 1 – Typologie des mécanismes de gouvernance d'entreprise	19
--	----

GRAPHIQUES

Graphique 1 : Marge brute moyenne par segment (en %)	36
Graphique 2 : Rentabilité nette des fonds propres (en %)	36
Graphique 3 : Taille des entreprises	41
Graphique 4 : Nombre d'administrateurs	43
Graphique 5 : Fréquence des réunions du conseil d'administration	45

Annexes

LISTE DES ANNEXES

1. Lexique
2. Questionnaire destiné aux dirigeants d'entreprises non cotées du secteur automobile
3. Questionnaire destiné aux salariés du secteur automobile

ANNEXE 1 : LEXIQUE

Abréviation	Signification
Art.	Article
CA	Conseil d'Administration
CBGE	Code Belge de Gouvernance d'Entreprise
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
OPA	Offre Publique d'Achat
ROE	Return On Equity
RSE	Responsabilité Sociale d'Entreprise
SA	Société Anonyme
SPRL	Société Privée à Responsabilité Privée

ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE DESTINÉ AUX DIRIGEANTS D'ENTREPRISES NON COTÉES DU SECTEUR AUTOMOBILE

Données de l'entreprise

**Obligatoire*

- Quel est le nom de l'entreprise ? (*Si vous souhaitez conserver votre anonymat, veuillez ne pas répondre*)

- Votre société est-elle cotée en bourse? ***
Une seule réponse possible.
 - ☐ Oui
 - ☐ Non

- Quelle est la forme juridique de votre entreprise? ***
Une seule réponse possible.
 - ☐ SA
 - ☐ SPRL
 - ☐ SCS
 - ☐ ASBL
 - ☐ Autre :

- Dans quel secteur votre entreprise est-elle active? ***

- Quelle est la taille de l'entreprise? ***
Une seule réponse possible.
 - ☐ De 1 à 10 travailleurs
 - ☐ De 11 à 49 travailleurs
 - ☐ De 50 à 249 travailleurs
 - ☐ Plus de 250 travailleurs

- Depuis combien d'années votre entreprise est-elle active?

La gouvernance d'entreprise

- Avez-vous déjà entendu parler de la "Gouvernance d'entreprise" ou "Corporate Governance" en Anglais?
Une seule réponse possible.
 - ☐ Oui
 - ☐ Non

- Si oui, appliquez-vous les principes de bonne gouvernance d'entreprise?
Une seule réponse possible.
 - ☐ Oui
 - ☐ Non
 - ☐ Autre :

- Avez-vous déjà entendu parler du code Buysse?
Une seule réponse possible.
 - ☐ Oui
 - ☐ Non

- Si oui, le mettez-vous en pratique?
Une seule réponse possible.
 - ☐ Oui
 - ☐ Non
 - ☐ Autre :

- Avez-vous un conseil d'administration?
Une seule réponse possible.
 - ☐ Oui
 - ☐ Non

- Dans ce conseil d'administration, combien y-a-t-il d'administrateurs?
Une seule réponse possible.
 - ☐ Un
 - ☐ Deux
 - ☐ Trois
 - ☐ Quatre
 - ☐ Cinq et plus

- Ces administrateurs sont-ils tous exécutifs dans l'entreprise? (*Ayant une fonction autre qu'administrateur dans l'entreprise*)
Une seule réponse possible.
 - ☐ Oui
 - ☐ Non

- Si non, combien d'administrateurs sont-ils externes à l'entreprise?
Une seule réponse possible.
 - ☐ Un
 - ☐ Deux
 - ☐ Trois
 - ☐ Plus de quatre administrateurs

- Pour ces administrateurs externes, comment les avez-vous recrutés?

- Quelle est la fréquence des réunions de ce conseil d'administration?
Une seule réponse possible.
 - ☐ Une fois par an
 - ☐ Entre deux et quatre fois par an
 - ☐ Entre quatre et six fois par an
 - ☐ Tous les mois
 - ☐ Autre :

- L'administrateur-délégué est-il le président de votre conseil d'administration?
Une seule réponse possible.
 - ☐ Oui
 - ☐ Non

- Avez-vous mis en place d'autres comités / conseils? (Comité d'audit, conseil d'avis, ...)
Une seule réponse possible.
 - ☐ Oui
 - ☐ Non

- Si oui, lesquels?

- Le management de votre entreprise est-il évalué?
Une seule réponse possible.
 - ☐ Oui
 - ☐ Non

- Si oui, qui l'évalue?

- Les valeurs, vision et mission ont-elles été clairement définies?
Une seule réponse possible.
 - ☐ Oui
 - ☐ Non

- Si oui, qui les a définies?

- Avez-vous mis en place un système de gestion des risques?
Une seule réponse possible.
 - ☐ Oui
 - ☐ Non

- Impliquez-vous les membres du personnel dans votre prise de décisions?
Une seule réponse possible.
 - ☐ Oui
 - ☐ Non
 - ☐ Autre :

- Avez-vous mis en place un système afin de motiver au maximum votre personnel?
Une seule réponse possible.
 - ☐ Oui
 - ☐ Non
 - ☐ Autre :

- Avez-vous une charte de bonne gouvernance d'entreprise?
Une seule réponse possible.
 - ☐ Oui
 - ☐ Non

- Lors du choix d'un fournisseur, accordez-vous de l'importance aux respects des pratiques de gouvernance?
Une seule réponse possible.
 - ☐ Oui
 - ☐ Non
 - ☐ Ça dépend.

- Selon vous, quels seraient les avantages de l'application de la gouvernance d'entreprise?
Plusieurs réponses possibles.
 - ☐ Amélioration de l'image auprès des clients
 - ☐ Amélioration de l'efficacité
 - ☐ Amélioration des relations avec les institutions financières
 - ☐ Amélioration des relations avec les fournisseurs
 - ☐ Amélioration de la rentabilité
 - ☐ Autre :

- Quelles seraient les raisons de ne pas appliquer la gouvernance d'entreprise dans votre société?
Plusieurs réponses possibles.
 - ☐ Par manque de temps
 - ☐ Par manque de moyens
 - ☐ Trop de contraintes
 - ☐ Je ne vois pas l'utilité de l'appliquer.
 - ☐ Autre :

- Pensez-vous que la gouvernance d'entreprise peut être un facteur de performance?
Une seule réponse possible.
 - ☐ Oui
 - ☐ Non

- Quelles pratiques, selon vous, pourraient améliorer la gestion de votre entreprise?

ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE DESTINÉ AUX SALARIÉS DU SECTEUR AUTOMOBILE

Données de l'entreprise

*Obligatoire

- Dans quel secteur travaillez-vous?
- Quelle est la forme juridique de votre société?
Une seule réponse possible.
 - ☐ SA
 - ☐ SPRL
 - ☐ SCS
 - ☐ ASBL
 - ☐ Autre :
- Quelle est la taille de votre entreprise? *
Une seule réponse possible.
 - ☐ De 1 à 10 travailleurs
 - ☐ De 11 à 49 travailleurs
 - ☐ De 50 à 249 travailleurs
 - ☐ Plus de 250 travailleurs
- Quelle est votre fonction au sein de l'entreprise? *
- Depuis combien de temps y travaillez-vous?

La Gouvernance d'entreprise

- Avez-vous déjà entendu parler de "Gouvernance d'entreprise" ou "Corporate Governance" en anglais?
Une seule réponse possible.
 - ☐ Oui
 - ☐ Non
- Connaissez-vous le code Buisse?
Une seule réponse possible.
 - ☐ Oui
 - ☐ Non
- Si oui, selon vous, ce code est-il appliqué dans votre entreprise?
Une seule réponse possible.
 - ☐ Oui
 - ☐ Non
 - ☐ Je ne sais pas.

- Lors du choix de votre entreprise, le respect des principes de bonne gouvernance a-t-il été un critère de sélection ?

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Sans avis

- Comment qualifieriez-vous vos rapports avec l'équipe dirigeante de votre entreprise?

- Est-il facile de discuter, de manière générale, avec votre direction?

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Sans avis

- La direction vous implique-t-elle dans sa prise de décision ?

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Autre :

- Si oui, comment?

- Votre entreprise a-t-elle défini des valeurs, une vision et une mission?

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Je ne sais pas.

- Si oui, les connaissez-vous?

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui
- ☐ Non

- Votre entreprise réalise-t-elle une enquête de satisfaction auprès de ses collaborateurs?

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui
- ☐ Non

- Si oui, avez-vous l'opportunité de répondre à des questions sur votre direction?

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Autre :

- Vos remarques, vos avis sont-ils pris en compte par votre direction?
Une seule réponse possible.
 - ☐ Oui
 - ☐ Non
 - ☐ Je ne sais pas.
 - ☐ Autre :

- Vous sentez-vous impliqué dans votre entreprise?
Une seule réponse possible.
 - ☐ Oui
 - ☐ Non

- Si oui, pourquoi?

- Si non, comment l'entreprise peut-elle y remédier, selon vous?

- Avez-vous pleinement confiance en votre direction pour la gestion future de l'entreprise?
Une seule réponse possible.
 - ☐ Oui
 - ☐ Non
 - ☐ Moyennement

- Connaissez-vous les administrateurs de votre société?
Une seule réponse possible.
 - ☐ Oui
 - ☐ Non

- Connaissez-vous les actionnaires de votre entreprise?
Une seule réponse possible.
 - ☐ Oui
 - ☐ Non

- Si oui, avez-vous la possibilité de discuter avec eux?
Une seule réponse possible.
 - ☐ Oui
 - ☐ Non
 - ☐ Autre :

Résumé

Ces derniers mois, la Belgique a été ébranlée par différents scandales ayant entraîné des débats sur la gouvernance d'entreprise. De nombreux auteurs se sont penchés sur la question du point de vue d'une société cotée en Bourse. Très peu ont abordé ce concept pour une entreprise non cotée. Et pourtant, la complexité de notre environnement économique, la technologie en constante évolution, la mondialisation, ... autant d'éléments qui devraient pousser les sociétés non cotées à s'y intéresser.

L'objectif principal de ce mémoire sera de répondre à la question : « Comment appliquer la gouvernance d'entreprise dans les sociétés non cotées du secteur automobile ? ». La première partie sera consacrée à l'étude du sujet de manière théorique. Sur base de cette étude, nous en avons déduit quatre éléments importants : le conseil d'administration actif, la culture d'entreprise, la gestion des risques, les différents comités ainsi que la prise en compte des parties prenantes. Ces éléments nous ont alors servi de base pour élaborer nos questions de recherche. Pour vérifier les hypothèses émises, nous avons interrogés des dirigeants d'entreprise et, de ces réponses, nous en avons tiré des conclusions. Le but principal sera d'observer les éléments mis en place au sein des entreprises non cotées du secteur automobile.

Executive Summary

These past months, Belgium has been shook by various scandals that led to numerous debates on corporate governance. Many authors went over the question from a quoted society point of view. Very few have had an approach based on a non-quoted society. Yet, the complexity of our economical environment, the continuously evolving technology, the globalization, ... are many elements that should pique the interest of those societies.

The main purpose of this thesis will be to answer the following question: "How can corporate governance in non-quoted society be applied in the automobile sector?". The First part will be focused on a theoretical approach of the subject. Based on that approach, four important elements were deducted: the active Board of Director, the corporate culture, the risk management and the different committees as well as the consideration of stakeholders. These elements were used as a basis to develop the research questions. Those questions were observed on the field. In order to verify them, fourteen managers of non-quoted society in the automobile sector were interrogated and from their answers, conclusions were made.