



Mécanismes de gouvernance et performance financière des PME : une analyse exploratoire au Niger

MOUSTAPHA Aliou Ridda ¹, SOULEY ABDOU SALAM Awolo ², MAMOUDOU YOUNOUSSA Daouda ³

¹ LARDYM (Laboratoire de recherche sur les dynamiques managériales)

Faculté des Sciences Économique et de Gestion

Université Abdou Moumouni, Niamey. Niger

² LARDYM (Laboratoire de recherche sur les dynamiques managériales)

Faculté de droit, d'économie et de Gestion

Université Djibo Hamani, Tahoua. Niger

³ LARDYM (Laboratoire de recherche sur les dynamiques managériales)

Faculté des Sciences Économique et de Gestion

Université Abdou Moumouni, Niamey. Niger

Résumé : Les économies des pays en développement sont caractérisées par une présence importante des petites et moyennes entreprises (PME). L'Afrique Subsaharienne (ASS) est une région du monde dont le tissu économique est fortement dominé par les PME. Au Niger, elles représentent 98% des entreprises en activité. Ce qui fait d'elles l'organe moteur de l'économie nigérienne. Désormais, dans ces pays, l'espoir est porté sur les PME, non seulement pour réduire la pauvreté à travers la création de l'emploi et de la richesse mais aussi pour soutenir la croissance. Malheureusement elles ont du mal à se maintenir à flot à cause d'un manque régulier de trésorerie qui restreint leur espérance de vie. Ce travail a pour objectif de comprendre les mécanismes de gouvernance permettant aux PME de réaliser une meilleure performance financière. Pour y arriver nous avons adopté une approche qualitative basée sur un guide d'entretien portant sur 12 PME installées dans le centre urbain de Niamey. Les résultats montrent que la performance financière est perçue par les PME nigérienne comme une évolution du chiffre d'affaires et de la rentabilité. La communication financière, la confiance et le respect mutuel sont les mécanismes de gouvernance sur lesquels elles se focalisent pour accéder à cette performance.

Mots-clés : mécanisme de gouvernance, PME, performance financière, partie prenante.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.10252762>

Published in: Volume 2 Issue 6



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

1. Introduction

Les économies des pays en développement sont caractérisées par une forte présence des petites et moyennes entreprises (PME). Ces entités sont présentes dans tous les secteurs d'activité économiques, particulièrement en Afrique subsaharienne (ASS). Ainsi, la quasi-totalité des entreprises en ASS sont considérées comme petites ou moyennes, soit environ 97 % au Bénin (INSAE, 2010), 98% en Côte d'Ivoire (Adou, 2022), 99% au Cameroun (Tsambou et al, 2017) et au Sénégal (ANSD, 2017), et 96% au Nigeria (AFD, 2020). Au Niger plus de 90% des entreprises créées entre 2014 et 2018 sont, de très petites tailles, selon les données de la Chambre de Commerce et de l'Industrie du Niger (CCIN, 2021). Ce qui fait d'elles l'organe moteur de l'économie nigérienne.

Désormais, dans ces pays, l'espoir est porté sur les PME, non seulement pour réduire la pauvreté à travers la création de l'emploi et de la richesse mais aussi pour soutenir la croissance (Ayyagari et al. 2011). Malheureusement, les PME africaines ont du mal à se maintenir à flot à cause d'un manque régulier de trésorerie qui décélère leur espérance de vie. Ces entreprises rencontrent beaucoup plus de difficultés par rapport aux grandes entreprises, entravant ainsi leurs possibilités de croissance (Beck et Demirguc-Kunt, 2006). Des investigations menées dans des différents pays de l'ASS (APIP¹, 2020 ; CARPES², 2016, Lasch et al. 2005) montrent un taux de survie très faible des entreprises créées (25% à 35% dans un intervalle de 5 années selon les pays). Selon Adcorp (2014), le taux de mortalité des PME dans les pays africains reste très élevé, cinq nouvelles entreprises sur sept échouent dès leur première année. Les raisons de ces échecs peuvent être expliquées par plusieurs contraintes auxquelles elles font face quotidiennement, telles que le déficit d'accès au financement, l'instabilité politique, la fiscalité, la corruption etc (Dosso, 2020). Ces difficultés sont accentuées en grande partie par la mauvaise gouvernance dont les PME font preuve (Nohade Nasrallah & R. El Khoury, 2021).

La gouvernance d'entreprise est considérée comme les lignes de responsabilité appropriées qui permettent à toute entreprise de soigner ses accointances envers soi-même et avec l'ensemble de ses partenaires. Une bonne gouvernance permet à l'entreprise de s'assurer que ses activités sont exercées dans une ambiance de transparence, d'équité et de discipline (Larcker et al 2005). Même si elle est perçue depuis toujours comme une activité principalement réservée aux

¹ Agence de Promotion des Investissement Privés (2020), étude sur la mortalité des entreprises.

² Centre d'Analyse et de Recherche sur la Politique Économique et Sociale (2016), difficulté de survie des entreprises.

grandes entreprises à cause de l’omniprésence de la relation d’agence, la gouvernance d’entreprise s’est avérée très utile pour la réussite des PME. Les recherches sur la gouvernance d’entreprise traversent le cadre des grandes entreprises et s’intéressent désormais aux PME.

Les mécanismes de gouvernance mis en évidence par la plupart des travaux portaient principalement sur le conseil d’administration et le marché financier à cause de la séparation de la propriété et de la gestion (Charreaux, 2000 ; Bourjade, Germain. et Lyon-Caen, 2016). Par contre, dans les PME, surtout en ASS, il existe rarement une distinction entre la propriété et la gestion. Du fait que l’entreprise est dirigée par le propriétaire ou l’actionnaire majoritaire dans certains cas. La problématique de la gouvernance ne peut donc pas prendre la même forme dans ces deux types d’entreprise. Pourtant plusieurs études ont montré que la bonne gouvernance joue un rôle prépondérant dans l’amélioration de la performance aussi bien des grandes entreprises que des PME (Hakimah et al 2019). Elle permet aux PME de croître leur capacité de générer de financement extérieur, de réduire les coûts de transaction et d’améliorer l’efficacité opérationnelle et la performance organisationnelle (Walls et al. 2012 ; Sami et al, 2011). Bates (2013) a montré que la gouvernance d’entreprises peut aider les PME à passer d’une entreprise en difficulté, incapable de se développer à une entreprise à croissance durable grâce à une meilleure performance. D’autres études ont également abouti à la conclusion selon laquelle la bonne gouvernance peut permettre aux PME de réaliser une bonne performance financière grâce à une meilleure pratique de gestion et une agréable relation avec les parties prenantes. Cette performance financière renforce la capacité de résilience des PME tout en garantissant une croissance sur le long terme (Tumwebaze et al. 2018, Abor et Biekpe 2007 et Nasrallah et Al Khoury 2022). Ce travail a donc pour objectif de comprendre les mécanismes de gouvernance susceptibles d’influencer la performance financière des PME au Niger. Étudier la relation entre la gouvernance et la performance dans le contexte des PME paraît intéressante dans la mesure où la structure de propriété est confondue avec la direction générale. Dans le cadre de la politique économique nationale, le Niger compte beaucoup sur le secteur privé notamment les PME pour relancer son émergence économique. Les PME ont tout intérêt à soigner leur mode de gouvernance afin de garantir leur compétitivité et bénéficier de l’ouverture du marché africain offerte par la ZLECAF (Zone de libre-échange continentale africaine) ratifiée par 46 États africains en 2021.

Pour atteindre l’objectif fixé en amont, le travail est structuré comme suit. La première partie discute de la revue de littérature sur les mécanismes de gouvernance et la performance

financière dans les PME, suivie de l'approche méthodologique dans la deuxième partie. La troisième et la quatrième présentent respectivement les résultats et la discussion de la recherche.

2. Gouvernance des PME et performance financière : une revue de littérature

2.1. Performance financières des PME

La performance des entreprises est indéniablement au cœur des préoccupations de plusieurs chercheurs en gestion. Les écrits sur ce sujet abondent, autant sur le plan professionnel que scientifique (Bourguignon, 1997). Selon White (1996), la manière traditionnelle de mesurer la performance consiste à utiliser des mesures de performance financière.

Le concept de « performance financière » a été utilisé de manière interchangeable avec d'autres termes tels que « force financière », « solvabilité financière », « santé financière » et « stabilité financière ». Ces différents termes sont simplement les mesures opérationnelles de celle-ci. Obuya (2017) estime que la performance financière donne une bonne mesure de l'utilisation des ressources de l'entreprise pour maximiser la richesse et les profits.

Différents modèles sont utilisés pour analyser la performance financière, mais il n'y a pas de consensus sur une définition et une quantification valable de ce concept (Burca et Batrinca 2014). De plus, des chercheurs pensent qu'une seule variable cible ne peut pas être utilisée pour définir la performance financière (Crockett 1997, Schinasi 2003). D'autres s'activent pour la définition et l'institutionnalisation d'un nombre de ratios.

Selon Bekana, et al (2012), elle mesure des ratios tels que ceux d'efficacité et d'utilisation des actifs, de mobilisation des dépôts, de la performance des prêts, le ratio de liquidité, les ratios de levier de l'efficacité financière, les ratios de rentabilité, les ratios de solvabilité et les ratios de couverture. Pour Walkker et Brown (2004), la performance financière assimilée aux données financières réputées quantifiables, objectives et fiables ; suppose la maximisation du profit et la croissance de l'entreprise. C'est une mesure de la capacité d'une entreprise à réaliser les résultats de ses objectifs à court et à long terme à partir de ses opérations sur une période donnée exprimée en termes monétaires (Naz, et Naqvi, 2016).

En matière d'audit les principaux facteurs de détermination de la performance sont la profitabilité, la rentabilité, la productivité, le rendement et l'efficacité des actifs. Cela nous rappelle que la notion de performance est liée au concept de création de valeur (Bekana et al 2012). Elle peut être mesurée à partir des indicateurs tels que les bénéfices, la capacité d'autofinancement, la valeur de l'entreprise et divers ratios (ROA, ROCE, ROI, ROE). En

prévision, la performance financière peut être appréciée par des outils tels que le modèle EVA (Economic Value Added) et le ratio Q de Tobin.

L'appréciation de la performance des PME selon Pennings et Goodman (1977) apparaît comme un processus complexe où les contraintes et les objectifs devraient être spécifiés. Le processus d'évaluation devient crédible lorsqu'un ensemble de mesures référentielles est élaboré sous forme opérationnelle.

Les auteurs considèrent qu'une PME est performante si elle parvient à satisfaire des contraintes pertinentes et si ses résultats se rapprochent ou excèdent un ensemble de mesures préférentielles pour de multiples objectifs. Sur cette base, la performance financière des PME signifie simplement la capacité de celle-ci à tirer des bénéfices élevés de ses activités commerciales en maintenant des bénéfices élevés et une croissance commerciale régulière.

Duygulu et al. (2016) notent trois composantes de la mission liées à l'évaluation de la performance des PME : Survie, croissance et profit, Valeur et l'image publique.

Traditionnellement la performance financière³ est une mesure ex-post des réalisations d'une entreprise sur une période donnée. C'est une mesure qui se fait à partir d'indicateurs quantitatifs tels que des bénéfices, la capacité d'autofinancement, l'excédent brut d'exploitation, le rendement des actifs.

Selon les résultats de son étude sur la perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique, Sogbossi Bocco (2010), présente les différents indicateurs de performance financière. Ainsi, selon la perception des dirigeants, la performance financière d'une PME est sa capacité à générer des bénéfices d'année en année. C'est aussi sa capacité à supporter les charges d'activités tout en permettant la réalisation d'investissements non liés à l'activité et à satisfaire au besoin de la famille.

Toutefois, malgré les critiques émanant des auteurs (Poincelot et Wegman 2005) les indicateurs quantitatifs ou la mesure financière de la performance restent encore d'actualité comme en témoignent les travaux récents (Vami Bi Goli Lucien Zan, 2022 ; Manou .L.B.D. Carine, 2022).

2.2. Interdépendance entre les mécanismes de gouvernance et la performance financière des PME

Du point de vue de la gestion des firmes, la gouvernance est le mécanisme de contrôle interne, externe et direct, permettant d'orienter et d'évaluer la gestion d'une société par ses dirigeants (Denis et al ,2016). L'une des définitions les plus célèbres de la gouvernance est celle de

³ Lexique de gestion et du management sous la direction de Jean Philippe Denis, Alain Charles Martinet, Ahme Silem, 9ième édition Dunod, 2016

Charreaux (1997) selon laquelle la gouvernance est définie comme « l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ». Elle demeure un moyen efficace maintenant la firme sur la voie de prospérité.

La problématique de la gouvernance est posée pour la première fois par Berle et Means (1932) suite à la crise de 1929. Il était nécessaire de mettre en place un système de surveillance et d'incitation pour protéger les investissements afin d'éviter une dégradation de la performance des entreprises. Ainsi, la plupart des théories de la gouvernance s'inscrivent dans une logique d'efficacité cherchant à protéger les valeurs actionnariales (Charreaux 2004). Dans la logique contractuelle de la gouvernance, la création de la valeur trouve son essence uniquement dans l'abolissement des conflits d'intérêts provoqués par l'asymétrie d'information (Jensen et Meckling, 1976).

Cependant, dans le contexte des PME, l'ambiguïté entre la fonction de propriété et celle de dirigeants supprime l'hypothèse de l'asymétrie informationnelle, de même que celle de conflits d'intérêts accentués par les comportements égoïstes développés par les dirigeants (Moungou Mbenda et Niyonsaba Sebigunda, 2015). Cette différence de structure des PME rend sa gouvernance spéciale par rapport à celle des grandes entreprises (Paranque, 2002) qui sont en plus soumises à certaines obligations légales. En revanche, les PME exercent leurs activités en parfaite collaboration avec plusieurs acteurs de son environnement. La réussite de ses activités dépend en grande partie de la qualité des relations qu'elles entretiennent avec ces partenaires appelés parties prenantes. La partie prenante est définie par Freeman (1984) comme toute personne physique ou morale qui affecte ou qui peut être affectée par les activités de l'organisation. Ce sont des individus qui réclament en toute légitimité une part des droits ou des intérêts sur une entreprise (Chabault, 2011).

En effet, la problématique de la gouvernance dans le PME met l'accent sur la relation entre l'entreprise et ses parties prenantes. Selon Nkakleu et al. (2013), cette relation peut se sentir à deux niveaux. D'abord entre le dirigeant et ses proches et ensuite entre le dirigeant et les structures formelles. Les mécanismes de gouvernance appliqués aux PME doivent permettre de protéger non seulement les investissements mais au-delà toutes les opérations effectuées entre l'entreprise et ses parties prenantes (Charreaux, 2000). Pourvu que les parties prenantes contribuent fortement à déterminer la performance économique et financière d'une entreprise en facilitant la fourniture des ressources dont elle a besoin. Il est donc impératif qu'une firme

arrive à gérer la diversité avec l'ensemble des parties prenantes et pouvoir assurer la convergence de leurs intérêts qui sont parfois contradictoires.

La discipline comme mécanisme de gouvernance peut permettre de supprimer les barrières à l'accès au financement en donnant plus de confiance aux partenaires. Elle conduit l'entreprise à la formalisation de sa stratégie et de sa relation avec les parties prenantes (Mbougou 2016). Selon Achchuthan et Rajendran (2016), les mécanismes de gouvernance ont un impact direct sur la performance des PME en attirant les investisseurs et réduisant les risques liés à leurs investissements.

Les partisans de la théorie de l'intendance suggèrent à ce que l'entreprise soit gérée de telle sorte que l'objectif visé va au-delà d'une simple maximisation de la richesse au profit des propriétaires. Lorsque le dirigeant travaille comme un intendant, les parties prenantes collaborent avec beaucoup de facilité pour permettre à l'entreprise de réaliser une performance organisationnelle. Pour y arriver, plusieurs mécanismes de gouvernance spécifiques aux PME sont mis en évidence au rang desquels 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, 1998 ; St-Cyr et Richer, 2003). Toutefois, le système de transparence et de divulgation des informations financières font partie des mécanismes de gouvernance visant à améliorer la performance financière d'une entreprise (Azzouzi, 2022). Il s'agit de fournir des informations utiles à toute personne qui peut prendre une décision affectant le fonctionnement de l'organisation. La qualité de cette information dépend de la façon dont elle est produite et de la voie par laquelle elle est transmise. Dans le cadre de la gouvernance des PME, la mise en place d'un reporting financier est nécessaire pour assurer la fidélité des informations divulguées. Une meilleure information financière en qualité et en quantité réduirait considérablement le niveau de risque et par conséquent le coût du capital (Easley et O'Hara (2004). C'est pourquoi Azzouzi (2022, p.332) précise à ces termes que « *l'une des fonctions les plus importantes de la gouvernance d'entreprise consiste à garantir la qualité du processus de reporting financier* », qui doit établir le climat de confiance entre les parties prenantes. La théorie du signal nous enseigne que si les partenaires ne reçoivent pas des informations de qualité de la part des dirigeants, ils finiront par remettre en cause leurs capacités managériales et perdre leur confiance à la société (Aamoum et Nakri, 2021). Cette théorie repose sur le principe selon lequel la divulgation volontaire de l'information sur le capital immatériel peut contribuer à réduire le problème de l'asymétrie d'information et améliorer la valeur de l'entreprise. Plusieurs travaux montrent que les entreprises performantes se différencient de

celles non performantes par leur capacité et leur volonté à mettre à disposition du marché des informations fiables portant sur leurs activités (Meek et al 1995 ; Singhvi et Desai, 1971). La politique de la communication financière est généralement perçue comme élément essentiel de la performance financière, du fait qu'elle permet selon (Azzouzi, 2022) de :

- d'établir un état de confiance entre les opérateurs de marché ;
- de garantir la visibilité des sociétés faisant appel public à l'épargne ;
- de viser la transparence de l'information et sa diffusion dans les délais convenus ;
- de réduire l'asymétrie d'information qui caractérise les marchés financiers ;
- de contribuer à l'efficacité desdits marchés tout en réduisant les coûts inhérents à l'obtention de l'information.

Ainsi, la communication financière fait partie des bonnes pratiques de gouvernance visant à mettre en confiance des parties prenantes tout en consolidant la transparence (Azzouzi, 2022). En outre, la gouvernance impact significativement la performance financière des PME à travers la structure des propriétés, qui constitue un mécanisme de gouvernance aussi important que le conseil d'administration du fait qu'elle contribue à l'anéantissement des problèmes d'agence (El Mizani et al 2018). Plusieurs travaux ont montré que la performance financière des PME peut être affectée par la structure de propriété (Jensen et Meckling, 1976 ; O'Regan et al. 2005). Le contrôle du capital par les dirigeants permet de résoudre la divergence d'intérêt entre actionnaires et dirigeants par la suppression du problème d'agence associé au conflit d'intérêt (Madani et Khelif, 2010). Cette thèse est confirmée par plusieurs auteurs, qui ont montré une relation positive entre la proportion du capital détenu par les dirigeants et la performance de l'entreprise (Gorton et Schmid, 2000 ; Chen 2001).

3. Méthodologie de la recherche

Cette partie est consacrée à la présentation de l'approche méthodologique et la méthode de collecte des données.

3.1. Approche méthodologique

En contexte des PME, la mesure objective de la performance est très difficile par manque de données fiables. Pour contourner cette absence de données et à cause de la réticence des entrepreneurs dirigeants à livrer des informations sur les indicateurs quantitatifs, les chercheurs ont généralement recours aux indicateurs qualitatifs ou mesure indirecte (Mamboundou, 2003 ; Ngongang, 2005 ; Nkakleu et Djika, 2017).

Ainsi, pour atteindre notre objectif qui vise à comprendre les mécanismes de gouvernance permettant aux PME de réaliser une performance financière, nous avons adopté une approche

qualitative avec une posture épistémique interprétativiste. Pour les partisans de ce paradigme « le processus de création de connaissance passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité. Il ne s'agit plus d'expliquer cette réalité mais de la comprendre au travers des interprétations qu'en font les acteurs » (Séville et Perret, 1999 cité par Meyobeme et Mouli, 2022). En effet, les problèmes que rencontrent les organisations ne peuvent être résolus uniquement en se basant sur des données purement quantitatives, recueillies auprès d'un panier d'entreprise qui manque d'homogénéité.

Les organisations étudiées appartiennent généralement à des secteurs d'activités différents avec des objectifs différents voire opposés, de tailles différentes, bénéficiant des moyens très diversifiés et utilisant d'indicateurs de performances différents. Ainsi, la réalité à découvrir demeure complexe et nécessite l'implication directe des acteurs qui animent les organisations. C'est pourquoi, les interprétativistes suggèrent de prendre en compte ses spécificités en supposant que le monde est fait d'interprétation et que ces interprétations se construisent à travers les interactions entre les chercheurs et les acteurs (Séville et Perret, 2002).

L'approche qualitative est jugée par Yoro et Guillemette (2012) comme étant un outil méthodologique adapté pour la recherche en contexte africain. Cette méthode consiste à décrire en exploitant les propos d'un sujet dans le but de comprendre un phénomène dans un contexte bien défini. Sophie et al (2009) pensent que, l'enquête qualitative, parce qu'elle est au plus près du terrain et des acteurs, et s'appuyant sur leurs expériences permet de mettre au jour des faits, des signaux faibles, des mécanismes sociaux, qu'une approche quantitative ignorait.

3.2. Méthode de collecte des données

Les données ont été collectées grâce à des entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de 35 minutes auprès des dirigeants des PME. Ainsi, l'entretien semi-directif est une technique de recueil des données qualitatives qui consiste à enregistrer et exploiter les discours des personnes interviewés autour des thématiques bien définies contenant dans un guide d'entretien. Les thématiques qui ont été abordées portent essentiellement sur les mécanismes de gouvernance mis en place par les dirigeants des PME ainsi que leur lien avec la performance financière. Mais avant, il a été demandé aux interviewés de se prononcer sur l'identification de leurs entreprises (Numéro d'identification fiscale, nombre d'employés, chiffre d'affaires, année de création etc). Dans le cadre de cette recherche, nous avons jugé utile d'interviewer que les dirigeants c'est-à-dire le premier responsable qui gèrent la politique de l'entreprise. Ce choix est justifié par le fait que toutes les stratégies adoptées par l'entreprise sont prises à leur niveau, sans associer souvent les autres partenaires. Ils demeurent au centre de la gouvernance des PME.

L'échantillon est composé de 12 PME installées dans le centre urbain de Niamey. Malgré qu'elles interviennent dans des secteurs d'activités différents, ces entreprises sont classées dans la catégorie des PME au Niger selon les critères de la charte des PME de 2010. Les données ont subi une analyse de contenu thématique. Les thématiques ont été définies en se basant sur la revue de littérature.

4. Résultat de la recherche et discussion

Les données sont collectées grâce à un guide d'entretien infligé auprès de 12 PME nigériennes. Le guide d'entretien est élaboré suivant la recommandation d'Evrard et al. (1997, p. 99) pour qui « le guide d'entretien comprend une liste des thèmes qui doivent être abordés dans le courant de l'entretien ». Compte tenu des objectifs que nous nous sommes fixés, le guide d'entretien s'articule autour de plusieurs thématiques telles que la performance financière et les mécanismes de gouvernance en rapport avec celle-ci, notamment, la confiance, la discipline et la communication financière. Le résultat de l'enquête a permis d'identifier dans un premier temps les caractéristiques des PME enquêtées.

Tableau 1 : caractéristiques des PME interviewées

Entreprise	Date de création	Secteur d'activité	Taille	Statut Juridique
E1	2019	Agro-industrie	12	SARL
E2	2020	Agro-business	3	SARL
E3	2012	Architecture	4	Entreprise individuelle
E4	2017	Transport logistique	12	SARL
E5	2016	Electricité-Froid	13	Entreprise individuelle
E6	2018	Bureautique, TIC	4	Entreprise individuelle
E7	2006	Agro-industrie	13	SARL
E8	2015	BTP commerce G	9	Entreprise individuelle
E9	2011	Agro-industrie	4	Entreprise individuelle
E10	2020	Énergie	13	SARL
E11	2021	Communication	6	SARL
E12	2012	Pâtisserie-Restaurant	10	SARL

Source : nos données

Les entreprises enquêtées ont en moyenne 9 employés. La plus petite emploie 3 personnes tandis que la plus grande en possède 22. Cinq de ces entreprises interviennent dans le secteur agroalimentaire. Les autres se retrouvent dans le secteur de service et de commerce général. La majorité des PME enquêtées (sept sur douze) sont des Sociétés à Responsabilité Limitée (SARL), les autres sont des entreprises individuelles.

4.1. Perception de la performance financière par les PME au Niger

La performance est un concept très populaire dans le monde des affaires. Néanmoins, elle demeure ambiguë dans les organisations tant sur le plan académique que professionnel. La façon dont elle est définie varie selon les contextes (Sangué-Fotso et Wamba, 2017). Toutefois, la performance a été longtemps perçue sous l'angle financier, une mesure de l'efficacité d'une entité dans la gestion de ses ressources financières. Elle était uniquement associée à des indicateurs susceptibles d'évaluer sa capacité à créer de la valeur pour les propriétaires. L'analyse des discours des responsables des PME que nous avons interviewés, montre encore plus l'importance de l'aspect financier dans la perception de la performance. En effet, tous les propos tenus par les entrepreneurs sur la question de la performance mettent l'accent sur sa dimension financière. L'indicateur le plus associé à la performance financière par les dirigeants des PME au Niger est le chiffre d'affaires, selon nos données. Pour la plupart d'entre eux, une entreprise est performante si et seulement si son chiffre d'affaires évolue progressivement dans le temps. Comme le précise le cas E1 à ses termes « *j'apprécie la performance financière de mon entreprise en fonction de l'évolution du chiffre d'affaires. Je ne peux en aucun cas parler de la performance si le chiffre d'affaires ne varie pas progressivement en fonction du temps* ». Selon E6, E7, E8, E9 et E10 la performance d'une entreprise doit être évaluée en fonction de la croissance de son chiffre d'affaires et de la rentabilité. Le cas E12 (une SARL qui intervient dans le secteur de Boulangerie-Pâtisserie-Restaurant) se joint aux autres pour montrer l'importance de l'évolution de chiffre d'affaires dans la perception de la performance des PME. Toutefois, pour ce dernier on ne peut parler de la performance lorsque le chiffre d'affaires permet de générer de bénéfice. Comme illustre le verbatim E12 précisant que « *pour moi la performance, c'est l'évolution du chiffre d'affaires qui permet à chaque fois de couvrir les charges d'activités et générer de bénéfice* ». Ces propos sont soutenus également par E4 (une société de transport logistique de 12 personnes) selon qui « *la performance, c'est la capacité de l'entreprise à gérer les activités d'un point de vue financier, lorsqu'elle est en mesure de gérer financièrement son activité, supporter toutes les charges et générer des bénéfices* ». Pour

sa part, le cas E3 affirme que la performance d'une entreprise ne peut pas être dissociée de la rentabilité. Pour lui, on parle de la performance lorsque l'entreprise est dans la capacité d'assurer le retour sur investissement. « *Dans notre entreprise, la performance est toujours évaluée à partir de résultat de l'exercice dont l'appréciation revient au propriétaire, qui le juge en fonction de ses propres intérêts* » d'après E3.

Ainsi, les PME au Niger perçoivent la performance essentiellement sous l'angle financier. Une entreprise performante demeure celle qui augmente le revenu du propriétaire. Raison pour laquelle ils s'accrochent uniquement sur les indicateurs purement financiers pour évaluer la performance. L'indicateur le plus évoqué dans le cadre de cet exercice est le chiffre d'affaires. Certains indicateurs, pertinents dans la mesure de la performance financière tels que, le ratio de l'endettement ou la marge bénéficiaire n'ont pas été évoqués par les interviewés. Il convient également de remarquer que les dimensions non financières de la performance sont complètement écartées par les dirigeants des PME au Niger dans la mesure de la performance.

4.2. Les mécanismes de gouvernance pratiquée par les PME au Niger pour accéder à la performance

Les études qui se sont intéressées à la gouvernance d'entreprise montrent en majorité qu'un bon système de gouvernance serait un moyen privilégié pour discipliner les dirigeants et permettre aux entreprises de renouer avec la performance, de répondre aux attentes de leurs parties prenantes et, surtout, d'assurer leur survie (Boujenoui et Zeghal, 2006). Deux catégories de mécanismes font l'objet de débats dans la littérature. La première catégorie provient de l'environnement externe de la société appelée mécanisme externe et la deuxième est mise en place par les sociétés et leurs actionnaires pour assurer le respect de la relation contractuelle établie entre les gestionnaires et les actionnaires appelé mécanisme interne de gouvernance (Weir, Laing et McKnight, 2002). Malgré que ces mécanismes soient destinés en majorité aux grandes sociétés ouvertes à l'extérieurs, certains d'entre eux peuvent être bien adaptés et utiles aux PME (Brouard et Di Vito 2008). Néanmoins, les mécanismes habituellement appliqués aux PME sont ceux de nature interne du fait que les PME ne sont pas soumises généralement à certaines réglementations institutionnelles.

Ainsi, les mécanismes internes de gouvernance sont les dispositifs mis en place par les propriétaires des entreprises de façon implicite ou explicite, pour limiter les comportements opportunistes des dirigeants. Quel que soit le secteur, le recours à ces mécanismes permettrait

aux entreprises de mieux réussir, de répondre aux attentes des parties prenantes et d'assurer la survie de ces organisations (Boujenoui, Bozec, et Daniel, 2004).

4.2.1. La communication financière

Dans le cadre de cette étude, nous nous joignons à plusieurs auteurs pour considérer la communication financière comme un mécanisme de gouvernance permettant aux entreprises d'accéder à la performance. Elle est définie par Chekkar et Onnée (2005) cité par Kanga Anick (2022, P427) comme « *un processus intégré dans la stratégie qui vise à mieux faire connaître l'entreprise et ses dirigeants, promouvoir son image et exprimer ses valeurs auprès des investisseurs et autres parties prenantes, en développant des outils de communication qui permettent d'entretenir avec eux des relations à long terme.* ». C'est un dispositif de gouvernance donnant à l'entreprise une meilleure réputation auprès de ses partenaires. Cette bonne réputation lui permet sans doute d'avoir accès aux ressources dont elle a besoin pour soutenir sa performance.

En effet, cette étude a permis de constater une absence de communication financière formelle dans la plupart des entreprises. Cette situation n'est pas de nature à satisfaire les attentes des parties prenantes. Souvent, dans le but de se conformer à la réglementation, les PME nigériennes font appel à des cabinets externes pour l'élaboration de quelques documents comptables. Comme le précise le cas E7 « *Ici, nous n'avons pas de comptable, l'enregistrement des informations sur l'activité de l'entreprise est effectué par moi-même. Mais pour le bilan, il y a un cabinet qui nous accompagne. Cela nous permet d'être en règle vis-à-vis des impôts et d'avoir un esprit tranquille* ». Le cas E11 qui est incubé de CPMEN (Centre Incubateur des Petites et Moyennes Entreprises), profite de cette expérience pour bénéficier d'un accompagnement dans la préparation des états financiers. Il reconnaît tout de même, l'importance de la communication financière dans l'amélioration de la performance. « *En temps qu'incubé de CIPMEN, il y a un cabinet comptable qui gère l'aspect comptable pour nous. Je considère ainsi que les informations sont préparées et publiées conformément aux normes comptables. À notre niveau nous leur fournissons les fiches d'activité chaque mois. Il n'y a donc pas une politique de communication financière proprement-dit. Mais la simple publication des états financiers améliore nos relations avec toutes les parties prenantes. Et cela pourrait avoir beaucoup d'incidence positive sur la performance financière de l'entreprise* ». Le cas E1, lui n'a pas voulu se prononcer sur sa politique financière, mais reconnaît au moins

que celle-ci permet d'avoir la confiance des parties prenantes. « *La communication financière améliore la confiance des partenaires et pourrait augmenter aussi la performance financière* ». C'est pour cette raison que le cas E4 s'est investi pour la mise en place d'une bonne politique de communication financière. Selon lui « *Les informations à caractère financier sont préparées à notre niveau par le service administratif et comptable et publiées conformément aux normes. Nous estimons que la communication financière facilite nos relations avec les partenaires. Cela constitue un facteur de performance financière pour notre entreprise* ». Malgré que la plupart des entreprises enquêtées se sont prononcées en faveur d'une éventuelle influence de la communication financière sur la performance financière, d'autres ne retrouvent pas le lien entre les deux. Par exemple, E5 affirme que « *dans notre entreprise aucun dispositif n'est mis en place en faveur d'une quelconque diffusion des informations financières et d'ailleurs son incidence sur la performance financière est peu probable* ».

4.2.2. Bonne relation avec les parties prenantes

Entretenir une bonne relation avec l'ensemble des parties prenantes reste l'un des défis majeurs auxquels les PME font face aujourd'hui. Selon Chawki, Ait Lemqeddem (2020, P.240)), « les PME souffrent de plusieurs difficultés auxquelles bute leur développement. Parmi les causes principales, nous citons le mode de management, notamment en relation avec les parties prenantes ». En effet, comme toutes les organisations les PME au Niger apparaissent comme une constellation d'intérêts de plusieurs groupes d'individus. Les actions qu'ils prennent au quotidien peuvent directement affecter leur avenir de l'entreprise. Ainsi, l'instauration d'un mécanisme de gouvernance permettant d'ajuster les intérêts de l'ensemble des parties prenantes devint une nécessité. Pour assurer une amélioration continue de la performance, une attention particulière doit être accordée aux principaux groupes des parties prenantes et leur gestion. Ce c'est qui ressort de notre enquête sur le terrain. À cet effet, le cas E2 affirme à ces termes « *J'arrive toujours à m'en sortir grâce à cette bonne relation de confiance basée sur le respect mutuel que j'entretiens avec mes partenaires* ». Cet entrepreneur associe directement sa réussite entrepreneuriale à ces accointances qu'il sauvegarde avec ses partenaires. L'interviewer E4, de son côté considère que pour améliorer la performance de leur entreprise, une gouvernance participative est privilégiée, qui associe chaque collaborateur dans le processus de prise de décision ; avec toutes les directions possibles qui se complètent. Il précise que « *La relation que nous entretenons avec nos partenaires est basée sur la confiance et le sens de responsabilité, en cherchant d'instaurer toujours un climat propice au travail* ». L'analyse de

ces discours montre que, même s'il n'existe pas un mécanisme de gouvernance formelle permettant de rassurer les parties prenantes, les PME créent les conditions pour les mettre en confiance. Elles savent désormais que la performance de leurs activités dépend fortement de la collaboration parfaite de tous les partenaires. D'autant plus que, les PME ont besoin permanemment de ressources variées pour soutenir leurs développements. Le cas E6 formule à ces termes *«Il n'existe pas de mécanisme de gouvernance proprement dit. C'est une gestion basée sur la réalité au quotidien et par intuition. C'est une relation de très bon terme avec l'ensemble des partenaires, chacun est appelé à collaborer»*.

Cependant, nous avons remarqué que les relations avec les personnels, les clients et les fournisseurs sont en bon terme d'après les données, mais celle avec les banques et l'État reste à désirer. Les PME trouvent qu'il est difficile de satisfaire les exigences imposées par ces derniers en termes de communication des informations financières. D'après le cas E1 *« Avec les employés par exemple, la relation est très bonne, de même que les clients et même les fournisseurs. Mais avec les banques la relation est toujours tendue de même que l'administration fiscale »*. Cette situation n'est pas de nature à favoriser la performance des PME. Elles doivent être en mesure de répondre aux exigences de ces partenaires pour avoir leurs confiances et bénéficier de leurs accompagnements.

Les PME ont naturellement besoin de la coopération des autorités publiques et des établissements de crédit pour assurer leurs croissances et leurs performances. Le cas E12 qui confirme avoir satisfait les revendications de ses partenaires en matière de communication financière, bénéficie habituellement d'un appui de leur part : *« les parties prenantes qui s'intéressent aux données financières produites sont les banques et la direction générale des impôts. Nous avons donc créé les conditions pour qu'elles reçoivent les informations aux moments opportuns. Cela renforce la confiance, et nous permet de bénéficier plus d'appuis. Les informations financières sont directement communiquées aux équipes et à tous les services afin de discuter des alternatives d'améliorations. Cela impacte positivement notre performance financière, car on arrive toujours à avoir des très bonnes solutions »*. Le cas E1 pense aussi la même chose *« nous avons mis en place une bonne politique communication financière grâce à un cabinet d'expertise comptable. Je pense que la simple publication des états financiers améliore nos relations avec toutes les parties prenantes. Et cela pourrait avoir beaucoup d'incidence positive sur la performance financière de l'entreprise »*.

5. Discussion des résultats

Cette étude essaie de mettre en évidence le lien qui peut exister entre les mécanismes de gouvernance tels que la politique de communication financière, la bonne relation avec les parties prenantes et la performance financière. Plusieurs travaux montrent déjà qu'une bonne gouvernance permet aux PME de croître leur capacité de générer de financement extérieur, de réduire les coûts de transaction et d'améliorer l'efficacité opérationnelle et la performance organisationnelle (Walls et al. 2012 ; Sami et al, 2011 ; Bates, 2013). Les résultats de notre recherche font ressortir plusieurs mécanismes de gouvernance susceptibles d'améliorer la performance financière des entreprises. Il s'agit notamment de la politique de communication financière qui permet de garantir la transparence et une bonne relation avec les parties prenantes basée sur la confiance et le respect mutuel. Cette performance financière est appréciée par la majorité des dirigeants des PME enquêtées à partir des indicateurs purement financiers tels que l'évolution du chiffre d'affaires et du bénéfice. Ces résultats confirment ceux de Sogbossi Bocco (2010), qui considère que la performance financière d'une PME est sa capacité à générer des bénéfices d'année en année. Ces travaux viennent en contradiction à ceux de Sangué-Fotso, Wamba (2017) qui montrent que la conception de la performance par les dirigeants des PME camerounaises passe par la recherche permanente de l'équilibre entre le profit financier, l'implication dans la société au travers des actes philanthropiques et la protection de l'environnement.

Toutefois, il ressort de ces résultats que plusieurs mécanismes de gouvernance sont mis en place de façon implicite ou explicite pour permettre aux PME d'accéder à la performance. Ainsi, les dirigeants des PME nigériennes considèrent la communication financière comme un instrument permettant d'accéder à la performance. Ce résultat rejoint ceux d'Azzouzi, (2022) et Easley et O'Hara (2004) qui ont démontré que la publication d'une meilleure information financière en termes de qualité et de quantité permet à l'entreprise d'améliorer sa performance.

Il apparaît aussi que les PME peuvent améliorer leurs performances en entretenant des bonnes relations avec l'ensemble des parties prenantes. Les répondants confirment que cette bonne relation contribue à l'instauration d'un climat de confiance et du respect mutuel avec les partenaires, favorisant l'accès facile aux diverses ressources permettant à l'entreprise d'accéder à la performance. Ces résultats confirment également plusieurs travaux qui ont avancé que les PME peuvent améliorer leur performance en créant un réseau de confiance et une réputation

auprès de l'ensemble des partenaires notamment les salariés, les clients, les fournisseurs et les établissements de crédit (Aamoum & Nakri, 2021 ; Charreaux, 1998 ; St-Cyr et Richer, 2003,).

6. Conclusion

La gouvernance est un moyen efficace maintenant une entreprise sur la voie de prospérité. Il est donc essentiel pour toute entreprise, grande ou petite, de mettre en place des mécanismes de gouvernance utiles pour sa pérennité et sa prospérité. Rappelons que l'objectif de ce travail consiste à comprendre les mécanismes de gouvernance susceptibles d'influencer la performance financière des PME au Niger. Force est de constater qu'au Niger les entreprises éprouvent d'énormes difficultés en matière de gouvernance, particulièrement les petites et moyennes entreprises (PME), qui sont les plus nombreuses.

La littérature indique que les mécanismes de gouvernance ont un impact direct sur la performance financière des PME, en attirant les investissements et réduisant les risques liés à l'investissement. D'autres travaux de recherches ont démontré que les variables comme la structure de propriété, la communication financière et la qualité de relations avec les parties prenantes, sont de nature à améliorer la performance financière des PME. Ainsi en contexte nigérien pour comprendre comment ces variables affectent la performance financière de ces entités de dimension réduite, douze (12) entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès d'un échantillon des dirigeants des PME de secteurs divers, basés dans le centre urbain de Niamey.

Les résultats issus de cette étude révèlent que les dirigeants des PME perçoivent la performance sous l'angle financier. Ainsi l'indicateur de mesure de cette performance le plus cité est le chiffre d'affaires. Et que les dirigeants des PME nigériennes sont conscients de l'importance des mécanismes de gouvernance pour leurs entités, surtout la communication financière et la relation avec les parties prenantes. Ils indiquent même qu'ils existent un lien direct entre ces mécanismes de gouvernance et la performance financière de leurs entreprises ; dans la mesure où ces mécanismes, leur permet d'établir une relation de confiance solide avec les parties prenantes. Ces résultats corroborent les travaux de plusieurs auteurs cités ci-haut dans la revue de la littérature.

Ce travail contribue à la compréhension des mécanismes de gouvernance mises en place par les PME au Niger et l'impact de ceux-là sur leur performance financière. Cependant ce travail n'est pas exempt de limite. En effet la taille de l'échantillon ne permet pas de faire une généralisation

des résultats de cette étude. Cette limite appelle, pour les recherches futures, à élargir la taille de l'échantillon en s'intéressant aux entreprises d'autres régions non atteintes par cette étude.

Bibliographie

- [1] Aamoum, H. & Nakri, S. (2021). L'étude de la divulgation volontaire d'informations à propos du capital immatériel à la lumière de la théorie de l'agence et la théorie du signal. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(6), 211-224.
- [2] Abor, J & Nicholas B. (2007). "Corporate Governance, Ownership Structure and Performance of SMEs in Ghana: Implications for Financing Opportunities." *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society* 7 (3): 288–300.
- [3] AdCorp (2014). SA's economy desperately needs highskilled workers. DOI=<http://www.adcorp.co.za/News/pages/>.
- [4] Adou, K. A. (2022). Pratiques de communication financière et financement des petites et moyennes entreprises ivoiriennes. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(10).
- [5] Ayyagari, M & al. (2011). Small vs young firms across the world: contribution to employment, job creation, and growth. (5631), *Small Business Economics* Apr 2011
- [6] Azzouzi, B. (2022). Les mécanismes de gouvernance explicatifs de la qualité du reporting: Réflexion et analyse. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(3).
- [7] Bates, C. (2013). Governance in SMEs: Moving beyond red tape. Access Link: <http://entrepreneur>.
- [8] Beck, T. & Demirguc-Kunt, A. (2006). Petites et moyennes entreprises : l'accès au financement comme contrainte de croissance. *Journal de la banque et de la finance*, 30 (11), 2931-2943.
- [9] Bekana, M., Lobago, F., Gustafsson, H. & Kindahl, H. (2012). Study on reproductive performance of crossbred dairy cattle under smallholder conditions in and around Zeway, Ethiopia. *Parity*, 277(0.23).
- [10] Boujenoui, A. & Zéghal, D. (2006). Effet de la structure des droits de vote sur la qualité des mécanismes internes de gouvernance: cas des entreprises canadiennes. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 23(3), 183-201.
- [11] Bourguignon, A. (1997). Sous les pavés la plage ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance. *Comptabilité-Contrôle-Audit* , 3 (1), 89-101
- [12] Bourjade, S., Germain, L. & Lyon-Caen, C. (2016). Conseils d'administration : indépendance, collusion et conflits d'intérêts. *Revue française d'économie*, XXXI, 3-25
- [13] Brouard, F. & Di Vito, J. (2008). Identification des mécanismes de gouvernance applicables aux PME. Communication présentée lors du CIFEPME, 9ème Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Louvain-la-Neuve, Belgique, 28-31.

- [14] Burca, A.M., & Batrinca, G. (2014). Les déterminants de la performance financière sur le marché roumain de l'assurance, *revue internationale de recherche académique en sciences comptables, financières et de gestion*, vol. 4, n° 1, p. 299-308.
- [15] Chabault, D. (2011). L'apport de la théorie des parties prenantes à la gouvernance des pôles de compétitivité. *Vie & sciences de l'entreprise*, 187, 39-57
- [16] Charreaux, G. (2000). Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance. *Revue du financier*, 127, 6-17.
- [17] Chawki, A., & LEMQEDDEM, H. A. (2020). Efficacité de la gestion des parties prenantes dans les PME au Maroc. *Alternatives Managériales Économiques*, 2(2), 240-260.
- [18] Chen J. (2001), "Ownership structure as corporate governance mechanism: evidence from chinese listed companies", *Economics and Planning*, n° 34, p. 53-72.
- [19] Crockett, A. (1997). Why is financial stability a goal of public policy ? in *maintaining financial stability in a global economy*, federal reserve bank of kansas, economic review, fourth quarter
- [20] Dosso, I. (2020), *Développement des Entreprises en Afrique Subsaharienne face aux contraintes d'environnement*. Thèse soutenue publiquement le 14 Décembre 2020. Université Clermont Auvergne
- [21] Duygulu, E., Ozeren, E. & İşildar, P. (2016), the sustainable strategy for small and medium sized enterprises, the relationship between mission statements and performance, *sustainability*, vol. 8, no 7, p. 698
- [22] EL Mizani, M., Ijlal, E. L. & Benlakouiri, A. (2018). La gouvernance des PME au service de la performance et de la création de valeur: Etude exploratoire. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 2(1).
- [23] Evrard-Samuel, K., Merminod, N. & Poissonnier, H. (2014). La collaboration entre client et fournisseur : Comment créer de la valeur au-delà des frontières de l'entreprise ? *Revue française de gestion*, (2), 67-74.
- [24] Gorton G. & Schmid F. (2001). "Universal banking and the performance of German firms", *Journal of Financial Economics*, vol. 58, p. 29-80.
- [25] Hakimah, Y., & al. (2019). "Impact of Intrinsic Corporate Governance on Financial Performance of Indonesian SMEs." *International Journal of Innovation, Creativity and Change* Vol 7.1 32-51.
- [26] Jensen, M.C. & Meckling W.H. (1976). «Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, Vol. N°4, p. 305-360
- [27] Larcker, D. F., Richardson, S. A. & Tuna, I. (2007). Corporate governance, accounting outcomes, and organizational performance. *The accounting review*, 82(4), 963-1008
- [28] Lasch, F., Le Roy, F. & Yami S (2005). "Les déterminants de la survie et de la croissance des start-up TIC" *Revue Française de Gestion*, Mars/Avril, 31, 155, 37-56

- [29] Madani, W. & Khlif, W. (2010). Effets de la structure de propriété sur la performance des entreprises tunisiennes. *La Revue des Sciences de Gestion*, 243-244, 63-70.
- [30] Mamboundou, J. P. (2003). Profil du propriétaire-dirigeant et performance de la pme africaine : une illustration à travers le cas gabonais, *gestion* 2000.
- [31] Manou, L.B.D. (2021). Modes de gouvernance et performance financière des PME familiales en Côte d'Ivoire ; *International Journal of Strategic Management and Economic studies (IJSMES) – ISSN : 2791-299X*
- [32] Meek, G., Robetts, C. & Gay, S. (1995). « Factors influencing voluntary annual report disclosure by US, UK and Continental European multinationals corporations ». *Journal of International Business Studies*.26 (3), 121-143.
- [33] Meyobeme, M. M. & Mouli, y. M. B. (2022). Performance de la très petite entreprise du secteur de la transformation de bois en meubles au Cameroun. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(1).
- [34] Mougou Mbenda, S. P. & Niyonsaba Sebigunda, E. (2015). Efficacité des mécanismes de gouvernance des PME: Une évaluation empirique en contexte camerounais 1. *Revue internationale PME*, 28(1), 57-85.
- [35] Nasrallah, N. & El Khoury, R. (2022). Is corporate governance a good predictor of SMEs financial performance? Evidence from developing countries (the case of Lebanon). *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 12(1), 13-43.
- [36] Naz, F. & Naqvi, F. (2016). performance financière des entreprises : preuves de l'industrie du ciment au Pakistan, *journal de l'enseignement et de l'éducation*, 5 (01), 81-94.
- [37] Ngongang, D. (2005). Pratiques comptables, système d'information et performance des PME camerounaises, *la revue des sciences de gestion, direction et gestion*, 40(216), 59.
- [38] Nkakleu R. & Djika A.S. (2017). La performance des micros entreprises dans le secteur informel en Afrique, xxvie conférence internationale de management stratégique aims, la performance des micro-entreprises dans le secteur informel en Afrique,
- [39] Nkakleu, R. & al (2013). Le marché de l'accompagnement des petites entreprises au Cameroun et au Sénégal : Regards des porteurs et des portants durant la création et le démarrage. Actes, 10ème CIFEPME, Bordeaux, 27, 28 et 29 octobre.
- [40] O'Regan, N., Sims, M. & Ghobadian, A. (2005). « High performance: ownership and decision-making in SME », *Management Decision*, Vol. N°43, N°3
- [41] Obuya, do. (2017). option de financement par emprunt et performance financière des micros et petites entreprises : une revue critique de la littérature, *journal international des affaires et de la gestion*, 12 (3), 221-231.
- [42] Paranque, B. (2002). Quelle intermédiation informationnelle pour les PME ? *Techniques financières et développement*, (68), 5-12
- [43] Pennings, J.M. & Goodman, P.S. (1977). nouvelles perspectives sur l'efficacité organisationnelle, *jossey-bass*

- [44] Poincelot, E. & Wegmann, G. (2005). Utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance: analyse théorique. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 11(2), 109-125.
- [45] Sami, H., Wang, J. & Zhou, H. (2011). Corporate governance and operating performance of Chinese listed firms. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 20(2), 106-114.
- [46] Sangué-Fotso, R. & Wamba, H. (2017). Perception de la performance par leurs dirigeants: le cas des PME camerounaises. *Question (s) de management*, 18(3), 155-171.
- [47] Schinasi G.J. (2003). « Responsibility of Central Banks for Stability in Financial Markets », IMF Working Paper, n° 03/121, FMI, 17 p.
- [48] Séville, M. G. & Perret, V. (2002). Les critères de validité en sciences des organisations: les apports du pragmatisme.
- [49] Sogbossi B. B. (2010). Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. *La Revue des Sciences de Gestion*, (1), 117-124.
- [50] Sophie, A., Dominique, D. & Isabelle, G. M (2009). Les méthodes qualitatives, PUF, coll. « Que sais-je ? », 2009, 126 p.
- [51] St-Cyr, L. & 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
- [52] Tsambou, A. D. & Fomba Kamga, B. (2017). Performance perspectives for small and medium enterprises in Cameroon: Innovation and ICTs. *Timisoara Journal of Economics & Business*, 10(1).
- [53] Tumwebaze, Z & al. (2018). “Corporate Governance, Internal Audit Function and Accountability in Statutory Corporations.” *Cogent Business & Management*
- [54] Vami. B.G. & Lucien Z. (2022). Analyse exploratoire de l’influence de la gouvernance sur la performance des PME des Technologies de l’Information et de Communication (TIC) en Côte d’Ivoire ; RISEG- © EDUCI. Vol 2 - N°1
- [55] Walker. E & Brown.A. (2004). Quels facteurs de succès sont importants pour les propriétaires de petites entreprises? *Revue internationale des petites entreprises*, vol. 22, n° 6, p. 577-594.
- [56] Walls, J. L., Berrone, P. & Phan, P. H. (2012). Corporate governance and environmental performance: Is there really a link? *Strategic management journal*, 33(8), 885-913
- [57] Weir, C., Laing, D. & McKnight, PJ (2002). Mécanismes de gouvernance interne et externe : leur impact sur la performance des grandes entreprises publiques britanniques. *Journal of Business Finance & Comptabilité* , 29 (5-6), 579-611.
- [58] White, G. P. (1996). A survey and taxonomy of strategy-related performance measures for manufacturing. *International Journal of Operations & Production Management*.
- [59] Yoro, B. M. & Guillemette, F. (2022). Recherche qualitative et particularités culturelles des terrains africains. *Recherches qualitatives*, 31(1), 1-5..