

Impact de la structure de propriété des PME algériennes sur l'innovation - Etude empirique -

Zitouni Imane, l'école supérieure de commerce Koléa.
Belguet Youcef, l'école supérieure de commerce Koléa.

Résumé: L'étude menée dans cet article à pour objectif d'étudier l'impact de la structure de propriété des PME algériennes, qui représente un mécanisme de contrôle interne de la gouvernance d'entreprise, qui constitue un déterminant très important de la répartition des pouvoirs au niveau des entreprises.

A partir d'une étude de quelques PME algériennes nous avons déterminé un model de structure de propriété de ces PME et nous avons examiné son impact sur le niveau d'innovation des entreprises a partir d'une étude empirique en se basant sur un échantillon de PME.

Mots clé : La gouvernance d'entreprise (GE), les PME, La structure de propriété (SP), l'innovation d'entreprise.

المخلص: لقد أعدت هذه الدراسة بهدف إبراز مدى تأثير هيكل الملكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، والتي تمثل إحدى آليات الرقابة الداخلية لحوكمة المؤسسات، والذي بدوره يعد محدد هام في توزيع السلطة على مستوى المؤسسات.

ومن خلال الدراسة لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، توصلنا إلى تحديد نموذج هيكل الملكية لهاته المؤسسات، وتأثير هيكل الملكية على مستوى ابتكار المؤسسات من خلال دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الكلمات المفتاحية: حوكمة المؤسسات، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هيكل الملكية، الابتكار.

Introduction

De nos jours la gouvernance occupe la pointe de l'actualité. Elle fait l'objet de sollicitudes intéressées de la part des autorités politiques.

La gouvernance d'entreprise recouvre l'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.

En fait, le début des débats sur la gouvernance d'entreprise remonte au travail de Berle et Means de 1932. Ces auteurs ont trouvé que lors du développement des sociétés anonymes cotées, la structure de propriété dans les grandes entreprises tend à se disperser. Dans cette structure, le pouvoir de décision des actionnaires (principal) diminue et est confié aux dirigeants (agent) qui ne détiennent pas d'actions. Cette situation de séparation de la propriété (actionnaire) et de la gestion (dirigeant) est à l'origine du problème d'agence.

En survolant les étapes importantes du processus du changement économique nous constatons que l'Algérie vit une transformation radicale de son environnement économique depuis les années 1990.

Face à ce changement et cette transformation, les petites et moyennes entreprises (PME) algériennes doivent chercher un mode de gouvernance qui est adapté au contexte économique algérien.

Les pays développés voient dans la PME un complément important à la grande entreprise et une source de création d'emploi. Les pays sous développés y voient un outil efficace de développement industriel taillé à leur mesure.

Les PME par leurs investissements et par leurs emplois jouent un rôle désormais indiscutable dans le dynamisme et le développement économique d'une région ou d'un pays.

La question de structure de propriété des PME, dont la plupart sont des entreprises familiales, a occupé une grande partie des débats, car elle est très importante pour le développement économique, de la croissance, et aussi de la compétitivité des entreprises algériennes.

C'est pour cela nous tenterons d'examiner l'impact de la structure de propriété, en tant que mécanismes internes de gouvernance des entreprises, sur le niveau d'innovation. Et pour cela nous avons posé la problématique suivante : **quel est l'impact de la structure de propriété des PME algériennes sur le niveau d'innovation?**

Ce qui nous a amené à poser les sous questions suivantes :

- Quel modèle de structure de propriété pour les pme algériennes?
- Le modèle de structure de propriété répond-il aux besoins des pme algériennes?

Pour répondre à l'ensemble de ces questions, nous formulons les hypothèses suivantes que nous tentons de vérifier sur la base de données empiriques, particulièrement celles issues de notre travail de terrain:

H1: Le modèle de structure de propriété concentrée est le plus adéquat pour les PME algériennes.

H2: La structure de propriété concentrée répond positivement aux besoins des PME algériennes en matière d'innovation.

Afin de répondre à notre problématique et confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous allons adopter une méthode descriptive analytique, nous allons procéder au recueil des données par une démarche qualitative, et par la suite nous allons analyser et interpréter les résultats.

De ce fait notre travail est composé de quatre parties, la première partie est consacré pour la gouvernance et la structure de propriété, puis dans la deuxième partie nous allons parler de l'innovation par la suite nous allons traiter la relation entre la structure de propriété et l'innovation et la quatrième sera consacré à notre étude empirique auprès des PME algériennes.

1.la gouvernance d'entreprise (GE)

Au cours des dernières décennies, la gouvernance d'entreprise a fait l'objet d'une attention croissante de la part des organismes de réglementation et des chercheurs de différents champs disciplinaires.

1.1 Évolution historique de la gouvernance d'entreprise

La gouvernance figure parmi les thématiques des sciences sociales les plus étudiées durant ces deux dernières décennies. Ses origines remontent au début de la séparation de la propriété et du pouvoir dans les entreprises.

Dès la fin du 18 ième siècle, ADAM Smith (1776) relève déjà que la diffusion extrême du capital dégrade les performances économiques de l'entreprise et que les gestionnaires non propriétaires sont moins intentionnés que ceux qui gèrent leurs propres entreprises.¹

Le terme "corporate governance" est relativement nouveau aussi dans les débats publics qu'académiques bien que les problèmes qu'il examine remontent loin dans l'histoire et même avant l'époque de Berle et Means (1932).²Cependant, c'est la séparation entre la

propriété du capital et le pouvoir de gestion dans la société par actions qui a suscité l'intérêt de la problématique de la gouvernance d'entreprise.

d'un point de vue conceptuel, l'analyse de Berle et Means est celle qui a posé les bases de la réflexion sur la problématique de la gouvernance des entreprises. S'appuyant principalement sur le cas de la grande firme managériale à capital diffus, ces auteurs expliquent que le démembrement des droits de propriété en une fonction de contrôle censée être accomplie par les actionnaires est la source d'un conflit dont les conséquences sont dommageables pour les propriétaires, ils ont également mis l'accent sur les mécanismes de gouvernances.³

Le concept de gouvernance connaît cependant un regain d'attention dans les organisations depuis les différents scandales financiers des années 2000 (Enron aux USA PALMARAT en Italie et VIVENDI en France) dont les conséquences ont compromis le fonctionnement et la pérennité de nombreuses organisations et donné lieu à plusieurs débats et publications. Focalisé pendant longtemps sur les seules entreprises managériales à capital diffus, la réflexion s'est largement étendue pour concerner d'autres formes d'entreprises (publiques, privée et PME) ainsi que d'autres systèmes économiques.

1.2 Définitions de la gouvernance d'entreprise

Pour mieux comprendre la notion de la gouvernance d'entreprise, il est utile de citer quelques définitions de la gouvernance d'entreprise:

Charreaux (1997), donne une définition centrée sur la limitation des pouvoirs des dirigeants: «le gouvernement d'entreprise est l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, c'est-à-dire qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire».⁴

Shelifer et Vishny (1997), quant à eux, définissent la gouvernance en mettant l'accent sur la maximisation de la valeur actionnariale. La gouvernance est définie comme étant un «Ensemble de mécanismes qui garantissent aux différents bailleurs de fonds un retour sur investissement en évitant une appropriation de valeur excessive par les dirigeants et les actionnaires dominants».⁵

L'OCDE, (1999), donne une définition axée sur un consensus entre les équipes exécutives et les différentes parties prenantes. «La gouvernance d'entreprise désigne l'ensemble des relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et les diverses autres parties prenantes. La gouvernance d'entreprise fournit également le cadre au sein duquel sont fixés les objectifs de l'entreprise et définit les moyens à mettre en œuvre pour atteindre et pour surveiller les performances».⁶

La gouvernance d'entreprise se définit comme l'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».⁷

D'après toutes ces définitions, la gouvernance est donc un système qui permet la gestion, le contrôle, la défense des intérêts de toutes les parties prenantes et la pérennité de l'entreprise.

1.3 Model de governance d'entreprise

Pour la plupart des théoriciens, il existe deux principaux modèles de gouvernance : Les modèles de gouvernance axés sur le fonctionnement des marchés et les modèles basés sur une forte implication des banques.

1.3.1 Modèle de type shareholder (modèle anglo-saxon)

Le mouvement en faveur de la gouvernance d'entreprise est parti des Etats-Unis et de la Grande-Bretagne où les marchés financiers se développent rapidement et où le capital est relativement dispersé.

Les dirigeants exercent un réel pouvoir de domination provenant de l'asymétrie d'information et de leur compétence spécifique. Le contrôle du comportement opportuniste des dirigeants s'exerce principalement de manière externe, à travers les marchés.

Si les actionnaires ne sont pas satisfaits des résultats de l'entreprise, ils vendent leurs actions. Le cours de celles-ci diminue et le dirigeant de l'entreprise est alors à la merci de prises de contrôle hostiles, ce qui incite les dirigeants à gérer l'entreprise conformément aux intérêts des actionnaires (Boubel et Pansard, 2004). Les dirigeants sont sensibles à la réaction du marché à court terme et essaient d'augmenter la valeur de la firme grâce à l'innovation technologique et aux restructurations.

Ce modèle est caractérisé par une dispersion de propriété du capital, peu de participations croisées et la participation des banques ne peut dépasser 5%.

1.3.2 Modèle de type stakeholder (Germano - Nippon)

Dans le modèle Germano - Nippon, présent au Japon et en Allemagne, la structure de propriété est concentrée par les institutions financières et par les participations croisées. L'objectif du dirigeant est de défendre les intérêts de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise (les actionnaires mais aussi les salariés, les sous-traitants, les clients, les créanciers, l'environnement proche de l'entreprise, etc.).

Ce modèle a l'avantage de favoriser la recherche des bénéfices par le biais des investissements à long terme, mais il comporte aussi des risques de surinvestissement et de suréquipement qui compromettent la flexibilité de gestion.

Ce modèle est caractérisé par une concentration de propriété de capital, une forte présence de participations croisées.

1.4 Mécanismes de gouvernance d'entreprise

Afin de réduire les conflits et les divergences d'intérêts entre dirigeants et actionnaires, un système de surveillance basé sur un double contrôle interne et externe est préconisé.

1.4.1 Mécanismes de contrôles internes

C'est les mécanismes de régulation interne qui permettent aux propriétaires de contrôler les dirigeants. Ils sont importants dans les pays où ils adoptent le type de gouvernance partenariale dont la SP est concentrée.

✓ **Conseil d'administration (CA) ⁸**

CA est au centre des mécanismes du GE, celui-ci est l'organe principal de contrôle des dirigeants.

Le CA est composé de 3 à 12 administrateurs désignés par l'Assemblée Générale, La composition du CA doit être équilibrée en termes d'expertise et de compétences, elle peut comprendre des actionnaires, des dirigeants de l'entreprise et des administrateurs externes.

Les administrateurs doivent nécessairement être *actionnaires*. Le nombre minimum d'actions dont il doit être personnellement propriétaire est fixé par les statuts. Ces actions, sont appelées des « *actions de garantie* » et sont affectées à la garantie de tous les actes de gestion auxquels participent les administrateurs.

✓ **La rémunération des dirigeants**

Selon Jensen et Meckling (1976),⁹ tout dirigeant ne détenant pas la totalité du capital de son entreprise a intérêt à utiliser une partie de la richesse de la firme pour des satisfactions personnelles dans la mesure où le coût de ses satisfactions personnelles étant partagé entre tous les actionnaires, il n'en supporte qu'une fraction proportionnelle à sa part dans le capital.

Un des moyens couramment utilisés pour limiter l'étendue de ces détournements de richesse est de faire dépendre au moins en partie, la rémunération des dirigeants du résultat

de l'échéance. L'instrumentalisation de la rémunération ne se limite pas à ce seul aspect disciplinaire.

Les rémunérations pouvant être octroyées aux dirigeants sont de trois types :¹⁰

➤ **La rémunération fixe**

Il s'agit, généralement d'un montant fixe qui ne dépend pas des performances de l'entreprise, ce montant est toujours déterminé par un contrat ou une résolution de l'assemblée des actionnaires ou le conseil d'administration.

➤ **La rémunération basée sur des critères et mesures comptables**

Ce type de rémunération est, généralement un pourcentage du résultat comptable. Cette méthode permet l'alignement des intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires mais elle présente des inconvénients car les dirigeants seront tentés d'utiliser des pratiques comptables qui permettent de faire ressortir des indicateurs de performance et des résultats à court terme.

➤ **La rémunération liée aux cours boursiers (stocks options)**

les stocks options est une forme de rémunération versée par une entreprise à ces dirigeants (et ses employés), il s'agit d'offrir à employés et des dirigeants la possibilité d'acheter des actions de leur entreprise a un prix et une date fixé d'avance, cela les incitera à œuvrer pour faire monter la cote boursière de l'entreprise, et la valeur de leurs actions par conséquent.

✓ **Comité d'audit et le contrôle interne¹¹**

Le Comité d'Audit doit être composé de membres de l'organe de gouvernance qui ont une bonne connaissance des spécificités comptables et financières de l'activité de l'entreprise

et qui sont capables d'évaluer les risques auxquels est exposée l'entreprise en fonction de ses métiers et de son environnement.

Les responsables financiers et comptables de l'entreprise, mandataires sociaux ou non, peuvent être invités à participer aux travaux du Comité d'Audit, mais ne peuvent en être membres.

Il est recommandé que le Comité d'Audit soit constitué d'une majorité de membres non exécutifs ou externes disposant de l'objectivité et de la liberté de jugement nécessaires à un exercice sain et serein de leur mission.

L'audit et le contrôle interne constituent, des mécanismes susceptibles de limiter voire de résoudre les conflits au sein du gouvernement des entreprises notamment en fiabilisant l'information et en réduisant l'asymétrie d'information, en instaurant l'équilibre des pouvoirs et en canalisant les comportements des acteurs.

Le Comité d'Audit qui est l'émanation de l'organe de gouvernance a pour mission d'examiner le projet d'arrêté des comptes sociaux et d'évaluer les risques. Il joue donc un rôle central dans la transparence des comptes des entreprises et dans leur capacité à informer les actionnaires, les associés et les parties prenantes sur l'ensemble des risques économiques, financiers et opérationnels auxquels elles sont confrontées.

1.4.2 Mécanismes du contrôle externe¹²

C'est l'ensemble des mécanismes qui sont externes à l'entreprise où l'entreprise ne possède aucun pouvoir pour les déterminer et les mis en place, on les trouve où le marché financier est très développé.

✓ **Marche des biens et services**

Selon demsetz (1983), un dirigeant qui opérerait pour une stratégie visant à satisfaire sa propre fonction d'utilité au détriment des intérêts de la firme pourrait, à plus ou moins brève

échéance, rendre cette firme moins compétitive. La mauvaise gestion entraînerait la disparition de l'entreprise par défaillance et sélection naturelle. C'est donc le risque d'une dégradation de la compétitivité qui doit limiter l'opportunisme du dirigeant, les firmes mal gérées étant condamnées à disparaître. Plus la pression concurrentielle sera forte, plus ce mécanisme sera prégnant.

✓ **Marché du travail des dirigeants**

A l'extérieur de l'entreprise, il existe un véritable marché des dirigeants : les meilleurs sont disputés, chassés, courtisés, ce qui signifie que leur côte ou valeur marchande augmente auprès des entreprises prestigieuses. En revanche, les moins compétents ou les plus opportunistes sont écartés ou révoqués. Le marché introduit ainsi une forte pression psychologique auprès des dirigeants qui, sous peine d'être remplacés et donc de perdre leurs avantages, sont obligés d'adopter un comportement favorable aux intérêts des actionnaires/investisseurs.

Pour conserver une bonne réputation, le manager est contraint de limiter son opportunisme, et éviter qu'il soit perçu par le marché du travail. La concurrence entre dirigeants dans ce marché, joue un rôle important, elle permet de sélectionner les meilleurs et d'exclure les moins compétents et les plus opportunistes.¹³

✓ **Marché financier**

Le marché financier et la concurrence entre les dirigeants apparaissent comme le moyen de contrôle le plus démocratique et le plus efficace. Le manager choisi, peut redouter le mécontentement des actionnaires pouvant se traduire par la vente de leurs titres de propriété en cas de mauvaise gestion. La pression que peut exercer ce marché financier inciterait les dirigeants à gérer conformément aux intérêts des actionnaires (manne H., 1965). L'idée majeure du marché financier est donc que les entreprises les mieux gérées voient le cours de l'action monter. Mais, Jensen et Ruback (1983) estiment que la hausse du cours de l'action s'expliquerait par la perspective d'un changement de l'équipe dirigeante dont l'incompétence et ou l'opportunisme serait jugé trop coûteux. C'est ce qui fait dire à Parrat (1999 p49) qui s'appuie sur une étude réalisée aux USA en 1993, que «le rôle joué par les marchés financiers, pour contrôler la gestion des dirigeants apparaît donc controversé»

2. Structure de propriété (SP)

La SP de l'entreprise est l'un des éléments déterminant de GE et de son efficacité. La SP peut constituer un mécanisme qui permet de réduire les problèmes d'agence entre les managers et les actionnaires et permet aussi de converger les intérêts des deux parties

2.1 Définitions de la structure de propriété

On trouve l'origine de la SP en tant que thème privilégié et ancien de la littérature économique, dans les travaux de **Berle** et **Means**.

La SP constitue un levier de gouvernance le plus important dans l'entreprise dans la mesure où elle détermine la part du capital détenu par le manager et par les investisseurs institutionnels.

La SP constitue un déterminant très important de la répartition des pouvoirs au niveau des entreprises. Le choix d'une structure concentrée ou dispersée doit tenir compte des avantages et des inconvénients associés à chaque modèle en prenant en considération la nature de l'économie du pays.

2.2 Modèles de structure de propriété

Il ya deux modèles de structure de propriété, le modèle concentré et le modèle dispersé.

2.2.1 Structure de propriété concentrée

La concentration actionnariale est dominante dans les entreprises des pays d'Europe continentale et d'Asie. Après l'arrivée des investisseurs institutionnels, les actionnaires ont tendance à regagner du pouvoir (promotion de la valeur actionnariale). Il existe aussi des

grandes firmes qui ne séparent pas le contrôle de l'entreprise et la propriété (surtout dans les pays en développement).

La présence d'actionnaire majoritaire dans une firme, du fait de leur détention des parts significatives du capital, leur confère un pouvoir important. De ce fait, ils seront motivés à contrôler efficacement le comportement des dirigeants et ils peuvent les obliger à travailler en leur faveur. Shleifer & Vishney (1986) ainsi qu'Agrawal & Mandelker (1990) supposent l'existence d'une relation positive entre la concentration de la propriété et l'efficacité du

contrôle. Ces résultats ont été contestés par Mitton (2002) qui suppose que les actionnaires dominants peuvent eux-mêmes s'engager à l'expropriation des minoritaires.¹⁴

Selon **Belton et Von Thadden** (1988), l'avantage de la concentration de la structure de propriété est qu'elle permet de garantir une meilleure discipline des dirigeants suite au contrôle et la surveillance exercée par actionnaire important mais ce contrôle exercé nécessite des coûts très élevés. Donc, la présence d'actionnaires importants serait bénéfique, car ils tendent à s'engager dans des activités de surveillance plus étroites, qui ont pour résultat une structure de gouvernance plus efficace devant mener à une plus grande valeur pour les actionnaires. La preuve empirique de cette relation est fournie par Demsetz et Lehn (1985), Agrawal et Knoeber (1996) et Barnhart et Rosenstein (1998).¹⁵

2.2.2 Structure de propriété dispersée

La gouvernance d'entreprise remonte au travail de Berle et Means de 1932. Ces auteurs ont trouvé que lors du développement des sociétés anonymes cotées, la structure de propriété dans les grandes entreprises tend à se disperser. Dans cette structure, le pouvoir de décision des actionnaires (principal) diminue et est confié aux dirigeants (agent) qui ne détiennent pas d'actions. Cette situation de séparation de la propriété (actionnaire) et de la gestion (dirigeant) est à l'origine du problème d'agence.

Dans le prolongement du travail de Berle et Means, la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) a été développée sous l'hypothèse d'une structure de propriété dispersée

La thèse de la dispersion de la propriété semble négliger l'importance des participations entre les entreprises, très répandues dans le monde, Aussi, selon la théorie de l'agence, plus la structure de propriété est dispersée, plus les coûts d'agence sont élevés (Jensen et Meckling 1976).¹⁶

Les managers d'une telle structure sont plus incités à communiquer en vue de réduire les couts de contrôle relativement plus élevé et convaincre les actionnaires de leur bonne gestion.

2.3 Systèmes de gouvernance d'entreprise (SGE) et structure de propriété

Il existe une immense variété de modèles de GE dans le monde, Parmi lesquels on cite le modèle de Berglof :

2.3.1 Les systèmes orientés banques « SOB »¹⁷

On rencontre ce type de gouvernance souvent en Allemagne et au Japon où les banques dominant une place importante dans le SGE, ces systèmes se définissent en fait par six éléments principaux :

- Un ratio élevé d'endettement.
- Une faible dispersion d'actionnaires.
- Une forte présence des banques dans le capital des firmes.
- Une plus grande concentration et homogénéisation des créances.
- Des prises de contrôle hostiles plus nombreuses.
- Des relations de financement durables entre les institutions financières et les firmes.
- Grâce à ces systèmes l'entreprise peut bénéficier d'un financement bancaire sûr et continu.

Les banques peuvent aussi prendre des participations et devenir des actionnaires dans ces entreprises afin de se protéger et peuvent ainsi avoir même des droits de vote.

Dans les situations de participation croisées où les banques en font partie on constate souvent une amélioration des marchés des capitaux.

Les banques peuvent constituer des meilleurs candidats pour des propriétés croisées. Quand les droits de propriété et ceux du contrôle sont séparés certain équilibre peut s'établir.

➤ **La structure de propriété qui caractérise ce système de gouvernance**

- Propriété concentrée, contrôle par les banques
- Propriété croisée importante entre les firmes, propriété solides 'substantielle' directe et indirecte des banques, les marchés du contrôle ne représentent pas un grand rôle « ne pèsent pas très lourds ».
- Implication directe très importante des banques dans les affaires des entreprises
- (Contrôle, prise de décision, restructuration etc.).
- Des incitations managériales très faibles

2.3.2 Les systèmes orientés marché « SOM », modèle de Allen,(F)¹⁸

A l'opposé des systèmes orienté banque on trouve les systèmes orienté marché. Lorsqu'il s'agit de financer des activités nouvelles, les marchés sont plus performants et seul obstacle rencontré ici par les investisseurs est la recherche d'une information fiable sur la rentabilité attendue du projet [Parrat, F, 1999].

Ce dernier considère que par rapport aux banques, les marchés financiers sont censés plus capables d'avoir des informations fiables nécessaires à la bonne prise de décision (vu le grand nombre d'agents impliqués dans le processus de la recherche d'information). La structure de propriété des entreprises doit être renforcée par des systèmes de contrôle basés sur les marchés.

➤ **La structure de propriété qui caractérise ce système de gouvernance**

- propriété dispersée, dominée largement par les grandes familles et par les investisseurs institutionnels.
- Participation croisée faible entre les firmes, faible propriété des banques dans les entreprises, marchés du contrôle d'entreprise très actifs.
- Faible participation des banques dans les affaires des entreprises.
- Un grand pouvoir d'incitations managériales (Les salaires, le marché des dirigeants).
- Un ratio très élevé d'obligations (dans la dette d'entreprise).

3. l'innovation dans les PME

Cette section sera consacrée uniquement à l'innovation, sa définition et sa typologie.

3.1 Définitions de l'innovation

Schumpeter (1934) définit l'innovation comme étant l'exécution de nouvelles combinaisons: «produire, c'est combiner les choses et les forces présentes dans notre domaine. Produire autre chose ou autrement, c'est combiner ces forces et ces choses. Dans la mesure où l'on peut arriver à cette nouvelle combinaison en partant de l'ancienne avec le temps, par de petites démarches et une adaptation continue, il ya bien une modification, éventuellement une croissance...». ¹⁹

«L'innovation en économie désigne une découverte qui va permettre de présenter sur le marché un produit nouveau et compétitif.

L'innovation est un facteur capital qui trouve sa place dans l'équation de production au même titre que le capital ou le travail.

$Y(t) = F\{R(t), K(t), T(t), I(t)\}$.

Y(t) : production à un temps (t).

R(t) : ressources naturelles.

K(t) : capital.

T(t) : Travail.

I(t) : innovation technologique.

Cette innovation a paru ses importances à un certain économiste qu'elle est devenue le moteur des facturations économiques». ²⁰

3.2 La typologie de l'innovation

Si on se réfère au manuel d'Oslo, rédigé par des experts de l'OCDE, suite à une enquête dans le cadre de l'innovation des entreprises, il considère que l'entreprise a introduit une innovation aussi bien dans le secteur de fabrication, que dans le secteur des services si elle a introduit sur le marché produit ou service, un procédé de production, de distribution...etc., nouveau ou amélioré de point de vue technologique. Les produits et procédés peuvent inclure un changement organisationnel nécessaire à leur réalisation. ²¹

3.2.1 L'innovation de produit / service

Ce type d'innovation renvoie au développement et à la mise en marche d'un produit et/ ou d'un service nouveau. Le caractère nouveau reste toutefois à apprécier, puisque on parlera d'un produit nouveau porteur d'une technologie de rupture ou bien de la énième transformation de même produit destiné à remplacer le précédent.

Avoir une bonne écoute des attentes et désirs des clients peut être même le socle de ce type d'innovation. Bien que les besoins et attentes sont génériques et évoluent lentement (se nourrir, se vêtir, voyager, se loger, se distraire....), il reste à l'entreprise les désirs et rêves de ses clients, qui sont eux infinis, et leur transformation en réalité constitue une offre tout à fait créative.

3.2.2 L'innovation de procédé

Il s'agit de la création d'un nouveau processus pour parvenir à un résultat, un produit existant. Il peut s'agir d'un nouveau processus de production, ou bien de commercialisation (distribution, marketing...etc.)

Elle correspond à l'adoption de méthodes de production nouvelles ou sensiblement améliorées. Ces méthodes peuvent impliquer des modifications sur l'équipement ou l'organisation de la production. D'une manière générale, l'entreprise qui introduit une innovation de procédé vise à obtenir un avantage de coût afin d'accroître ses parts de marché ou ses profits pour les produits concernés.

3.2.3 L'innovation organisationnelle

Ce qu'on peut dire sur ce type d'innovation, c'est qu'elle est tout d'abord interne. Elle concerne la structure de l'entreprise. Elle accompagne généralement un changement important soit dans la mission de l'entreprise, soit parce que celle-ci a introduit un nouveau produit, un nouveau procédé, qui rend que le changement dans l'organisation soit indispensable. En sus des innovations exposées jusqu'à maintenant, récemment des théoriciens ont donné d'autres types d'innovations qui touche généralement le domaine commercial. ²²

3.2.4 L'innovation globale

Cette dernière définition ajoute à la précédente les changements organisationnels (externalisation / internalisation de tâches, nouveaux modes de management, etc.) ces derniers, fréquents dans le tertiaire, permettent en effet d'améliorer sensiblement la qualité des services rendus et d'en optimiser le processus de production. Bien que ce manuel est fortement marqué par une vision « industrielle » de l'innovation, puisqu'il n'aborde pas les innovations non technologiques, tels que les innovations à caractère non esthétiques (design d'un objet), ou innovations de packaging, reste néanmoins un outil incontournable pour effectuer des comparaisons internationales, et collecter des informations.

3.2.5 L'innovation de concept

Les innovations de concept confèrent à l'entreprise innovatrice un avantage concurrentiel au niveau de l'interface consommateur (point de vente, écran, catalogue). Le concept peut être défini comme la combinaison d'un format de vente et d'un positionnement différenciateur. La réussite de ce type d'innovation repose sur la capacité du distributeur à assurer l'articulation et la cohérence entre les différentes composantes de ce que les praticiens appellent le « mix distributeur », c'est-à-dire la localisation, l'assortiment, le prix, le profil des hommes et la consommation.

3.2.6 L'innovation technologique

Le manuel d'Oslo définit « l'innovation technologique de produit comme la mise au point et commercialisation d'un produit plus performant dans le but de fournir aux consommateurs des services objectivement nouveaux ou nettement améliorés » et l'innovation technologique de procédés par « la mise au point / adoption de méthodes de production ou de distribution nouvelles ou notablement améliorées ».

3.3 Facteurs facilitant ou freinant l'innovation²³

Comme pour tout processus, il existe des facteurs qui facilitent l'innovation et d'autres qui la freinent. Par ailleurs, et en fonction de la situation et de la manière dont les entreprises les mettent en œuvre, certains facteurs qui sont des leviers à l'innovation peuvent être des sources des freins, et vice-versa.

Les leviers de l'innovation peuvent être des sources d'information diverses, des institutions d'enseignement/recherche et des informations généralement accessibles.

Nous les avons ainsi recensés dans ce qui suit :

3.3.1 Les informations

La liste suivante présente les sources d'information, aussi bien internes à l'entreprise qu'externes, qui sont jugées pertinentes dans un certain nombre d'enquêtes de l'OCDE :

- Sources internes

Ce sont les informations que l'on retrouve au sein de la firme ou du groupe à savoir celles relatives à : activités internes de R/D, commercialisation, production, autres sources internes.

- Sources externes

Ce sont les informations externes à l'entreprise mais qui ont trait à son environnement notamment celles portant sur les : concurrents, acquisitions de technologie incorporée, acquisitions de technologie non incorporée, Clients, Sociétés de conseil, Fournisseurs d'équipements, de matériaux, de composants et de logiciels.

✓ Les institutions d'enseignement supérieur

Institutions d'enseignement supérieur, Instituts publics de recherche, Instituts privés de recherche.

✓ Les informations généralement accessibles

Publication de brevets, Conférences, réunions et revues professionnelles, Foires et expositions.

Pour ce qui est facteurs freinant l'innovation, les éléments suivants sont considérés comme pertinents dans un certain nombre d'enquêtes de l'OCDE. Ils peuvent constituer des motifs pour ne pas démarrer une activité d'innovation d'aboutir aux escomptés.

3.3.2 Les facteurs économiques

Risques perçus comme excessifs, Coûts trop élevés, Absence de sources appropriées de financement, Durée excessive du temps de retour de l'investissement dans l'innovation.

3.2.3 Les facteurs propres à la firme

Potentiel d'innovation(R/D, études de conception...) insuffisant, Manque de personnel qualifié, Manque d'information sur la technologie, Manque d'information sur les marchés
Dépenses d'innovations difficiles à maîtriser, Resistances aux changements dans la firme,
Disponibilité insuffisante de services externes, Absence de possibilités de coopération.

3.2.4 Les autres raisons

Faiblesse de protection des droits de propriété, Absences de possibilité technologiques.
Absence d'infrastructures adéquates, Pas besoins d'innover en raison d'innovation antérieures, Législation, normes, réglementation, standards, fiscalité, Manque d'intérêt des clients pour des produits et des procédés nouveaux.

4. Impact de la structure de propriété sur l'innovation des PME (Etude empirique)

L'interprétation et l'analyse des résultats de l'enquête effectuée sur le terrain, représentent les derniers aspects à effectuer pour toute recherche. Partant du principe que tout travail de recherche n'aura un sens que si les propositions exploratoires et les hypothèses de la recherche soient mises en œuvre et validées.

4.1 Les PME en Algérie

4.1.1 Définition des PME en Algérie

La définition de la PME adoptée par l'Algérie est basée sur les trois critères suivants :
Les effectifs, le chiffre d'affaires, le total bilan et l'indépendance de l'entreprise.²⁴
La PME, quel que soit son statut juridique, est défini en Algérie comme étant une entreprise de production des biens et des services employant de 1 à 250 personnes, dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas les 2 milliards de Dinars (DA), ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de Dinars et qui respecte le critère de l'indépendance.

En ce qui concerne le critère de l'indépendance, le capital ou le droit de vote dans toute PME ils ne doivent pas être détenus à 25 % et plus par une autre entreprise ou conjointement par plusieurs entreprises qui ne correspondent pas elles même à la définition de la PME.²⁵

- Trois types de PME sont définis par la loi :²⁶

La moyenne entreprise est définie comme une entreprise employant de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions et 2 milliard de Dinars ou dont le total du bilan est compris entre 100 et 500 millions de Dinars.

- La petite entreprise est définie comme une entreprise employant de 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 200 millions de Dinars ou dont le total du bilan n'excède pas 100 millions de dinars.

- La très petite entreprise (TPE) ou micro-entreprise, y est définie comme une entreprise employant de 1 à 9 employés et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 millions de Dinars ou dont le total du bilan n'excède pas 10 millions de Dinars.

Tableau n°1 : La définition algérienne des PME²⁷

Entreprises / critères	Effectifs	Chiffre d'affaire	Bilan annuel
Moyenne	50 à 250	200millionsà 2 milliards DA	100à500 million DA
Petite	10 à 49	Inférieur à 200 millions DA	Inférieur à 100 millions DA
Très petite	1 à 9	Inférieur à 20 millions DA	Inférieur à 10 millions DA

Source : Gestion et entreprise, publication trimestrielle de l'INPED, Boumerdes janvier-Avril 2004, n° 24-25, p13.

4. 1.2 Les Principes de bonne gouvernance d'entreprise pour les PME²⁸

Il ya au moins trois raisons pour les petites et moyennes entreprises à se montrer plus d'intérêt à appliquer les principes de gouvernance d'entreprise:

- Les bonnes pratiques de gouvernance d'ouvrir la voie aux entreprises de se développer ou attirer des investisseurs supplémentaires comme alternative à la levée de capitaux par des emprunts auprès des banques à un coût élevé. En outre, les entreprises peuvent envisager d'aller public par introduction en bourse.
- Les bonnes pratiques de gouvernance entraînent une amélioration des systèmes de contrôle interne qui se traduit par une plus grande responsabilisation et une meilleure rentabilité. Celui-ci est attribué à des contrôles renforcés qui minimisent la probabilité de fraude pertes.
- La gouvernance d'entreprise veille à ce que les actionnaires sont libérés de fonctions exécutives et administratives.

La bonne gouvernance d'entreprise améliore l'efficacité de gestion et les limites de conflits internes.

En pratique, nous devons réaliser que les PME peuvent faire face à plusieurs problèmes dans l'application de cadre de gouvernance d'entreprise qui peut souvent vu exercice coûteux. Par conséquent, il est essentiel que l'examen devrait être accordée à réduire les exigences de conformité et de divulgation et d'introduire des solutions de rechange moins coûteuse financières et administratives qui ces sociétés peuvent se permettre.

4.2 Méthodologie de l'étude

Pour une meilleure compréhension des analyses des résultats obtenus, nous avons jugé utile de présenter la méthodologie adoptée pour mener l'enquête sur le terrain, Dans le cadre de la réalisation de notre recherche en termes de transparence et de qualité d'information nous avons choisi un échantillon de 20 PME active dans des différents secteurs d'activités, nous avons interrogé ces entreprises à travers un questionnaire qui porte sur des indicateurs essentiels à la structure de propriété.

L'enquête a pour objectif de déterminer quel model de structure de propriété pour les PME algérienne dans un premier lieu et de déterminer quel est l'impact de la concentration de la structure de propriété sur le niveau d'innovation des PME.

4.2.1 Outils utilisés pour l'analyse des données

Après la récolte des questionnaires diffusés, nous avons utilisé le programme Microsoft Office Excel afin de mieux présenter et analyser les résultats, et aussi Nous avons utilisé des applications disponibles sur le programme de traitement statistique SPSS (Statistical Package For Social Sciences) qui fait parti des programmes les plus largement utilisé pour l'analyse des statistiques en sciences sociales. Ce logiciel nous a permit de :

- Calculer les pourcentages.
- Calculer le R Pearson afin d'étudier l'intensité de la relation qui peut exister entre la structure de propriété et l'innovation des PME.
- L'utilisation du test khi-deux avec un seuil significatif de $(\alpha) = 0,05$, afin de tester la crédibilité des résultats.

4.2.2 Variable de l'étude

Tableau N°2 : détermination des variables

L'abréviation de la variable	Le terme	La nature de la variable
NDIN	Le niveau d'innovation	Variable dépendante
NBRPRO	Le nombre de propriétaire	Variable indépendante
ACTMAJO	L'actionnaire majoritaire	Variable indépendante

Source : fait par nous-mêmes

4.3 Illustration des résultats

Le but principal de cette étude est de répondre à nos hypothèses de départ, de les affirmer ou de les infirmer, ainsi que de répondre à la question principale.

La première hypothèse émise « **Model de structure de propriété concentrée est le plus adéquat pour les PME algériennes** » est confirmée en ce qui concerne certains critères.

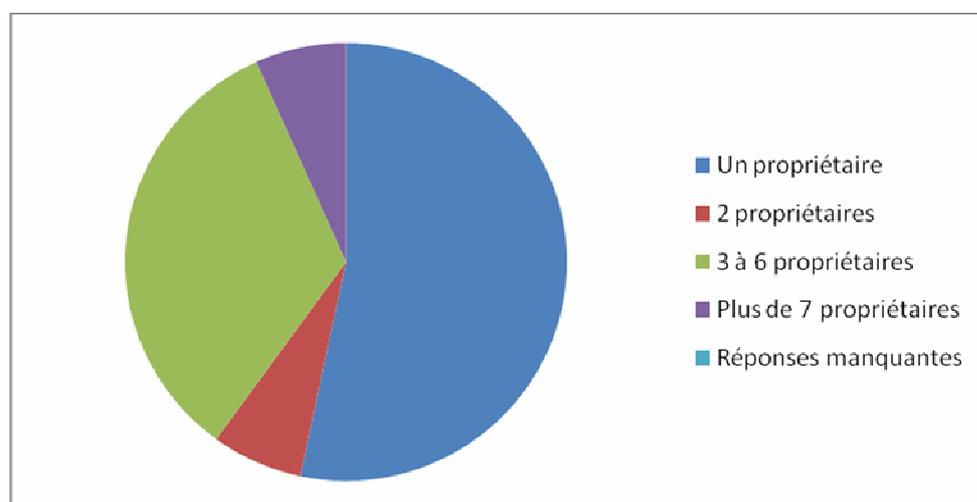
Les résultats de l'enquête confirment que la structure de propriété des PME algériennes est concentrée. D'après les résultats de l'enquête, le capital de la majorité des entreprises interrogées est détenu par un seul propriétaire avec un pourcentage de 53.3% et en 2ème position il est détenu par 3 à 6 propriétaires.

Tableau N°3 : le nombre des propriétaires

	Effectifs	Pourcentage
Un propriétaire	8	53.3%
2 propriétaires	1	6.7%
3 à 6 propriétaires	5	33.3%
Plus de 7 propriétaires	1	6.7%
Réponses manquantes	0	0%
Total	15	100%

Source : fait par nous même

Figure N°1 : le nombre des propriétaires



Source : fait par nous même à l'aide de l'Excel

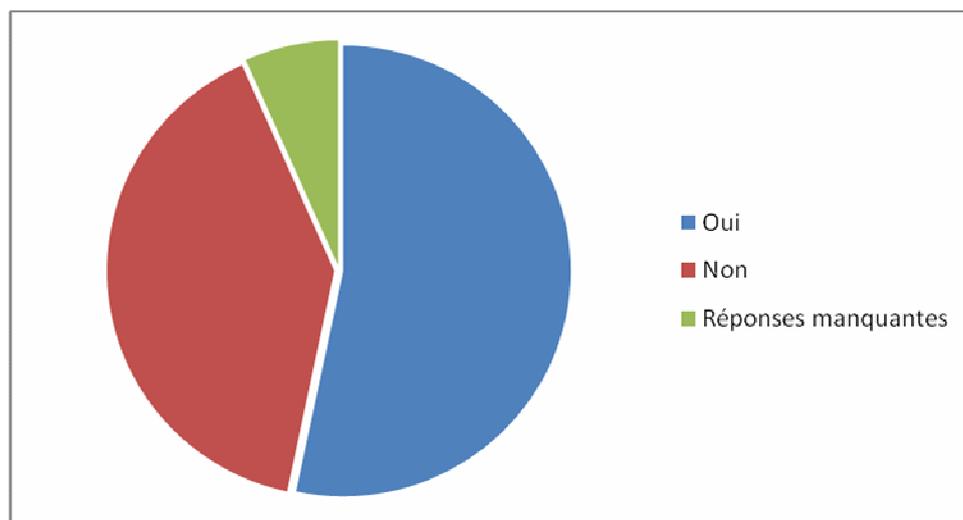
En plus, les résultats de l'enquête ont montré la présence d'un actionnaire majoritaire qui détient plus de 50% du capital dans la majorité des entreprises interrogées, ce qui confirme le travail de prowse qui a constaté qu'en moyenne les 5 principaux actionnaires détiennent plus de 40% de capital des firmes en ce qui concerne la concentration de la propriété.

Tableau N°4 : le principal actionnaire majoritaire

	Effectifs	Pourcentage
Oui	8	53.3%
Non	6	40%
Réponses manquantes	1	6.7%
Total	15	100%

Source : fait par nous même

Figure N°2 : le principal actionnaire majoritaire



Source : fait par nous même à l'aide de l'Excel

La deuxième hypothèse émise «**La structure de propriété concentrée répond positivement au besoin des PME algérienne en matière d'innovation**» est confirmée en ce qui concerne certains critères.

D'après les résultats obtenus de l'enquête, nous avons constaté que la concentration de propriété influence positivement le niveau d'innovation des PME et même les résultats montrent qu'il y a une forte relation entre les deux variables.

Tableau croisé

			QUE_24_3		Total
			oui	non	
QUEST_12	un propriétaire	Effectif	8		8
		% dans QUE_24_3	100,0%		53,3%
	2 propriétaires	Effectif		1	1
		% dans QUE_24_3		14,3%	6,7%
	3 à 6 propriétaires	Effectif		5	5
		% dans QUE_24_3		71,4%	33,3%
	plus de 7 propriétaires	Effectif		1	1
		% dans QUE_24_3		14,3%	6,7%
Total		Effectif	8	7	15
		% dans QUE_24_3	100,0%	100,0%	100,0%

D'après le tableau croisé on remarque que les 8 qui ont répondu que le capital est détenu par un seul propriétaire, confirment l'introduction d'un nouveau produit sur le marché.

Teste KHI-DEUX

$$X^2 = 15.00$$

$$\alpha_c = 0.002 \quad DDL = 3$$

$$\alpha_t = 0.05$$

Le résultat de KHI-DEUX confirme que la propriété unique est la plus adéquate pour l'introduction d'un nouveau produit

R Pearson

$$R = 0.93$$

Le coefficient de corrélation indique qu'il y a une forte relation entre la structure de propriété concentrée et l'introduction d'un nouveau produit sur le marché.

Tableau croisé

			QUE_25_3		Total
			oui	non	
QUEST_12	un propriétaire	Effectif	6	2	8
		% dans QUE_25_3	100,0%	22,2%	53,3%
	2 propriétaires	Effectif		1	1
		% dans QUE_25_3		11,1%	6,7%
	3 à 6 propriétaires	Effectif		5	5
		% dans QUE_25_3		55,6%	33,3%
	plus de 7 propriétaires	Effectif		1	1
		% dans QUE_25_3		11,1%	6,7%
Total		Effectif	6	9	15
		% dans QUE_25_3	100,0%	100,0%	100,0%

D'après le tableau croisé on remarque que, parmi les 8 qui ont répondu que le capital est détenu par un seul propriétaire, il ya 6 qui ont confirmé l'introduction d'un nouveau processus de fabrication, et 2 qui ont répondu non. Et pour les entreprises qui ont 3 à 6 propriétaires la totalité ont répondu non.

Teste KHI-DEUX:

$$X^2=8.75$$

$$\alpha_c=0.033 \quad DDL=3$$

$$\alpha_t=0.05$$

Le résultat de KHI-DEUX est significatif au seuil de $\alpha_t=0.05$ et confirme le résultat obtenu dans le tableau croisé

R Pearson :

$$R=0.71$$

Le coefficient de corrélation indique qu'il ya une forte relation entre la structure de propriété et l'introduction d'un nouveau processus de fabrication, et elle est significative au seuil de $\alpha_t=0.05$.

seuil de $\alpha_t=0.05$.

Tableau croisé

			QUE_26_3		Total
			oui	non	
QUEST_12	un propriétaire	Effectif	8		8
		% dans QUE_26_3	88,9%		53,3%
	2 propriétaires	Effectif	1		1
		% dans QUE_26_3	11,1%		6,7%
	3 à 6 propriétaires	Effectif		5	5
		% dans QUE_26_3		83,3%	33,3%
	plus de 7 propriétaires	Effectif		1	1
		% dans QUE_26_3		16,7%	6,7%
Total		Effectif	9	6	15
		% dans QUE_26_3	100,0%	100,0%	100,0%

D'après le tableau croisé on remarque que les 8 qui ont répondu que le capital est détenu par un seul propriétaire, confirment l'introduction d'un nouveau changement technologique

Teste KHI-DEUX:

$$X^2=15.00$$

$$\alpha_c=0.002 \quad DDL=3$$

$$\alpha_t=0.05$$

Le résultat de KHI-DEUX confirme que la propriété unique est la plus adéquate pour l'introduction d'un nouveau changement technologique.

R Pearson :

R=0.93

Le coefficient de corrélation indique qu'il ya une forte relation entre la structure de propriété et l'introduction d'un nouveau changement technologique.

Tableau croisé

			QUE_24_3		Total
			oui	non	
QUEST_29	oui	Effectif	8		8
		% dans QUE_24_3	100,0%		53,3%
	non	Effectif		6	6
		% dans QUE_24_3		85,7%	40,0%
	sans réponse	Effectif		1	1
		% dans QUE_24_3		14,3%	6,7%
Total		Effectif	8	7	15
		% dans QUE_24_3	100,0%	100,0%	100,0%

Parmi les entreprises interrogé nous avons 8 soit (53.3%) qui ont répondu que leur principal actionnaire détient plus de 50% du capital et d'après le tableau croisé on remarque que les 8 qui ont répondu oui, confirment l'introduction d'un nouveau produit sur le marché

Teste KHI-DEUX: $X^2=15.00$ $\alpha_c=0.001$ DDL= 2 $\alpha_t=0.05$

Pour confirmer les résultats obtenu dans le tableau croisé on a utilisé le teste KHI-DEUX qui est significatif au seuil $\alpha=0.05$

R Pearson :

R=0.93

Le coefficient de corrélation indique qu'il ya une forte relation entre la concentration du capital et l'introduction d'un nouveau produit.

Tableau croisé

			QUE_25_3		Total
			oui	non	
QUEST_29	oui	Effectif	6	2	8
		% dans QUE_25_3	100,0%	22,2%	53,3%
	non	Effectif		6	6
		% dans QUE_25_3		66,7%	40,0%
	sans réponse	Effectif		1	1
		% dans QUE_25_3		11,1%	6,7%
Total		Effectif	6	9	15
		% dans QUE_25_3	100,0%	100,0%	100,0%

Parmi les 8 entreprises qui ont répondu que leur principal actionnaire détient plus de 50% du capital, il ya 6 qui ont confirmé l'introduction d'un nouveau processus de fabrication, et 2 qui ont répondu non. Et en ce qui concerne les autre, ceux qui leur propriétaire principal ne détient pas plus de 50%, la totalité ont répondu non.

Teste KHI-DEUX: $X^2=8.75$ $\alpha_c=0.013$ DDL= 2 $\alpha_t=0.05$

Pour confirmer les résultats obtenus dans le tableau croisé on a utilisé le teste KHI-DEUX qui est significatif au seuil $\alpha = 0.05$.
Le test KHI-DEUX confirme les résultats obtenu dans le tableau croisé.

R Pearson

R=0.70

Le coefficient de corrélation indique qu'il ya une forte relation entre la concentration du capital et l'introduction d'un nouveau processus de fabrication.

Tableau croisé

			QUE_26_3		Total
			oui	non	
QUEST_29	oui	Effectif	8		8
		% dans QUE_26_3	88,9%		53,3%
	non	Effectif	1	5	6
		% dans QUE_26_3	11,1%	83,3%	40,0%
	sans réponse	Effectif		1	1
		% dans QUE_26_3		16,7%	6,7%
Total		Effectif	9	6	15
		% dans QUE_26_3	100,0%	100,0%	100,0%

Parmi les entreprises interrogé nous avons 8 soit (53.3%) qui ont répondu que leur principal actionnaire détient plus de 50% du capital, confirment l'introduction d'un nouveau produit sur le marché.

Teste KHI-DEUX

$X^2 = 11.52$

$\alpha_c = 0.003$ DDL= 2

$\alpha_t = 0.05$

Pour confirmer les résultats obtenu dans le tableau croisé on a utilisé le teste KHI-DEUX qui est significatif au seuil $\alpha_c = 0.05$

R Pearson

R=0.86

Le coefficient de corrélation indique qu'il ya une forte relation entre la concentration du capital et l'introduction d'un nouveau produit.

D'après les résultats obtenus :

H2: «La structure de propriété concentrée répond positivement au besoin des PME algériennes en matière d'innovation». Est confirmé.

La concentration de la propriété joue un rôle efficace dans la poursuite des stratégies d'innovation. Ainsi, l'examen de pouvoir de l'actionnaire principal détenteur de contrôle ouvre la voie pour examiner son apport cognitif dans la réalisation des projets d'innovation avec succès. Il détient le pouvoir et les connaissances qui contribuent, concomitant, à l'efficacité des stratégies d'innovation. Dans ce sens, il est dans l'intérêt de l'actionnaire principal qui détient le contrôle d'investir dans des projets les plus risqués mais qui sont également les plus rentables. La possession de la connaissance et des savoirs en la matière lui conduit à privilégier ces investissements. De ce fait, l'actionnaire principal joue un double rôle dans le sens où c'est un apporteur des ressources financières et un apporteur des compétences et des savoirs spécifiques. De ce fait, nous avons constaté que la structure de propriété impact positivement l'innovation des PME algériennes, plus la structure de propriété est concentré plus l'entreprise est innovante.

Conclusion

A chaque début, il ya une fin, la conclusion de ce travail c'est le fruit de cette étude de recherche qui avait pour objectif d'étudier l'impact de la structure de propriété des PME algériennes sur leur niveau d'innovation

Ce qui nous a conduits à puiser dans une vaste littérature et à éclairer la notion de gouvernance et de la structure de propriété en se basant sur l'innovation des PME.

Nous avons soulevé quelques points généraux quant à notre étude, que nous pouvons développer comme suit :

- La structure de propriété des PME algériennes est concentrée.
- L'innovation est considérée comme un critère très important pour le développement et la compétitivité des PME, dont nous avons constaté que la concentration de la propriété a un impact positif sur les PME.

Devant un sujet tellement si complexe, ces premiers résultats, doivent être pris avec précaution, et cela pour les causes suivantes :

- La taille de notre échantillon est réduite.
- La difficulté d'apprécier l'objectivité des réponses.

Bibliographies

¹Oliver MARNET, Behaviour and Rationality in corporate Governance, British Library cataloguing in publication data, taylor and francis Group, LONDON AND NEW YORK, 2008, p.15.

²Berle A.A. et Means G.C. « the modern corporation and private property » 1932, 2è éd. 1956, MacMillan

³ CHARREAUX. G, Le gouvernement des entreprises, corporate governance théories et faits, Edition Economica, Paris,1997, P.02.

⁴ CHARREAUX. G, Vers une théorie du gouvernement des entreprises, édition Economica, Paris, 1997, P.23.

⁵ Shleifer, A., and Vishny, R., 1986, "Large shareholders and corporation control", Journal of Political Economy, Vol.94, pp461-488.

⁶ Organisation For Economic co-operation and Development, Using The OECD Priciples of corporate Governance a boardroom perspective, paris, 2008,p.15.

⁷ Peter WIRTZ, Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise, la découverte, Paris, France, 2008, P : 36.

⁸ le code de gouvernance d'entreprise en Algérie. EDITION 2009. P.30.

⁹ Jensen M., meckling W: «theory of the firm : managerial behavior, agency costs and capital structure», journal of financial Economics, spring, 1976.

¹⁰ Frédéric parrat. « LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ».DUNOD.PARIS, 2003, P.47

¹¹ Kandi Mohamed Amine, L'apport de l'Audit Interne à la Gouvernance d'Entreprise ETUDE DE CAS : Sonelgaz, Mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de magistère en sciences commerciales, École des hautes études commerciales d'Alger, 2011, P.95.

¹² Eustache Ebondo wa Mandzila, la contribution de contrôle interne et de l'audit au gouvernement d'entreprise, thèse de doctorat en science de gestion, université paris XII Val de Marne, 2004, P.17.

¹³ Kandi Mohamed Amine, gouvernance d'entreprise, mécanismes externe de régulation, EHEC Alger, 11/02/2015,10h00.

¹⁴ Mamoghli (Chokri), Adjaoud(Fodil), Siala(Fatma) :« Interaction des mécanismes internes de gouvernement d'entreprise et effet sur la performance», in revue Interaction des mécanismes internes pour 226 entreprise canadienne, 2004, P.1411

¹⁵ Paul ANDRÉ, «Systèmes de gouvernance, actionnaires dominants et performance future des entreprises», in revue Finance Contrôle Stratégie – Volume 7, N° 2, juin 2004, p.169.

¹⁶ Paul ANDRÉ: Op.cit, p.170.

¹⁷ Berglof, (E): «Capital Structure as a mechanism of control : a comparison of financial systems », in Parrat, F, 1999, p 204- 205.

¹⁸ Allen, (F): «Strategic management and financial markets », Strategic Management Journal, Vol 14, 1993,in Parrat, F, 1999, pp. 205- 206.

¹⁹ Schumpeter J., «théorie de l'évolution économique»,éd. Dalloz,paris,1935,P.94.

²⁰ Jean pierre PAULET, Dictionnaire d'économie, Edition Jouve, Saint-Denis, Paris, 1992,P.100.

²¹ [http// :www.oecd.org/publishing/corrigenda](http://www.oecd.org/publishing/corrigenda), (publié le 25/01/2011).

²² Grisé (A) : l'innovation dans les services, pour une stratégie de l'immatériel, Litho chic, Québec, 2003, P.30.

²³ Amdaoud, (Mounir), la gestion de l'innovation dans les entreprises algériennes : enjeux majeur pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable, thèse de doctorat en science de gestion, université parisXII de marne, 2004, p.28.

²⁴ Benotmane. S, diagnostic global d'une PME algérienne, mémoire de fin d'étude, université d'Annaba, 2007.

²⁵ Ministère de la petite et moyenne entreprise Et de l'artisanat, assises nationales de la pme, rapport 2 connaissance des PME, 2003

²⁶ Ahmed Bouyacoub. « Les PME en Algérie : Dynamise et limites institutionnelles ». DE LA GOUVERNANCE DES PME/PMI Regards croisés France Algérie.ED.L'Harmattan.2006.p115

²⁷ Gestion et entreprise, publication trimestrielle de l'INPED, Boumerdes janvier- Avril 2004, n° 24-25, p13.

²⁸ MIMOUNI, (Yassine) : le développement des pme et la bonne gouvernance, cas filiale trans-canal/ouest spa unité II relizane, Thèse de Magister En gouvernance d'entreprises, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Des Sciences de Gestion, Tlemcen, 2011, p-p 40-42.