

# 13<sup>e</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME

## GOVERNANCE ET CAPITAL SOCIAL DES PME FAMILIALES : UNE ANALYSE THÉORIQUE



### Résumé

A travers les années, l'intérêt de la gouvernance a porté davantage sur la grande entreprise, que sur les autres catégories d'entreprises. En conséquence, les recherches ont été souvent focalisées sur la mise en place du système de gouvernance dans la grande entreprise cotée. Depuis les années 2000, les chercheurs (Charreaux; Hirigoyen; Amann; Gomez...) ont commencé à reconnaître l'intérêt de la gouvernance pour les PME et les Entreprises Familiales en raison de leur forte présence dans toute économie nationale et leur forte contribution à la création de richesses. Les PME et Entreprises Familiales représentent un objet de recherche spécifique; puisqu'il s'agit de faire coexister deux systèmes qui fonctionnent selon deux modes différents : L'entreprise qui fonctionne selon un mode rationnel et la Famille qui fonctionne selon un mode émotionnel. En ajoutant la variable « Famille », la prise en compte des systèmes de valeurs, de croyances, de confiance, d'éthique personnelle et du capital social (Nahapiet & Ghoshal, 1998) devient inévitable lors de la mise en place d'un système de gouvernance. Ce capital social est considéré comme une variable qui est en mesure d'influencer significativement la gouvernance des PME familiales. Il joue un rôle primordial dans la création de valeur et dans la réduction des coûts de gouvernance relatifs à l'évaluation et à l'influence au sein d'un système de propriété (Coeurderoy. R & Lwango. A, 2011). Ainsi, la présente communication à portée théorique vise à relever le lien entre le capital social et la gouvernance des Pme familiales. En effet, nous supposons que dans un contexte de PME familiale, le capital social peut être considéré comme un mécanisme de gouvernance. Il s'agit d'abord de dresser un bref état de l'art de la gouvernance d'entreprise afin de montrer l'existence d'un particularisme de la gouvernance de la PME familiale. Ensuite, nous allons essayer de nouer le lien entre le capital social et la gouvernance des PME familiales.

**Mots-clés :** *crowdfunding*, motivations des entrepreneurs, potentialité, dynamique

### Lamia LARIOUI, doctorante

Laboratoire Finance, banque et gestion des risques  
Faculté des Sciences juridiques, économiques et sociales  
Université Hassan II  
Casablanca  
lamia.larioui@gmail.com

### Abdelouahed ALAOUI MDAGHRI, professeur

Laboratoire Finance, banque et gestion des risques  
Faculté des Sciences juridiques, économiques et sociales  
Université Hassan II  
Casablanca  
al.mdaghri@gmail.com

## GOVERNANCE ET CAPITAL SOCIAL DES PME FAMILIALES : UNE ANALYSE THÉORIQUE

### Introduction

Au carrefour de plusieurs champs disciplinaires (Gestion, Droit, Economie...), la gouvernance d'entreprise a suscité, depuis plusieurs années, l'intérêt des universitaires et des praticiens.

Théoriquement, la recherche sur la gouvernance d'entreprise s'est majoritairement basée sur des théories contractuelles de la firme (Théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976); Théorie des coûts de transaction (Williamson, 1985); Théorie des droits de propriété (Alchian & Demsetz, 1972); Théorie des parties prenantes (Freeman, 1984)), pour décrire et analyser les mécanismes de la gouvernance d'entreprise, à la fois, dans la firme managériale cotée, mais aussi dans l'entreprise familiale.

Etant à l'interface de deux systèmes Entreprise – Famille, l'entreprise familiale a été souvent considérée comme un objet de recherche spécifique en Gestion, Economie, Sociologie, Psychologie...etc.

En raison de cette spécificité, d'autres approches théoriques (Théorie de l'intendance (Davis, Schoorman, Donaldson, 1997); Théorie de la confiance (Fukuyama, 1995; Mayer & al 1995); Théorie du Capital social (Bourdieu, 1980; Coleman, 1988; Adler & Kwon, 2002); Théories cognitives & comportementales (Lazonick & O'Sullivan, 1998, 2000; Charreaux, 2011); Théorie des réseaux sociaux (Granovetter, 1973, 1985)), ont été mobilisées afin de comprendre le particularisme du système de gouvernance dans les entreprises familiales.

Néanmoins, l'influence de la variable « Famille » sur la gouvernance dans l'entreprise familiale, en général, et dans la PME familiale, en particulier, reste peu appréhendée. Le défi consiste en une réelle prise en considération de la dimension familiale.

Or, l'analyse n'est pas aussi simple. Car quand la Sociologie et la Gestion s'entremêlent, la complexité de la compréhension et de l'analyse des interactions entre le réseau social de la famille et celui de l'entreprise, mais aussi celles du système de valeurs et croyances incarné par les membres de la famille, devient inévitable.

En effet, la prise en considération de la dimension familiale impliquera l'intégration d'une pluralité de variables qui sont supposées influencer significativement sur la gouvernance. Parmi ces variables, le capital social qui est censé jouer un rôle primordial dans la création de valeur et dans la réduction des coûts de gouvernance (Coeurderoy. R & Lwango. A, 2010).

Ainsi, l'objectif de cet article est de relever le lien entre la gouvernance des PME familiales et leur capital social. En effet, nous supposons que le capital social peut être considéré comme un mécanisme informel (*Informal mechanism*) de gouvernance des PME familiales.

Pour répondre à cet objectif, notre article se divise en deux grandes parties. Dans la première partie, nous allons présenter les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise, tout en montrant l'existence d'un particularisme de la gouvernance de la PME familiale. Une controverse théorique permettra la proposition d'un cadre théorique spécifique à la PME familiale. Dans la deuxième partie, une première section sera dédiée à la théorie du Capital social. Tandis que la deuxième section tentera de nouer le lien entre le capital social et la gouvernance de la PME familiale.

## 1. La gouvernance des PME familiales

S'il y ait bien un thème qui a suscité l'intérêt de la communauté scientifique et celui des praticiens du management ces dernières années, c'est bien la Gouvernance de l'entreprise.

A travers les années, nous assistons à une pluralité de recherches sur la gouvernance de l'entreprise, permettant l'identification de ses mécanismes d'une part, et édictant ses bonnes pratiques d'autre part.

Pourtant ces recherches ont accordé une extrême importance à la grande entreprise cotée au détriment des autres catégories d'entreprises, notamment, les petites et moyennes entreprises.

Dans ce qui suit, nous allons, à priori, présenter brièvement le cadre théorique de la gouvernance de l'entreprise, basé essentiellement sur des théories contractuelles de la firme. Puis, nous allons enchaîner par une controverse théorique sur le particularisme de la gouvernance des PME familiales.

### 1.1 La gouvernance de l'entreprise : cadre théorique

« *Nous avons affaire à la coexistence de plusieurs paradigmes concurrents* », (Charreaux. G, 1999). Héritière de plusieurs construits théoriques, il était difficile de spécifier une seule théorie pour définir la gouvernance d'entreprise et identifier ses mécanismes.

Théoriquement, le cadre théorique de la gouvernance d'entreprise trouve ses racines dans les travaux de Berle & Means (1932) sur la séparation entre la fonction « propriété » et la fonction « décision », dans la firme managériale.

En raison de cette séparation fonctionnelle, les propriétaires renoncent à exercer la dimension active de la propriété et n'accomplissent que la dimension passive. Ainsi, ils perdent leur droit exclusif à s'approprier le profit, qui est habituellement attribué aux propriétaires exerçant les fonctions entrepreneuriales actives.

Ces études sur la séparation fonctionnelle, ont ouvert la voie vers l'apparition d'une pluralité de théories, considérées comme des théories contractuelles qui supposent que la firme est avant tout « un nœud de contrat ».

Suite aux travaux d'Alchian & Demsetz, en 1972 sur la théorie des droits de propriété, la perte du droit exclusif en faveur des dirigeants, ouvre à ces derniers la voie vers des comportements opportunistes. Par conséquent, le pouvoir de contrôle des actionnaires sur les décisions des dirigeants diminue et donc le coût de détection des comportements opportunistes ainsi que le coût de surveillance

s'élèvent. Pour ces raisons, les théoriciens des droits de propriété jugent nécessaire la mise en place d'un système de contrôle.

Cette idée se trouve plus renforcée par les théoriciens de l'agence (Jensen & Meckling 1976), qui concluent que l'existence d'une divergence d'intérêt et d'une asymétrie informationnelle font apparaître des coûts d'agence dont l'objectif est de surveiller et d'inciter les dirigeants afin de limiter leur comportement opportuniste.

Ensuite, la théorie des coûts de transaction fondée par Williamson en 1985, vient élargir le cadre théorique de la gouvernance de l'entreprise, en intégrant l'ensemble des parties prenantes de la firme.

Dans l'approche transactionnelle, toute partie prenante est susceptible de ne pas respecter son contrat et de minimiser ainsi son effort. Ce qui permet de relever des coûts de transaction. Ainsi, dans un objectif de réduction de ces coûts, Williamson procède à l'étude des mécanismes organisationnels pouvant gérer au mieux les transactions entre l'entreprise et ses différentes parties prenantes. Par conséquent, la mise en place d'un système de contrôle devient indispensable.

En 1989, la théorie de l'enracinement de Shleifer & Vishny vient soutenir la thèse du comportement opportuniste des dirigeants. Ces derniers mettent en place des stratégies d'enracinement leur permettant de s'affranchir du contrôle des actionnaires et de maximiser leurs profits. Ces stratégies d'enracinement (Paquerot. M, 1997), correspondent à l'accroissement de l'asymétrie informationnelle, à l'investissement dans des projets spécifiques et à la création des contrats implicites avec les différents partenaires (banques, clients, fournisseurs, hommes politiques...).

Le contrôle effectif des dirigeants ne peut s'effectuer que via une approche partenariale. Cette approche soutenue par Freeman en 1984, dans ses travaux sur la théorie des parties prenantes et qui résulte de l'ensemble des théories contractuelles, présente une vision commune de la firme et va au-delà de ces théories. En effet, elle peut jouer le rôle de l'approche alternative à ces théories. Etant donné que la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) considère que l'existence d'une firme et la poursuite de ses activités reviennent à l'intervention de plusieurs acteurs, il est donc nécessaire de prendre en compte leurs attentes et de créer ainsi une valeur partenariale.

Selon Charreaux. G, (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.* ».

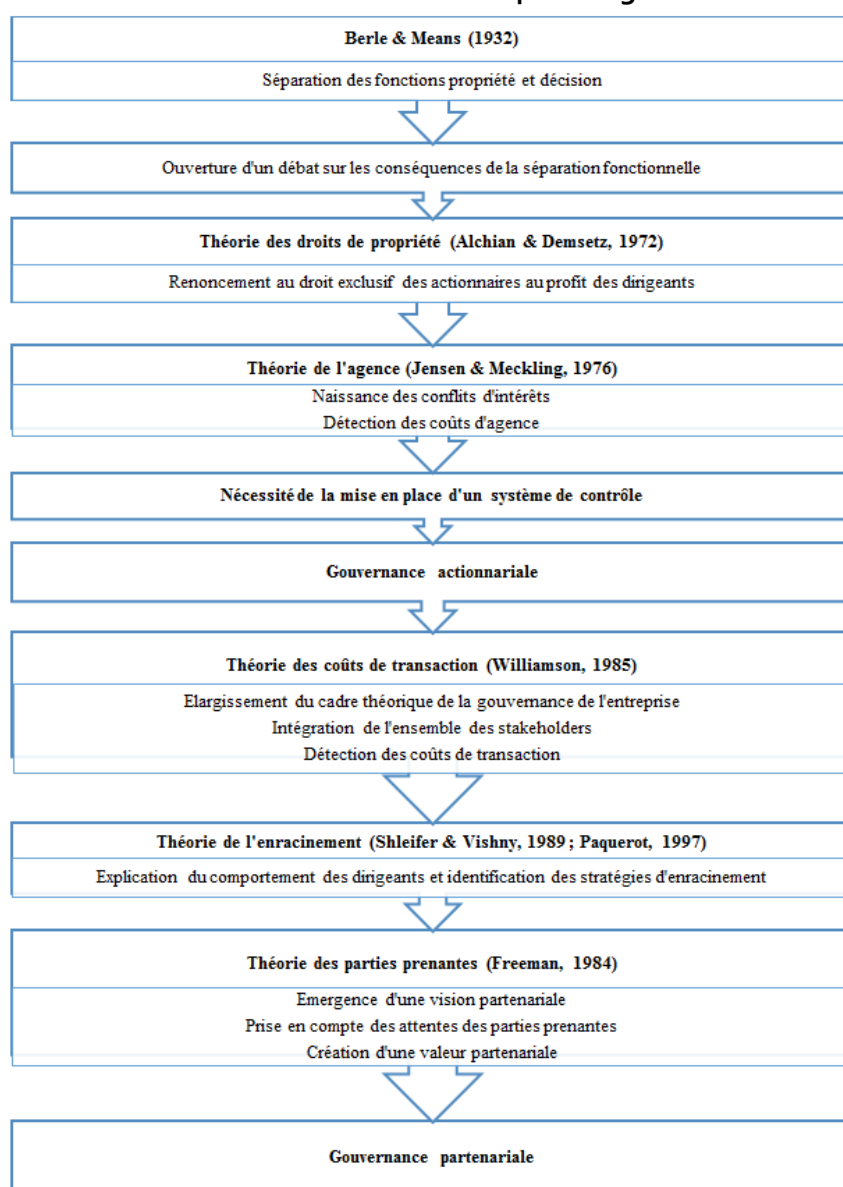
Ainsi les parties prenantes correspondent aux actionnaires (détenteurs de droit de propriété), prêteurs, salariés, clients et fournisseurs (Charreaux. G, 1997).

A la lumière de ce qui précède, nous remarquons que la gouvernance de l'entreprise peut être définie selon deux approches :

- Une approche actionnariale basée sur la seule relation actionnaire-dirigeant, où la mise en place de certains mécanismes organisationnels permettra de réduire les coûts d'agence et les coûts de transaction et de gérer ainsi les conflits entre les propriétaires et les managers de l'entreprise;
- Une approche partenariale intégrant l'ensemble des parties prenantes dans le processus de contrôle et de surveillance des dirigeants, et permettant ainsi de faire face à leurs comportements opportunistes, via la mise en place des mécanismes de contrôle interne et externe.

Ci-dessous un schéma résumant le cadre théorique de la gouvernance de l'entreprise et l'apport de chaque théorie à celle-ci.

**Figure 1. Apports des théories contractuelles au concept de la gouvernance de l'entreprise**

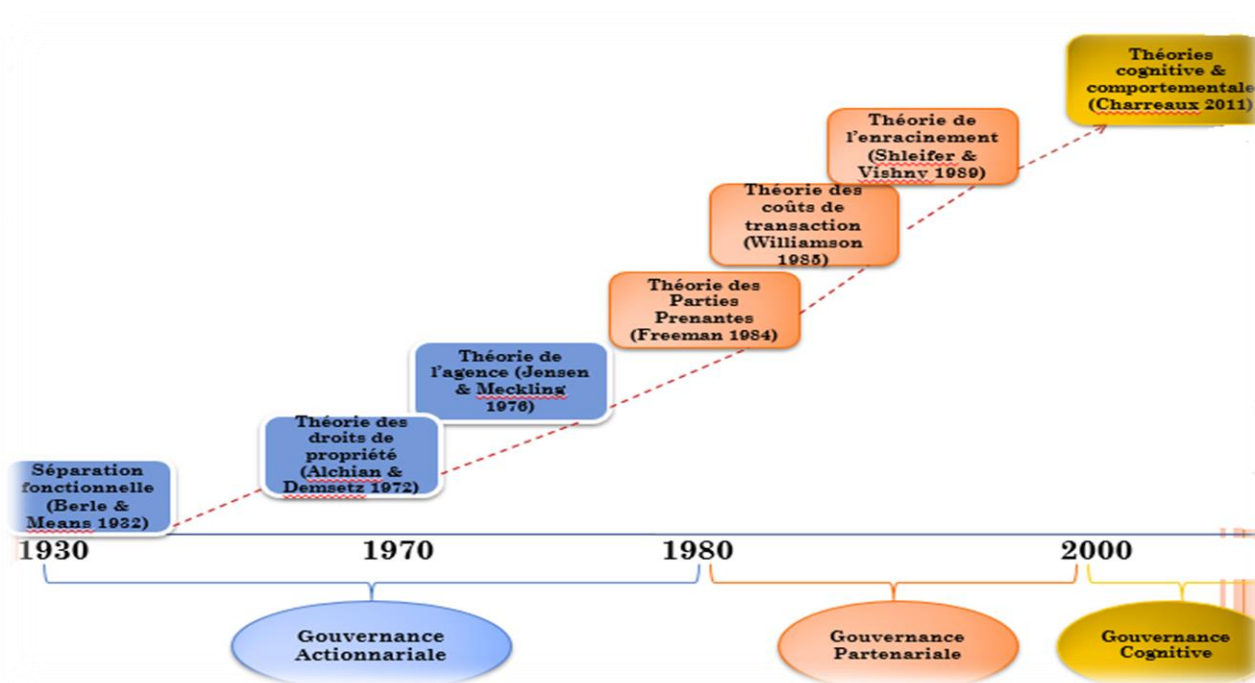


L'évolution du cadre conceptuel de la gouvernance ne s'arrête pas au niveau de l'approche partenariale, un courant cognitif était incarné par Gérard CHARREAUX en 2011.

**Les théories cognitivo-comportementales** attribuent à la gouvernance une vision alternative. Elles considèrent la firme comme « nœud de compétences », où la construction des connaissances et l'esprit d'innovation jouent un rôle central dans la création de la valeur partenariale.

Ci-dessous un schéma qui montre l'évolution du cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise à travers les années.

Figure 2. Evolution du cadre conceptuel de la gouvernance de l'entreprise



A la lumière de ce qui précède, nous pouvons définir la gouvernance de l'entreprise comme suit : « *La gouvernance des entreprises recouvre 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* », CHARREAUX G., 1996.

Par ailleurs, la gouvernance de l'entreprise englobe des mécanismes de contrôle interne et des mécanismes de contrôle externe :

- Les mécanismes de contrôle interne regroupent la politique de dividende, le système de rémunération et d'incitation des dirigeants et le conseil d'administration. Ce dernier est considéré comme étant l'organe de contrôle par excellence. Il rassemble tous les membres qui ont une relation avec l'entreprise, les participants et les non participants à l'activité de celle-ci. Il a pour objectif de contrôler les dirigeants, d'influencer leurs décisions stratégiques

et de défendre non seulement les intérêts des actionnaires (*shareholders*) mais aussi ceux de l'ensemble des parties prenantes (*stakeholders*);

- Les mécanismes de contrôle externe incluent le marché financier, le marché des biens et services, le marché du travail et l'Etat. A travers ces mécanismes, toutes les parties prenantes participent au contrôle des dirigeants.

Ci-après un tableau résumant les différents mécanismes de la gouvernance d'entreprise.

**Figure 3. Les mécanismes de la gouvernance d'entreprise**

Mécanismes Internes	Définition & Rôle	Mécanismes externes	Définition & Rôle
<b>Le conseil d'administration</b>	Contrôler et influencer les décisions mises en œuvre par les dirigeants. Défendre les intérêts des parties prenantes.	<b>Le marché financier</b>	Il exerce un effet disciplinaire important.
<b>La politique de dividende</b>	Il s'agit d'un versement régulier aux actionnaires.	<b>Le marché des biens et services</b>	Il sanctionne la qualité des décisions stratégiques.
<b>Le système de rémunération et d'incitation des dirigeants</b>	Indexer la rémunération des dirigeants sur la performance des firmes.	<b>Le marché de travail</b>	La valeur du capital humain est appréciée à partir de la performance réalisée.

### 1.2 La spécificité de la gouvernance des PME familiales : controverse théorique

Les entreprises familiales constituent la forme d'entreprise la plus répandue dans le monde. Elles transcendent toutes les tailles d'entreprise (TPE, PME, ETI, grande entreprise cotée et Groupe).

La recherche en entreprises familiales est plus ou moins récente. Ce n'est que vers les années 80 que les chercheurs ont commencé à accorder un intérêt aux entreprises familiales. Néanmoins, la majorité de ces travaux sont des travaux anglo-saxons.

Les problématiques empiriques restent peu appréhendées. Dans la période 1977 – 1986, parmi 53 articles publiés sur les entreprises familiales, seulement 15 portaient sur des recherches empiriques (Amann & Allouche, 2000).

Mais malgré la pluralité des recherches théoriques, un paradigme unifié à l'entreprise familiale reste inexistant (Amann & Allouche, 2000). Universellement, aucune définition de l'entreprise familiale n'a été adoptée (Hirigoyen, 2009).

L'entreprise familiale est protéiforme (Hirigoyen, 2009). Elle se caractérise par la diversité (Grande Entreprise, Moyenne Entreprise, Petite Entreprise), mais au même temps par le particularisme (chaque entreprise familiale est unique avec ses valeurs, son histoire...).

Néanmoins, l'entreprise familiale est généralement définie selon deux typologies :

- **Définition monocritère** : soit critère de propriété ou critère de contrôle ou critère d'interaction Famille/Entreprise;
- **Définition pluri-critères** : les critères de propriété et de contrôle sont conjointement pris en considération. D'autres chercheurs insistent sur la prise en considération du critère de la transmission de l'entreprise familiale.

Dyer (1995)<sup>1</sup> considère qu'une entreprise est familiale lorsque soit la propriété, soit le management est influencé par une famille.

Tandis que Litz (1995)<sup>2</sup> précise que l'entreprise familiale est une entreprise où le pouvoir et la propriété sont concentrés dans la main d'une famille. Par conséquent, les membres de cette famille cherchent à maintenir durablement les liens sociaux et les influences au sein de leur entreprise.

En résumé, l'existence de certains signes particuliers permettent la distinction d'une entreprise familiale d'une entreprise non familiale (Amann & Allouche, 2000). Ces signes correspondent au :

- Contrôle du capital par la famille;
- Rôle de la famille dans le management;
- Lien étroit entre la famille et l'entreprise;
- L'influence mutuelle existante entre les deux systèmes Famille – Entreprise.

Par ailleurs, les PME et entreprises familiales représentent un objet de recherche spécifique; puisqu'il s'agit de faire coexister deux systèmes qui fonctionnent selon deux modes différents :

- L'entreprise qui fonctionne selon un mode rationnel;
- La famille qui fonctionne selon un mode émotionnel.

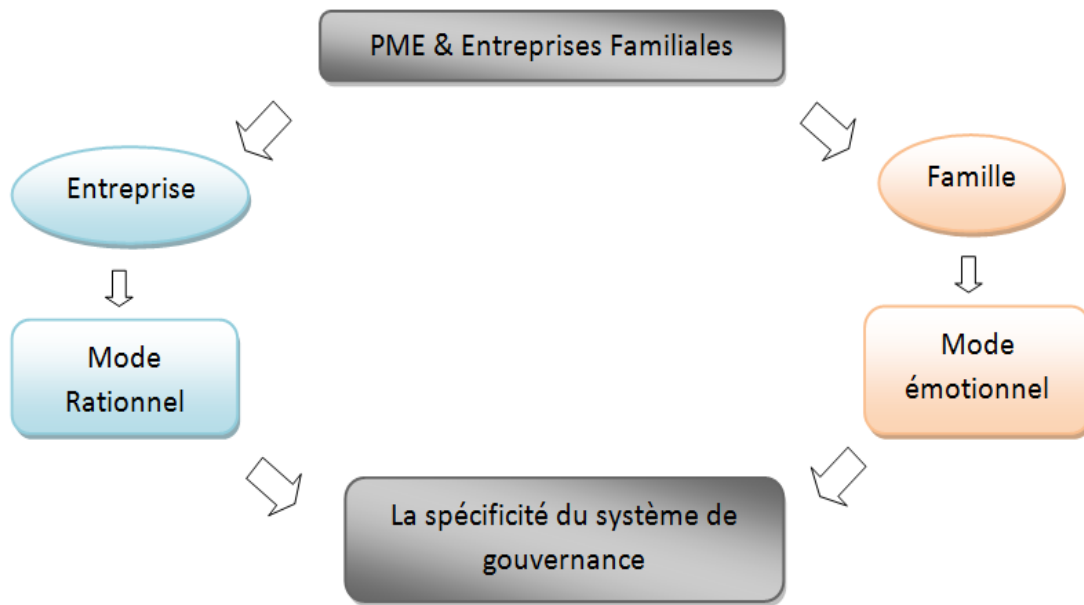
A la rencontre de ces deux systèmes, la spécificité de la gouvernance devient inévitable.

---

<sup>1</sup> Cité par ALLOUCHE. J & AMANN. B. « *L'entreprise familiale : un état de l'art* ». Finance Contrôle Stratégie. Volume 3. N° 1. Mars 2000. p 33-79.

<sup>2</sup> Cité par ALLOUCHE. J & AMANN. B. « *L'entreprise familiale : un état de l'art* ». Finance Contrôle Stratégie. Volume 3. N° 1. Mars 2000. p 33-79.





L'entreprise familiale mêle des trajectoires individuelles, familiales et trajectoires d'entreprises. En effet, en ajoutant la variable « Famille », la prise en compte des systèmes de valeurs, de croyances, de confiance, d'éthique personnelle et du capital social devient indispensable lors de la mise en place d'un système de gouvernance.

Parmi les différentes catégories des PME, la PME familiale mérite une attention particulière de la part des chercheurs, dans la mesure où elle se spécifie par la confiance mutuelle, les liens familiaux et aussi par la prééminence du capital social et familial (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Ces variables sont en mesure d'influencer significativement le système de gouvernance des PME familiales.

Etant donné que les PME ne sont pas de simples modèles réduits des grandes entreprises, mais plutôt, un concept spécifique, et vu la particularité que la variable « famille » attribue aux entreprises familiales en général, les modèles théoriques et les mécanismes de gouvernance développés pour les grandes entreprises ne sont pas très applicables dans le cadre de la PME familiale et ne peuvent y être simplement transposés.

La gouvernance de la PME familiale est en mesure de prendre en considération d'autres dimensions sociale, éthique et psychologique. En conséquence, le cadre théorique de la gouvernance de la PME familiale nécessitera la mobilisation d'une diversité de théories. Il présente quelques distinctions par rapport à celui de la grande entreprise :

- L'absence de la séparation entre la fonction de « propriété » et la fonction de « direction » attribuée à la gouvernance de la PME un caractère très spécifique;
- Etant donné que souvent le propriétaire assure lui-même la direction de son entreprise et exerce la dimension active de la propriété, il garde son droit exclusif à s'approprier le profit et à prendre les décisions;

- L'absence de la séparation fonctionnelle implique que la relation actionnaires-dirigeants n'est pas une source de conflits pour la PME. Par conséquent, la divergence d'intérêt entre principal et agent et les coûts d'agence sont quasiment inexistants;
- La relation entre l'ensemble des parties prenantes et la PME est fortement présente. Ainsi, une divergence d'intérêt entre le propriétaire dirigeant et les parties prenantes et des coûts liés à la transaction peuvent apparaître;
- Le propriétaire dirigeant cherche souvent l'intérêt de son entreprise. Ainsi les stratégies d'enracinement sont inapplicables dans le cadre de la PME;
- Vu l'étroitesse de la PME, il sera facile pour le dirigeant de prendre en considération les attentes de l'ensemble des parties prenantes et de créer une valeur partenariale.

Les théories de la gouvernance appliquées à la grande entreprise se trouvent partiellement ou totalement absentes dans le cas de la PME.

En effet, les travaux de Berle & Means sur la séparation fonctionnelle, ne peuvent pas être pris en compte dans le cas de la PME, vu que cette séparation est absente. Sauf dans des cas très rares où les propriétaires de la PME délèguent la gestion à un dirigeant externe.

La théorie des droits de propriété d'Alchian & Demsetz, fortement présente dans la grande entreprise, est fortement absente dans la PME, vu que l'entrepreneur dirigeant garde tous ses droits exclusifs.

La théorie de l'agence de Jensen & Meckling, qui repose sur la relation principal-agent n'est pas très présente dans le cas de la PME puisque la propriété et la direction sont fortement liées.

En définitive, la mise en place d'un système de contrôle jugée nécessaire par les théoriciens des approches contractuelles pour délimiter l'espace discrétionnaire du dirigeant et influencer ses décisions, se trouve inutile dans le cas de la PME.

Or que, l'analyse de la gouvernance des PME familiales ne doit pas se baser sur l'approche actionnariale et l'analyse de la relation actionnaire-dirigeant, mais nécessite plutôt une recentration sur la relation propriétaire dirigeant-parties prenantes, trouvant ses origines dans la théorie des parties prenantes de Freeman (1984).

Ainsi, le cadre théorique de la gouvernance de la PME familiale doit reposer sur l'approche partenariale de la gouvernance, où l'entreprise est considérée comme une équipe de production, au sein de laquelle la création de valeur, la rente organisationnelle est due aux synergies entre les différents facteurs de production. L'approche partenariale de la gouvernance a pour objectif de répondre aux attentes des parties prenantes et de créer une valeur partenariale d'une part, et d'assurer le contrôle du dirigeant par toutes les parties prenantes d'autre part.

Pourtant, la création d'une valeur partenariale consiste à une généralisation à l'ensemble des parties prenantes. Elle repose sur les relations de coopération de longue durée. Charreaux & Desbrières (1998), suppose que les relations entre la firme et les différentes parties prenantes sont coconstruites

de façon à créer de la valeur. Elles ne sont pas de simples relations marchandes. L'approche partenariale implique l'étude du système de gouvernance dans son aptitude à créer de la valeur partenariale.

Notons que, dans le cadre de la PME familiale, les divergences d'intérêt sont inexistantes, mais ils peuvent apparaître entre le propriétaire dirigeant et les autres parties prenantes. Ajoutons aussi, que le niveau de l'asymétrie informationnelle est très faible dans la PME familiale.

Dans le contexte de la PME familiale, la théorie de l'enracinement (Shleifer & Vishny, 1989) du dirigeant s'inverse, puisque ce dernier agit d'une manière optimale dans l'intérêt de son entreprise et cherche l'intérêt des actionnaires (membres de famille). Tenant compte de **la théorie de l'intendance** (Davis, Schoorman, Donaldson, 1997), il sera donc privilégié de donner au dirigeant plus de liberté dans la gestion et la prise de décision et d'augmenter ainsi son autonomie.

Selon cette théorie, les intérêts des dirigeants et des actionnaires sont parfaitement alignés. Les dirigeants sont des intendants honnêtes des ressources qui leur sont confiées et sont considérés collectivistes et non pas opportunistes. Ainsi, ils agissent de manière optimale dans l'intérêt de l'entreprise.

De plus, la gouvernance de la PME familiale doit reposer sur **les théories comportementales et cognitives** dont la performance se situe essentiellement au niveau de la capacité du management à imaginer, percevoir et construire de nouvelles opportunités (Lazonick & O'Sullivan, 1998, 2000).

Cette vision dépasse l'approche traditionnelle de la gouvernance, appliquée habituellement aux firmes managériales. Elle prend une dimension plus large lui permettant de s'appliquer dans les PME (Charreaux, 2011), dans la mesure où elle implique que le système de gouvernance doit être dirigé vers la construction de connaissances et vers la participation des différentes parties prenantes dans le processus de répartition et de création de valeur. En conséquence, la mise en place d'un tel système attribue aux mécanismes de gouvernance, non pas un caractère disciplinaire du dirigeant, mais plutôt, un caractère incitatif du dirigeant lui permettant d'assurer la coordination de l'ensemble des efforts.

Soulignons que la théorie cognitive de la gouvernance explique le lien entre les ressources et la création de valeur, tout en accordant une importance centrale à la construction des compétences et aux capacités des entreprises à innover, à créer leurs opportunités d'investissement et à modifier leur environnement.

Au fait, l'intégration de ces théories attribue à la gouvernance une vision alternative, généralisée à l'ensemble des parties prenantes.

En outre, la confiance mutuelle qui caractérise la PME familiale nécessite l'intégration de la théorie de la confiance (Fukuyama 1995, Mayer 1995, Williamson 1993). En effet, la confiance doit être spécifiquement étudiée en relation avec la latitude managériale et peut être ainsi considérée comme

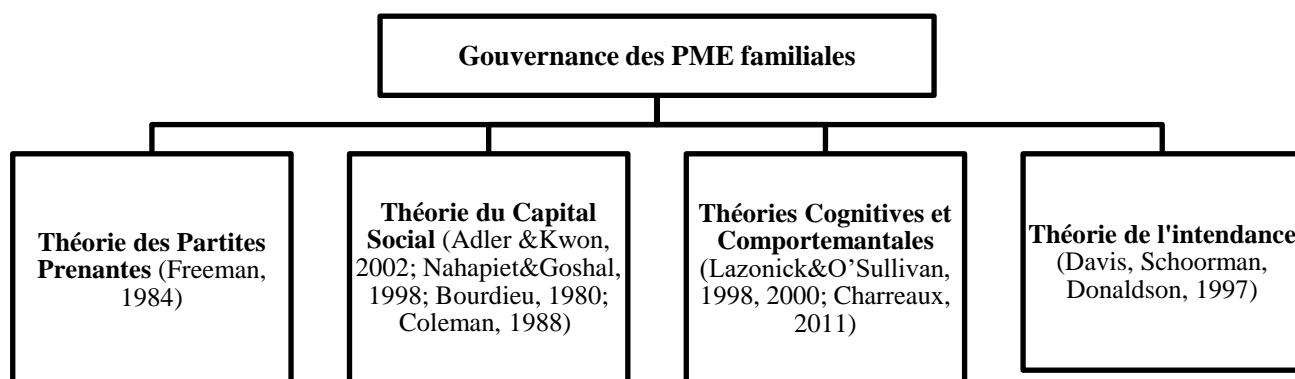
un mécanisme spécifique de la gouvernance censée jouer un rôle central dans le processus de création de valeur (CHARREAUX, 1998).

Enfin, la PME familiale se caractérise par une forte présence du capital social. Ainsi, la prise en considération de la théorie du capital social est jugée nécessaire.

A la lumière de ce qui précède, nous supposons que le cadre théorique de la gouvernance des PME familiales doit reposer sur le positionnement théorique suivant :

- ◆ **La théorie des parties prenantes** (Freeman, 1984) qui attribue à la gouvernance une approche partenariale;
- ◆ **Les théories cognitives et comportementales** (Lazonick & O'Sullivan, 1998, 2000; Charreaux, 2011) qui sont des théories alternatives aux théories contractuelles et dans lesquelles la construction des connaissances et l'esprit d'innovation jouent un rôle central dans la création de la valeur partenariale;
- ◆ **La théorie du capital social** (Adler & Kwon, 2002; Nahapiet & Goshal, 1998; Bourdieu, 1980; Coleman, 1988) qui caractérise généralement les entreprises familiales et joue un rôle déterminant dans leurs performances. Elle repose sur la confiance sociale et la force des liens sociaux;
- ◆ **La théorie de l'intendance** (Davis, Schoorman, Donaldson, 1997) qui suppose que le dirigeant est un intendant fidèle et considère que les conflits et les divergences d'intérêts sont inexistantes.

Figure 4. Cadre théorique de la gouvernance des PME familiales



## 2. Capital social et Gouvernance des PME familiales : quel lien?

Le capital social est un concept sociologique qui a trouvé récemment sa place dans la recherche en sciences de gestion et plus précisément dans les recherches se focalisant sur l'entrepreneuriat et la PME<sup>3</sup>.

En fait, la théorie du capital social dresse un pont entre la sociologie et les sciences de gestion. Le capital social est considéré souvent comme une ressource clé pour les PME et comme un avantage pour les entreprises familiales (Arregle & al, 2007).

Nous allons dans ce qui suit présenter l'approche conceptuelle du capital social, puis nous allons mettre la lumière sur sa place dans les entreprises et PME familiales et enfin nous allons discuter le lien existant entre le capital social et la gouvernance de la PME familiale.

### 2.1 La théorie du capital social

Théoriquement, le capital social trouve ses racines en sociologie. Plusieurs chercheurs sociologues se sont trouvés attirés par ce concept très spécifique et particulier. Il se réfère aux liens sociaux et surtout aux interactions au sein d'un réseau durable.

Le capital social a fait l'objet de plusieurs définitions. Ci-après celles des auteurs de référence :

<b>Bourdieu (1980)</b>	« <i>Le capital social est l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance, ou, en d'autres termes, à l'appartenance à un groupe d'agents dotés de propriétés communes aussi unis par des liaisons permanentes et utiles.</i> »
<b>Coleman (1988)</b>	« <i>Social capital is defined by its function. It is not a single entity but a variety of different entities, with two elements in common: they all consist of some aspect of social structures, and they facilitate certain actions of actors-whether persons or corporate actors-within the structure. Like other forms of capital, social capital is productive, making possible the achievement of certain ends that in its absence would not be possible.</i> »
<b>Putnam (cité par Geindre &amp; Dussuc, 2015)</b>	« <i>Le capital social fait référence aux caractéristiques de l'organisation sociale comme les réseaux, les normes, les valeurs partagées, la confiance qui facilitent la coordination et la coopération pour un bénéfice mutuel.</i> »
<b>Nahapiet &amp; Ghoshal (1998) (cité par Geindre &amp; Dussuc, 2015)</b>	« <i>La somme des ressources actuelles et potentielles encadrées au sein du réseau de relations possédée par un individu ou un groupe social, disponible à travers lui et retirée de ce réseau.</i> »

En se référant aux définitions ci-dessus, nous remarquons que le capital social pourrait être :

<sup>3</sup> 103 articles publiés entre 2002 et 2011 dans les principales revues dédiées à la recherche en PME et entrepreneuriat (GEINDRE.S, DUSSUC.B, 2015)

- Soit un actif individuel qui se crée au sein d'un réseau et sur lequel l'individu peut influencer en fonction de sa position dans ce réseau;
- Soit un actif collectif relevant avant tout de la communauté et dépendant de la confiance et de la circulation de l'information.

En effet, selon Coleman (1988), plus le réseau social est fermé, plus le capital social est puissant. Il ajoute que le capital social peut être compris comme un actif productif et doit être introduit dans un cadre micro-socioéconomique. De plus, il représente une catégorie particulière des ressources de la firme. Néanmoins, il se distingue du capital économique et du capital humain, dans la mesure où il se situe essentiellement dans la structure des relations entre acteurs individuels ou collectifs.

Par ailleurs, les théoriciens du capital social distinguent deux approches :

- *Bonding Social Capital*;
- *Bridging forms of capital*.

Approche interne du CS (Bonding Social Capital )	Approche externe du CS (Bridging forms of capital )
Elle cimenter les groupes homogènes; Elle favorise la formation de réseau au sein d'un groupe : famille ou organisation; Les réseaux dans l'approche interne aident à construire la confiance, la cohésion et la solidarité dans la poursuite de buts communs (Coleman, 1988)	Ce sont les connexions formées entre divers groupes sociaux; Elle favorise la croissance des entreprises; Elle facilite à l'individu la réalisation de ses objectifs grâce à l'obtention d'informations utiles et/ou l'identification d'opportunités (Geindre & Dussuc, 2015)

De ce qui précède, nous retenons que le capital social est un actif productif. Il fait référence au système de valeurs et croyances partagés, à la vision commune, à la confiance sociale et aux relations et liens possédés par un individu ou une organisation. Toutefois, la force ou la faiblesse de ces liens (Granovetter, 1978) influencent la construction du capital social.

## 2.2 Le capital social : un mécanisme de gouvernance des PME familiales

L'entreprise familiale comme nous l'avons défini précédemment, est caractérisée par une interaction Famille-Entreprise, mais aussi par la détention d'un capital social.

Plusieurs travaux ont montré que la détention de ce capital social représente un avantage pour les entreprises familiales (Arregle & al, 2007), dans la mesure où il est applicable aux deux mondes coexistants dans les firmes familiales. Ainsi, le capital social de la famille peut structurer de façon prégnante le capital social de l'entreprise et réciproquement (Arregle & al, 2004).

Selon Habbreshon & Williams (1999), les structures familiales se caractérisent par une spécificité des performances grâce à leur capital social.

Bosma & al, (2004), ont montré l'existence d'un lien positif entre le capital social et la survie ou la croissance de l'entreprise. En effet, selon ces théoriciens, le capital social influence positivement sur la performance financière des entreprises.

Coeurderoy R. & Lwango A. (2011), précisent que le capital social et familial permet de mettre en lumière le comportement et les attentes spécifiques au sein de l'entreprise familiale.

Arregle & al, (2004), considèrent que le capital social est une caractéristique importante d'une entreprise familiale au travers des relations d'échange avec ses parties prenantes.

En effet, cette forte présence du capital social dans les entreprises familiales en général, et dans les PME familiales en particulier, est due au degré élevé de confiance existante entre les personnes affiliées à la communauté familiale, et entre l'entreprise familiale et ses parties prenantes. Cette confiance sociale est reconnue comme un indicateur du capital social et elle influence la pérennité de l'entreprise (Mosek & al, 2007)<sup>4</sup>.

Selon Amann & Allouche (1998), la confiance est un facteur explicatif de la performance des entreprises familiales. A la différence des entreprises non familiales, les entreprises familiales se spécifient par la manifestation de la confiance en trois dimensions :

- **Personal Trust** : la confiance entre les dirigeants appartenant à la même famille ou étrangers et adhérents à la vision familiale;
- **Confiance intra** : la confiance entre les dirigeants et les salariés<sup>5</sup>;
- **Confiance inter** : la confiance entre l'entreprise et son environnement.

En effet, l'instauration de la confiance mène à une réduction des coûts et à un accroissement de la valeur créée, dans la mesure où elle réduit les conflits et favorise la coopération et les réseaux relationnels (Lepers, 2014).

Ajoutons que dans les entreprises familiales, plus particulièrement, les coûts de contrôle liés aux transactions avec les différentes parties prenantes peuvent être réduits si la confiance informelle (*Informal Trust*) et la confiance formelle (*Formal Trust*) entre l'entreprise et ses parties prenantes augmenteraient (Butter, Mosch, 2003).

Par ailleurs, Coeurderoy & Lwango, 2011, affirment que le capital social et familial permet de limiter le coût de gouvernance du système de propriété de l'entreprise. Selon ces théoriciens, en plus de la **confiance**, d'autres indicateurs du capital social peuvent se présenter dans les PME familiales, tels que la **fréquence des contacts** possédés par le dirigeant et la famille, ou encore la **vision commune** partagée souvent par les membres de la même famille.

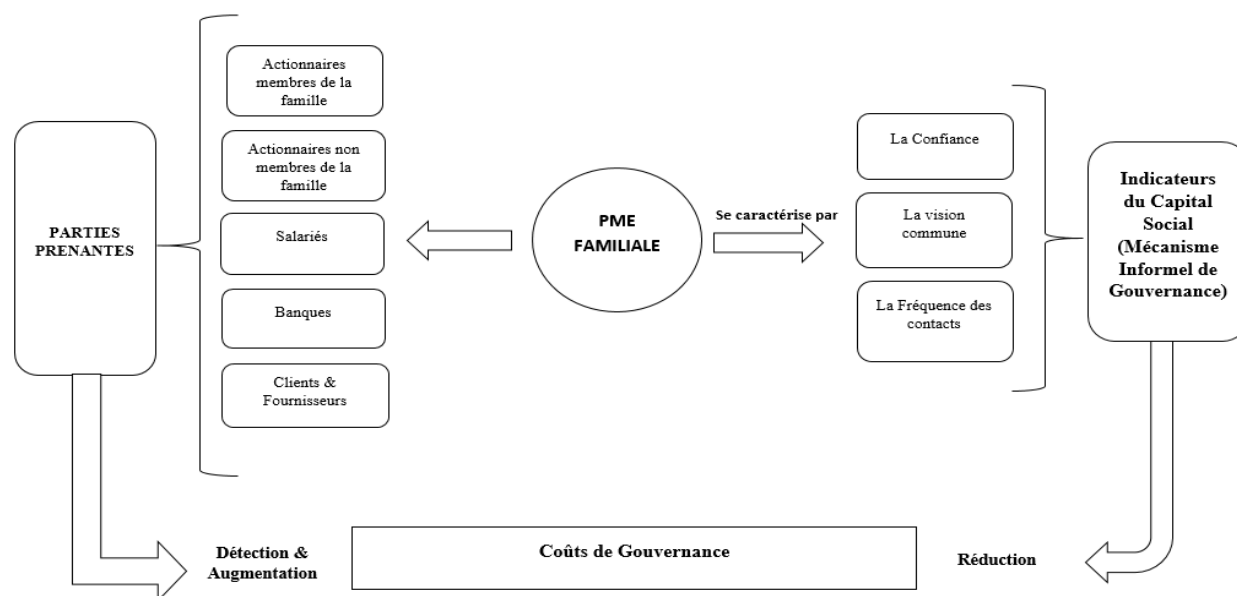
A la lumière de ce qui précède, nous retenons que le capital social est un actif potentiellement avantageux caractérisant les PME familiales. Il se base essentiellement sur la confiance, la vision commune et la force des liens sociaux. Etant donné que l'objectif classique de la gouvernance était de réduire les coûts d'agence, de transaction et de contrôle au sein des entreprises, la forte présence du capital social et de ses indicateurs (confiance, vision commune, fréquence des contacts) dans la PME familiale réduit ces coûts de gouvernance.

<sup>4</sup> Cité par GEINDRE. S & DUSSUC. B. « *Capital social, théorie des réseaux sociaux et recherche en PME : une revue de la littérature* ». Revue International PME. Vol 28. n°1. 2015. p. 27 – 55.

<sup>5</sup> Ceci est expliqué par le fait que les salariés sont souvent des membres de la même famille.

A ce stade, le capital social doit être considéré comme étant une variable qui influence significativement sur le système de gouvernance des PME familiales. En d'autres termes, nous supposons que le capital social est un mécanisme informel de gouvernance très puissant, permettant la réduction des coûts de gouvernance et censé jouer un rôle important dans la création de valeur au sein des PME familiales.

Ci-après un schéma synthétisant le lien entre le capital social et la gouvernance des PME familiales.



## Conclusion

Ce travail théorique constitue un premier essai d'analyse théorique du lien existant entre le capital social des PME familiales et leur gouvernance.

L'objectif était de montrer l'existence d'un particularisme du modèle de gouvernance applicable aux PME familiales et aussi de préciser que le modèle de gouvernance pratiqué dans les entreprises non familiales, en général, ne peut être facilement transposé dans les entreprises familiales, généralement, et les PME familiales, plus particulièrement.

En effet, la forte présence du capital social et le degré élevé de confiance mutuelle qui caractérisent les PME familiales attribuent à leur système de gouvernance un caractère spécifique, dans la mesure où les mécanismes qui influencent significativement sur ce dernier sont loin d'être formels. Le capital social, à travers ses indicateurs, réduit significativement les coûts de contrôle et de transaction. Ainsi, il est supposé jouer le rôle d'un mécanisme informel de gouvernance.

Néanmoins, cette analyse théorique reste très limitée et doit être appuyée par des études et analyses empiriques. Toutefois, elle ouvre la voie vers une perspective de recherche très prometteuse portant sur l'influence du capital social des PME familiales sur leur système de gouvernance.



## Références

- ADLER P. et KWON S., (2012), « Social capital : Prospects for a new concept », *Academy of Management Review*, Vol 27, p. 17-40, En ligne : <http://www.jstor.org/stable/4134367>
- ALCHIAN A. et DEMSETZ H., (1972), « Production, Information costs and Economic organization », *The American Economic Review*, Vol 62, N° 5, p. 777-795, En ligne : [http://www.jstor.org/stable/1815199?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/1815199?seq=1#page_scan_tab_contents)
- ALEXANDRE H. et PAQUEROT M., (2000), « Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants », *Finance Contrôle Stratégie*, Volume 3, N° 2, p 5-29, En ligne : <http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/6186/AD095doi.pdf>
- ALLOUCHE J. et AMANN B., (2000), « L'entreprise familiale : un état de l'art », *Finance Contrôle Stratégie*, Volume 3, N° 1, p 33-79.
- ALLOUCHE J. et AMANN B., (1998), « La confiance : une explication des performances des entreprises familiales », *32, Economies et Sociétés*, p 129-154.
- ARREGLE J. L. et Durand R. et Very P., (2004), « Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales », *M@n@gement*, Vol. 7, No. 2, p 13-36. En ligne : <http://www.cairn.info/revue-management-2004-2-page-13.htm>
- ARREGLE J. L. et HITT M. et SIRMON D. et VERY P., (2007), «The development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms», *Journal of Management Studies*, Vol 44, Issue 1, p. 73 – 95, En ligne : <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2007.00665.x/full>
- BOSMA N. et PRAAG M. N. et THURIK R. et DE WIT G., (2004), «The value of Human and Social Capital Investments for the Business Performance of Start-ups », *Small Business Economics*, Vol 23, p. 227-236, En ligne : <http://link.springer.com/article/10.1023/B:SBEJ.0000032032.21192.72>
- BROUARD F. & DI VITO J., (2008), « Identification des mécanismes de gouvernance applicables aux PME », 9<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 28-31 Octobre, En ligne <http://web.hec.ca/airepme/images/File/2008/C40.pdf>
- Bourdieu P., (1980), « Le capital social », *Notes provisoires, Actes de la recherche en sciences sociales*, n°31.
- Butter Frank A.G. Den et Mosch Robert H.J., (2003), « Trade, Trust and Transaction Costs », *Tinbergen Institute Discussion Paper, Department of Economics*. En ligne : [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=459501](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=459501)
- CHARREAUX G., (1996), « Vers une Théorie du Gouvernement des Entreprises », En ligne : <http://gerard.charreaux.pagesperso-orange.fr/perso/articles/THEOGE.pdf>
- CHARREAUX G et DESBRIERES P., (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnarial », *Finance Contrôle Stratégie*, N° 2, p 57-88. En ligne <http://gerard.charreaux.pagesperso-orange.fr/perso/artfcs/o12088.pdf>
- CHARREAUX G., (1999), « La théorie positive de l'agence : positionnement et apports », En ligne <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/0991201.PDF>
- CHARREAUX G., (1998), « Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises », En ligne : <http://leg2.u-bourgogne.fr/wp/0980501.pdf>
- CHARREAUX G., (2000), « Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance », En ligne : <http://leg2.u-bourgogne.fr/wp/001201.PDF>
- CHARREAUX G., (2008), « A la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme : gouvernance et latitude managériale », En ligne : <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/1080502.pdf>
- CHARREAUX G., (1997), « Modes de contrôle des dirigeants et performance des firmes », dans CHARREAUX G., « *Le Gouvernement des Entreprises, Corporate Governance, Théories et Faits* », Ed, ECONOMICA, Paris, p. 17-54.
- CHARREAUX G., (1997), « Structure de propriété, relation d'agence, et performance financière », dans CHARREAUX G. « *Le Gouvernement des Entreprises, Corporate Governance, Théories et Faits* », Ed, ECONOMICA, Paris, p. 55-85.
- CHARREAUX G., (2011), « Quelle théorie pour la gouvernance? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale », *Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations*, Cahier de recherche n° 1110402.

- CHARREAUX G., (1997), « Modes de contrôle des dirigeants et performance des firmes », dans CHARREAUX G., « *Le Gouvernement des Entreprises, Corporate Governance, Théories et Faits* », Ed, ECONOMICA, Paris, p. 17-54.
- CHARREAUX G., (1998), « Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises », En ligne : <http://leg2.u-bourgogne.fr/wp/0980501.pdf>.
- CHARREAUX G., (2004), « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux », Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations, Cahier du FARGO n° 1040101, En ligne : <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/1040101.pdf>
- CHARREAUX G., « La gouvernance des PME-PMI », En ligne <http://gerard.charreaux.pagesperso-orange.fr/perso/articles/GEPME.pdf>
- COCHE C., (2009), « Structures familiales et gouvernement de l'entreprise familiale », XVIII<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 28-31 Mai, En ligne <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/3-xviiieme-conference-de-l-aims/communications/225-structures-familiales-et-gouvernement-de-lentreprise-familiale/download>
- COEURDEROY R. et LWANGO A., (2010), « Capital social de l'entreprise familiale et gouvernance : une approche théorique de la succession entrepreneuriale », 10<sup>ème</sup> Congrès Internationale Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27-29 Octobre 2010.  
En ligne <http://web.hec.ca/airepme/images/File/2010/COEURDEROY-CIFEPME2010.pdf>
- COLEMAN J., (1988), « Social Capital in the Creation of Human Capital », American Journal of Sociology, Vol. 94, Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure, p. S95-S120, En ligne: <http://www.jstor.org/stable/2780243>
- CORLAT B. et WEINSTEIN O., (2009), « Les théories de la firme entre « contrats » et « compétences » Une revue critique des développements contemporains », En ligne [http://www.univ-paris13.fr/cepn/IMG/pdf/wp2009\\_08.pdf](http://www.univ-paris13.fr/cepn/IMG/pdf/wp2009_08.pdf).
- DAVIS J. et SCHOORMAN D. et DONALDSON L., (1997), « Toward a Stewardship Theory of Management », Academy of Management Review, Vol 22, N°1, p. 20-47. En ligne : <http://amr.aom.org/content/22/1/20.short>
- DEFAYS L. et ST-PIERRE J., (2012), « Réflexion du dirigeant de PME dans un contexte difficile : quelle place pour les valeurs personnelles de l'individu à la tête de l'entreprise? », 11<sup>ème</sup> Congrès Internationale Francophone en Entrepreneuriat et PME, 24-26 Octobre, En ligne <http://web.hec.ca/airepme/images/File/2012/A6-Defays%20et%20ST-Pierre-CIFEPME2012.pdf>
- FUKUYAMA F., (1997), « Trust : The Social Virtues and the Creation », International Journal on World Peace, Vol 14, N°1, p. 84-87, En ligne : [http://www.jstor.org/stable/pdf/20752121.pdf?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/pdf/20752121.pdf?seq=1#page_scan_tab_contents)
- GEINDRE S. et DUSSUC B., (2015), « Capital social, théorie des réseaux sociaux et recherche en PME : une revue de la littérature », Revue Internationale PME, Vol 28, n°1, p. 27-55.
- GRANOVETTER M., (1978), « The strenght of weak ties », Amercian Journal of Sociology, Vol 78, p 1360-1380, En ligne : <http://www.jstor.org/stable/2776392>
- HABBERSHON G. T. et WILLIAMS M. L., (1999), « A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms », Family Business Review, En ligne: <http://fbr.sagepub.com/content/12/1/1.abstract>
- HIRIGOYEN G., (2009), « Concilier finance et management dans les entreprises familiales », Revue Française de Gestion, Vol 8, N° 198-199, p. 393-411, En ligne : <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-8-page-393.htm>
- JENSEN M. et MECKLING W., (1976), « Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs and ownership structure », Journal of Financial Economis, p. 305-360, En ligne : <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X7690026X>
- KAROUI L. et BEN-HAFAIEDH-DRIDI C., (2012), « Les organes de gouvernance dans les PME : des mécanismes de création de valeur », 11<sup>ème</sup> Congrès Internationale Francophone en Entrepreneuriat et PME, En ligne <http://web.hec.ca/airepme/images/File/2012/A13-Karaoui%20et%20Ben-Hafaiedh-Dridi-CIFEPME2012.pdf>
- KHAOUTRA D., (2005), « Gouvernance de l'entreprise et création de valeur partenariale », 16<sup>ème</sup> Conférence de l'AGRH, 15-16 Septembre, En ligne <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2005khouatra085.pdf>

- LAZONICK W. et O'SULLIVAN M., (2000), «Maximising shareholder value : a new ideology for corporate governance», *Economy and Society*, Vol 29, p. 13-35, En ligne: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/030851400360541>
- LITZ R. A., (1995), « The Family business : toward definitionnal clarity », *Family Business Review*, vol. 8, n°2, p. 71-81.
- LEPERS X., (2014), « Confiance et entreprise familiale », dans HIRIGOYEN G., « *Entreprises Familiales Défis et performance* », Ed, Economica, Paris, p 115-135.
- MAYER R. & DAVIS J. & SCHOORMAN D., (1995), « An Integrative Model of Organizational Trust », *The Academy of Management Review*, Vol 20, N° 3, p. 709-734, En ligne : <http://www.jstor.org/stable/258792>
- MARCHESNAY M., (1991), « La P.M.E. : UNE GESTION SPECIFIQUE? », *Economie rurale*, N° 206, Novembre-Décembre, p 11-17, En ligne [http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/ecoru\\_0013-0559\\_1991\\_num\\_206\\_1\\_4231](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/ecoru_0013-0559_1991_num_206_1_4231).
- MERCIER S., (2001), « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de littérature », *Association Internationale de Management Stratégique*, 13-14-15 Juin, En ligne <http://www.usenghor-francophonie.org/enseig/gse/Managementsenghor/05MercierPartiesPrenantes.pdf>
- MERCIER S. et GOND J.P., (2005), « La théorie des parties prenantes », *Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations*, Cahier du FARGO n° 1050502, Mai, En ligne <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/1050502.pdf>
- NAHAPIET J. et GHOSHAL S., (1998), « Social capital, intellectual capital and the organizational advantage », *Academy of Management Review*, Vol 23, N°2, p, 242-266, En ligne : <http://www.jstor.org/stable/259373>
- PAQUEROT M., (1997), « Stratégies d'enracinement des dirigeants performance de la firme et structures de contrôle », dans CHARREAUX G. « *Le Gouvernement des Entreprises, Corporate Governance, Théories et Faits* », Ed, ECONOMICA, Paris, p 105-138.
- SHLEIFER A. et VISHNY R., (1989), « Management Entrenchment The case of manager-Specific investements », *Journal of Financial Economics*, Vol 25, p, 123-139, En ligne : <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X89900998>
- TORRES O., (1997), « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », En ligne <http://www.oliviertorres.net/travaux/pdf/ot12ripme.PDF>.
- TORRES O., (1999), « LES PME », En ligne <http://www.oliviertorres.net/travaux/pdf/pmetorres.pdf>.
- TORRES O., (2000), « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », En ligne <http://www.oliviertorres.net/travaux/pdf/ot1lille.PDF>
- TREBUCQ S., (2003), « La Gouvernance d'Entreprise Héritière de Conflits Idéologiques et Philosophiques ». En ligne [http://www.crefige.dauphine.fr/recherche/histo\\_compta/trebucq.pdf](http://www.crefige.dauphine.fr/recherche/histo_compta/trebucq.pdf)
- WILLIAMSON O., (1987), « Transaction cost economics The comparative Contracting Perspective », *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol 8, p, 617-685, En ligne : <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0167268187900382>
- WIRTZ P., (2003), « Le dirigeant : intendant fidèle ou agent opportuniste? Quelques précisions conceptuelles concernant la théorie du gouvernement d'entreprise », 12<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 3-6 Juin, En ligne <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/12-xieme-conference-de-l-aims/communications/775-le-dirigeant-intendant-fidele-ou-agent-opportuniste-quelques-precisions-conceptuelles-concernant-la-theorie-du-gouvernement-dentreprise/download>