

**Autopsie de l'échec d'une gouvernance d'entreprise familiale:  
Cas d'un groupe de PME Algériennes**

**Autopsy of the Failure of Family Business Governance:  
Case of a group of Algerian SMEs**

**Dr. Ahmed Smahi<sup>1</sup>, Dr. Amal Hamhami<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Université de Tlemcen, smahis2002@yahoo.fr

<sup>2</sup> Université de Sidi Bel Abbesahamhami83@yahoo.fr

**Résumé :**

Les petites et les moyennes entreprises (PME) jouent un rôle fondamental dans le processus de développement économique et social d'un pays.

Par la flexibilité de leurs structures, leur capacité à s'adapter aux pressions multiformes de l'environnement économique, leur aptitude à assurer une intégration économique et le développement des régions, les PME sont au centre des politiques industrielles et des préoccupations politiques des états soucieux de préserver et de développer l'emploi.

La PME dispose certes de l'avantage d'avoir des structures de coût de travail favorables, mais elles sont confrontées à des carences importantes dans le domaine des technologies, de la qualité des produits, de la formation des ressources humaines, du management et des coûts de transaction qui obèrent non seulement leur compétitivité, mais à moyen terme leur pérennité et voir même à cours terme, leur survie avec le démantèlement tarifaire et l'ouverture économique.

Ainsi, le développement des PME implique l'émergence de nouvelles gouvernances fondées en particulier sur une gestion saine et moderne avec un cadre macroéconomique incitatif favorable à la libre concurrence. Les résultats de l'étude ont montré le manque de rigueur dans l'application législative et institutionnelle dans l'entreprise ainsi que et les principes de gouvernance d'entreprise ne sont pas respectés. Les liens familiaux anesthésient le mode de gestion, c'est l'origine même de l'échec.

**Mots clés :** Gouvernance d'entreprise- Mode de gestion-PME familiale-

## المخلص:

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم (SME) دورًا أساسيًا في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلد، وذلك لمرونة هياكلها، وقدرتها على التكيف مع مختلف ضغوط البيئة الاقتصادية، إضافة إلى قدرتها على إحداث التكامل الاقتصادي والتنمية المحلية. وعليه فإن الشركات الصغيرة والمتوسطة هي محور السياسات الصناعية والانشغالات السياسية لمختلف الدول التي تهدف إلى الحفاظ على فرص العمل وتطويرها.

ويتميز هذا النوع من المؤسسات بوجود هياكل مناسبة لتكاليف اليد العاملة، لكنها ونفس الوقت تواجه عراقيل كبيرة في مجال التكنولوجيا وجودة المنتج وتدريب الموارد البشرية وإدارة تكاليف المعاملات التي لا تؤثر فقط على قدرتها التنافسية، ولكنها تؤثر في قدرتهم على البقاء على المدى المتوسط.

وبالتالي، فإن تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعني ضمنا ظهور حوكمة جديدة تستند بشكل خاص إلى الإدارة السليمة والحديثة مع إطار محفز للاقتصاد الكلي مناسب للمنافسة الحرة. أظهرت نتائج الدراسة الافتقار إلى الصرامة في التطبيق التشريعي والمؤسسي في المؤسسات، عدم احترام مبادئ حوكمة الشركات. وكذلك هيمنة العلاقات الأسرية لطرق الإدارة هو أصل فشل هاته المؤسسات. الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، نظم الإدارة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## 1. Introduction

la gouvernance d'entreprise est une solution, ou en cas de négligence, une raison au dysfonctionnement législatif et managérial de l'entreprise. La gouvernance peut donc être considérée comme un facteur important à la survie de l'entreprise.

Pour ce faire, un cadre empirique concernant le cas d'application des principes de la gouvernance dans deux PME familiales Algériennes sera étudié.

la gouvernance d'entreprise est considérée comme un défi pour le développement, d'ailleurs les recherches menées par l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) sur l'importance de « la gouvernance de l'entreprise », considère cette dernière comme le moyen le plus efficace et efficient pour aboutir à une croissance durable. D'autant que, l'entreprise est le moteur principal qui conduit l'économie d'une nation et ses marchés de capitaux vers la prospérité durable et à long terme. Les entreprises ont en effet contribué à créer des millions d'emplois à travers les renseignements financiers qu'elles fournissent, elles contribuent à la sécurité, l'intégrité, et l'efficacité des marchés

de capitaux, d'un côté, et de l'autre les marchés financiers qui sont générateurs de fonds. Ainsi Rezaee Zabihollah (2007) explique comment les entreprises sont créatrices de valeurs économiques durables. De plus la bonne gouvernance d'entreprise aide à prévenir les scandales et la fraude. Par contre, si on aborde le rôle de la gouvernance d'entreprise d'un point de vue micro économique, l'importance de la GE aura une autre tendance, selon Gup Benton.E (2007) elle se localise essentiellement dans :

1. La protection des intérêts des actionnaires,
2. La protection des intérêts des parties prenantes,
3. la protection de l'intérêt public dans le système bancaire et satisfaire les régulateurs banque/gouvernement.

Donc la gouvernance de l'entreprise est au cœur du développement durable, autrement dit elle l'a pour cible principale. Elle fait appel selon le code Algérien de la gouvernance d'entreprise à trois objectifs déterminants pour la pérennité de l'état :

1. produire des biens ou des services
2. créer des emplois pour que chacun puisse profiter des fruits de la croissance
3. protéger l'environnement par la solidarité avec les générations futures.

De plus, au niveau interne si la gouvernance est établie correctement et de façon pleinement opérationnelles, son rôle et ses missions commencent dès l'élaboration du cadre de conception stratégique en:

1. élaborant la stratégie
2. Définissant le plan stratégique : Formuler la politique de l'entreprise ; (type de management, processus de décision)
3. Nominant le dirigeant
4. Manageant les risques
5. Garantissant la conformité des règlements, qu'ils soient légaux, comptables et fiscaux normatifs ou propres à l'entreprise et aux principes et statuts de gouvernance établie.
6. pilotant la performance.
7. Procédant au reporting et audit

Notre étude consistera donc, d'abord, et afin de nous imprégner de ce qu'est une étude de cas, à présenter le cadre conceptuel de celle-ci. Cette démarche, nous permettra de procéder d'une part, à une collecte de données dite « passive » effectuée lors de l'étude pratique, à l'origine d'ailleurs, de l'éveil de l'intérêt de l'existence même du problème, et d'autre part à la mesure du degré d'application des principes de la gouvernance d'entreprise.

Ainsi, notre problématique s'articule autour de la question suivante :

**L'Échec des entreprises familiales ne serait il pas du à l'absence de gouvernance ?**

Ainsi la formulation des hypothèses se fera dans la partie pratique ainsi que la détermination des variables objet de la recherche.

## 2. La gouvernance de l'entreprise

Tout comme la gouvernance, la gouvernance de l'entreprise a des origines anciennes tel que nous l'avons abordé précédemment. Jensen (1993) considère : « le gouvernement d'entreprise comme l'ensemble des structures de contrôle au niveau le plus élevé (top level control structure) ». Par ailleurs Gomez, P, Y la définit comme étant: «l'ensemble cohérent des dispositifs et des politiques institutionnels de l'entreprise qui permettent de rendre légitimes les fonctions d'autorité exercées directement par les dirigeants délégués à la hiérarchie». Hamzaoui Mohamed (2005)

démontra dans l'un de ses écrits que le troisième paragraphe de la norme (ISA260<sup>1</sup>), définit la gouvernance d'entreprise comme étant les personnes qui ont la responsabilité de définir la stratégie et les politiques de l'entité et qui sont impliquée dans la supervision et le contrôle des activités de celle-ci (Hamzaoui, 2005). La gouvernance d'entreprise peut être définie comme un système dont les structures relèvent en partie du droit des sociétés (organisation et conseil de surveillance ou en conseil d'administration) et en partie d'un ensemble d'autre droits pratiques (code de conduite et structures de marchés). Ainsi, au centre du débat de la gouvernance d'entreprise se situe l'omnipotence du président-directeur général et la nécessité d'établir un contre pouvoir au sein même du conseil (Hamzaoui, 2005). Selon Shleifer et Vishny (1997), la gouvernance de l'entreprise est un arrangement institutionnel à travers lequel les investisseurs financiers de l'entreprise assurent le propre retour de leurs investissements (Chen, 2005). Jensen and Meckling (1976), quand à eux considèrent que le but de la gouvernance de l'entreprise est de minimiser le coût total.

La Gouvernance d'Entreprise regroupe l'ensemble des relations entre les dirigeants de l'entreprise et son organe de gouvernance avec les actionnaires d'une part, et les autres parties prenantes d'autre part ; et ce, dans l'objectif de création de valeur pour l'entreprise. La Gouvernance d'Entreprise s'intéresse donc à la manière dont les entreprises sont dirigées et contrôlées et s'assure de la capacité des organes de gestion à :

---

<sup>1</sup> Cette Norme Internationale d'Audit (International Standard on Auditing, ISA) traite de l'obligation qu'a l'auditeur de communiquer avec les personnes au gouvernement d'entreprise dans le cadre d'un audit d'états financiers. Tirer de : « Norme international d'audit 260, communication avec les personnes constituant le gouvernement d'entreprise du 15 décembre 2009 », CNCC-IRE.

1. poursuivre des objectifs conformes aux intérêts des actionnaires et des autres parties prenantes.

2. mettre en œuvre des systèmes de contrôle efficaces pour prévenir et gérer les conflits d'intérêt potentiels et les risques éventuels et prévenir les abus de pouvoir de nature à faire prévaloir des intérêts particuliers sur "l'intérêt social" .

Shleifer et Vishny (1997), considèrent la gouvernance de l'entreprise comme étant les chemins dans lesquels les investisseurs financiers de l'entreprise assurent un retour de leur investissement. Ils soutiennent que le gouvernement d'entreprise est essentiellement concerné avec de principaux problèmes d'agence entre la propriété et le contrôle (Gup, 2007)

Le Cadbury Report<sup>1</sup> définit la gouvernance de l'entreprise comme le système qui contrôle et dirige l'entreprise. En outre, il affirme qu'un système de bonne gouvernance d'entreprise permet au conseil d'administration d'être libre et de conduire la compagnie en avant, néanmoins cette liberté se fait dans un cadre de responsabilité efficace (Keasey, Thompson, & Wright, 2005). Le gouvernement d'entreprise est le rapport entre les trois jeux d'acteurs « capital d'investisseurs-travail-administration » (Gospal & Pendleton, 2005)

Selon Roland Pérez (2003) la GE<sup>2</sup> se réfère au dispositif institutionnel et comportemental régissant les relations entre les dirigeants<sup>3</sup> d'une entreprise ; plus largement, d'une organisation— et les parties concernées par le devenir de ladite organisation (Pérez, 2003)

---

<sup>1</sup> Cadbury Report report, intitulé "Financial Aspects of Corporate Governance" est un rapport d'un comité présidé par Adrian Cadbury qui dispose des recommandations sur l'arrangement de conseils de compagnie et de systèmes comptables pour atténuer des risques de gouvernement d'entreprise et des échecs. Le rapport a été publié en 1992. Les recommandations du rapport ont été adoptées par l'Union Européenne, les États-Unis, la Banque Mondiale et d'autres.

<sup>2</sup> GE= gouvernance d'entreprise.

<sup>3</sup> Selon le même auteur 2003, les dirigeants sont la catégorie d'acteur clés sur laquelle la gouvernance est focalisé souvent représentée par un petit groupe fortement hiérarchisé autour du leader, quelquefois exprimée par un réseau semi-hiérarchisé et aux contours mal définis (avec, par exemple, des représentants d'organisations associées, de partenaires, voire des organismes de contrôle...).

Quelles que soient les difficultés pour la définir exactement et la circonscrire — ces difficultés faisant elles-mêmes partie de la problématique de la GE.

### 3. Spécification des variables retenues

#### 3.1. Justificatif des variables

Le cheminement suivi pour le choix des variables a nécessité d'abord de comprendre en quoi consiste la dynamique de la gouvernance d'entreprise puisqu'il s'agit dans notre étude d'en étudier l'application. Pour ce faire, il était nécessaire d'en disséquer sa définition.

Il a été donc retenu, et ceux sur la base de ce qui a été constaté dans la partie théorique, que la gouvernance d'entreprise est un système de contrôle et de direction s'appuyant à la fois sur les **mécanismes** et les **principes**. Cette complexité et la subtile relation qui existe entre ces deux facteurs (mécanismes et principes), nous a conduit à établir une matrice qui démontre cette forte relation et combinaison ; cette matrice se présente dans le tableau (1) comme suit :

Tableau 1 : relation entre « principes et mécanismes » de la GE

	Régime efficace de gouvernement d'entreprise	Droit des actionnaires	Traitement équitable des actionnaires	Transparence et diffusion de l'information	Responsabilité du conseil d'administration	Rôle des différentes parties prenantes
Contrôle direct des actionnaires (assemblées)	***	***	***	***	***	***
Conseil d'administration	***	***	***	***	***	***
Système de rémunération		***	***	***		
Structure formelle	***			***		
Auditeurs internes	***	***	***	***	***	***
Comité d'entreprise		***	***	***	***	***
Syndicat		***	***	***	***	***
Réseaux de confiance informels	***	***	***	***	***	***
Surveillance mutuelle des dirigeants	***	***	***	***	***	***
Culture d'entreprise	***	***	***	***	***	***
Environnement légale et réglementaire	***	***			***	***
Syndicats nationaux	***					***
Auditeurs légaux	***					***
Association des consommateurs						***
Marchés des biens et des services						***
Marchés financiers						***

Intermédiation financière						***
Crédit interentreprises						***
Marché du travail						***
Marché politique						***
Marché du capital social						***
Environnement« social »						***
Environnement médiatique						***
Culture des affaires						***
Marché de la formation						***

Source : élaboré par nos soins

L'interprétation et l'analyse de cette matrice nous conduit à retenir qu'il existe une nette corrélation entre les principes et les mécanismes de la gouvernance d'entreprise.

De plus, nous faisons le constat que les mécanismes peuvent nous donner une vision à la fois générale et précise contrairement aux principes qui n'offrent qu'une vue globale. Ceci nous incite donc à analyser la classification des mécanismes sélectionnés par Charreaux.

Cette analyse s'exprime d'abord par l'établissement d'une cartographie sur laquelle nous pouvons relever quatre zones importantes

**Zone A : Mécanismes internes spécifiques**

**Zone B : Mécanismes internes spontanés**

**Zone C : Mécanismes externes spontanés**

**Zone D : Mécanismes externes spécifiques**

Il en ressort que :

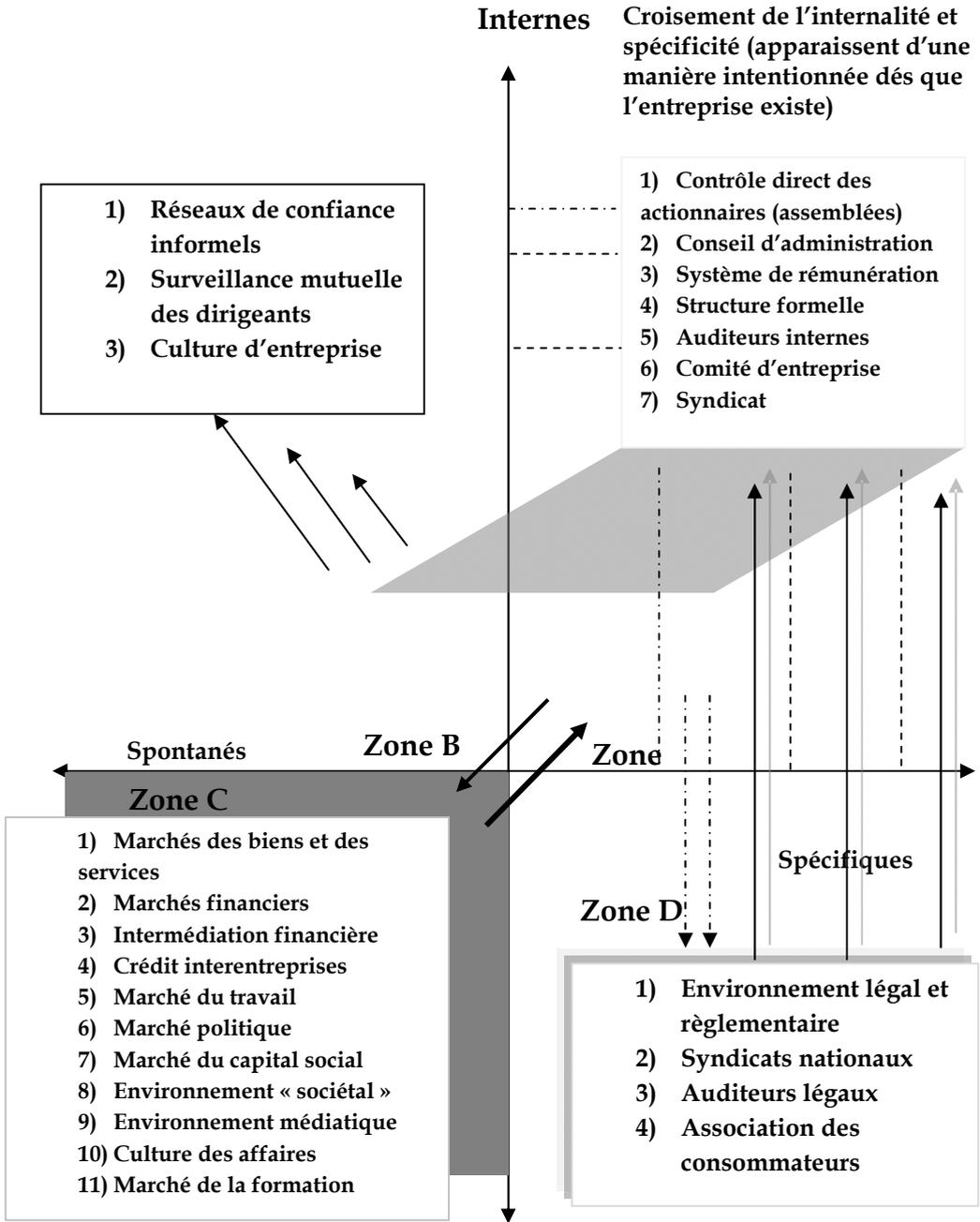
- 1) La zone **B** n'est qu'un simple reflet de la zone A, raison d'ailleurs pour laquelle elle est considérée comme zone spontanée.
- 2) La zone **D** par contre s'impose à la zone A (application législative...)
- 3) La zone C, quant à elle, se caractérise par un échange mutuel avec la zone A

Nous notons qu'en matière de GE nous ne sommes davantage concernés que par la zone A.

Afin d'éviter la dispersion et de mieux canaliser notre travail, nous retiendrons donc dans notre étude la zone A.

A partir de là, nous avons élaboré des matrices nous permettant de mesurer la relation entre la zone A et (principes de gouvernance, aspect managérial, liens familiaux), tel que présenté dans le schéma suivant :

Schéma 1: Analyse des mécanismes de la gouvernance d'entreprise (classement de Charreaux. G)



Source : élaboré par nos soins

**Tableau 2: Relation entre la zone A et les principes de GE**

	Régime efficace de gouvernement d'entreprise	Droit des actionnaires	Traitement équitable des actionnaires	Transparence et diffusion de l'information	Responsabilité du conseil d'administration	Rôle des différentes parties prenantes
Contrôle direct des actionnaires (assemblées)	***	***	***	***	***	***
Conseil d'administration	***	***	***	***	***	***
Système de rémunération		***	***	***	***	***
Structure formelle	***			***	***	***
Auditeurs internes	***	***	***	***	***	***
Comité d'entreprise	***	***	***	***	***	***
Syndicat						***

**Tableau 3: Relation entre la zone A et l'aspect managérial de l'entreprise**

	Aspect Stratégique	Aspect Financier	Aspect structurel et managérial	Aspect industriel ou/technique et de production	Aspect commercial	Aspect de Ressources humaines et sociales
Contrôle direct des actionnaires (assemblées)	***	***	***	***	***	***
Conseil d'administration	***	***	***	***	***	***
Système de rémunération	***	***				***
Structure formelle	***		***	***	***	***
Auditeurs internes	***	***	***	***	***	***
Comité d'entreprise	***	***	***	***	***	***
Syndicat						***

Tableau 4 : Relation entre la zone A et les valeurs familiales

	L'excès de confiance	L'excès d'autorité	La timidité et la peur	La complicité	La pudeur	La préservation de la sérénité de la famille	La compétition ( )
Contrôle direct des actionnaires (assemblées)	***	***	***	***	***	***	***
Conseil d'administration	***	***	***	***	***	***	***
Système de rémunération	***	***	***	***	***	***	***
Structure formelle	***	***	***	***	***	***	***
Auditeurs internes							
Comité d'entreprise	***	***	***	***	***	***	***
Syndicat							

Afin de répondre à notre problématique principale, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

**H1** La négligence du dispositif législatif et réglementaire induit l'échec. Cette hypothèse doit être testée en dressant les variables suivantes :

- A. Régime efficace de gouvernement d'entreprise
- B. Droit des associés
- C. Traitement équitable des associés
- D. Transparence et diffusion de l'information
- E. Responsabilité des assemblées générales et du conseil de gestion
- F. Rôle des différentes parties prenantes

**H2** : La nature archaïque du dispositif managérial diminue la performance. Cette hypothèse doit être testée en dressant les variables suivantes :

- A. Aspect stratégique
- B. Aspect financier
- C. Aspect structurel et managérial
- D. Aspect industriel ou/technique et de production
- E. Aspect commercial
- F. Aspect de Ressources humaines et sociales

**H3** : Les liens familiaux paralysent la dynamique entrepreneuriale. Cette hypothèse doit être testée en dressant les variables suivantes

- A. L'excès de confiance
- B. L'excès d'autorité
- C. La timidité et la peur
- D. La complicité

E. La compétition

F. La préservation de la sérénité de la famille

Tableau 5 : Description et opérationnalisation des principales variables

<b>Identité de la variable</b>	<b>Définition et mesure</b>
Régime efficace de gouvernement d'entreprise	Dispositif législatif de la SARL-Statut-règlement intérieur-bureau du contentieux-expert comptable-commissaire au compte-pouvoir du gérant
Droit des actionnaires	Intervention lors des prises de décision-utilisation des droits-
Traitement équitable des actionnaires	Fréquence de prise de décision
Transparence et diffusion de l'information	Accès aux documents :( rapport sur les opérations de l'exercice-inventaire-compte d'exploitation générale-compte des résultats-bilan-PV de réunion-registres comptables-réception des informations-
Responsabilité du conseil d'administration	Assemblés généraux ordinaires et extraordinaires-
Rôle des différentes parties prenantes	(section syndicale-œuvres sociales-service HSE-convention avec la médecine du travail
Aspect Stratégique	Politique d'entreprise-stratégie d'entreprise-planification-analyse-conception-concertation-orientation-formation-innovation-recherche-suivi-evaluation-contrôle-communication-
Aspect Financier	Analyse, gestion financière et comptable-moyenne du chiffre d'affaire et du bénéfice-
Aspect structurel et managérial	Organigramme-hiérarchie- analyse-conception-concertation-orientation-formation-innovation-recherche-suivi-evaluation-contrôle-communication-administration
Aspect industriel ou/technique et de production	Etat de l'outil de production-rentabilité de l'outil de production-maintenance-production-
Aspect commercial	Evaluation commercial-évaluation marketing
Aspect de Ressources humaines et sociales	Appréciation de l'encadrement en ressources humaines-analyse-conception-concertation-orientation-formation-innovation-recherche-suivi-evaluation-contrôle-communication-
L'excès de confiance	Manière de prise de décision-fréquence de présence dans l'assemblée-fréquence d'accès aux documents-
L'excès d'autorité	Mode de gestion-base de prise de décisions-
La timidité et la peur	Mesure indirecte
La complicité	Mesure indirecte
La compétition	Mesure indirecte
La préservation de la sérénité de la famille	Mesure indirecte

Source : élaboré par nos soins à partir de l'article : (TchakouteTchuigoua.H, « L'influence des mécanismes de gouvernance sur la performance des institutions de microfinance d'Afrique Sub-saharienne », Université Libre de Bruxelles - Solvay Brussels School of Economics and Management Centre Emile Bernheim, Paper N° 10/026, 2010, p13-14.

### 3.2. Source de données, contexte de l'étude et méthodologie de l'enquête

#### Conception du questionnaire

Dans notre conception du questionnaire, qui est l'expression même de la confrontation de la réalité du terrain, nous avons tenu compte des principes suivants :

-Prise en considération des variables dans la formulation des questions posées, cela nous a conduits à établir cinq axes :

- 1/ Identification des individus
- 2/ données concernant les principes de gouvernance d'entreprise
- 3/ données concernant le mode de management
- 4/ données concernant l'état du management
- 5/ données concernant les répercussions des liens familiaux

Pour déterminer l'importance de la gouvernance à travers un constat macro et micro économique de l'échec que subit une grande majorité des entreprises algériennes.

Donc, l'échantillonnage repose sur une première étape concerne le questionnaire A, et une deuxième étape qui concerne le questionnaire B. En fait, nous avons démarré notre enquête par le lancement des questionnaires et qui a pris une semaine, faute d'indisponibilité parfois des travailleurs et associés. La méthode quantitative a été utilisée dans cette enquête, basée sur un questionnaire qui est articulée autour de 67 questions pour le questionnaire A et 36 questions pour le questionnaire B.

#### Questionnaire A (destiné aux associés)

Le questionnaire est structuré de telle manière à répondre aux objectifs retracés principalement dans les axes suivants:

- 1/- Identification des individus
- 2/-Principes de gouvernance
- 3/ - Mode de management
- 4/-Etat de management
- 5/-Influence des valeurs familiales

#### Questionnaire B (destiné aux travailleurs)

De la même façon, le questionnaire B est structuré suivant les éléments suivants :

- 1/- Identification des individus

- 2/-Principes de gouvernance
- 3/ - Mode de management
- 4/-Etat de management
- 5/-Influence des valeurs familiales

#### 4. Traitement des données du Questionnaire A (associés)

##### 4.1. Principes de gouvernance d'entreprise

**Tableau 6 : moyenne de l'application du dispositif législatif et règlementaire**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
satisfaction/règlement	6	3	5	3,67	1,033
Dispositif législatif et règlementaire de la SARL	6	4	5	4,33	,516
application du dispositif législatif et règlementaire	6	2	3	2,33	,516
Valid N (listwise)	6				

La lecture du tableau 6 nous permet de constater qu'il n'y a pas de difficultés liées à la mise en œuvre du dispositif législatif et règlementaire. Par contre il y'a une anomalie détecté, qui pourra être très utile, est que il n'y a pas le même avis sur l'information concernant le bureau du contentieux et le commissaire au compte.

**Tableau 7 : assistance du bureau du contentieux**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid oui	4	66,7	66,7	66,7
non	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

**Tableau 8 : assistance d'un commissaire au compte**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid oui	4	66,7	66,7	66,7
non	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Parallèlement, même si les assemblé générale sont tenu presque deux fois par an, demander souvent par certains et quelque fois par d'autres (facteur de fréquence).

Il s'avère qu'il y'a des blocages du à la négligence et la préservation des liens familiaux.

**Tableau 9 : raisons de non intervention des associés**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid la négligence	2	33,3	33,3	33,3
la préservation de la famille	4	66,7	66,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

#### 4.2. Mode de management

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid la délégation du pouvoir	4	66,7	66,7	66,7
le partage du pouvoir	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

**Tableau 10 : démarche privilégié du gérant**

**Tableau 11 : mode de gestion du gérant**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid démocrate	4	66,7	66,7	66,7
complaisant	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

**Tableau 12 : appréciation de la stratégie**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid inefficaces	2	33,3	33,3	33,3
efficaces	4	66,7	66,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

**Tableau 13 : révision des stratégies/période**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid mensuellement	4	66,7	100,0	100,0
Missing System	2	33,3		
Total	6	100,0		

**Tableau 14 : démarche de minimisation des coûts**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid oui	4	66,7	66,7	66,7
non	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

**Tableau 15 : modification de l'organigramme**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid suffisamment	2	33,3	33,3	33,3
entièrement	4	66,7	66,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

**Tableau 16 : appréciation de l'encadrement en RH**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid insuffisant	4	66,7	66,7	66,7
assez bon	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

### 4.3. Liens familiaux

Il apparait aussi que dans la majorité des cas, les avis ne sont exprimés en raison de la préservation de la famille.

**Tableau 17 : appréciation des liens familiaux/gestion**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid défavorable	4	66,7	66,7	66,7
peu favorables	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

## 5. Interprétation des résultats

### 5.1. Questionnaire A (associés et gérant)

Tout d'abord, il est à signaler que les statuts prévoient que le gérant doit être un des associés. Par ailleurs, ce sont les mêmes associés qui président l'une et l'autre entreprise. Ils sont tous âgés de 53 à 59ans et sont parents. En plus de la gérance, les trois associés ont occupé à des périodes différentes le poste de directeurs exécutifs pour assister le gérant dans ses tâches quotidiennes. Il est constaté que les deux tiers des associés ont un niveau post universitaire ce qui est nettement supérieur à la moyenne nationale. Cependant aucun des associés n'a une formation en gestion ou en génie minier, qui lui permettrait de mieux cerner les problèmes rencontrés et éviter les dysfonctionnements que connaissent les entreprises jusqu'à ce jour.

Nous relevons que les 2/3 n'ont pas été satisfaits du poste occupé au sein de l'entreprise pour des raisons qui n'ont pas été divulguées et que le questionnaires n'a pas été prévu. Cependant le croisement de certaines réponses nous éclaire sur les motifs de la précédente réaction, en l'occurrence le malaise dans le poste de gérant et de directeur exécutif.

Il est relevé également, que l'application du dispositif législatif et réglementaire est considérée insuffisante pour 66% des associés. Une partie d'entre eux soit 33% éprouvent une gêne particulière au sujet des statuts qui ne répondent pas à leurs aspirations. Cet état des lieux déstabilise le climat ambiant nécessaire à la bonne marche des entreprises.

Certes, les modifications des statuts ont permis aux entreprises de s'adapter, non seulement, au contexte législatif et réglementaire mais aussi aux coalitions et transactions des associés. Parmi eux, certains n'ont pas été satisfaits et cela est du à l'insuffisance de stratégie d'après la majorité.

Le seul lieu légal pour débattre des problèmes entre associés étant les assemblées générales, celles-ci sont appréciées différemment.

En ce qui concerne la procédure la transparence, l'efficacité et le contrôle de l'entreprise, chaque associé occupe une zone particulière caractérisée par l'extrême insatisfaction, l'extrême satisfaction et la médiane. Cette attitude est caractéristique du désaccord qui sévit entre les protagonistes.

Il y a d'ailleurs une seule assemblée générale par an, lors de la signature des PV concernant les comptes sociaux.

Rarement des réunions se tiennent entre seulement deux et quelque fois trois associés pour examiner un problème qui doit réunir le consensus et éviter des complications de gestion.

Les décisions sont prises à l'amiable sur la base d'une entente conviviale afin d'éviter d'égratigner un des associés. En cas de blocage, ce sera en l'absence

de conviction ou parfois l'insuffisance de faisabilité et rarement par esprit de contradiction.

Il faut souligner que la majorité des associés ne demandent pas d'assemblée générale ni de réunions ce qui attire l'attention d'une manière particulière sur l'intérêt qu'ils portent à l'entreprise. Cette attitude est générée peut être par un certain mutisme autour de la gestion approfondie des entreprises.

## **5.2. Questionnaire B**

Le questionnaire instruit par les travailleurs et dirigeant a été traité en trois catégories distinctes assez complémentaires :

a/-Personnel de Promaisse

b/-Personnel de BTL

c/-Personnel commun chargé des taches administratives ou particulières

### **a/- travailleurs BTL (Usine)**

#### **Démographie**

La plupart des travailleurs sont d'âge moyens (25-45ans), 75% sont mariés et environ la même proportion a des enfants. La majorité occupe des postes de travail dans la production avec des niveaux d'instruction répartis sur le secondaire, le moyen, le primaire et parfois sans aucune scolarité. Cependant quelques-uns ont bénéficié d'une formation professionnelle de base, seuls les chefs de services sont de niveau universitaire.

#### **Le gérant**

Les deux tiers  $\frac{2}{3}$  considère que le gérant est démocrate, les autres sont convaincus qu'il est complaisant et en partie versent vers le laisser aller. La majorité suppose que le gérant délègue et partage son pouvoir.

#### **Mode de gestion**

Les travailleurs adoptent une attitude assez particulière lorsqu'il s'agit de choisir le mode de direction à l'entreprise, la majorité préfère le gérant et à peine le  $\frac{1}{3}$  fait allusion à l'assistance de celui-ci par un directeur exécutif. L'explication doit être cernée dans notre analyse pour mieux comprendre le comportement des travailleurs vis-à-vis du questionnaire.

#### **La qualité de la gestion**

Plus que la moitié des travailleurs questionnés considèrent la gestion de l'entreprise comme insuffisante

#### **La planification**

En matière de planification, des objectifs et des opérations à réaliser, plus de la moitié connaît son inexistence, pour le tiers qui reste il s'agirait d'une planification quotidienne à trimestrielle qui est en vigueur, ce qui est insuffisant pour la bonne conduite de l'outil de production.

#### **Réunions**

La majorité déclare ne pas se réunir avec les associés et les dirigeants, et à peine la moitié reconnaît les rencontres entre travailleurs. C'est une donnée très importante qui va sans aucun doute nous éclairer plus tard dans l'analyse globale.

### **Encadrement**

Les ressources humaines sont considérées peu compétentes, tout au plus moyenne.

### **Le recrutement**

Seulement avec des contrats à durée déterminée

### **L'outil de production**

La majorité suppose que l'outil de production est insuffisamment rentable sinon à peine moyen

### **La hiérarchie**

La plus part des travailleurs déclarent communiquer directement avec le gérant et très peu passent par la hiérarchie alors que celle-ci est supposée être respectée **78.5%**, cette dichotomie a besoin d'être un peu plus approfondie dans l'analyse.

### **Information et communication**

La majorité des travailleurs a un avis négatif en ce qui concerne la périodicité et la célérité. Il n'existe pas de communication dans l'entreprise taillerie. L'échange a lieu beaucoup plus oralement comme cela a été insinué dans les rapports directs avec le gérant.

### **Les liens familiaux**

La majorité est d'accord pour dénoncer les liens familiaux et leurs répercussions négative sur la gestion de l'entreprise. Plus de la moitié **57%** sont à peine satisfait du règlement intérieur.

### **Les droits**

La majorité considère que l'entreprise ne lui accorde pas son droit et ne prend pas en considération ses suggestions, preuve est que la totalité des travailleurs bénéficie d'un CDD d'un mois, ce qui exacerbe leur sentiment d'insécurité et de précarité.

### **Suggestions des travailleurs**

L'assainissement et la promotion de l'entreprise doivent tenir compte des suggestions suivantes selon les travailleurs :

- l'entente entre associés
- la bonne gérance
- l'outil de travail performant
- le gestionnaire doit être qualifié, présent et doit s'impliquer davantage
- le commandement s'impose
- la relation humaine est une nécessité
- la recherche de commandes importantes (quantité)
- la présence des dirigeants doit être permanente \*
- l'environnement agréable

**b/- travailleurs Promaisse (carrière)****Démographie**

La population de Promaisse est assez réduite (5travailleurs) tous âgés de plus de 30ans et mariés. La spécificité de l'exploitation minière qui s'avère être très rude et caractérisée par quelques nuisances que les jeunes redoutent, à l'exception du directeur qui a un niveau universitaire, le reste des travailleurs sont généralement sans niveau, du primaire ayant bénéficié d'une formation professionnelle d'exécution. Ceci explique le fait qu'ils soient tous satisfaits de leurs postes de travail, néanmoins, ils espèrent avoir une promotion en occupant un poste supérieur.

**Gérant**

Il faut rappeler que **50%** des travailleurs considèrent que le gérant est démocrate, en revanche le reste est partagé entre l'autoritarisme et le laisser-aller. Cependant, la majorité suppose que la gestion est beaucoup plus collégiale. La communication est établie soit directement soit par note de service, les suggestions des travailleurs sont plus en moins prises en considération.

**Mode de gestion**

Les travailleurs préfèrent confier la gestion de l'entreprise à un directeur exécutif qui assiste le gérant.

**La qualité de gestion**

Les travailleurs sont réservés et pessimistes quant à la gestion.

**La planification**

La planification des opérations et de rigueur seulement au plan quotidien, hebdomadaire et rarement mensuellement ou trimestriellement.

**Les réunions**

Les réunions avec les associés et dirigeants sont très rares, cependant, les travailleurs se concertent entre eux puisqu'ils constituent une petite équipe dont les éléments sont constamment ensemble. Par contre, du point de vue des agents de sécurité qui est tout à fait autre et souvent à l'opposé des travailleurs ; ils se sentent marginalisés.

**Encadrement**

Les travailleurs de la carrière considèrent que la compétence de l'encadrement est tous juste moyenne.

**Le recrutement**

Le recrutement se fait avec un contrat à durée déterminée pour tout le personnel, ce qui dénote d'une gestion instable. Les travailleurs sont obsédés par la menace de la révocation ou la fermeture du chantier, ce sentiment engendre en retour une altitude préjudiciable à la productivité.

**L'outil de production**

Une réponse unanime confirme que l'outil de production est insuffisamment rentable.

### **La hiérarchie**

Les directives concernant le travail émane de la hiérarchie qui est généralement respectée, en retour l'équipe rencontre des opérations qui lui sont confiées étant donné le contrôle inopiné de la police minière.

### **L'information**

Les informations concernant les directives et l'orientation diverse sont rares, orales et parfois en retard. L'écrit est exceptionnel ce qui conforte l'absence de programmation et de prévision.

### **Les liens familiaux**

Tous les travailleurs considèrent que les liens familiaux sont défavorables à la bonne gestion de l'entreprise

### **Le règlement intérieur**

Les travailleurs de Promaisse sont assez satisfaits du règlement intérieur.

### **Les droits**

Les travailleurs sont conscients pour ce qui est des droits qui ne sont pas totalement acquis et vis-à-vis desquels ils restent à peine satisfaits. Cependant, l'opportunité du travail déclaré et à proximité de la localité fait en sorte que les revendications sont très souvent repoussées au vu de la situation critique de l'entreprise.

### **c/-Rôle des différentes parties prenantes :**

Les parties prenantes intramuros sont essentiellement les différentes catégories socioprofessionnelles au niveau des deux entreprises. Elles ne sont pas constituées en syndicat ni en œuvres sociales pour soutenir les travailleurs dans leurs droits moraux et matériels. Quand à celles qui font partie de l'environnement extérieur, ce sont beaucoup plus les administrations, fournisseurs ou clients qui sont très à cheval sur les rapports formels de tous les jours. Il convient de souligner que les parties prenantes évoluent proportionnellement au volume du travail de l'entreprise à sa prospérité et à son pouvoir socioéconomique local, régional et pourquoi pas international.

## **6. Résultats et discussion :**

### **6.1 L'inefficacité du fonctionnement interne du dispositif structurel diminue la performance et induit l'échec :**

Sans organisation rationnelle et pragmatique, l'entreprise est vouée à l'échec sans concrétiser de performances particulières. Les métiers pratiqués par Promaisse et BTL sont particuliers, il est donc important de leur prévoir un dispositif structurel et spécifique

En effet, l'exploitation minière appelée « art minier » répond à une technologie et à un esprit particulier dont seuls les maîtres carriers en sont capables..

a/- Aspect stratégique :

Tout d'abord nous avons mieux compris l'aspect stratégique des deux entreprises lorsque nous nous sommes intéressés à l'historique de l'une et de l'autre.

La réalisation de la marbrerie est la conséquence de l'échec de la carrière qui n'a jamais pu commercialiser son produit minier. Cependant, le revers de la démarche a impliqué BTL dans un grand investissement que Promaisse n'arrive toujours pas à approvisionner en matière première.

Par ailleurs, l'acquisition d'une usine de production de pierre décorative sans aucune étude crédible préalable au plan quantitatif et qualitatif a occasionné l'importation d'une chaîne de production dont 80% des équipements sont à l'arrêt depuis leur installation.

b/-Aspect financier :

Si la SARL Promaisse a tenu grâce à l'autofinancement, l'emprunt familial et la totale implication des associés, cela n'est guère le cas pour BTL. Celle-ci a du bénéficier d'un crédit d'investissement grâce à l'ANDI ex APSI. Le crédit en question est entaché d'un certain nombre d'anomalies en l'occurrence :

- La limitation de l'enveloppe qui n'a pas permis d'acquérir des engins indispensables
- L'impossibilité de bénéficier d'un fond de roulement qui a diminué les capacités de l'entreprise
- Par ailleurs, il est important de rappeler que les moyens financiers étant réduits, à cause du chiffre d'affaires très en deçà des prévisions théoriques, le remboursement du crédit d'investissement ne se faisant pas au fur et à mesure, l'endettement devenait exorbitant et impossible à honorer, d'où le contentieux avec la banque.

c/-Aspect structurel et managérial :

Pour optimiser les moyens humains, les associés ont créé de manière informelle un groupe d'entreprises Promaisse/ BTL, avec une administration commune. C'est pourquoi nous avons traité dans notre enquête le groupe « associés », le groupe « carrière », le groupe « usine », le groupe « corps commun ».

Au plan opérationnel, c'est un seul organigramme qui fait la synthèse de la structure classique des deux entreprises. Quant au plan managérial, le gérant de BTL est celui de Promaisse de manière officielle et statutaire.

La démarche en question est suicidaire à plus d'un titre, en l'occurrence être juge et partie –client et fournisseurs. Elle comprend également un certain nombre d'incohérences qu'il va falloir lever dans les meilleurs délais.

d/-Aspect industriel technique et de production :

Pour ce qui est de Promaisse qui produit un volume de matière première insignifiant, il est judicieux de faire un diagnostic stratégique pour décider de la fermeture de la carrière. La production dont le prix de revient dépasse les recettes doit être suspendue. Cependant, la solution la plus appropriée consiste à acquérir des engins et des compétences.

Ainsi concrétisé cet objectif aura plusieurs retombées positives sur l'usine qui verra tout son parc en fonction avec les prix de vente à la portée des clients dont le pouvoir d'achat pour la pierre est très limité. L'amélioration du chiffre d'affaires aidera la marbrerie à adapter ses équipements compte tenu du recul suffisant depuis une dizaine d'années. Le génie industriel de BTL souffre de beaucoup d'insuffisances techniques à cause de la méconnaissance du métier à l'époque du choix.

#### e/-Aspect commercial :

La fonction commerciale est tellement faible que BTL ne fait pas le chiffre d'affaires escompté malgré sa grande capacité technique. Sur le plan marketing, la communication n'a pas sa place dans la démarche préconisée par les associés. Il n'existe pas de réseau commercial à travers les grandes villes ni de revendeurs ou distributeurs sous quelques formes que ce soit.

La carrière aurait pu compenser la mévente de BTL avec les blocs et bloquins. Cependant la production très insuffisante est devenue chronique et menace la suspension de l'exploitation minière trop coûteuse.

#### f/- Aspect des ressources humaines et sociales :

Les ressources humaines de BTL et Promaisse ont un dénominateur commun celui d'être une population rurale, ayant vécu le chômage et prennent conscience que les

entreprises en question sont une opportunité d'emploi modeste mais plus ou moins sûre. La qualification n'a jamais été le point fort si ce n'est la formation professionnelle sur le tas qui a facilité l'apprentissage. Aujourd'hui l'expérience, les aptitudes et la motivation ont permis d'avoir des effectifs plus ou moins adaptés à la tâche d'autant que celle-ci est rude et avec beaucoup de nuisance.

### **6.2. L'influence des liens familiaux**

La troisième hypothèse est catégorique lorsqu'elle stipule que les liens familiaux paralysent la dynamique entrepreneuriale.

En ce qui concerne BTL/Promaisse il a été vérifié grâce à l'observation, l'entretien et le questionnaire la véracité de cette allégation.

Par ailleurs, la littérature spécialisée conforte en partie cette problématique, il convient de souligner que le questionnaire a mis en évidence le caractère défavorable des liens familiaux dans la gestion de l'entreprise. Tant les associés que les travailleurs s'entendent sur un tel constat.

#### a/-Fluctuation de confiance :

L'excès de confiance devient rapidement un leurre qui fausse le jugement et provoque l'incident (Matériel et/ou immatériel). Dans la démarche managériale, la vigilance est de mise, ce qui a donné naissance ailleurs à la veille économique où toutes les décisions sont étudiées avec beaucoup de rigueur.

Le calcul du risque doit dominer toute analyse pour ne pas tomber dans l'attitude contraire (le manque de confiance) qui est paralysante et démobilisatrice au point d'amener le dirigeant à abandonner l'exercice de ses tâches légales. Dans ce cas précis, l'état des lieux est tel en l'absence d'implication des associés pour la préservation des liens familiaux

#### b/-Fluctuation d'autorité :

Dans l'analyse sociométrique et sociologique, l'autorité occupe une place importante et stratégique qui garantit l'aboutissement ou non d'un projet. L'autorité qui représente la responsabilité et la guidance doit être irréprochable sur tous les plans.

Dans notre étude, nous nous apercevons que l'autorité est diluée et souvent absente et effacée car personnalisée. Ainsi, Les réponses des travailleurs sont très significatives au sujet du mode de direction quand ils optent souvent pour le mode démocrate qui signifie dans la représentation mentale locale le laisser faire. Par contre les entretiens informels confirment l'absence totale d'autorité sur le chantier.

#### c/-La timidité et la peur :

Pour mieux comprendre l'autorité, il est judicieux de mettre en évidence le caractère de la timidité qui génère la peur et provoque ainsi le retrait de la scène managériale. Combien de réunions, d'évènements stratégiques, de rencontres ont été ratées par les entreprises alors que l'urgence du redressement est signalée à cause du refus de participer et d'aller exposer les problèmes, de demander de l'aide, d'écouter les solutions que proposent les pouvoirs publics. La gestion des affaires avec les émotions est un échec annoncé quelque soit les résultats immédiats.

L'objectivité et la maîtrise de soi sont le maître mot dans la prise de décision, ceci explique peut-être la rareté des rencontres entre les associés. Il s'avère donc nécessaire avant de procéder à une association de prioriser le facteur psychologique de l'autre.

#### d/-La complicité :

L'alliance nouée sur les émotions, compte tenu des liens familiaux et non sur les études approfondies, dans les cas BTL et Promaisse ont généré une certaine complicité en défaveur des dites entreprises.

L'historique des deux entreprises démontre que les attitudes, les comportements et décisions fondées sur la connivence arbitraire affaiblissent l'esprit d'équipe qui est vital à la prospérité des entreprises.

e/-La compétition :

La nature familiale des entreprises génère spontanément une attitude psychologique de compétition, ce qui crée un handicap pour la convergence des idées et prises de décision et par voie de conséquence pour la bonne gouvernance.

f/- La préservation de la sérénité de la famille :

L'analyse caractérielle à laquelle nous nous sommes livrés au sujet de :

-la confiance ; l'autorité ; la timidité ; la peur ; la complicité ; -la pudeur ; la compétition, s'imposait d'elles même car BTL/Promaisse tel qu'il a été démontré sont deux entreprises appartenant à trois associés tenus par des liens familiaux.

La prise de conscience des associés concernant la préservation de la famille a été un syndrome dévastateur sur la bonne gouvernance des entreprises.

La gouvernance, telle qu'elle a été traitée, ne pourra être concrétisée que lorsque vécue sur le terrain parce qu'elle nous a permis de distinguer les nuances, les non-dits. La négligence du dispositif législatif et réglementaire identifié comme le système nerveux de l'institution économique engendre au fur et à mesure la paralysie totale de celle-ci. Sans formation ni culture d'entreprise, la négligence de l'ordonnement juridique voue à l'échec la démarche managériale.

Les liens familiaux démobilisent la dynamique productive de l'entreprise au vu de ce que nous avons examiné au plan de la confiance, l'autorité...

Les attitudes et tempéraments ont été exacerbés à cause d'un choix stratégique de gouvernance puisque les associés ont opté pour être des dirigeants sans aucune préparation ni qualification avérée.

Il aurait été sans doute plus efficace de désigner des dirigeants neutres et constituer un conseil de surveillance.

***Néanmoins, malgré la dislocation du patrimoine, la préservation des liens familiaux a servi « d'airbag » pour atténuer le poids de l'échec.***

Enfin, la convergence de tous les éléments précités nous amène à conclure que la non maîtrise du système de gouvernance est à l'origine de la décrépitude de l'entreprise, de plus le faire semblant (gestion apparente et non réelle) permanent et régulier constitue une défaillance à la fois supplémentaire et centrale.

## 7. Conclusion

Sur la base de l'analyse des données, obtenues tant par l'observation, les entretiens, la consultation des documents et l'instruction d'un questionnaire auprès d'acteurs intervenant dans les entreprises « BTL et Promaisse », les résultats obtenus mettent en évidence les éléments suivants :

- Le manque de rigueur dans l'application législative et institutionnelle dans l'entreprise. Donc les principes de gouvernance d'entreprise ne sont pas respectés, ce qui suppose la négligence de l'aspect institutionnel.

- La coexistence d'absence de culture managériale et administrative et l'intérêt accru pour seulement la production et la commercialisation confirme que l'aspect managérial est négligé.
- La vérification que les liens familiaux anesthésient le mode de gestion. C'est l'origine même de l'échec.

Il est donc possible de conclure que c'est les défaillances dans l'application du système de gouvernance d'entreprise qui sont à l'origine de l'échec des deux PME BTL et Promaisse.

Grace à cela, nous sommes parvenus à, non seulement détecter l'échec mais à le vivre dans son sens le plus concret. De plus, l'ambivalence et le joug de l'aspect émotionnel dans l'entreprise familiale représentent une grande entrave à l'épanouissement de l'entreprise. Ce qui a permis une forte prise de conscience alarmante.

Celle-ci nous a alertés sur le danger dans lequel se trouve, de manière générale, la PME Algérienne et particulièrement la PME familiale.

Vu qu'il y a beaucoup d'entreprises familiales en Algérie, qui ne sont pas familières avec ce concept, la gouvernance d'entreprise les aidera à régler leurs problèmes pratiques. Il faut cependant savoir que la gouvernance d'entreprise suppose la prise d'un certain nombre de mesures coûteuses mais indispensables comme la mise en place d'un système de contrôle et d'un audit interne, l'instauration de la transparence et la divulgation d'informations, ainsi que la sécurisation des droits des actionnaires, plus particulièrement les petits.

## 8. Références bibliographiques

Chen, J. (2005). *Corporate governance in china*. Routledge Curzon.

d'entreprise, C. n. (2008). *Code spécifique de bonne pratiques de gouvernance des PME et entreprises familiales, annexes au code marocain de bonne pratique de gouvernance d'entreprise* .

Gospal, H., & Pendleton, A. (2005). *corporate governance and labor management, an international comparison*. Oxford University Press.

Gup, B. E. (2007). *Corporate Governance in Banking, a global perspective*. Edward Elgar.

- Gup, B. E. (2007). *Corporate Governance in Banking, a global perspective*. Edward Elgar.
- Hamzaoui, M. (2005). *Audit Gestion des risques et contrôle interne Normes ISA200, 315, 330 et 500*. Pearson Education France.
- Keasey, K., Thompson, S., & Wright, M. (2005). *Corporate Governance Accountability, Enterprise and International Comparisons*. John Wiley & Sons.
- Lipman, F. D., & Lipman, L. K. (2006). *Corporate governance best practices, Strategies for Public, Private, and Not-for-Profit Organizations*. John Wiley & Sons.
- Pérez, R. (2003). *la gouvernance de l'entreprise*. Paris: Éditions La Découverte.
- Zabihollah, R. (2007). *corporate governance post –sarbens-oxley, Regulations, Requirements, and Integrated Processes*. John Wiley & Sons.