
Vers un Mode de Gouvernance Multi-Parties Prenantes : Cas d'une PME au Liban

Danie KHAWAJA¹

Nadine DUBRUC²

Sélim MEKDESSI³

Résumé

Cette recherche vise à souligner le développement d'un mode de gouvernance multi-parties prenantes et son apport dans le cadre d'une Petite et Moyenne Entreprise (PME) libanaise opérante dans l'industrie de l'imprimerie. Nous faisons le choix d'une étude de cas pour étudier de près le fonctionnement de l'imprimerie et comment elle opère pour tenir compte des attentes de ses parties prenantes et viser un équilibre tridimensionnel (économique, social, environnemental) dans ses activités. Cette étude de cas liste les parties prenantes de cette PME selon un objectif à trois visées, économique, social/sociétal, et environnemental, en montrant son engagement en Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et caractérise son système de gouvernance comme multi-parties prenantes en soulignant son attention particulière vers l'environnement, ses salariés, et ses clients. Ce travail constitue un exemple encourageant les dirigeants de PME de s'engager dans la responsabilité sociale et environnementale pour assurer leur pérennité.

Mots-clés : Gouvernance multi-parties prenantes, théorie des parties prenantes, RSE, PME, dirigeant.

¹ Doctorante en Sciences de Gestion, Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches en Sciences de l'Action (LIRSA), Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), Paris - France. Adresse électronique : daniekhawaja@hotmail.com

² Maître de conférences en Sciences Humaines et Sociales, Institut Henri Fayol, Mines Saint-Etienne, Univ Lyon, Univ Lumière, Univ Jean Monnet, EA 4161 COACTIS, F - 42023 Saint-Etienne - France, Adresse électronique : nadine.dubruc@mines-stetienne.fr

³ Professeur, Faculté des Sciences Économiques et de Gestion, Université Libanaise, Tripoli - Liban. Adresse électronique : mekdessi@ul.edu.lb

1. Introduction

La gouvernance d'entreprise est un terme utilisé pour désigner « l'organisation du contrôle » et celle de « la gestion de l'entreprise » (Vernimmen, Quiry et Le Fur, 2009). Cela se traduit notamment dans « la définition du cadre juridique de l'entreprise », les règles de nomination des dirigeants et des administrateurs et les règles de gestion des éventuels conflits d'intérêts. Le mode de gouvernance se retrouve aussi dans l'organisation des contrôles, sur la gestion et le fonctionnement de l'entreprise (Vernimmen, et al., 2009). Ces auteurs élargissent aussi le champ pour englober d'une part, les droits et responsabilités des parties prenantes telles que les salariés, les créanciers, les clients et les fournisseurs, et d'autre part la manière dont se réalise la communication financière de l'entreprise et la responsabilité des analystes externes. Selon Charreaux (1997), la notion de partie prenante est devenue incontournable pour analyser la gouvernance des entreprises. Cette dernière contribue aussi à tenir compte du rôle des acteurs, de leurs réseaux, et de leurs interactions dans les stratégies des entreprises (Igalens et Point, 2009). En surmontant les conflits résultant des relations entre les parties prenantes de la firme, à l'instar du dirigeant et des actionnaires, il y a eu un passage vers une nouvelle gouvernance là où il s'agit de gérer un ensemble de relations dites « partenariales » (Charreaux et Desbrières, 1998). Cette nouvelle gouvernance « *appelle à une meilleure compréhension des relations entre l'organisation et son environnement* » (Igalens et Point, 2009). Selon Igalens et Point (2009), elle doit contribuer au bénéfice des différentes parties prenantes en les satisfaisant, en coordonnant leurs intérêts et en renforçant leur confiance.

Dans le cas des PME, la relation actionnaires-dirigeants n'est pas source de conflit dans le cas de la non-séparation entre fonction propriété et de direction ou gestion (Moungou Mbenda et Niyonsaba Sebigunda, 2015). L'analyse de la gouvernance partenariale devient plus pertinente dans ce cas. Le dirigeant a la responsabilité de diriger les relations avec les différentes parties prenantes. Ce qui nous mène à poser la question suivante : Quel est l'apport d'une gouvernance intégrant le tryptique économique, social et environnemental pour une PME libanaise ?

L'hypothèse centrale de cette recherche est : « Prendre en compte les attentes de toutes les parties prenantes d'une entreprise permet de proposer

une vision alternative à la gouvernance de celle-ci et vise la pérennité de l'entreprise ».

Afin d'essayer de répondre à cette question centrale, nous nous baserons sur l'étude de cas d'une imprimerie au Liban. Cette recherche s'intéresse à l'étude de la spécificité du mode de gouvernance multi-parties prenantes d'une PME libanaise. Elle mettra l'accent sur comment cette entreprise arrive à concilier les intérêts de ces différentes parties prenantes en s'intéressant de plus en plus aux côtés social et environnemental lors de son fonctionnement et pointant les mécanismes de gouvernance qui y sont relatifs.

Cette communication développera en premier lieu le cadre théorique de l'étude en abordant les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise et plus particulièrement le développement d'un mode de gouvernance partenariale ou « multi-parties prenantes ». En deuxième lieu, seront soulignées les spécificités liées aux PME, leur mode de gouvernance et les principaux mécanismes de gouvernance. L'accent est mis ensuite sur la méthodologie et le terrain de recherche avant de développer les résultats. Nous terminons enfin par une discussion des principaux résultats et une conclusion.

2. D'une gouvernance actionnariale à une gouvernance partenariale

Seront développées dans cette section les bases théoriques de gouvernance d'entreprise à partir de la théorie de l'agence et de la théorie des parties prenantes.

2.1. Les bases théoriques de gouvernance d'entreprise

Selon la théorie de l'agence, « la gouvernance d'entreprise désigne l'articulation qui existe entre les actionnaires et les dirigeants de la société » (Plane, 2016). Les bases de cette théorie sont développées par Jensen et Meckling (1976), à partir de laquelle, de nombreuses analyses se sont développées sur les modes de gouvernement d'entreprises (Plane, 2016). Cette théorie assimile la firme à un nœud de contrats. Les actionnaires vont déléguer un certain pouvoir de décision au dirigeant qui est mené à agir pour ses propres intérêts afin de maximiser sa richesse. Au départ, Jensen et

Meckling (1976) ont donné une définition de la relation d'agence « *comme un contrat par lequel une ou plusieurs personnes engagent un agent, pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent* » (p. 308); l'agent étant le dirigeant. Les recherches mettent en lumière la nécessité pour la gestion de la dimension contractuelle dans les entreprises vu que les acteurs peuvent avoir des intérêts divergents (Plane, 2016). Particulièrement, les conflits d'intérêts qui existent entre les dirigeants et les actionnaires fondent l'analyse des systèmes de gouvernement recouvrant des mécanismes utiles pour les réduire.

La théorie de la firme exposée par Hill et Jones (1992) est considérée comme une « *théorie de l'agence généralisée* » (Charreaux, 1997). Cette théorie porte sur un élargissement du cadre traditionnel notamment en incluant les phénomènes de pouvoir et soulignant la prise en considération des diverses parties prenantes considérées comme « des agents qui ont une créance légitime sur la firme liée à une relation d'échange en matière de ressources apportées par les parties prenantes » (Charreaux, 1997). Selon Charreaux (1997), ces ressources peuvent être matérielles, financières, humaines, ou encore des infrastructures publiques, etc...

Suite à plusieurs travaux de recherche, Mendy (2014), en s'appuyant sur ceux de Charreaux et Gomez, considère que « *la gouvernance d'entreprise porte sur les voies et moyens qui permettent aux actionnaires d'une entreprise de s'assurer d'un rendement satisfaisant de leurs investissements (Jensen et Meckling, 1976; Shleifer et Vishny, 1997). La gouvernance d'entreprise autorise les actionnaires à légitimer et contrôler le pouvoir décisionnel que les managers exercent sur les biens et personnes au sein de l'entreprise afin d'assurer sa pérennité (Gomez, 2001, 2009). Elle renvoie donc à des rapports de propriété et de pouvoir au sein de l'entreprise et pose la façon dont les actionnaires légitiment, orientent et contrôlent les dirigeants* » (p. 58).

Ces définitions soulignent surtout le rapport actionnaire-dirigeant dans la gouvernance des entreprises. Ci-après, nous présentons l'approche partenariale.

2.2. La gouvernance partenariale

Avec Charreaux (2000), la théorie de l'agence a été généralisée pour ne plus viser seulement les actionnaires. Il soutient l'idée qu'il y a d'autres acteurs que les actionnaires qui sont concernés par les activités des entreprises comme les salariés, clients, fournisseurs,... Le dirigeant va devoir gérer leurs diverses attentes. Chacun de ces acteurs possède un droit de propriété sur la firme. Charreaux (2007) a rejeté l'idée que la firme soit considérée comme « nœud de contrats » et trouve intéressant d'analyser la création de valeur si l'entreprise tient compte des intérêts de tous les acteurs impliqués dans son activité. En revanche, il est important de signaler la présence d'un risque qui se manifeste par la dispersion des objectifs suite à la multiplication des acteurs pouvant détourner les dirigeants des objectifs des seuls actionnaires (Quairel-Lanoizelée, 2012).

Pluchart (2013) a regroupé les « fondements théoriques de la gouvernance partenariale » en trois approches :

- Approche organisationnelle : selon Hart et Moore (1990), « le système de gouvernance doit assurer l'alignement de la capacité à combiner des ressources sur la création de valeur durable ».
- Approche cognitive : cette approche dépasse l'approche contractuelle. Selon Charreaux (2000), il s'agit des approches cognitive et positive de la gouvernance. Ces approches permettent « d'identifier et de développer les compétences et les connaissances exigées des administrateurs et des dirigeants pour stimuler et orienter le processus créatif et la pro-activité de l'entreprise ».
- Approche contractuelle : selon Donaldson et Preston (1995), la notion de « Responsabilité Sociale des Entreprises » (RSE) repose sur le « contrat social » entre l'entreprise et ses différentes parties prenantes (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs, société civile,...). Les responsabilités de l'entreprise visent par la suite le long terme et la totalité des parties prenantes impliquées dans les activités de l'entreprise et plus globalement dans sa stratégie.

Dans le cadre de la gouvernance multi-parties prenantes, il s'agit donc d'aligner les intérêts des managers avec les parties prenantes non financières

de l'entreprise et réduire par la suite les conflits entre ces deux parties (financières et non-financières) (Jo, Song et Tsang, 2015). Hirigoyen et Poulain-Rehm (2017) ajoutent qu'il n'est pas question d'affirmer la supériorité d'un système par rapport aux autres. Chaque système est considéré comme performant s'il répond aux exigences de son environnement institutionnel.

Le développement de la notion de gouvernance partenariale d'entreprise exige ci-après de s'attarder plus particulièrement sur la théorie des parties prenantes.

2.3. Introduction de la théorie des parties prenantes avec Freeman (1984)

La théorie des parties prenantes est considérée comme un courant qui se propose de repenser le concept d'entreprise dominé par la théorie de l'agence dans le cadre de laquelle l'organisation s'intéresse à créer de la valeur pour les actionnaires (Bonnafous-Boucher et Rendtorff, 2013). Cette théorie a pour objectif d'intégrer dans la gouvernance de la firme les intérêts des acteurs autres que les actionnaires (Cazal, 2011). Dans le cadre de cette théorie, nous parlons d'une « valeur partenariale » (Charreaux et Desbrières, 1998; Charreaux, 2007). La création de valeur par les parties prenantes est de nature stratégique; elle vise le moyen et le long terme pour assurer le développement et la pérennité (Bonnafous-Boucher et Rendtorff, 2013). Marchais-Roubelat (2016) ajoute que la théorie des parties prenantes et les théories contractuelles cohabitent dans une gouvernance élargie en termes d'efficacité des mécanismes de gouvernance dans les théories contractuelles ou de gouvernance d'entreprise en fonction des éléments externes à l'instar des processus environnementaux, pressions des parties prenantes, ou valeurs personnelles des dirigeants,...

Bonneveux et Saulquin (2009) soulignent que « l'intérêt de ce modèle contractuel partenarial réside dans la description des enjeux sociétaux en mettant en évidence les parties prenantes et leurs attentes ». Selon Donaldson et Preston (1995), la raison théorique de la prise en compte des attentes des diverses parties prenantes dans la gouvernance des entreprises est la théorie des parties prenantes dans ses dimensions descriptive, instrumentale et normative (Rasolofo-Distler, 2011).

Cette nouvelle gouvernance des parties prenantes (Igalens et Point, 2009) exige d'identifier les parties prenantes selon les trois dimensions de l'objectif de l'entreprise (économique, social, environnemental) (Voir tableau 1). Freeman (1984) définit les parties prenantes comme « tout individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». Elle prend ainsi en compte et satisfait les attentes des différents acteurs : économiques, sociaux, société civile, ...

Tableau 1 : Les stratégies pour impliquer les parties prenantes.

	Économique	Social/Sociétal	Environnemental
Clients	Produits et/ou services ayant un bon rapport qualité/prix	Santé et sécurité intégrés dès la conception	Impacts sur l'environnement
Salariés	« Stabilité de l'emploi » « Rémunération compétitive et motivante »	Employabilité Citoyenneté d'entreprise	Réduction des risques environnementaux liés aux infrastructures
Actionnaires	Dividendes Création de valeur actionnariale	Transparence Prévention des risques	Prévention des risques
Collectivité	Création de valeur	Citoyenneté Participe à l'animation des territoires	Respect de l'environnement
Fournisseurs Sous-traitants	Relation continue Prix juste Délai de paiement	Transfert de savoir-faire Transparence	Respect de l'environnement

Source : Igalens et Point, 2009

Il est important de noter que chaque entreprise possède des caractéristiques uniques qui vont dicter sa responsabilité sociale. À l'aide d'une étude de cas, nous verrons comment une PME agit avec ses parties prenantes selon un objectif tridimensionnel en s'attardant sur les salariés, les clients et la société civile surtout en respectant l'environnement.

3. PME et Gouvernance

Nous mettons l'accent dans cette partie sur les principales caractéristiques des PME, les spécificités liées à leur gouvernance et les principaux mécanismes de gouvernance.

3.1. Caractéristiques des PME

Pour définir les PME, nous proposons la définition donnée par l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) car elle permet de cerner cette catégorie d'entreprises à partir d'éléments chiffrés. « *La catégorie des micro-, petites et moyennes entreprises (PME) est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros* ». Selon Courrent (2012), les spécificités de gestion des PME ayant un fort pouvoir explicatif de leur fonctionnement sont les suivantes :

- La centralisation de la gestion autour du propriétaire-dirigeant qui est « la pièce motrice de son organisation »;
- La faible spécialisation des tâches;
- Une structure simple;
- La faible formalisation dans les processus de prise de décisions;
- Le manque structurel en ressources (Julien, 1990; Marchesnay, 1991, 2003);
- Le sentiment d'urgence (Mahé de Boislandelle, 1996);
- Un management de proximité (Torrès, 2003).

Torrès (2003) justifie l'importance de la proximité par sa capacité de « décrire une grande diversité de formes de PME et d'expliquer les comportements particuliers des dirigeants de PME ». Les PME semblent opérer avec un management sensoriel auprès de ses différentes parties prenantes (clients, salariés, fournisseurs...).

Selon Quairel-Lanoizelée (2012, p. 24), « *Le cadre de la théorie de l'agence classique est peu pertinent pour les PME, dont le dirigeant est aussi, en général, le principal actionnaire (ou associé), voire le seul propriétaire. En revanche si la relation d'agence est élargie aux autres*

parties prenantes, elle reprend toute sa pertinence dans le contexte des entreprises de petite dimension ».

3.2. Spécificités de la gouvernance des PME

Dans le cadre des PME, le dirigeant est mandataire des diverses parties prenantes de l'entreprise à l'instar des créanciers, fournisseurs, salariés, et plus globalement l'environnement sociétal. D'après Mounbou Mbenda et Niyonsaba Sebigunda (2015, p. 61), « *La pertinence de l'intervention de la gouvernance se justifie, en grande partie, par l'occurrence des conflits avec les autres parties prenantes. Le rôle dominant du dirigeant et la centralisation de la gestion font de lui le sujet clé de la gouvernance d'entreprise* ».

La problématique de la gouvernance des PME repose par la suite sur plusieurs théories d'organisation : « la théorie d'agence, la théorie des droits de propriété, la théorie du *stewardship*, la théorie de l'enracinement des dirigeants et la théorie de la dépendance à l'égard des ressources » (Mounbou Mbenda et Niyonsaba Sebigunda, 2015). En effet, l'apparition des conflits d'agence est liée au fait que le dirigeant de la PME est distinct de ses actionnaires prioritaires. Par contre, dans le cas où les intérêts des dirigeants et des actionnaires convergent, et en se basant sur la théorie de *stewardship* (Davis, Schoorman et Donaldson, 1997), la gouvernance peut accroître l'autonomie des dirigeants qui agissent par la suite d'une manière optimale.

Selon Pérez (2009), « *la gouvernance de la PME embrasse le dispositif institutionnel, comportemental, formel et informel régissant les relations entre les dirigeants de la PME et les parties concernées par son devenir* ». Dans ce cadre, les mécanismes de gouvernance visent à « sécuriser l'apport des actionnaires et l'ensemble des transactions qui sont effectuées entre l'entreprise et les différentes parties prenantes (Charreaux, 2000) ».

3.3. Les mécanismes de gouvernance

Une typologie bidimensionnelle des mécanismes de gouvernance d'entreprise a été proposée par Charreaux (1997). La première dimension (spécificité/non spécificité) relève des théories de l'agence (intentionnalité/spontanéité) et des coûts de transaction.

- Spécificité ou non-spécificité du mécanisme : un mécanisme spécifique est propre à l'entreprise délimitant le pouvoir discrétionnaire des dirigeants, dans le sens où son action influence exclusivement les décisions des dirigeants de cette entreprise (ex : d'une part, le conseil d'administration, les procédures et règles formelles de l'entreprise notamment les règlements internes, et d'autre part, les réseaux de confiance, la réputation interne du dirigeant, la culture de l'entreprise, ou la surveillance mutuelle qui s'exerce de façon informelle entre les membres de l'équipe dirigeante...). Les mécanismes non spécifiques ne sont pas propres à l'entreprise mais influencent le comportement des dirigeants de l'ensemble des entreprises comme la concurrence sur les marchés de biens et services, les marchés financiers, les établissements bancaires, le pouvoir législatif, réglementaire, politique, ...
- Intentionnalité du mécanisme : selon Williamson (1991), il y a une opposition entre les mécanismes spontanés liés aux marchés et les mécanismes intentionnels liés à la hiérarchie. Sa typologie des structures de gouvernement a été adaptée par Charreaux (1997) en négligeant le rôle du lien hiérarchique.

Le tableau 2 indique le croisement de ces différents critères pour construire une typologie des mécanismes de gouvernance.

Tableau 2 : Typologie des mécanismes de gouvernance d'entreprise.

	Mécanismes spécifiques	Mécanismes non spécifiques
Mécanismes intentionnels	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle direct des actionnaires - Conseil d'administration - Régimes de rémunération 	Environnement légal politique et réglementaire
Mécanismes spontanés	<ul style="list-style-type: none"> - Conseil de la famille - Surveillance mutuelle entre dirigeants - Croyance et valeurs - Structure de propriété 	<ul style="list-style-type: none"> - Marchés des biens et des services - Marchés financiers - Relations de financement avec les banques - Le marché du travail (notamment celui des dirigeants) - Ethique et moral

Source : Charreaux, 1997

Selon Mougou Mbenda et Niyonsaba Sebigunda (2015), « le caractère hétérogène des PME (Torrès, 1997; Torrès et Julien, 2005) peut anticiper leurs recours aux mécanismes disciplinaires et régulateurs des grandes entreprises, à l'exception des marchés financiers et des dirigeants, et du conseil d'administration ». En revanche, cette catégorie d'entreprises a des mécanismes de gouvernance spécifiques comme « la culture d'entreprise, le réseau de confiance informel et la réputation auprès des salariés, les conseils consultatifs, la charte familiale, les conseils de famille » (Charreaux et Desbrières, 1998; St-Cyr et Richer, 2003). L'application de ces divers mécanismes dépend essentiellement du schéma mental du dirigeant (Boissin et Dussuc, 2000).

Dans notre étude, nous allons voir quels sont les principaux mécanismes de gouvernance de l'imprimerie en les classant suivant la typologie de Charreaux et ensuite nous proposons d'évaluer son implication envers ses différentes parties prenantes et son engagement RSE.

4. Méthodologie de recherche et présentation du cas

Cette partie explique pourquoi cette étude s'oriente vers une recherche qualitative et présente le cas étudié.

4.1. Méthode qualitative de recherche

Etudier le mode de gouvernance multi-parties prenantes d'une PME peut être considéré comme l'analyse d'une thématique peu étudiée compte-tenu du peu de recherches sur la notion de gouvernance partenariale des PME. Ce qui justifie le recours à une approche qualitative (Wacheux, 1996; Hlady Rispal, 2002) pour « *comprendre le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes* » (Wacheux, 1996, p.15). Dans le but d'optimiser l'étude de ce thème, nous nous sommes tournés vers une seule étude de cas (Yin, 1994; Hlady-Rispal, 2002), une PME libanaise de l'industrie de l'imprimerie. Nous avons choisi ce cas le considérant comme révélateur, exemplaire, mais aussi du fait de son accessibilité (Yin, 1994). Comme l'a souligné Hlady Rispal (2002) « *ce n'est pas la méthode d'investigation qui guide le problème mais l'inverse* ». Notre observation limitée dans le temps et dans l'espace propose de repérer les singularités d'une PME libanaise opérant dans le secteur de l'imprimerie. Par cette méthode de recherche, nous avons pu appréhender l'organisation dans sa

globalité (Eisenhardt, 1989), nous focaliser sur ses différentes parties prenantes notamment ses clients, ses salariés et la communauté selon un objectif tridimensionnel : économique, social/sociétal, et environnemental, et pointer les mécanismes de gouvernance de l'entreprise étudiée pour mettre en lumière son mode de gouvernance multi-parties prenantes.

La base de cette étude a été constituée en analysant des données secondaires (documents internes, rapports, sites internet, ...) et des données primaires recueillies lors de deux entretiens semi-directifs avec le dirigeant. La durée de chaque entretien était d'une heure et demie. Ces entretiens constituaient une source essentielle de collecte de données et nous permettent d'obtenir les matériaux indispensables à notre analyse. Suite à ces entretiens, différents échanges sur les compréhensions des éléments recueillis ont permis d'approfondir et de valider les éléments de compréhension du cas étudié comme préconisé par Gioia, Price, Hamilton et Thomas (2010).

4.2. Présentation du cas

L'entreprise étudiée (ABB) est une imprimerie (SAL) créée en 1968 et basée à Beyrouth. Elle compte actuellement 120 employés et produit une grande variété de livres et de magazines pour des clients (sociétés d'éditions) dans les pays de l'Europe, du Moyen-Orient et de l'Afrique. Elle fournit également une vaste gamme d'articles commerciaux, de documents imprimés pour les entreprises comme les rapports annuels, les catalogues, les brochures et les articles de papeterie. Plus récemment, elle offre de nouveaux produits liés à l'impression numérique, l'impression en 3D (2014-2015) et le *packaging* (2016-2017). Son chiffre d'affaires est réparti de la façon suivante : 50% sur l'impression de livres et le reste sur les magazines, documents commerciaux et récemment le *packaging*. Elle offre une excellente qualité de produit dans les meilleurs délais. Elle est réputée pour ses services qui sont conformes aux normes internationales et bénéficie d'une présence physique dans les pays suivants : Royaume-Uni (un bureau de ventes à Londres), Côte d'Ivoire (à Abidjan, un site de 70 salariés) et Irak (à Bagdad, un site de 10 salariés).

La mission de ABB est de fournir aux clients une impression de haute qualité associée à des services et des solutions exceptionnels qui non seulement répondent aux exigences des clients. Cette volonté d'assurer la

satisfaction optimale du client est réalisée en offrant les meilleurs produits finaux, l'excellence du service clientèle, des livraisons ponctuelles et des prix compétitifs. Sa vision est de poursuivre la croissance et le succès des vingt dernières années tout en demeurant à la pointe de l'innovation. Un des objectifs de cette PME est de poursuivre le développement d'une culture environnementale et socialement responsable qui encourage la loyauté des employés et des clients.

4.3. Aperçu historique et évolution de l'imprimerie

Le fondateur de l'imprimerie étudiée a commencé le travail dans cette industrie avec 3 employés et 1 machine dans une surface de 300m² à Achrafiyeh en 1968. En 1972, l'imprimerie a changé de siège social pour s'installer à Sed El Bauchrieh, dans la Cité industrielle, avec 600m². En 2002, le fils du fondateur devient le PDG. Après plusieurs investissements et l'achat de nouveaux équipements, la surface de l'imprimerie passe à 5 500 m². Courant 2014, l'entreprise a investi 2.5 millions de dollars afin de diminuer de 40% par an le niveau de consommation d'énergie et la consommation d'alcool utilisé par les machines pour imprimer. Elle a aussi consacré 300 000 dollars pour la mise en place d'un éclairage par *LED lighting* et l'installation d'une station photovoltaïque (250MW/an). Cette station photovoltaïque génère 250 Megawatts (MW) par an, ce qui équivaut à 15% de la consommation énergétique de cette PME.

En outre, il est important de noter qu'ABB a les certifications suivantes :

- ISO 9001 : 2008 pour le management de qualité, et récemment ISO 9001 : 2015;
- ISO 14001 : 2004 pour ses pratiques *eco-friendly* (elle est la seule imprimerie à être certifiée ISO 14001 au Liban);
- Label *Forest Stewardship Council* (FSC) : c'est la première imprimerie qui a eu cette certification au Liban;
- UN Global Compact: membre depuis 2015, respecte les 10 principes concernant notamment les droits de l'homme, les normes internationales de travail, l'environnement, et la lutte contre la corruption. Elle présente un rapport annuel au secrétariat général concernant ces 10 principes.

Après la présentation de notre étude de cas, les résultats obtenus sont

développés pour mettre l'accent sur l'engagement de cette entreprise dans la responsabilité sociale en listant ses parties prenantes selon le triple objectif et en mettant en lumière ses divers mécanismes de gouvernance.

5. Résultats obtenus

Dans cette partie, sont abordés les différents résultats obtenus notamment en ce qui concerne l'engagement de l'imprimerie envers ses diverses parties prenantes et son propre système de gouvernance.

5.1. Les parties prenantes de l'imprimerie suivant le triple objectif

Tout d'abord, il est important de souligner que le dirigeant d'ABB est actionnaire détenant 28% du capital de l'entreprise, le reste étant détenu par les parents et les proches. Les finalités principales du propriétaire-dirigeant sont exprimées en termes de croissance, pérennité, rentabilité financière, valorisation patrimoniale et responsabilité sociale et développement durable. Nous écartons donc les problèmes résultants de la relation d'agence actionnaire-dirigeant et nous nous plaçons dans le cadre d'une théorie d'agence généralisée permettant de gérer les relations avec les diverses parties prenantes. Les objectifs de l'entreprise sont définis à moyen terme (2-3 ans) et formulés avant tout en termes de chiffres d'affaires, rentabilité et environnement et développement durable mais avec la volonté de pérenniser l'entreprise. Le tableau 3 permet de lister les parties prenantes (clients, salariés et communauté) dans le cadre du triple objectif : économique, social et sociétal, et environnemental.

**Tableau 3 : Les parties prenantes de l'imprimerie
suivant les trois objectifs**

	Économique	Social/Sociétal	Environnemental
Clients - 50% local - 50% étranger	- Fournir aux clients la plus haute qualité d'impression associée à des services exceptionnels et des solutions qui dépassent les exigences des clients	- Satisfaction et fidélisation des clients - Honnêteté, transparence, intégrité	- Produits <i>eco-friendly</i> : label FSC imprimé sur les ouvrages
Salariés - 70% techniciens - 30% autres (graphistes, administratifs, ...)	- Stabilité de l'emploi avec un taux de rotation très bas, quasi nul - Rémunération compétitive et motivante : primes, bonus, commissions, intéressement aux résultats, participation aux bénéfices, accès à l'actionnariat	- Respect des droits de l'Homme : non-discrimination basée sur le sexe dans le recrutement, l'accès aux formations, les promotions, les plans de retraite, ..., aides financières surtout en cas de maladie, allocations familiales, transport, horaire flexible pour les salariés qui poursuivent leurs études, des programmes de formation surtout après achat de nouvelles machines (coûteux vu qu'il n'y a pas au Liban une	- Améliorer la sensibilisation des employés aux questions environnementales - Réduire les déchets - Assurer une élimination adéquate des déchets générés - Assurer une utilisation sûre des solvants et en réduire l'utilisation excessive - Assurer un bon entretien pour tous les équipements - Préserver les ressources naturelles en réduisant la consommation des ressources naturelles non renouvelables : eau, électricité

		<p>formation d'imprimerie comme l'Ecole de l'impression ailleurs) à l'étranger ou sur place),...</p> <ul style="list-style-type: none"> - Anti-corruption : les procédures internes dans l'imprimerie soutiennent l'engagement de l'entreprise, l'application des normes de travail, la sécurité des conditions de travail, le respect de l'hygiène, ... 	
Communauté	<ul style="list-style-type: none"> - Création de valeur à travers ses politiques relatives au développement local - Le dirigeant fait partie de réseaux, d'associations de professionnels : Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) pour l'export, le syndicat des imprimeurs, le rassemblement des dirigeants d'entreprises (RDCL) 	<ul style="list-style-type: none"> - Citoyenneté : <ul style="list-style-type: none"> - Effectuer des achats localement - Offrir des possibilités de formation et d'embauche à la population locale - Fournir régulièrement un soutien aux activités et aux projets locaux et à des associations caritatives à travers le sponsoring, participation à des <i>events</i>, affaires artistiques, donations, ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Respect de l'environnement et maîtrise des risques environnementaux - Investissement de 2.5 millions de dollars pour diminuer de 40% par an le niveau de consommation d'énergie et d'alcool utilisé par les machines dont 300 000 dollars pour la mise en place d'un éclairage par <i>LED lighting</i> et l'installation d'une station photovoltaïque (250MW/an)

Le tableau 3 met en relief l'engagement social, sociétal et environnemental de l'imprimerie. Les finalités principales de cette PME se résument par l'amélioration de la rentabilité économique et financière, des marges, de la productivité, mais aussi elles visent la satisfaction et la fidélisation des salariés et des clients, le respect de l'environnement, la participation au développement local. Divers axes vont en parallèle ou plutôt d'une façon croisée justifier l'intérêt de cette PME aux questions sociales et environnementales et la prise en considération de ces parties prenantes dans ses activités. Pour éclaircir ce dernier point, nous avons trouvé pertinent de revenir sur ces mécanismes de gouvernance de cette PME.

5.2. La typologie des mécanismes de gouvernance chez l'imprimerie étudiée

En se basant sur la typologie de Charreaux (1997), nous détaillons les principaux mécanismes régissant la gouvernance d'ABB en notant que cette PME est dirigée par un de ses propriétaires; nous n'aborderons donc pas les problèmes d'agence entre actionnaires et dirigeant.

Tableau 4 : Les différents mécanismes de gouvernance de l'imprimerie

	Mécanismes internes	Mécanismes externes
Mécanismes intentionnels	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle direct des actionnaires - Conseil d'administration - Régimes de rémunération <p>Ces mécanismes ne sont pas présents dans le cas de l'imprimerie vu que le dirigeant est propriétaire, donc il appartient aussi au conseil d'administration dont les actions sont alignées avec le comportement du dirigeant.</p>	<p>La situation politique au Liban est toujours préoccupante.</p> <p>L'appartenance à des réseaux comme le « Rassemblement de Dirigeants et Chefs d'Entreprises Libanais (RDCL) » vise à améliorer la situation des entreprises privées qui constituent le pivot de l'économie libanaise.</p>
Mécanismes spontanés	<ul style="list-style-type: none"> - Conseil de la famille : la famille regroupe les fonctions de propriété et de direction - Il existe un comité de direction composé de 6 	<ul style="list-style-type: none"> - Marchés des biens et des services : l'entreprise est leader sur le marché. Son offre est toujours plus performante que la moyenne du

	<p>personnes qui permet la surveillance mutuelle entre dirigeants : il s'agit ici d'élaborer des plans de travail et fixer les objectifs annuels par le comité de direction. Ensuite le suivi de l'avancement des atteintes de ces objectifs se fait par des sous-comités : qualité, RH, nouveaux produits et innovation, coûts, ... qui regroupent des membres de tous les services de l'entreprise.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Croissance et valeurs <p>ABB se soucie de l'environnement et des personnes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elle adhère aux pratiques éthiques et environnementales; se conforme entièrement aux lois, règlements et autres exigences; et cherche à être un chef de file dans la réduction de l'impact négatif sur l'environnement. - Elle considère les facteurs environnementaux et le bien-être de la communauté lors de la prise de toutes les décisions commerciales. - Elle motive les employés à travers l'inclusion, le développement et la formation; et reconnaît et récompense la contribution et la réussite. - Structure de propriété : le dirigeant détient 28% du capital et le reste est réparti entre la famille et les proches 	<p>marché en termes de meilleure qualité et d'innovation. Le problème actuel réside dans la présence de nouvelles imprimeries qui travaillent au noir, donc avec des prix plus attractifs pour les clients, ...</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relations de financement avec les banques : ABB a des relations fortes avec les banques suivantes : Banque Libano-Française, Byblos Bank, SGBL, Crédit Libanais, BLC Bank et Arab Bank. Quand une opportunité de développement se présente l'entreprise aura recours en premier lieu à ses partenaires bancaires pour financer son investissement à travers des crédits à moyen et long terme. - Éthique et moral : Respect des droits de l'homme, des normes internationales de travail, lutte contre la corruption, respect des 10 principes de <i>United Nations Global Compact</i>
--	---	---

Cette typologie, développée dans le tableau 4, souligne le mode de gouvernance partenariale d'ABB. Elle permet une meilleure compréhension des relations entre l'imprimerie et son environnement. Nous voyons les soucis de l'entreprise en matière économique et financière, social, sociétal, et environnemental. Les mécanismes déjà cités dans le tableau mettent l'accent sur les relations avec les principales parties prenantes notamment les salariés, les clients, les banques et son environnement. Mais le système de gouvernance choisi par le dirigeant inscrit cette entreprise dans un système vertueux. Écouter ses clients pour répondre à leurs besoins, s'adapter à de nouveaux marchés pour la survie de l'entreprise passent par une prise en compte des salariés avec un échange gagnant-gagnant (il forme le salarié qui augmente ses compétences et reste dans l'entreprise et travaille dans un environnement de travail à la pointe avec des machines neuves, dans des locaux rénovés), avec une logique environnementale qui diminue les coûts de fonctionnement, ce qui donne confiance aux banques. Tout cela permet à l'entreprise de traverser les crises et de perdurer.

6. Discussion des résultats

ABB est considérée comme une entreprise proactive, selon Berger-Douce (2011), intégrant volontairement la RSE dans ses activités. Ceci rejoint la définition de la Commission Européenne qui considère la RSE comme : « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ». Cette PME libanaise engagée en RSE cherche, par conséquent, à établir un équilibre tridimensionnel reposant sur les piliers économique, social et environnemental. Elle s'intéresse à améliorer sa rentabilité, augmenter sa part de marché et son chiffre d'affaires tout en instaurant des pratiques sociales notamment en encourageant les salariés à développer de réelles compétences, luttant contre les discriminations, assurant la sécurité des conditions de travail, et le respect de l'hygiène, et environnementales en améliorant la sensibilisation des employés aux questions environnementales, optimisant la consommation énergétique, réduisant les déchets et assurant leur élimination adéquate, préservant les ressources naturelles par la réduction de la consommation des ressources naturelles non renouvelables (eau et électricité) et enfin en tenant compte de l'impact environnemental potentiel des nouveaux produits ou services.

Il y a donc un passage vers une nouvelle gouvernance dans cette imprimerie, notamment en gérant un ensemble de relations dites « partenariales » au sens de Charreaux et Desbrières (1998), qui contribue au bénéfice de toutes les parties prenantes en les satisfaisant, coordonnant leurs intérêts et renforçant leur confiance (Igalens et Point, 2009). Par conséquent, ce mode de gouvernance appelle à l'abandon de la firme comme nœud de contrat au sens de Jensen et Meckling (1976). En se basant sur le regroupement de la gouvernance partenariale de Pluchart (2013), il peut être remarqué que l'approche de gouvernance chez ABB dépasse l'approche contractuelle qui vise le long terme et s'engage envers l'ensemble de ses parties prenantes pour une approche plus cognitive dans laquelle des compétences et des connaissances sont développées afin de stimuler le « processus créatif » et la « pro-activité » de l'imprimerie.

Par ailleurs, le mode de gouvernance multi-parties prenantes d'ABB et ses bonnes relations avec ses parties prenantes n'aident pas l'entreprise seulement à gagner des avantages en termes de performance mais permettent aussi à ces avantages de durer (Choi & Wang, 2009) en contribuant à améliorer durablement la valeur de l'entreprise (Kacperczyk, 2009) et en s'engageant dans une perspective multidimensionnelle de la performance (Cappelletti, 2010). Les différents mécanismes de gouvernance de l'imprimerie peuvent être au centre de la relation « gouvernance-performance ». S'engager dans le côté social, sociétal et environnemental et adopter un système de gouvernance partenariale conduisent ABB à s'intéresser à une approche Environnementale, Sociale, et de Gouvernance (ESG) de la performance. Dans les dernières années, la notion de performance ESG a émergé et elle a été considérée comme une dimension importante pour développer des stratégies durables qui affectent la performance globale de l'entreprise (Eccles et Serafeim, 2013). Elle désigne les revenus et les impacts actuels des initiatives RSE (Husted et Milton de Sousa-Filho, 2017). Les critères de l'approche ESG englobe donc la gouvernance d'entreprise, suivant l'approche *triple bottom line*, afin de garantir que les mesures et les pratiques appropriées de gouvernance d'entreprise sont mises en place pour éviter toutes sortes de décisions pouvant nuire aux investisseurs (Campbell, 2007). En outre, l'interaction entre la performance environnementale (réduction de l'émission de carbone, gestion de déchets, ...), sociale (politiques envers les salariés, développement de la communauté locale, ...), et de gouvernance

(indépendance des comités, diversité des conseils, ...) peut générer des résultats synergiques pour l'entreprise (Husted et Milton de Sousa-Filho, 2017) et mener les PME libanaises à être sensibilisées aux questions de performance globale (Makdessi, Khawaja et Mekdessi, 2016). Nous voyons donc à travers l'exemple de cette PME un système vertueux de gouvernance : l'écoute client permet de mieux cerner leur demande et leurs exigences en termes de qualité et de transparence qui aura un impact sur l'exigence faite d'avoir une production réalisée dans les meilleures conditions pour assurer une haute qualité avec des salariés qui ont les compétences pour cela, de réussir à réduire ses coûts de production tout en étant dans une logique de développement durable avec la diminution des besoins en énergie et de la production de déchets; ce qui au final donne confiance aux partenaires financiers comme les banques. Tout ceci concourt à la pérennité de l'entreprise.

7. Conclusion

Cette étude de cas liste d'une part, les parties prenantes d'une PME libanaise opérant dans l'industrie de l'imprimerie selon une visée tridimensionnelle, économique, social / sociétal, et environnemental en montrant son engagement RSE et de caractériser d'autre part, le système de gouvernance de cette imprimerie. L'accent a été mis surtout sur la gouvernance partenariale dans cette entreprise. En effet, elle offre à ses clients une haute qualité d'impression tout en étant transparent et cherchant à les satisfaire et les fidéliser avec des produits qui respectent l'environnement. Du côté de ses salariés, l'imprimerie respecte ses engagements économiques, sociaux et humanitaires envers ses salariés. Il ne faut pas oublier aussi l'attention particulière de l'imprimerie envers l'environnement en instaurant des pratiques environnementales et incitant ses salariés et la communauté à s'y engager.

En termes d'implications managériales, ce travail souhaite souligner quelques spécificités du système de gouvernance partenariale d'une PME et peut constituer un exemple encourageant les dirigeants des PME à emprunter le chemin de la durabilité et de l'innovation pour une croissance durable et socialement responsable s'inscrivant dans une approche ESG de la performance des entreprises.

Finalement, cette étude exploratoire se limite à un échantillon réduit (une

seule PME). Il est donc impossible de généraliser les résultats. Il pourrait être intéressant dans le futur d'étudier plusieurs entreprises dans le secteur d'activité et dans d'autres secteurs afin d'améliorer la validité externe des résultats obtenus et caractériser le mode de gouvernance des PME au Liban.

Bibliographie

- Berger-Douce, S. (2011). Le Développement Durable, un levier d'innovation pour les PME ?. *Revue Française de Gestion*, 6(215), 147-166.
- Boissin, J-P. et Dussuc, B. (2000). La notion de gouvernance appliquée à la PME. Actes du Congrès ASAC-IFSAM, juillet, Montréal.
- Bonnafous-Boucher, M. et Rendtorff, J. D. (2013). *La théorie des parties prenantes*. La Découverte, Paris.
- Bonneveux, E. et Saulquin, J.-Y. (2009). L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial. *Management & Avenir*, 3(23), 170-186.
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.
- Cappelletti, L. (2010). Vers une performance multidimensionnelle. *Revue Economie et Management*, Editions CNDP, 135, 5-11.
- Cazal, D. (2011). RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat. *Revue de la Régulation*, 9(1), <https://journals.openedition.org/regulation/9173>.
- Charreaux, G. (1997). Vers une théorie du gouvernement des entreprises, in G. Charreaux, *Le gouvernement des entreprises - Corporate Governance: théories et faits*. Economica, 421-469.
- Charreaux, G. (2000). La théorie positive de l'agence : positionnement et apports. *Revue d'économie industrielle*, 92(1), 193-214.
- Charreaux, G. (2007). La valeur partenariale : vers une mesure opérationnelle... *Comptabilité - Contrôle – Audit*, 1(13), 7-45.
- Charreaux, G. et Desbrières, P. (1998). Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale. *Finance Contrôle Stratégie*, 1(2), 57 – 88.
- Chatelin, C. (2009). La gouvernance est à l'organisation ce que l'atome est à la matière. Vers de nouveaux paradigmes pour la recherche en gouvernance. in Alain Finet, *Gouvernance d'entreprise*, De Boeck Supérieur « Méthodes & Recherches », 11-40.
- Choi, J. et Wang, H. (2009). Stakeholder relations and the persistence of corporate financial performance, *Strategic Management Journal*, 30, 895–907.
- Courrent, J. M. (2012). RSE et développement durable en PME, Comprendre pour agir, De Boeck, Bruxelles.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D. et Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.

- Donaldson, T. et Preston, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Eccles, R.G. et Serafeim, G. (2013). The performance frontier: innovating for a sustainable strategy. *Harvard Business Review*, 91(7), 17-28.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research, *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: a stakeholder approach*. Pitman, Boston.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 13, 1970.
- Gioia, D. A., Price K.N., Hamilton A.L. et Thomas J.B. (2010). Forging an Identity: An Insider–Outsider Study of Processes Involved in the Formation of Organizational Identity. *Administrative Science Quarterly*, 55 (1), 1-46.
- Gomez, P.Y. (2001). *La République des actionnaires : le gouvernement des entreprises, entre démocratie et démagogie*, Syros, Paris.
- Gomez, P.Y. (2009). La gouvernance actionnariale et financière : une méprise théorique. *Revue Française de Gestion*, 35, 198-199.
- Hart, O. et Moore, J. (1990). Property rights and the nature of the firm. *Journal of Political Economy*, 2(6), 1119-1158.
- Hill, C. et Jones, T. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131-154.
- Hirigoyen, G. et Poulain-Rehm, T. (2017). An international comparative approach to corporate governance: an empirical study. Colloque Gouvernance, Marrakech, Mai.
- Hlady-Rispal, M. (2002). *La méthode des cas : Application à la recherche en gestion*, DeBoeck, Bruxelles.
- Husted, B. W. et Milton de Sousa-Filho, J. (2017). The impact of sustainability governance, country stakeholder orientation, and country risk on environmental, social, and governance performance, *Journal of Cleaner Production*, 155, 93-102.
- Igalens, J. et Point, S. (2009). *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises, l'entreprise face à ses parties prenantes*. Dunod, Paris.
- Jensen, M. et Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Jo, H., Song, M. H. et Tsang, A. (2015). Corporate social responsibility and stakeholder governance around the world. *Global Finance Journal*, 27, 18-45.
- Julien, P. A. (1990). Vers une typologie multicritère des PME. *Revue Internationale P.M.E.*, 3(3-4), 411-425.

- Kacperczyk, M. (2009). With greater power comes greater responsibility? Takeover protection and corporate attention to stakeholders. *Strategic Management Journal*, 30, 261–285.
- Mahé de Boislandelle, H. (1996). L'effet de grossissement chez les dirigeants de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH. *Congrès International Francophone sur la PME*, Trois-Rivières, Canada.
- Makdissi, R., Khawaja, D., Mekdessi, S. (2016). SMEs Awareness of Global Performance Issues; Case of Lebanon and Romania. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 18(10), Version I, 49-56.
- Marchais-Roubelat, A. (2016). Innovation, action des faits futurs et relations de dominance. Le cas de la gouvernance de l'électronucléaire en France. *Prospective et stratégie*, 1(7), 79-95.
- Marchesnay, M. (1991). La PME : Une gestion spécifique. In. Economie rurale, Nouvelles approches en gestion de l'entreprise agricole. Session des 29 et 30 Novembre 1990 organisée par Jean-Marie Attonaty (INRA-ESR), Jacques Clément (DGER) et Louis-Georges Soler (INRA-SAD), 206, 11-17.
- Marchesnay, M. (2003). La petite entreprise : sortir de l'ignorance. *Revue Française de Gestion*, 29 (144), 107-118.
- Mendy, M. (2014). Analyse des pratiques de gouvernance dans les entreprises sénégalaises. *Vie & sciences de l'entreprise*, 2(198), 55-72.
- Moungou Mbenda, S. P. et Niyonsaba Sebigunda, E. (2015). Efficacité des mécanismes de gouvernance des PME : Une évaluation empirique en contexte camerounais. *Revue Internationale PME*, 28(1), 57-85.
- Pérez, R. (2009). La gouvernance de l'entreprise. La Découverte, Paris, 22-38.
- Plane, J.M. (2016). *Management des organisations, Théories, Concepts, Performances*. Dunod, 4^{ème} édition, Paris.
- Pluchart, J.-J. (2013). La gouvernance des entreprises socialement responsables. *Recherches en Sciences de Gestion*, 1(94), 53-72.
- Quairel-Lanoizelée, F. (2012). Le concept de responsabilité sociétale d'entreprise est-il pertinent pour les PME. In. Courrent J. M., *RSE et développement durable en PME : Comprendre pour agir*, De Boeck, Bruxelles, 17-37.
- Rasolofo-Distler, F. (2011). Opérationnalisation de la RSE : une approche par les parties prenantes. *Cahier de recherche Cerefige*, 3.
- Shleifer, A. et Vishny, R. (1997), A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, 52, 737-783.

- St-Cyr, L. et Richer, F. (2003). Préparer la relève : neuf études de cas sur l'entreprise au Québec. Montréal, *Presses de l'Université de Montréal/Presses HEC Montréal*, Canada.
- Torrès, O. (1997). Pour une approche contingente de la spécificité de la PME. *Revue Internationale PME*, 1(2), 9-43.
- Torrès, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue Française de Gestion*, 3(144), 119-138.
- Torrès, O. et Julien, P.-A. (2005). Specificity and denaturing of small business. *International Business Journal*, 23(4), 355-377.
- Vernimmen, P., Quiry, P. et Le Fur, Y. (2009). *Finance d'entreprise*. Dalloz, Paris.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica, Paris.
- Williamson, O. E. (1991). Spontaneous and intentional governance. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 7, N° special.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks.