



REVUE DES ETUDES MULTIDISCIPLINAIRES EN SCIENCES ECONOMIQUES ET SOCIALES

N° 2 Juillet 2016

Performance Financière des PME et pratiques des Mécanismes de Gouvernance : Cas de PME Marocaines Industrielles

KARIM KHADDOUJ

Professeur de l'Enseignement Supérieur habilité (PH)

Université Mohamed V Rabat Maroc

FSJES de Salé

E-mail : karim.khaddouj@gmail.com

ACHOUR FATIMA ZAHRA

Professeur de l'Enseignement Supérieur habilité (PH)

Université Ibn Tofail Kénitra Maroc

FSJES de Kénitra

E-mail : fatyachour2000@yahoo.fr

Résumé

Aujourd'hui, le sujet de la gouvernance d'entreprise occupe une position primordiale parmi les préoccupations des décideurs des entreprises soucieuses d'améliorer leur performance. On remarque toutefois que les études portant sur la relation entre la gouvernance et la performance des entreprises sont souvent soulignées dans le contexte des grandes entreprises et très peu dans le cas des petites et moyennes entreprises (PME). Dans ce cadre d'analyse, l'objectif du présent travail est de mettre en évidence l'interaction liant la performance et les mécanismes de gouvernance des PME marocaines. L'examen des tests effectués sur un échantillon constituant de 39 PME marocaines a montré que la structure de propriété et le conseil d'administration jouent un rôle primordial dans l'amélioration de leur performance.

Mots clés : Gouvernance, structure de propriété, conseil d'administration, direction, la performance, les PME.

Introduction

Le sujet de la gouvernance a souvent été considéré comme une problématique majeure affectant tous les types d'entreprises en particulier les PME. La gouvernance est plus spécifique à cette catégorie d'entreprise que celle des grandes entreprises. À cet égard, la spécificité des PME doit être considérée séparément, elle pourrait appliquer des codes de gouvernance similaires à celles qui ont trait aux grandes entreprises, bien que plusieurs éléments ayant un impact remarquable, affectant leurs structures et systèmes de gouvernance doit être pris en compte (OCDE, 2006).

Actuellement, les économistes soulignent le rôle essentiel de ce type entreprise dans la création d'emplois, l'amélioration de la croissance, l'innovation, les exportations, etc. Les PME ont des caractéristiques spécifiques qui les distinguent des grandes entreprises en matière de pratique des outils de gestion (Kerr, 2006). En effet, chez la PME, la séparation entre la propriété et la prise de décision n'existe pas (Charreaux, 1998), les principales fonctions de gestion ainsi que le capital sont le plus souvent concentrés entre les mains du propriétaire détenant le contrôle et ou de sa famille (Ben Hamad, 2004). L'importance accordée à ces mécanismes se traduit par des initiatives diverses visant à expliquer les bonnes pratiques de la gouvernance (Aguilera et Cuervo-Cazurra, 2004).

Récemment, l'intérêt accordé aux mécanismes de gouvernance et leurs effets sur la performance financière des entreprises ont pris une dimension internationale de premier rang. Nous avons retenu trois mécanismes intéressants dans les pratiques de bonne gouvernance, il s'agit de la structure de propriété, le conseil d'administration ainsi que les caractéristiques des administrateurs. Ces trois variables constituent les éléments centraux de l'enquête que nous avons menée auprès d'un échantillon de 39 PME situées dans la zone de Rabat-Salé. La problématique de ce travail est d'examiner l'impact et l'influence de ces trois mécanismes de gouvernance sur la performance financière des PME. Nous allons présenter dans un premier temps une revue de la littérature sur la gouvernance d'entreprise et précisant la spécificité de cet concept chez la PME. En deuxième lieu, nous analyserons l'impact de la gouvernance sur la performance de ce type d'entreprise avant d'exposer la méthodologie de notre enquête et les résultats obtenus.

1. LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE : DIFFERENTES DEFINITIONS

Il est difficile de faire l'unanimité sur la définition de la gouvernance d'entreprise en générale. Un grand nombre de définitions de la gouvernance d'entreprise ont été avancées au cours des années passées. La définition traditionnelle est en relation avec la protection des intérêts des actionnaires et la question de la séparation entre la gestion et le contrôle. La gouvernance d'entreprise est plus qu'une analyse de l'effet de la séparation et de contrôle dans une société moderne. Par exemple, l'OCDE (2004) considère que la gouvernance d'entreprise regroupe : « l'ensemble des relations entre les dirigeants de l'entreprise et son organe de gouvernance avec les actionnaires d'une part et les autres parties prenantes d'autre part ; et ce, dans l'objectif de création de valeur pour l'entreprise ». Caby et Hirigoyen (2005) définissent la gouvernance comme un réseau de relations liant plusieurs parties prenantes : les actionnaires, les dirigeants et le conseil d'administration sont parmi les « stakeholders » les plus décisifs dans le système décisionnel de l'entreprise. La Gouvernance d'Entreprise s'intéresse donc à la manière dont les entreprises sont dirigées et contrôlées et s'assure de la capacité des organes de gestion :

- à poursuivre des objectifs conformes aux intérêts des actionnaires et des autres parties prenantes ;
- à mettre en œuvre des systèmes de contrôle efficaces pour gérer les conflits d'intérêt potentiels, les risques éventuels et prévenir les abus de pouvoir de nature à faire prévaloir des intérêts particuliers sur l'intérêt social.

L'exercice de la gouvernance des grandes entreprises pourrait également être appliqué à la PME, élément que nous présenterons dans ce qui suit.

2. LA GOUVERNANCE DES PME

Les mécanismes de gouvernance de la PME ont pour objet non seulement la protection de la contribution des actionnaires, mais aussi les transactions entre l'entreprise et les différentes parties prenantes, qui sont les administrateurs, les créanciers, le salarié, les clients, les fournisseurs et, d'une façon très générale, l'environnement de la société. Ces mécanismes pourraient être externes et internes.

2.1. Les mécanismes externes

Les mécanismes externes sont principalement des mécanismes de marché, de réseau ou encore des mécanismes réglementaires et légaux (Charreaux, 1998). Dans les schémas traditionnels de gestion on considère que le marché des dirigeants joue un rôle régulateur dans

la mesure où la valeur du dirigeant est censée dépendre de la performance réalisée. La réglementation légale a pour but de sauvegarder les intérêts des différentes parties, tel par exemple, le droit des sociétés pour les actionnaires minoritaires ou le droit du travail pour les salariés. La complexité d'une organisation grandit avec sa taille, ce qui rend difficile et complexe le traitement de l'information par le gestionnaire qui ne contrôle plus ce qui risque d'arriver dans l'entreprise : les erreurs augmentent, la qualité se dégrade et provoque ainsi une diminution de croissance (Penrose, 1959). La PME rencontre de nombreux obstacles qui sont à caractère financier, leur accès difficile au marché financier n'encourage pas les dirigeants à agir dans l'intérêt des actionnaires, alors que la grande entreprise peut sur le marché financier lever les fonds suffisants aux financements de ses investissements.

2.2. Les mécanismes internes

Dans le cadre de la structure de propriété, la majorité des administrateurs sont actionnaires (Charreaux, 1998). Ils participent majoritairement dans l'administration de la PME. Ceci implique que l'entreprise pourrait utiliser les biens personnels des actionnaires dirigeants pour assurer le fonctionnement et la réussite de l'entreprise (Randoy. Goel, 2003). Le conseil d'administration représente le principal organe de contrôle, complémentaire aux mécanismes externes. Le rôle du conseil est multifonctionnel au sein de la PME, il s'agit de l'administration de l'entreprise commençant par la mise en place de la stratégie, regagnant certains rôles de surveillance, de contrôle des administrateurs, jusqu'au contrôler les décisions importantes qui conditionnent la vie de la PME (Van Gils et al, 2006).

3. GOUVERNANCE ET PERFORMANCES DES PME

Généralement, les structures de gouvernance de la PME sont plus simples que celles des grandes entreprises (IBRF, 2002) et ne rivalisent pas avec celles des grandes structures. Cela revient à la nature des objectifs poursuivis par les actionnaires, qui peuvent être résumés en deux : le premier, visant à assurer le contrôle et le suivi de l'entreprise à savoir privilégier la survie de l'entreprise indépendamment de l'objectif de la maximisation de la valeur de l'entreprise, au point que certaines entreprises peuvent même refuser l'endettement bancaire pour éviter la perte du contrôle de leur autonomie financière.

Le deuxième objectif, souhaité par les dirigeants est un développement rapide l'entreprise, cela signifie que la structure de propriété du capital de la PME est prête à accepter toute contribution financière de partenaires externes au risque de perdre le contrôle de l'entreprise avec l'arrivée d'un nouveau actionnaire majoritaire.

Par ailleurs, le caractère interpersonnel, et l'interaction trouvés dans les petites entreprises par rapport aux grandes entreprises devraient conduire à une plus grande adéquation entre les propriétaires, les administrateurs et les employés de la PME, il est l'argument de la théorie de l'intendance (Neilson, 1974). Ces facteurs suggèrent que les effets de la théorie de l'agence sur la petite entreprise pourraient être différents que les effets trouvés dans les grandes entreprises. La théorie de l'agence vise à étudier les problèmes des coûts d'agence entre les actionnaires et les managers et, plus généralement, entre l'entreprise et ses parties prenantes. Cette théorie repose sur une représentation contractuelle de l'entreprise dont le problème entre ses parties prenantes est un problème contractuel (incomplétude des contrats) et informationnel asymétrie d'information (Jensen et Meckling, 1976).

3.1. Relation entre la structure de propriété et de la performance de la PME

Le mode de gouvernance de la PME est fortement lié à la structure de l'actionnariat de la PME (familiale, les actionnaires dirigeants). Dans la PME marocaine, l'actionnariat salarial est quasi absent, et si des cas existent, ils restent non significatifs par rapport à la majorité PME marocaines.

3.1.1. Actionnariat familial et la performance des PME

Récemment, plusieurs chercheurs ont conclu que la famille est considérée comme une variable importante dans la recherche des organisations (Bartholomeusz et Tanewski, 2006). Ils ont montré que dans l'entreprise familiale, le propriétaire prend en charge tout le processus décisionnel de l'entreprise. Ces entreprises fournissent donc un lien riche d'hypothèses au sujet de la séparation entre propriété et le contrôle et prouvent bien qu'il existe des liens entre la propriété et la performance qui a pu être observé plus facilement. Ces auteurs ont examiné la relation entre la structure de propriété et la croissance des ventes de 186 industrielle PME. Les entreprises de l'enquête ont été classées en deux catégories, celles contrôlées par la famille propriétaire et celle contrôlées par des professionnels (le directeur ne possède aucune part du capital). Le résultat ne révèle aucune différence statistiquement considérable dans l'évolution des ventes entre les deux groupes. Nous pourrions alors formuler notre première hypothèse recherche :

Hypothèse 1 : La propriété familiale a une influence positive sur la performance des PME.

3.1.2 La propriété managériale et la performance de la PME

La relation entre la propriété et la gestion de la performance est un centre de recherche empirique depuis les travaux de Jensen et Meckling (1976). Ces deux auteurs supposent que la propriété managériale est un mécanisme important visant à aligner les intérêts des administrateurs et des actionnaires. Ils considèrent que la propriété managériale est un mécanisme de contrôle interne pour les problèmes de l'agence. Leur enquête démontre que la propriété managériale affecte la performance des PME positive parce que l'alignement des intérêts des administrateurs et des actionnaires réduit les coûts d'agence. O'Regan et al. (2005) examinent la relation entre la structure de propriété et la performance financière, mesurée en tant que bénéfice par employé par année, dans un échantillon de 207 PME dans les secteurs de l'électronique et la mécanique en Grande-Bretagne. Les entreprises dans l'enquête sont classées en deux catégories : celles comprenant des dirigeants actionnaires et celles dirigées par des cadres non actionnaires. Le résultat a montré que les entreprises avec des propriétaires dirigeants sont plus compétitives que la PME professionnellement contrôlée. Nous pourrions alors formuler notre deuxième hypothèse de recherche.

Hypothèse 2 : La propriété managériale a une influence négative sur la performance de la PME.

3.2. Le conseil d'administration et la performance de la PME

Le conseil d'administration est aussi une variable clé dans la gouvernance de l'entreprise, nous lui avons donné une place importante dans notre enquête sur la gouvernance des PME. Parmi les différentes fonctions de conseil qui pourrait affecter la performance de la PME, nous trouvons principalement : la taille et le nombre d'administrateurs présents au sein du conseil.

3.2.1. La taille du conseil d'administration et la performance de la PME

Dans le cas de la grande entreprise, le rôle du conseil d'administration occupe une place importante dans les travaux de recherche en sciences de gestion par comparaison au cas de la PME où moins d'attention a été prêtée au rôle de conseil d'administration. En effet, dans ce type d'entreprise les ressources et le contrôle offert par les administrateurs pourraient être très différents de ceux trouvés dans les grandes entreprises. Pour les PME, le passage d'une direction unique à un conseil plus grand est une transition importante (Arthur et Hendry, 1990). Ces arguments suggèrent que l'agrandissement d'une équipe de direction pourrait améliorer la performance. Bennett et Robson (2004) montrent comment le rôle du conseil d'administration a agi comme un substitut avec les stratégies développées par les PME. Leur

résultat montre que la taille du conseil d'administration a une influence importante sur les stratégies d'innovation. Nous pourrions alors formuler notre troisième hypothèse de recherche :

Hypothèse 3 : La taille du conseil d'administration a une influence positive sur la performance des PME.

3.2.2. La composition du conseil d'administration et la performance de la PME

Parmi les différentes dimensions de conseils d'administration, la composition du conseil d'administration est le plus fondamental des éléments. L'Installation d'un conseil d'administration avec les administrateurs indépendants pourrait être un instrument efficace pour réduire les coûts de l'agence (Fama et Jensen, 1983). Les administrateurs indépendants (externes) sont censés superviser les intérêts de la direction plus efficacement que les administrateurs dépendants. Il existe trois grands arguments de penser que les administrateurs externes sont plus attentifs que les autres administrateurs internes :

- Ils insistent sur la performance financière, qui est un élément central de contrôle,
- Ils sont susceptibles de révoquer les administrateurs qui ont obtenu moins performances,
- Ils veulent protéger leur réputation personnelle, qui va les inciter à contrôler plus l'entreprise.

Par conséquent, les administrateurs externes en proportion croissante augmente la capacité du conseil à être objectif concernant le contrôle des administrateurs et, dans les cas extrêmes, de remplacer certains dirigeants moins qualifié. Liang et Li (1999), en se basant sur un échantillon de 228 PME privées à Shanghai et en Chine, ont étudié la relation entre la structure du conseil d'administration et la performance de l'entreprise. Ils trouvent que la présence d'administrateurs externes est associée positivement avec et une production élevée et une meilleure performance des capitaux engagés. Notre quatrième hypothèse sera alors :

Hypothèse 4 : La présence des administrateurs indépendants a une influence positive sur la performance de la PME.

3.2.3 La qualification des administrateurs et de la performance de la PME

Pour Hendry et al, (1991), le faible niveau de formation des administrateurs anglais par rapport aux américains, japonais, allemand ou français, a été proposé comme un déficit important dans la PME. Par conséquent, le niveau de formation peut avoir une forte influence sur la performance, en raison de la relation positive éprouvée des niveaux élevés de formation

et son impact positif dans le développement des réseaux de partenaires de l'entreprise (Lybaert, 1998). Notre cinquième hypothèse sera finalement :

Hypothèse 5 : Le niveau de qualification des dirigeants a une influence positive sur les performances de la PME.

4. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET RESULTATS

4.1 Choix de l'échantillon

La population considérée dans cette étude est la PME dans le contexte marocain. Nous nous sommes basés sur la définition de la PME marocaine¹ telle prévue par la charte sur la PME. Sont alors considérées comme PME les entreprises répondant aux critères suivants :

- Pour les entreprises existantes, avoir un effectif permanent ne dépassant pas 200 personnes et avoir réalisé, au cours des 2 derniers exercices, soit un chiffre d'affaires annuel hors taxes n'excédant pas 75 millions de dirhams, soit un total bilan annuel n'excédant pas 50 millions de dirhams.
- Pour les entreprises nouvellement créées, engager un programme d'investissement initial global n'excédant pas 25 millions de dirhams et respecter un ratio d'investissement de moins de 250 000 dirhams. On entend par entreprises nouvellement créées, toute entreprise ayant moins de 2 années d'existence.

La collecte des données a été réalisée par un questionnaire administré auprès de plus 56 entreprises situées dans la zone de Rabat, Salé, 39 entreprises ont accepté de nous répondre.

Le questionnaire de notre enquête est composé de quatre parties :

- a. Identification de l'entreprise : les informations générales sur l'entreprise, son secteur d'activité, la date de sa création, sa forme juridique.
- b. Questions relatives à la structure de propriété : structure familiale, dirigeants externes et leur influence sur la direction de l'entreprise.
- c. Questions relatives aux caractéristiques du mode de gestion : elles traitent des sujets de l'indépendance du conseil, ses activités, sa composition, la formation des administrateurs.
- d. Informations relatives à la performance de l'entreprise : permet de valoriser la croissance et la rentabilité de l'entreprise par différentes mesures financières.

Notre avons retenu comme critère de sélection de notre échantillon l'accès facile à l'information car les PME sont réticentes à communiquer les données relatives à leur

¹ La Charte de la PME, instituée par la Loi 53-00, publiée en date du 23 juillet 2002

performance et leurs résultats. Le tableau suivant présente la répartition de l'échantillon par secteur d'activité.

Secteur d'activité	Effectif d'entreprise
Industrie	10
Matériaux de construction	5
Textile	11
Agroalimentaire	4
Distribution	2
Divers	7
Total	39

Plus de la moitié de notre échantillon a un effectif d'employés inférieur à 50. Seulement 12 entreprises ont plus de 50 employés. Dans ce qui suit, nous essayons d'analyser l'impact des différentes variables : structure de propriété, conseil d'administration et les administrateurs gestionnaires sur la performance des entreprises.

4.1. Variables retenues

Dans le cas des PME, la précision et le choix des variables de mesure est difficile dans la mesure où les PME sont très réticentes à communiquer leurs informations financières. Nous nous sommes basés sur les données fournies par les responsables de fiduciaires qui nous ont donné l'essentiel des informations dont nous avons besoin pour mener à bien notre recherche. Dans ce cadre, pour la performance de notre échantillon, à l'instar de Thomsen et Pedersen (2000) nous avons utilisé une variable d'ordre comptable, la rentabilité des actifs (ROA, Return on assets), qui mesure la capacité de l'entreprise à générer un revenu en employant ses ressources.

Tableau 1 : récapitulatif des variables

Variable	Définition
ROA	Rentabilité des actifs : Excédent Brut d'Exploitation / Total actif
ACTFAM	Pourcentage de détention des actionnaires familiaux
ACTDIR	Pourcentage de détention des actionnaires dirigeants
BLOC	Pourcentage de détention du principal actionnaire
NACT	Nombre des membres du conseil d'administration
ACTEXT	Pourcentage de détention des actionnaires externes
QUAL	Niveau de qualification des gérants
AGE	Age des dirigeants

4.2. Interprétation des résultats

Le tableau suivant regroupe la synthèse des résultats trouvés.

Tableau 2 : synthèse des résultats de régression après introduction des variables de contrôle

Variables	ROA	β
ACTFAM	0,720	0,285
ACTDIR	0,890	0,023
BLOC	0,168	0,187
NACT	0,675	0,680
ACTEXT	0,193	0,356
QUAL	0,576	0,195
AGE	0,412	0,132

A la lumière de l'exploitation des données du questionnaire, nous constatons que la structure familiale du capital (ACTFAM) est positivement corrélée à la ROA, les actionnaires familiaux peuvent exercer une pression sur les dirigeants afin de maximiser la valeur de l'entreprise, sans avoir à se préoccuper des intérêts de gestion. Ce constat confirme en conséquent notre hypothèse 1. La variable des actionnaires dirigeants représentée par ACTDIR est positivement corrélée à la ROA par conséquent, l'hypothèse 2 n'est pas validée. La présence des membres des administrateurs externes a un effet positif sur la performance financière des PME, ce résultat confirme ceux trouvés par Pearce et Zahra (1992), ceci confirme notre hypothèse 4. Enfin, les membres externes permettent la réussite des relations entre l'entreprise et les partenaires extérieurs de l'environnement externe.

La variable NACT correspondant à la taille du conseil d'administration est importante pour la performance, en conséquent, l'hypothèse 3 est validée pour ce type de performance. Un tel résultat est justifié puisque 83% de notre échantillon a un conseil d'administration composé de 4 membres au minimum, ce qui montre que les problèmes de coordination et de communication ne sont pas présents pas par comparaison à la grande entreprise. Dans ce sens, Corbetta et Tomesselli (1996) affirment qu'un conseil formé de 4 à 7 membres permet une bonne présentation des différents actionnaires et garantit en même temps les conditions de bon fonctionnement, cette situation conjuguée avec la présence d'actionnaires externes injectent une nouvelle dynamique de performance justifiant la corrélation positive des externes ACTEXT avec le ROA.

Dans notre étude sur la performance financière des PME, nous avons introduisons deux variables : l'âge et les qualifications des dirigeants. Eaton et Rosen (1983) affirment que l'âge de directeur reflète son degré d'aversion au risque. Notre échantillon présente 35% des directeurs dépassant l'âge de 50. Les résultats des régressions montrent que le coefficient de

l'âge des administrations et leurs qualifications sont positivement corrélés avec le ROA. Par conséquent, nous pouvons valider la 5^{ème} hypothèse.

Conclusion

Plusieurs idées ont motivé notre travail : le rôle primordial des PME dans le développement économique et l'absence de ce type d'entreprise dans le débat sur la gouvernance. Nous pensons que la bonne gouvernance est une composante de la mise à niveau du tissu des PME marocaines d'une part et pourra constituer un point d'appui pour lancer une véritable politique nationale de promotion de la bonne gouvernance d'autre part.

Notre enquête a contribué à mettre en évidence certains résultats structurels concernant les mécanismes de contrôle pertinents pour la performance des PME. Nous avons retenu des variables liées à son mode gestion et à la structure du capital mais, il importe aussi de s'interroger sur la spécificité de la gouvernance des PME dans leurs relations avec d'autres parties prenantes tels que le capital humain, capital immatériel, les clients et les fournisseurs qui semblent contraindre fortement les dirigeants. L'ambition mérite l'engagement, le résultat est certainement méritoire.

Références bibliographiques

- Aguilera, R. V., et Cuervo-Cazurra, A. (2004), « Les codes de bonne gouvernance dans le monde: Quel est l'élément déclencheur ? », *Organization Studies*.
- Arthur, M., and Hendry, C. (1990), « La stratégie émergente des PME et la gestion et des ressources humaines », *International Journal of Human Resource Management*, 1 (3).
- Bartholomeusz, S., et Tanewski, G. A. (2006), « La relation entre les entreprises familiales et la gouvernance d'entreprise », *Journal of Small Business Management*, 44(2)
- Ben Hamad, S. (2004), « Les décisions financières et le comportement financier mondial de la petite et moyenne tunisienne des entreprises ». Thèse de doctorat.
- Bennett, J. R., et Robson, P. J. A. (2004), « Le rôle de la confiance dans le contrat et conseils d'approvisionnement de l'entreprise », *Cambridge Journal of Economics*, 28(4).
- BRF. (2002). La Banque internationale pour la reconstruction et le développement mondial. La Banque mondiale.
- CABY Jérôme et HIRIGOYEN Gérard (2005) « La valeur partenariale : un outil de gouvernance », *Revue du financier*, n°155.
- Charreaux, G. (1998), «Gouvernance des PME-PMI», PME-PMI: Paris, Economica.
- Corbetta, G., and Tomaselli, S. (1996), « Conseils d'administration dans les entreprises familiales italiennes », *Family Business Review*, 4 (IX).
- Eaton, J and Rosen, H.S. (1983) « Agence, compensation et structure de rémunération des dirigeants ». *Journal of Finance*, 38, n5, Economica.
- Fama, E. F., et Jensen, M. C. (1983), « Séparation de la propriété et le contrôle ». *Journal of Law and Economics*.
- Jensen, Michael C., et William H. Meckling. (1976), « Théorie de la firme: le comportement des gestionnaires, des coûts d'agence et la structure du capital », *Journal of Financial Economics*,
- Kerr, R. I. (2006), « Stratégies de leadership pour l'exploitation durable des PME ». *Business Strategy and the Environment*, Vol 15.
- Liang, N., et Li, J. (1999). «Structure du conseil d'administration et le rendement des entreprises: nouveaux éléments probants provenant des entreprises privées de la Chine», Document présenté à l'Académie de la Conférence annuelle de gestion, Chicago, Etats-Unis, Août 7-10.
- Lybaert, N. (1998). « The information use in a SME: its importance and some elements of influence », *Small Business Economics*, 12,

Neilson, E. H. (1974), « Théorie de la contingence appliquée aux organisations de petites entreprises », Relations Humaines, Vol. 27.

O'Regan, N. Sims, M., and Ghobadian, A. (2005), « High performance: ownership and decision-making in SME ». Management Decision, vol. 43, no. 3

OCDE. (2004), « Principes de gouvernement d'entreprise » OCDE. www.oecd.com

OCDE. (2006). « La gouvernance d'entreprise de sociétés non cotées dans les marchés émergents », OCDE, www.oecd.com.

Pearce, J.A., et Zahra, S.A. (1992), « La composition du conseil dans une perspective de contingence stratégique ». Journal of Management Studies, Vol.29.

Penrose, E. (1959), « The theory of the growth of the firm », *Political Economy revue*.

Randoy, T and Goel, S. (2003), « Ownership structure, founder leadership, and performance in Norwegian SMEs: implications for financing entrepreneurial opportunities ». *Journal of Business Venturing*.

Thomsen S. et Pedersen T. (2000), « Ownership Structure and Economic Performance in the Largest European Companies », Strategic Management Journal, vol. 21.

Van, G., Heuvel, J., and Voordeckers, W. (2006), « Rôles du conseil d'administration dans les petites et moyennes entreprises familiales : Performance et importance ». Université de Hasselt, Faculté des sciences économiques appliquées, Belgique.