UNIVERSITÉ DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LILLE 1

INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

École doctorale : Sciences Economiques, Sociales, de l'Aménagement et du Management (SESAM)

Thèse préparée au sein du Laboratoire

LILLE ECONOMIE MANAGEMENT

(LEM – UMR CNRS 8179)

N° d'ordre : 40765

Gouvernance et performance des PME familiales au Tchad

Thèse de doctorat en Sciences de Gestion

Réalisée par :

Ratangar DJIMNADJINGAR

Soutenue publiquement à Lille, le 16 janvier 2012

Directeur de recherche : **Pr. Dominique BESSON**

MEMBRES DU JURY**:**

Professeur Bruno AMANN, Université de Toulouse 3, Rapporteur.

Professeur Emmanuel KAMDEM, Université de Douala, Cameroun, Rapporteur.

Professeur Alain DESREUMAUX, Université de Lille 1, Suffragant.

Professeur Atchénémou AVOCKSOUMA, Université de Ndjamena, Tchad, Suffragant.

Professeur Hervé DIATA, Université Marien Ngouabi de Brazzaville, Congo, Suffragant.

Professeur Olivier TORRES, Université de Montpellier 3, Suffragant.

Professeur Dominique BESSON, Université de Lille 1, Directeur de recherche.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

A ma famille

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

SOMMAIRE

SOMMAIRE 3
INTRODUCTION GENERALE 5
OBJECTIFS DE LA RECHERCHE 13
INTERET DU TRAVAIL 17
APPROCHE GENERALE ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE 19
PREMIERE PARTIE : ANALYSE THEORIQUE DES SPECIFICITES DE L'ENTREPRISE FAMILIALE 23
CHAPITRE I : LA PME FAMILIALE ET SA PERFORMANCE 26
SECTION I : UNE CARACTERISATION DE L'ENTREPRISE FAMILIALE ET DE SON COMPORTEMENT STRATEGIQUE 27
SECTION II : LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES FAMILIALES : la thèse de la supériorité du management familial 66
CHAPITRE II : LES MECANISMES DE GOUVERNANCE DE LA PME FAMILIALE 91
SECTION I : LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE FAMILIALE EN AFRIQUE : CAS DU TCHAD 92
SECTION II : LES EFFETS DE GOUVERNANCE SUR LA PERFORMANCE DE LA PME FAMILIALE 121
DEUXIEME PARTIE : EVALUATION EMPIRIQUE DE L'INFLUENCE DES CARACTERISTIQUES DE LA PME FAMILIALE SUR SA PERFORMANCE 153
CHAPITRE III : LES FONDEMENTS METHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE 155
SECTION I: DEMARCHE METHODOLOGIQUE ET MISE EN ŒUVRE DE LA RECHERCHE EMPIRIQUE 156
SECTION II :COLLECTE DES INFORMATIONS ET VALIDITE DE LA RECHERCHE 171
CHAPITRE IV : ANALYSE DE LA VALIDITE DES ECHELLES ET TESTS DES HYPOTHESES 214
SECTION I : 214
VALIDITE DES ECHELLES, TYPOLOGIES ET GOUVERNANCE DES PME DE L'ECHANTILLON 214
SECTION II : TESTS DE REGRESSION DU MODELE ET TESTS DE VALIDATION DES HYPOTHESES DE RECHERCHE 232
CHAPITRE V : ANALYSE DES DISCUSSIONS DES RESULTATS ET IMPLICATIONS MANAGERIALES 266
SECTION I : DISCUSSIONS SUR LES PRINCIPAUX RESULTATS OBTENUS 266
SECTION II : LES IMPLICATIONS THEORIQUES ET DE MANAGEMENT STRATEGIQUE DANS LA PERSPECTIVE D'EMERGENCE ET DE GOUVERNANCE TRES ELABOREE EN MILIEU DES PME 295
CONCLUSION GENERALE 312
BIBLIOGRAPHIE 318
ANNEXES 355
LISTE DES TABLEAUX 438
LISTE DES FIGURES 440
LISTE DES GRAPHIQUES 441

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

REMERCIEMENTS

Bien que la réalisation d'une thèse ait toute l'apparence d'un long parcours académique solitaire, diverses personnes ont contribué à différents degrés à mener à bien ce projet parfois périlleux. Cette thèse a bénéficié du financement du Gouvernement français par le biais de la Coopération Française au Tchad. Mais elle ne pourrait aboutir sans le soutien de l'Université de Moundou.

Ma profonde gratitude va, en premier lieu, à mon Directeur de thèse, Monsieur le Professeur Dominique BESSON. Ses commentaires éclairés, ses judicieux conseils, sa disponibilité et ses encouragements m'ont considérablement aidé à mener à termes mes travaux de recherche, je vous dis merci pour votre générosité permanente.

Je tiens également à remercier Messieurs Bruno AMANN, Emmanuel KAMDEM, Olivier TORRES, Alain DESREUMAUX, Atchénémou AVOCKSOUMA et Hervé DIATA pour avoir accepté de participer à mon jury de soutenance. Vous compterez parmi les très rares lecteurs de la version intégrale de cette thèse. La gratitude d'un auteur ne peut qu'en être infinie.

J'exprime ma gratitude à toute l'équipe du Laboratoire Lille Economie Management (LEM) pour l'accueil chaleureux au laboratoire, en particulier à Mme Catherine CARLIER qui ne ménage aucun effort pour rendre service aux doctorants du LEM. A tous mes collègues doctorants et docteurs, je tiens à témoigner mes reconnaissances et mes amitiés.

Je prie également tous mes amis, frères et sœurs que je ne peux nommément remercier faute d'espace, de trouver en cette thèse une juste récompense aux divers appuis qu'ils n'ont jamais ménagés à mon égard.

Enfin, je tiens à remercier tous ceux ou celles qui ont cru en moi. Que ceux que j'ai omis me pardonnent… ! A tous, toutes mes reconnaissances.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

INTRODUCTION GENERALE

Le poids de l'industrie africaine dans le commerce mondial, reste négligeable ces dernières décennies. Les entreprises africaines enregistrent en permanence des résultats économiques, financiers et sociaux décevants. La première page d'un journal fait apparaître en grand titre : « Une décennie décevante pour l'Afrique », dans ce même journal, Botchew (2002) précise que la crise économique sur le continent a été aggravée par le népotisme et la corruption. Par ailleurs, il qualifie la gestion économique africaine de gestion chaotique. Cela veut dire que le problème de performance des entreprises africaines est gestionnaire. Par ailleurs, des visions ont longtemps alimentées le débat sur les problèmes de management et de développement en Afrique : l'Afrique noire est mal partie (Dumont, 1962) ; l'Afrique est malade du management (Bourgoin, 1984); et si l'Afrique refusait le développement (Kabou, 1991). Il est indéniable que ses points de vue sont parfois le reflet authentique et significatif des réalités observées dans nombres de pays africains. Ce qui conduit à aborder la question du management des entreprises familiales.

C'est à partir des années quatre-vingt que les recherches sur l'entreprise familiale se multiplient. Elles sont essentiellement d'origine anglo-saxonne, même si l'on peut relever quelques travaux pionniers en France (Hirigoyen, 1982, 1984a et 1984b). Une des raisons de l'ignorance de ce type d'entreprises est que l'entreprise familiale (EF) était supposée être une version ou une réplication réduite de son homologue non familiale. Les études récentes montrent néanmoins que la dispersion de la propriété est l'exception plutôt que la règle dans la plupart des pays. Les recherches académiques montrent que la propriété des firmes d'Europe continentale est principalement concentrée dans les mains de familles (Van den Berghe et Carchon, 2003). Le déclin de la forme familiale de l'entreprise n'a donc pas eu lieu. Cela tient pour certains à une économie de coûts de transaction par rapport aux autres systèmes de gouvernance (Khan, 2000). Ces coûts varieraient en fonction du niveau de développement économique des pays[1].

Dans leur récente recherche, (Amann et ali, 2011) concluent que, 63 % des entreprises de 50 millions à 2 milliards de chiffre d'affaires sont contrôlées par des familles et leur importance est croissante. Maillon essentiel de l'économie, elles connaissent des problématiques particulières. Les gestionnaires ont identifié les spécificités de leur

[1] Par exemple, le sous-développement devrait impliquer l'incomplétude des marchés et aussi un système légal imparfait où ni droits de propriété sont bien définis ni tribunaux sont développés. La faiblesse légale et institutionnelle serait compensée et les coûts de transaction seraient minimisés grâce à une forme d'organisation flexible, fondée sur le relationnel : l'entreprise familiale.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

gouvernance qui doit prévoir une place pour la famille tout en veillant au respect des intérêts de l'entreprise.

L'entreprise familiale n'est pas donc une entité dénuée d'intérêt pour la recherche. La prise de conscience de son importance économique en termes de participation à la production nationale des pays et en termes d'emploi et aussi de sa supériorité en termes de performance économique et financière constitue une raison majeure expliquant le regain d'intérêt pour les questions qui lui sont relatives. Une recherche menée sur la base de données financière DIANE comportant un peu plus de 209000 entreprises françaises nous informe que 22376 de ces entreprises (soit 10.7%) seraient familiales (le capital est détenu à 100% par une famille) ; et 19039 de ces entreprises (soit 9.1% du total) sont possédées à 50% du capital par une famille. Ce critère quantitatif est toutefois restrictif et ne permet pas de nous renseigner fidèlement sur le poids relatif des entreprises familiales dans le tissu économique français.

D'ailleurs, si on étend la recherche à toutes les personnes physiques (avec les mots : famille, époux, etc. comme critère de sélection de l'actionnariat), on obtient 70014 entreprises qui peuvent ainsi potentiellement être qualifiées de familiales. D'un autre côté, l'Atlas des liens et groupes financiers nous informe que 11520 groupes (ou sociétés), soit 7.5%, parmi les 150000 qu'il comprend sont détenues par une ou plusieurs personnes physiques avec un contrôle compris entre 33% et 100%. Au total, personne ne conteste aujourd'hui le poids qu'occupent les entreprises familiales dans le monde et l'Afrique en particulier. D'un point de vue économique, elles pèsent un poids extrêmement lourd. En Europe, elles emploieraient 45 millions de personnes (le quart de la population active).

En France, Allouche et Amann (1997) estiment que sur les 500 plus grandes entreprises industrielles à capital français, 59% sont familiales. En Italie, 90 % des sociétés immatriculées seraient familiales. Aux Etats-Unis, un tiers des groupes de l'indice Fortune 500 serait contrôlé par des familles. Dans des régions moins développées comme l'Asie ou l'Amérique latine, tout le capitalisme local repose sur elles. Le poids économique de ces entreprises n'est pas la seule motivation de l'intérêt qui leur est porté. Réputées à tort ou à raison d'être performantes, pérennes, elles suscitent des interrogations légitimes.

D'une manière générale, de nombreuses études empiriques ont cherché à mettre en évidence le lien existant entre la structure de propriété et la performance. Les études empiriques menées sur les effets de la séparation propriété et contrôle ont été menées, pour la plupart, par des chercheurs anglo-saxons.

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Une première étude est menée en France par Jacquemin et de Ghellinck (1976) sur un échantillon constitué d'entreprises françaises. Ils concluaient alors que le type de contrôle n'avait aucune influence sur la rentabilité. Donc, contrairement aux prédictions des modèles managériaux, la séparation du pouvoir et du contrôle serait sans conséquence sur la performance de la firme.

Charreaux (1991) observe de son côté que si la forme d'organisation n'a pas d'incidence significative sur la performance des fonds propres, elle semble influencer significativement les performances économiques en faveur des sociétés familiales. Une autre étude française, celle de Mourier (1992), met en évidence d'une manière significative une supériorité du taux de profit des entreprises familiales sur les entreprises managériales exerçant dans le secteur de l'alimentation et de l'automobile. Les résultats montrent une meilleure « profitabilité » des entreprises familiales et ceci aussi bien à partir des critères de croissance qu'à partir des critères du profit.

Allouche et Amann (1997) tentent de déceler l'existence de différences de performance économique, financière ou sociale entre deux échantillons d'entreprises familiales et non familiales en utilisant 53 ratios économiques et financiers. Leur étude fait apparaître que la rentabilité moyenne des premières est largement supérieure à celles de leurs homologues pour l'ensemble des années observées. En particulier, la rentabilité d'exploitation des firmes familiales serait structurellement supérieure à celle des autres firmes avec accroissement de l'écart en période de récession économique (Allouche et Amann, 1997).

L'entreprise familiale s'avère être intéressante sur plus d'un plan. Outre les plans organisationnel et financier, entre autres, l'aspect stratégique commence à être vivement étudié. Cependant, il n'existe pas de paradigme unifiant pour les recherches conceptuelles et empiriques dans le domaine de l'entreprise familiale.

Des études faites en psychologie, en sociologie, en droit, en comptabilité, en économie, en comportement organisationnel, en management stratégique, en entrepreneuriat et dans d'autres disciplines, ont produit beaucoup d'analyses sur l'entreprise familiale. La richesse que recèle le domaine est ainsi le résultat de cette diversité de disciplines ainsi que de la profondeur de chacune. Les contreparties de cette richesse disciplinaire sont le manque de cohérence, les visions fragmentées, et l'absence d'un modèle décrivant et expliquant les spécificités de ces firmes, et leurs conséquences sur des notions centrales de la stratégie : les avantages compétitifs et la performance (Allouche et Amann, 2000). Le manque de cohésion

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

a aussi limité les développements relatifs à la compréhension des spécificités et avantages des entreprises familiales vis-à-vis des autres types d'entreprises (Habbershon et Williams, 1999). Amann et ali., (2011) concluent que les gestionnaires des entreprises familiales ont identifié les spécificités de leur gouvernante.

Si la littérature, en plein développement sur l'entreprise familiale commence à s'intéresser aux stratégies de ces entreprises, peu de travaux ont jusqu'à présent été consacrés à la gouvernance. L'émergence d'un intérêt pour l'étude de la spécificité de la gouvernance de l'entreprise familiale remonte à la dernière décennie. Peu exploré, ce thème est donc porteur tant sur le plan pratique que sur le plan théorique.

Le développement du capitalisme familial dans les pays industrialisés comme la nouvelle forme de l'initiative privée, l'engouement et le dévouement récent des chercheurs sur l'entreprise familiale, les modifications récentes du cadre législatif de la gouvernance des entreprises suite aux scandales financiers de ces cinq dernières années, les manquements sus relevés, etc. témoignent l'intérêt de cette recherche et sa portée scientifique. De plus, si l'étude des « phénomènes liés à la création d'entreprises… » est plus que jamais d'actualité (Saporta, 2002 p. 107), l'analyse permanente des performances de celles déjà créées et des mécanismes qui garantissent l'intérêt de leurs créateurs le sont davantage. Par ailleurs, la curiosité sur un thème ou sur une entité si prisé et si convoité dans les pays industrialisés et paradoxalement resté en suspens en Afrique ne peut que susciter l'intérêt. Cependant, selon Kamdem (1999), les possibilités de succès des entreprises africaines demeurent encore très grandes ; et l'Afrique possède un vaste potentiel agricole, minier et humain.

Face à la crise de la décennie, à la montée du chômage, l'emploi devient rare, les personnes en quête de travail se retournent vers leur famille. Il s'en suit une pression sociale, un mode de culture exigeant, une socialisation intense, c'est-à-dire une adéquation à l'environnement social dans lequel l'individu doit s'insérer en intégrant les éléments socioculturels de son milieu, et par la reconnaissance de la valeur historique et culturelle des identités du collectif (Sainsaulieu, 1997). Les personnes les mieux fortunées dans une famille, appelées encore « aîné social » (indépendamment de son âge biologique), notamment par ceux qui sont originaires du même terroir (Ndione, 2000), subissent cette forte pression de la part de leur communauté pour trouver un emploi à leur parent directe ou pas. Lorsque cet aîné est chef d'entreprise, il a tendance face à cette pression de la communauté à recruter les membres de sa famille (devoir de cohésion et de socialisation au sein de la communauté). Dans le même ordre d'idée, (Aviel, 1990) a relevé qu'en orient, si un membre de la famille

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

obtient un poste dans la fonction publique ou privée, c'est son devoir de placer d'autres membres de la famille dans l'organisation. S'il échoue, il sera traité d'égoïste. En occident, il sera accusé de népotisme.

Le chef d'entreprise africaine est soumis au code social et culturel de la famille élargie. En raison de sa personnalité, de sa compétence technique ou de son origine, le chef exerce une attraction réelle sur l'ensemble du corps social de l'entreprise qu'il lui appartient de capitaliser. Le choix en matière de recrutement, de formation, de rémunération, est de son ressort. Du fait de peu de moyens dont dispose l'entreprise familiale au stade de démarrage, elle recrute dans un environnement où la main d'œuvre est bon prix et facilement acquise. Elle privilégie d'avantage la sécurité, la survie et forcement recherche les personnes appartenant à la famille que les personnes qui ont des compétences, c'est-à-dire qui ont un ensemble de connaissances, d'aptitudes et de comportement précis pour le travail (Dumont, 2000). Mais le processus de recrutement des compétences, les politiques de formation et de rémunération du personnel dans les entreprises familiales est mal compris.

Les recherches sur la PME reconnaissent le rôle important du dirigeant (ou l'entrepreneur) dans la gestion de ces entreprises (Torres, 1999 ; Dokou et al, 2000). Les dirigeants sont plus proches de leurs salariés du fait qu'ils partagent les mêmes lieux et conditions de travail. Les lignes hiérarchiques sont réduites ce qui renforce le rôle du dirigeant (Torres, 1999). Le système d'information de ces entreprises est simple et faiblement structuré. Les dirigeants préfèrent les médias les plus informels fondés sur la communication orale.

L'introduction du livre d'Aubert-Krier J. (1962) est éclairante : « les problèmes de gestion des entreprises sont des problèmes complexes qui se fondent sur des techniques elles-mêmes de plus en plus perfectionnées. Cependant, l'importance de gestion des ressources humaines et l'attention qu'on leur porte peuvent être extrêmement différentes suivant les entreprises. Parfois ces différences proviennent de la façon dont les entreprises sont gérées ; en d'autres termes elles seraient le signe d'une bonne ou d'une mauvaise gestion (…) les différences de modes de gestion peuvent s'expliquer souvent par les différences entre les entreprises. »

- *Comment les dirigeants de l'entreprise familiale tchadienne gouvernent-ils l'entreprise et les compétences de son personnel* ***?***
- *Quelle est l'incidence de cette gouvernance sur la performance de l'entreprise familiale tchadienne ?*

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

En effet, les performances des entreprises allemandes et japonaises sont à mettre en partie au crédit de modèles spécifiques de relations industrielles. De même, on a pu voir, ces derniers temps, des actionnaires américains placé au premier rang de leurs critères de choix d'investissement, la façon dont l'entreprise gérait ses hommes et l'expérience de ses dirigeants dans ce domaine (Dumont, 2000). Les travaux empiriques, sur 271 PMI françaises par Liouville et Bayad (2000) le confirment, ils arrivent à conclure que le souci de valoriser les compétences du personnel permet d'escompter (avec une forte probabilité) de hautes performances organisationnelles, gage de la réussite économique.

Une première interrogation des caractéristiques de l'entreprise familiale passe par l'étude de sa structure de propriété donc par une étude basée sur les théories de la finance organisationnelle[2], la théorie de l'agence et la théorie de l'intendance, en particulier. Les développements qui vont suivre visent à montrer que cette entité présente des particularités intrinsèques, relativement à sa propriété, qui justifient son adoption d'un comportement stratégique propre, particulièrement quand il s'agit de sa gouvernance. Le modèle de l'entreprise familiale constitue une configuration particulière des modèles de gouvernance.

Trois structures de gouvernance sont, en effet, généralement identifiées (Khan, 2000) : d'abord, celle dont la structure est basée sur le marché de capitaux. Ensuite, celle caractérisée par une structure menée par des parties prenantes telle que les banques qui se substituent au marché afin d'assumer le rôle du contrôle. Enfin, on distingue le modèle de gouvernance fondé sur la famille. Nous étudierons l'entreprise familiale à la lumière de l'approche « classique » de l'agence ensuite à la lumière des développements de la théorie de l'intendance.

L'entreprise ne pourra obtenir ces résultats que si les structures[3] sont mises en place, or dans les entreprises familiales, les définitions de pouvoir, d'autorité et de décisions s'avèrent beaucoup imprécises et la vulnérabilité économique ne facilite pas la mise en place de politiques et procédures rigides en matières de gouvernance. Et pourtant, pour rester performante, parfois pour survivre, l'entreprise familiale peut se convertir au plus vite à ces modèles.

---

[2] Pour Hirigoyen, la finance organisationnelle est formée d'un paradigme initial fondé principalement sur la théorie positive de l'agence et la théorie des coûts de transaction et ensuite des développements récents formés autour des passages d'un dirigeant passif vers un dirigeant actif et d'un individu décontextualisé à un individu contextualité.

[3] L'entreprise familiale est une structure à l'enceinte de laquelle, le propriétaire-dirigeant, au travers son rôle, transcende les préjugés qui entourent son travail. Il y trouve un cadre flexible d'épanouissement et de valorisation qui concilie la vie professionnelle et la vie de famille (Carty et Buff , 1996). Ce qui est très important pour cette ressource parfois négligée pour des considérations sociales.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Dans la littérature, des études (surtout comparatives) en sociologie, comportement organisationnel, management stratégie, entreprenariat… ont fournit des informations sur les entreprises familiales, montrant leur supériorité en terme de performance économiques, financières et même sociales. D'abord au niveau de la définition, depuis la définition originale de Christensen (1996) ; les chercheurs adoptent une double perspective pour définir cette catégorie d'entreprises. Ils recourent à des critères quantitatifs, en termes de contrôle et de détention du capital par la famille (Lansberg et al. 1988 ; Charreaux, 1991 …), tantôt à des critères qualitatifs en termes d'implication et d'influence sur le management (Dyer, 1991), de la culture d'entreprise et d'interaction famille/entreprises (Gélinier et Gautier, 1974 ; Hirigoyen 1984b) ou encore l'intension de transmettre à la génération suivante (Churchill et Haten, 1987). La prise en compte simultanée des conceptions qualitatives et quantitatives n'est pas inutile. A l'heure actuelle, la tendance est semble t'il plutôt à une approche multicritères (Rosenblatt, 1985 ; Handler 1989) avec une prédominance du critère de détention du capital par la famille.

D'une manière générale, l'entreprise familiale a pu être définie comme une entreprise qui est détenue, dirigée ou contrôlée par un ou plusieurs familles (Handler, 1989 ; Hollandler et Elman, 1988). Taguiri et Davis (1982) donnent une définition assez satisfaisante : l'entreprise familiale est une organisation où deux ou plusieurs membres de la famille étendue influencent la marche (la direction) de l'entreprise à travers l'exercice des liens de parenté, des postes de management ou des droits de propriétés sur le capital. Dans la société africaine, la consanguinité conjuguée aux alliances, aux mariages et à l'adoption rend trop élastique la notion de famille. Dans cette recherche, elle sera considérée au sens strict, bornée à plusieurs générations.

Nous définissons l'entreprise familiale comme celle dans laquelle, les droits résiduels de contrôle et de créance sont détenus partiellement (au moins 50%) ou totalement soit par une seule personne ou une seule famille, soit par deux ou plusieurs personnes physiques parentés et qui s'activent effectivement dans la gestion et la surveillance[4].

La spécificité des études jusqu'à présente menée, est effectuée sur la base d'une comparaison entre entreprise familiale et entreprise non familiale (Daily et Dollinger 1993 ; Allouche et Amann 2000, p. 49). Ces chercheurs s'accordent à reconnaître des particularités propres aux entreprises familiales en matière de performance et de modes de gestion.

[4] La famille et les liens de consanguinités constituent ainsi l'épine dorsale de l'entreprise. Les liens viscéraux.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Les études récentes sur l'entreprise familiale montrent que la rentabilité des capitaux propres est un facteur de performance de ce type d'entreprises (Gallo et Vilaseca, 1996 ; Allouche et Amann, 1998). Malgré la négligence, voire le manque de publication dans le domaine de la stratégie, les études faites par Lansberg et ali. (1988) ressortent une incidence des problèmes de sélection, l'évaluation des compétences d'un membre de la famille sur la performance de l'entreprise. Boles (1946) quant à lui, constate que la performance des entreprises familiales n'est pas significativement liée à la satisfaction au travail, les conflits influencent la satisfaction au travers de la satisfaction au travail, alors que les travaux d'Astrachan et Kolenko (1996) présentent les effets néfastes d'une culture d'entreprise sur la performance des EF.

Ces études concluent majoritairement une supériorité des entreprises familiales en termes de performance sans toutefois proposer une explication. Les travaux menés par Fukuyama (1995), Allouche et Amann (1999) expliquent la performance des entreprises familiales par les valeurs partagées par la communauté, de ces valeurs, naît la confiance qui s'avère essentielle dans les entreprises africaines (Kamdem, 2002).

Face à ces investigations dans le domaine des entreprises familiales et pendant que les chercheurs en Sciences de Gestion (dans les pays développés en particulier, les pays Anglo-Saxons et l'Europe) prennent conscience du « trou noir » et entreprennent de s'intéresser au domaine (Caby et Hirigoyen, 2002), il est patent de constater que, dans les pays en développement en général et le Tchad en particulier, où cette forme d'entreprise est de loin la plus répandue, sa reconnaissance n'a jusqu'à nos jours, connu aucune manifestation. La communauté africaine apparaît singulièrement à l'écart de ses mouvements. Ce qui nous amène à nous intéresser à cette catégorie d'entreprise, ainsi que de l'incidence de la gouvernance de la PME familiale sur sa performance.

Le phénomène familial et des valeurs dans le cadre des entreprises africaines a été évoqué par plusieurs auteurs, comme facteur déterminant de la performance des entreprises. Dans sa thèse, Ndzogoué (1994) relevait déjà que les valeurs culturelles africaines pouvaient être les facteurs de performance si les dirigeants africains arrivaient à les gérer d'une façon rationnelle. Drucker (1988) n'a-t-il pas déclaré « qu'il n'existe pas de pays sous développé, mais qu'il existe seulement des pays insuffisamment gérés ». En traduisant la déclaration de Drucker (1988), nous pouvons dire qu'il n'existe pas d'entreprise insuffisamment performante, mais des entreprises qui ne sont pas bien gérées. Nous devons également comprendre que l'inexistence d'outil formalisé n'est pas pour les entreprises familiales,

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

synonyme d'absence d'efficacité. L'observation de pratique montre au contraire qu'une gouvernance même informelle, mais efficace, peut bien exister dans les entreprises, sans que celles-ci soient en mesure d'afficher clairement leurs instruments de gestion ou leur dispositif opérationnel (Liouville et Bayad, 1995).

Par ailleurs, les pratiques et procédures efficaces de gouvernance dans les entreprises familiales sont sources de performance à différents stades de développement de ses entreprises. C'est pour cette raison que Gasse et d'Amboise (2000), précisent que les structures et les pratiques qui sont mises à profil lors du démarrage des PME familiales sont assez différentes de celles qui sont nécessaires lors de la croissance et du développement. Ils identifient quatre principaux stades : le démarrage et la survie ; la croissance dynamique, l'expansion, la maturité. Comme l'individu, l'entreprise évolue selon certains stades assez caractéristiques. Au fur et à mesure que l'entreprise grandit et s'affirme comme entité autonome, les règles de fonctionnement et d'organisation s'adaptent en conséquence des entreprises familiales.

En plus, les méthodes et les pratiques diffèrent selon les entreprises et selon le contexte d'études, Courpasson et Livian (1991) voient dans l'importation des modèles de gestion Anglo-Saxonne, une cause possible de son irruption, une pluralité du sens skill, désignant essentiellement l'habilité ou savoir-faire, tandis que ability désigne capacité, compétence, par contre le terme competency est associé à un mouvement : le competency-based éducation mouvement cherchant à élargir le concept même de compétence professionnelle pour déboucher sur la notion de compétence humaine centrée sur le développement des compétences. Raison pour laquelle notre objectif serait de faire une analyse de spécificité et de particularité de pratiques de gouvernance de la PME familiale tchadienne et son influence sur la performance de cette dernière.

La question de spécificité des entreprises familiales revient donc à étudier la gouvernance qui détermine sa performance.

OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

L'objectif de cette thèse est de rechercher les pratiques de la gouvernance des PME familiales non familiales et informelles en tenant compte des spécificités tchadiennes. La plupart des PME disparaissent parce qu'elles concentrent trop étroitement leur gestion sur des problèmes économiques, oubliant ou ignorant l'importance de l'entreprise en tant que projet collectif et humain.

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

En effet, les tenants de la théorie de l'agence se sont principalement intéressés à l'étude des entreprises non familiales. Alors que ces dernières sont perçues comme étant caractérisées par des problèmes d'agence et des coûts d'agence s'y rattachant, dans le cadre des relations entre propriétaires et dirigeants, l'hypothèse de l'absence ou de quasi- absence de tels problèmes et coûts a été privilégiée dans les entreprises familiales. Or, la théorie de l'agence a été récemment de plus en plus mobilisée dans l'étude des différentes formes d'organisations notamment familiales. Chrisman et al. (2003) écrivent : « la théorie de l'agence offre un cadre de référence riche et fructueux à la lumière duquel les problèmes particuliers des entreprises familiales peuvent être étudiés ».

La théorie de l'intendance (en anglais *stewardship*) quand à elle, tente de reconsidérer l'hypothèse d'opportunisme qui sous-tend la majeure partie des travaux dans le domaine de la gouvernance. Elle prend sa source dans la psychologie et la sociologie et « définit des situations dans lesquelles les managers ne poursuivent pas seulement leur intérêt propre, mais se comportent plutôt en intendants dont les objectifs coïncident avec ceux de leurs mandants » (Davis et al. 1997). La théorie de l'intendance propose une modélisation du comportement humain dans laquelle l'individu se comporte comme un intendant qui retire une plus grande utilité de comportements organisationnels et coopératifs que de comportements individualistes et égoïstes. Dans cette perspective, même lorsque les intérêts de l'intendant et de son mandant ne coïncident pas, l'intendant accorde plus de valeur à la coopération qu'à la défection (Davis et al.1997).

La théorie de l'intendance « fait l'hypothèse d'une relation forte entre la réussite de l'organisation et la satisfaction des mandants. Un intendant protège et maximise la richesse des actionnaires en contribuant à la performance de la firme parce qu'en agissant ainsi, il maximise sa fonction d'utilité. Un intendant qui réussit à améliorer la performance de l'organisation satisfait en général la plupart des groupes, parce que la plupart des parties prenantes voient leurs intérêts mieux servis si la richesse organisationnelle augmente.

Qu'est ce qui peut inciter un propriétaire à prendre le risque de suivre les prescriptions de la théorie de l'intendance ?

La réponse réside dans les facteurs psychologiques et contextuels qui différencient la théorie de l'intendance de la théorie de l'agence. La théorie de l'intendance se réfère à un modèle du comportement humain notamment défendu par Argyris (1997), à la suite de McGregor (1971) et de Maslow (1943. Dans ce modèle, l'homme recherche son accomplissement personnel. Le placer dans un environnement qui nie ce besoin fondamental

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

crée une situation de prophétie auto-réalisatrice, en l'occurrence un comportement conforme à celui que prédit la théorie de l'agence de recherche de l'intérêt personnel au détriment de l'intérêt collectif.

La théorie de l'intendance privilégie les motivations intrinsèques, l'identification organisationnelle et le désir de leadership des managers tandis que la théorie de l'agence met elle l'accent sur les motivations extrinsèques et le pouvoir institutionnel, et occulte la question de l'implication organisationnelle. A côté des facteurs psychologiques entrent en jeu des facteurs contextuels. La théorie de l'intendance s'accorde avec une philosophie du management qui valorise la participation, l'implication, la vision à long terme, la capacité à prendre des risques, la confiance et met l'accent sur l'amélioration des performances plutôt que sur la réduction des coûts. Elle est plus susceptible d'être validée dans des environnements où la culture met l'accent sur la dimension collective plus que sur la dimension individualiste, où la distance hiérarchique est faible.

En fait, les performances différentes que peuvent réaliser les entreprises, se font au niveau des pratiques de leurs gouvernances (Rossi, 2002). Or, si la gouvernance a une importance grandissante attestée dans l'économie d'aujourd'hui, la démarche qui consisterait pour l'entreprise à tenir compte systématiquement de cette gouvernance dans l'élaboration de sa stratégie n'est pas répandue. Une des raisons est certainement qu'il manque encore une méthodologie efficace et reconnue qui permettrait à l'entreprise d'identifier clairement les mécanismes de gouvernance dans l'entreprise. Cela peut s'expliquer par le fait que, les pratiques de la gouvernance sont difficilement identifiables et formalisables (Bontis, 1999), mais aussi sans doute l'absence d'unanimité quand à la définition du concept au sein de la communauté scientifique et le flou qui entoure encore le corpus théorique (Reynaud, 2001).

Certains auteurs considèrent la gouvernance comme un stock qui, en termes de développement et de reconnaissance, ressemble fort à la logique des unités des valeurs pratiquées en Université ou des unités capitalisables de l'éducation (Franchet, 2001). On fait référence aux savoirs, il s'agit de la qualification taylorienne ou classique de la compétence, sanctionnée par des diplômes, acquises dans les instituts de formation (initiale ou continues) (Trepo et ali. 2002) mais, qui prend l'individu comme unité de gestion centrée sur le fonctionnement des ressources humaines. La compétence est davantage objective, individuelles, générale et abstraite. L'évolution technologique qui intègre les automatismes et l'informatique sépare l'activité humaine du procès physique, elle s'accompagne du développement des situations aléatoires dans le travail dont la gestion ne peut par essence être

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

prescrite. Ainsi, d'autres auteurs considèrent que la gouvernance est dans l'action, qu'elle est une situation de travail, une combinaison de ressources.

La notion de gouvernance apparaît ici comme un concept dynamique sur le vocable de savoir agir, liée à celle de la performance. Dans cette approche est définie à partir de ce qu'elle est capable de faire (Grant, 1991), et la gouvernance recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effets de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants. Elle réclame aux employés d'être en cohérence avec les objectifs de l'entreprise, de viser la performance collective et n'accepter que les informations validées voire construites par l'entreprise.

Nous nous sommes rendu compte que, ce ne sont pas toujours les moyens matériels, humains et technologiques qui manquent aux entreprises familiales africaines en générale et tchadiennes en particulier, mais de connaissances méthodiques de la part des dirigeants. Makunza (2001) parlent de manque d'un certain nombre d'éléments d'ordre intellectuel (conception du temps, par exemple) ou, moral (sens de la responsabilité individuelle) nécessaire à une gestion efficace[5] des compétences professionnelles continues de la part des dirigeants.

Cette étude vise essentiellement à dégager les conclusions pratiques et opérationnelles en ce qui concerne les pratiques de gouvernance d'une part et son influence sur la performance des PME familiales tchadiennes d'autre part.

La théorie de l'agence a capturé de façon statique l'intensité des coûts dans les entreprises familiales. En effet, elle n'explique pas la façon dont les relations de pouvoir se développent entre les participants organisationnels ni la façon dont les dirigeants influencent la performance de l'entreprise (Kang et Sorenson, 1999). De plus, elle tend à sur-simplifier les relations de la famille impliqués dans l'entreprise (Schulze et al. 2002; Arrègle et al. 2004).

L'entreprise familiale est détenue par une ou plusieurs familles, le conseil d'administration, de famille ou de direction sont constitués souvent des membres de la famille partageant les mêmes points de vue. Les intérêts patrimoniaux coïncident avec ceux de l'actionnaire principal (dont tout le patrimoine est souvent concentré dans l'entreprise familiale) de sorte que la protection de ces intérêts ne constitue pas la préoccupation du conseil d'administration.

Toutefois, lorsque l'entreprise passe au stade de partenariat fraternel ou de consortium de cousins, le potentiel de conflits s'aggrave et des structures de gouvernance s'imposent pour

[5] Op. Cit, p. 11.

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

l'atténuer. Lorsque la structure de l'actionnariat évolue et devient particulièrement diluée, les relations familiales ont tendance à s'atténuer dans les familles plus élargies (Davis et Harveston, 1998), ce qui diminue théoriquement l'efficacité des systèmes informels de contrôle

INTERET DU TRAVAIL

La PME familiale représente la forme d'organisation la plus ancienne (HOY et Verser, 1994), et la plus répandue de l'initiative privée dans le monde (Caby et Hirigoyen, 2002) indépendamment de l'économie, du climat social et politique. Mais il est patient de constater que si ce thème a retenu l'attention des chercheurs, des consultants, des médias dans les pays développés, il reste que, dans les PVD[6] et en particulier en Afrique, plus précisément au Tchad, où cette forme d'entreprise est de loin, la plus répandue, sa reconnaissance n'a jusqu'à nos jours connu aucune manifestation. Ce qui attire notre attention.

Bien qu'un nombre croissant des travaux soient consacrés depuis quelques années à l'étude de la gouvernance des PME en Afrique, à leur organisation bureaucratique, à leur politique de gestion de la main d'œuvre (Kamdem, 2002), la tentative d'une approche de gouvernance de l'entreprise familiale est restée jusqu'à nos jours écartée du champ de la recherche. Aujourd'hui, à la mode et proche de la rationalité et de l'efficacité, l'EF offre un champ de recherche très fleurissant et très nourrissant[7].

Aujourd'hui, l'organisation efficace est celle qui s'adapte aux mouvances du marché or, le facteur clef de cette adaptabilité se révèle être le capital humain dont dispose l'entreprise. Cette approche de long terme, qui choisit de mettre l'accent sur les hommes, leurs capacités d'action et d'adaptation à des organisations de travail évolutives, s'inscrit donc dans le cadre d'une politique de gestion anticipée des emplois et de gouvernance, gage de modernité et de performances socio-économiques (Fotsing, 1999) et culturelles (Parlier, 1992).

L'importance de la gouvernance à accorder à la performance de l'entreprise devient d'actualité. Dans les travaux consacrés aux facteurs clés de succès, la Gestion des Ressources

[6] Pays en Voie de Développement.

[7] L'état de l'art proposé par Allouche et Amann (2000) et l'ouvrage proposé par Caby et Hirigoyen (2002) sur l'entreprise familiale sont des indicateurs incontestables de cet intérêt. Aux Etats-Unis, 90% des entreprises sont familiales. Elles contribuent entre 30% et 60% au PIB. En France, sur les 500 plus grandes entreprises industrielles à capital français, 59% sont familiales (pour plus de détaille sur ces statistiques, voir Allouche et Amann (2002)).

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Humaines est de plus en plus mentionnée comme l'un des principaux déterminants de la réussite des entreprises. Elle devient dès lors une valeur stratégique de l'entreprise.

L'étude sur la gouvernance et la performance dans l'entreprise familiale tchadienne, constitue une expérience très enrichissante. Elle nous donne l'occasion d'être les témoins de ce que sera sans doute, le management de demain. De ce fait, il a un double intérêt, tant sur le plan scientifique que sur le plan de l'utilisation des résultats.

- **Sur le plan scientifique**

C'est la première fois qu'une telle étude est entreprise au Tchad. Le thème est novateur dans son environnement, ce travail vient compléter les travaux jusqu'ici presque exclusivement menés dans les pays développés sur la thématique des entreprises familiales et celle de la gouvernance d'entreprise. C'est ainsi l'occasion d'ouvrir au Tchad un axe de recherche très prometteur et susceptible d'avoir des applications immédiates tant au niveau de l'harmonisation des systèmes de gestion dans les entreprises familiales.

- **Sur le plan de l'utilisation des résultats**

D'un échantillon assez représentatif de l'ensemble des PME familiales au Tchad, on espère des résultats empiriques de portée générale propre à la population qui constitue les PME familiales et non familiales. De ce point de vue, les conclusions obtenues peuvent être utiles aussi bien aux chercheurs en Sciences de Gestion, qu'aux dirigeants d'entreprises ou encore aux personnes qui s'intéressent de près ou de loin du management dans les entreprises africaines en général et tchadiennes en particulier. Tous y trouveront des enseignements précieux pour assurer l'efficacité et l'efficience de leur organisation. Une réponse significative à notre question de départ, serait une contribution utile au débat qui ne cesse d'animer la théorie des organisations sur la gouvernance dans les entreprises.

Saporta (2002) se posait la question de savoir, si la connaissance des entreprises familiales de leurs modes et de leurs logiques de fonctionnement, pourrait être améliorée, si on savait un peu sur le rôle que la cellule familiale a pu jouer à l'époque de l'émergence et des premières années d'activité de l'organisation. La connaissance des entreprises familiales est nécessaire pour une amélioration de leur gestion, et c'est ce que nous voulons explorer.

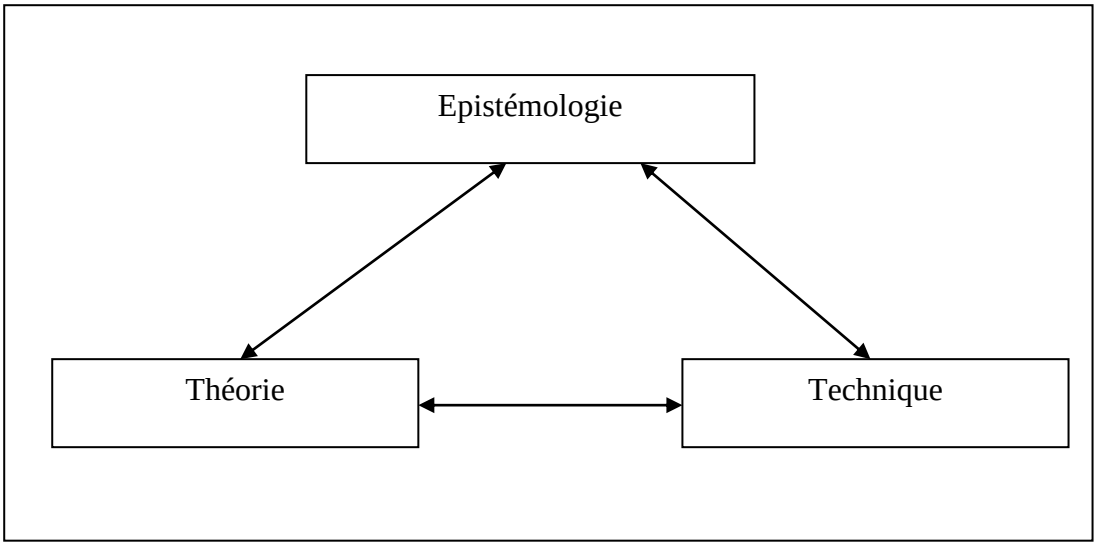
© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

APPROCHE GENERALE ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Tout travail scientifique exige l'usage d'une démarche méthodologique qui puisse permettre au chercheur de collecter, d'interpréter et d'analyser les données qu'il aura recueillies. Wacheux (1996) propose un cadre de référence tripartite sur lequel se fonde une recherche scientifique. « Le cadre de référence a pour objectif de provoquer une réflexion sur les conditions de la production de connaissances et les moyens d'y parvenir. Une recherche sur l'entreprise est scientifique si elle s'appuie et discute ces trois pôles indissociables » (Wacheux, 1996, p. 37).

Figure 1 : Cadre tripartite d'une recherche scientifique
Source : Wacheux (1996) (adapté de De Bruyne et ali. 1974)



Avant d'aborder le développement de l'aspect théorique et de l'aspect technique, il est donc nécessaire de préciser une position épistémologique. La démarche s'inscrit essentiellement dans une posture hypothético-déductive. Le positivisme justifie la construction d'un système hypothético-déductif avant de le confronter à des situations empiriques supposées représentatives (Wacheux, 1996). Néanmoins, la méthodologie débute par une étape qualitative exploratoire.

Cette étape consiste dans l'élaboration d'un guide d'entretien qui comporte nos propositions théoriques issues de la littérature. Les buts recherchés sont de se familiariser avec le terrain de recherche, de conforter certaines propositions théoriques, de clarifier la problématique de recherche et préciser les questions et les items qui doivent faire partie du questionnaire définitif, instrument essentiel de notre stratégie de collecte de données. Une

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

difficulté consiste dans le fait que l'entreprise doit avoir clôturé trois années d'exercice pour qu'elle puisse nous restituer, avec tous les risques de distorsions conscients ou inconscients, les pratiques de la gouvernance de son entreprise. L'idéal est que le répondant soit, le fondateur, propriétaire, dirigeant ou le collaborateur le plus proche du dirigeant de l'entreprise.

Le questionnaire constitue, en effet, la stratégie principale de collecte de données. Il permet, d'appréhender les pratiques de la gouvernance et le niveau de performance de la PME tchadienne. Deux versions de ce questionnaire ont été construites, la deuxième tenant compte des insuffisances de la première par rapport à la manière de capturer les construits « performance », « gouvernance », « famille » et « altruisme ». La stratégie de recueil des réponses est originale puisqu'elle se fonde exclusivement sur une administration en face à face qui exige la présence systématique du chercheur.

L'étape d'analyse comprend, en conséquence, deux volets descriptif et explicatif. Lorsqu'une étude s'inscrit dans une logique déductive, elle a pour objectif de tester les hypothèses ou de rechercher des régularités dans un phénomène, en appliquant des méthodes de traitement statistique sur un volume important de données empiriques. L'analyse du questionnaire a pour but de tirer des observations quant aux aspects qui peuvent expliquer le faible niveau de performance des entreprises. Parviendra-t-on à déceler, chez les entreprises, certaines pratiques de gouvernance «néfastes » pouvant influencer le niveau de performance de celles-ci?

Le deuxième objectif recherché par le questionnaire est de mesurer les construits. D'abord, l'évaluation de la fiabilité des items doit être menée. Il s'agit d'un préalable nécessaire avant de pouvoir tester le modèle et les hypothèses. Les informations sont obtenues à partir du questionnaire administré dans les entreprises tchadiennes. Les données recueillies auprès de nos répondants sont traitées sur le logiciel SPSS[8].18. Les tests statistiques réalisés sont : les tris à plats, les tris croisés, l'Analyse en Composantes Principales (ACP), l'Analyse Discriminante, l'analyse de corrélation et les régressions linéaires. Les résultats sont analysés et des conclusions sont tirées en vue d'apporter une vérification aux hypothèses émises au départ.

[8] Statistical Package for Social Sciences

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

PLAN DE LA THESE

Ce travail est structuré en deux parties :

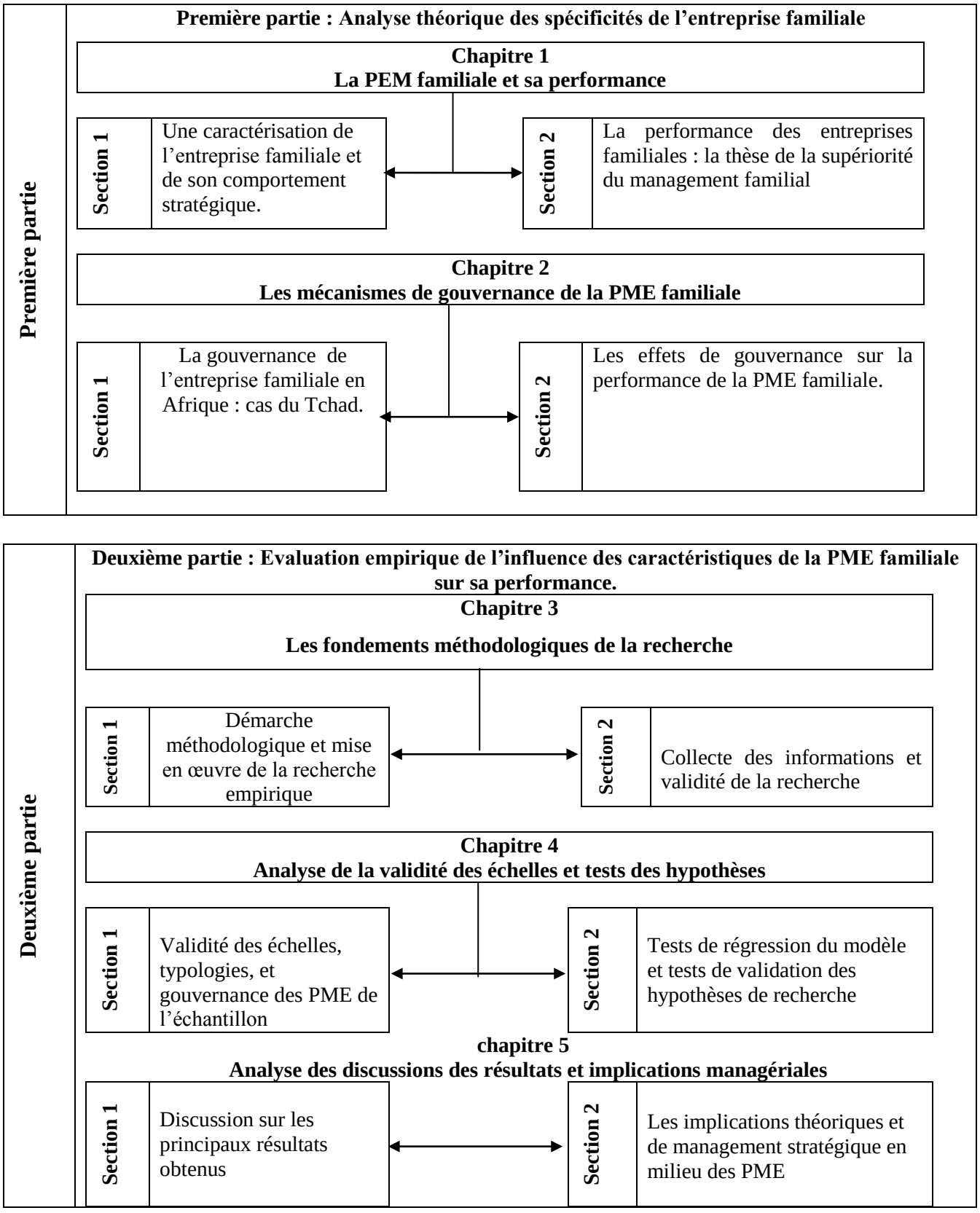
La première est consacrée au développement d'un modèle théorique expliquant la gouvernance de la PME familiale. Le premier chapitre pose les cadres d'analyse de l'entité « entreprise familiale » puis fournit une analyse descriptive de sa performance. Le second chapitre construit et développe les éléments d'un modèle explicatif de la gouvernance et performance des PME familiales.

La seconde partie de la thèse servira à tester l'ensemble des propositions théoriques issues de la phase précédente. Le chapitre 3, a une vocation essentiellement méthodologique et opératoire. Le chapitre 4 testera le modèle et les hypothèses de recherche. Puis le chapitre 5 présentera l'analyse et discussion des résultats, puis les principaux apports de la recherche avec ses limites et les voies futures de recherche.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

FIGURE 2 : PLAN DE LA RECHERCHE



© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

PREMIERE PARTIE :
ANALYSE THEORIQUE DES SPECIFICITES DE L'ENTREPRISE FAMILIALE

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Comprendre les différences de gouvernance entre entreprises et les expliquer n'est pas un objet de recherche nouveau. Il peut plutôt être considéré comme une préoccupation constante en Sciences de Gestion étant donné que la recherche sur la gouvernance d'entreprise n'est pas élucidée dans tous ses aspects. Pour cette raison, aucun apport vise à rechercher les voies que les entreprises en général et les PME familiales en particulier peuvent bénéficier des résultats des recherches pour mobiliser les ressources à cet égard pour rendre performant l'entreprise.

C'est dans cet esprit que cette première partie de la recherche est consacrée à la présentation des cadres théoriques pertinents à l'analyse des PME familiales puis au développement du modèle de recherche qui sera mis à l'épreuve au sein de la seconde partie.

Le premier chapitre intitulé « PME familiale et sa performance », s'articule autour de deux axes. Le premier vise à caractériser l'entreprise familiale en se fondant principalement sur les théories de l'agence et de l'intendance. Un premier examen des caractéristiques de l'entreprise familiale passe, en effet, par l'étude de sa structure de propriété donc par une analyse basée sur la théorie de l'agence et la théorie de l'intendance dans laquelle les managers ne poursuivent pas seulement leur intérêt propre, mais se comportent plutôt en intendants dont les objectifs coïncident avec ceux de leurs mandants.

Les développements théoriques visent à montrer que cette entité présente des particularités, relativement à sa propriété, qui justifient l'adoption d'un comportement stratégique propre, particulièrement quand il s'agit de sa gouvernance.

Généralement, l'on associe une posture stratégique particulière à l'entreprise familiale. Et la littérature regorge de descriptions quant aux avantages présumés de ce type d'entreprise leur permettant d'atteindre une performance supérieure à leurs homologues non familiales.

En conséquence, la question à analyser est celle de l'influence des pratiques de gouvernance sur la performance de ce type d'entreprise et en particulier les caractéristiques spécifiques de la PME familiale et de son comportement stratégique.

Ce premier chapitre formulera, par ailleurs, une description de la performance de la PME familiale et de ses déterminants.

Le deuxième chapitre intitulé « mécanismes de gouvernance de la PME familiale » quand à lui, développe d'abord une conception des mécanismes de la PME familiale dans le contexte africain et plus particulièrement au Tchad à la lumière des théories de l'agence et de l'intendance. L'aspect qui nous intéresse dans le corpus théorique de l'agence et de

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

l'intendance est l'interaction famille-management. Les développements de ces théories peuvent, en effet, donner un nouvel éclairage à ces problématiques dans le cadre de la gouvernance.

Le second objectif de ce chapitre est de développer un modèle expliquant les effets de gouvernance sur la performance de la PME familiale. En dépit du foisonnement des études portant sur les mécanismes fondées sur la gouvernance au sein de l'entreprise (en majorité les grandes entreprises), de rares études[9], à notre connaissance, ont essayé de les analyser pour l'entreprise familiale.

Cette entité, de part ses spécificités, devrait exhiber un comportement particulier quant à la création, au développement, au partage, à la sauvegarde et la transmission de la connaissance. L'influence des caractéristiques de la PME familiale retenues dans ce modèle est généralement associée à la variable famille qui impacte sur sa performance et mobilisant fréquemment et efficacement les liens sociaux. Aussi, l'influence de la variable altruisme du propriétaire dirigeant sur la gouvernance sera expliquée et justifiée.

[9] Certes, aucune étude à notre connaissance dans le contexte tchadien n'a été faite pour permettre d'apprécier le niveau de performance des PME en générale et familiales en particulier.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

CHAPITRE I :
LA PME FAMILIALE ET SA PERFORMANCE

La Gestion cherche à élaborer les approches d'affectation des ressources qui permettent à l'entreprise ou toute autre organisation de créer et d'entretenir sa capacité à faire face à la performance qui s'exerce dans son domaine d'activité (Cohen, 1997). Une entreprise qui maîtrise sa gouvernance, réussit dans la recherche, une croissance ou une expansion de sa performance.

L'entreprise familiale comme les autres entreprises, ne font exception des compétences de son personnel car les opportunités et les menaces de l'environnement pèsent sur toutes les entreprises qu'elles soient familiales ou non. Il y a des situations où, l'entreprise familiale peut ne pas tirer des bénéfices de sa gouvernance. En effet, de rares études traitent la question de gouvernance des entreprises familiales. Notre exploration de la littérature montre que ce thème a été faiblement étudié dans la littérature sur l'entreprise familiale.

Par contre, des thèmes tels que la succession retiennent beaucoup plus l'attention des chercheurs dans le champ de l'entreprise familiale. Ainsi, des questions telles que la gouvernance des PME constituent un champ de recherche vivement exploré par la littérature de l'entreprise familiale.

Le champ nous paraît donc relativement inexploré. Nous constatons, par ailleurs, que les contributions théoriques et empiriques effectuées jusqu'à présent traitent des aspects assez limités de la question, et que beaucoup d'interrogations restent, en conséquence, en suspens.

Nous procéderons dans ce chapitre à l'analyse théorique des spécificités de l'entreprise familiale respectivement selon les prismes des théories de l'organisation et de la stratégie (Section I). Cette analyse complétée par une revue descriptive et exploratoire de sa performance (Section II), constituera la base du développement d'un modèle de recherche au sein du deuxième chapitre de la thèse.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

SECTION I :

UNE CARACTERISATION DE L'ENTREPRISE FAMILIALE ET DE SON COMPORTEMENT STRATEGIQUE

Malgré la diversité qui caractérise la catégorie d'entreprise dite PME familiale (Julien et Marchesnay, 1992), et qui conduit Torres (1997) à plaider pour «une approche contingente de la spécificité des PME »[10].

Ainsi, les répercussions d'une analyse sur la prise de décision et la stratégie de cette entreprise seront étudiées (2). Ensuite, une analyse de l'entreprise familiale selon deux points de vue, organisationnel et stratégique sera examinée. Deux corps théoriques sont choisis pour caractériser cette entité d'un point de vue organisationnel (3): les théories de l'agence et de l'intendance. Au préalable, une analyse des définitions de l'entreprise familiale et de son importance est développée (1).

1. L'entité « entreprise familiale » : définition et caractéristiques

De quelle entreprise parle-t-on lorsqu'on évoque le terme "entreprise familiale" ? La question est de taille car elle va conditionner toute la recherche que nous allons mener. Définir l'entreprise familiale est le défi premier et plus évident qui se présente aux chercheurs dans ce domaine (Handler, 1989).

Plus de quinze ans après, le défi évoqué par Handler (1989) est toujours d'actualité. Il n'existe pas de consensus académique sur la définition de l'entreprise familiale. On observe, au contraire, des définitions aussi nombreuses que les recherches qui les formulent. Le champ de recherche sur l'entreprise familiale est, selon Allouche et Amann (2000), en phase pré-paradigmatique. La profusion de définitions différentes, partielles et parfois même incompatibles pourrait s'expliquer et serait compréhensible pour un si jeune champ de recherche qu'est celui de l'entreprise familiale.

L'inventaire des études réalisées dans le domaine de l'entreprise familiale montre que la diversité caractérise, à la fois, l'objet de l'étude et ses définitions. Aussi, verrons-nous, en premier point, en quoi cet objet présente une variété. Pour cela, nous analyserons les essais de définition théorique et opérationnelle (1.1) et de l'importance (1.2) des entreprises familiales.

[10] L'effet de taille, c'est-à-dire l'influence de la taille de l'entreprise sur sa structure organisationnelle est ici envisagée comme ayant un caractère plutôt contingent qu'universel. Voir, O. TORRES, « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », *Revue Internationale PME*, Vol 10, No 2, 1997, p.9-43.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

1.1 Les définitions de l'entreprise familiale

L'étude de l'entreprise familiale comme type particulier de société n'a pas à notre connaissance fait l'objet d'un travail de recherche au Tchad et même en Afrique toute entière. De nombreux auteurs affirment même que celle-ci est restée longtemps dans l'ombre en Europe à l'inverse des Etats-Unis. Et si le droit est resté flou pour ce qui est de la définition de l'entreprise, il demeure aussi peu traité dans les recherches sur la notion d'entreprise familiale. Elle ne peut être appréhendée ni à travers des formes juridiques spécifiques ni à travers des tailles spécifiques (Allouche et Amann, 2000).

De l'enchevêtrement de valeurs entre la famille et l'entreprise, résulte que certaines notions méritent d'être éclaircies. Afin de mieux définir l'entreprise familiale, quelques interrogations méritent d'être posées :

Quelles sont les bornes de la famille ? Doit-on dans une définition se limiter à une conception restrictive de la famille (parents et descendants) ou bien doit-on adopter une conception extensive ? Le concept d'entreprise familiale doit il se limiter à un contrôle mono-familial ou peut-il s'étendre à un contrôle bi-familial voire pluri-familial.

Dès lors, quelle est la limite ? A partir de quand, peut on parler de l'entreprise familiale ? Doit on considérer qu'il y'a une entreprise familiale dès la première génération des fondateurs ou bien doit on ne la considérer comme familiale qu'après le passage de témoin à la deuxième génération ?

Ces grandes questions se retrouvent dans les différentes définitions admises dans la littérature. Les définitions de l'entreprise familiale sont diverses et nombreuses. On peut distinguer entre les définitions mono-critère (1.1.1) et pluri-critère (1.1.2).

1.1.1 Les définitions mono-critère

Il n'est pas aisé de trouver une définition unique de l'entreprise familiale vu que l'objet même de cette définition n'est pas unique. Toutefois, les définitions mono-critère sont les moins nombreuses. Elles retiennent soit le critère de la propriété, soit le critère du contrôle, soit le critère de l'interaction famille/entreprise pour caractériser la nature familiale ou non de l'entreprise.

Ainsi, Barnes et Hershon (1976) considèrent qu'une entreprise est familiale si le contrôle de la propriété est resté entre les mains d'un individu ou entre les mains des membres d'une seule famille. Lansberg, Porrow et Rogolsky (1988) cité par Allouche et Amann (2000), se réfèrent également à la notion de contrôle mais en précisant un contrôle légal.

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

La définition que donne Alcom (1982) est particulière puisque cet auteur se réfère au critère de la propriété et ne glisse vers une approche pluri-critère que lorsque l'entreprise fait appel à aux financements extérieurs.

Alors, la définition retenue par Dyer (1986) fait appel à un critère alternatif puisque cet auteur considère qu'une entreprise est familiale lorsque la propriété et le management sont influencés par une famille. Cet auteur admet par ailleurs que cela puisse être par plusieurs familles.

Pour d'autres auteurs, c'est le critère du contrôle qui est retenu. C'est le cas de Barry (1975) qui considère une entreprise comme familiale si elle en est pratiquement contrôlée par une seule famille. La définition retenu par Handler (1989) est quasi-identique, cet auteur admettant toutefois que la famille puisse être étendue.

Le critère de l'interaction management et famille est parfois retenu pour caractériser la nature familiale de l'entreprise. C'est le cas de Beckhard et Dyer (1983b) qui retient la présence de la famille au Conseil d'Administration, le dit Conseil étant considéré comme le lien entre les deux entités (famille et entreprise).

Pareillement pour Davis (1983), c'est une interaction entre deux organisations : la famille et l'entreprise qui caractérise l'entreprise familiale.

A part ces définitions mono-critère, la majorité des auteurs se réfèrent à des définitions qui exigent plusieurs critères pour caractériser l'entreprise familiale. Cette catégorie d'entreprise familiale est la moins problématique quant à son identification.

D'autres configurations posent, en effet, problème. Ainsi, une entreprise contrôlée mais non dirigée par une famille ou bien, à l'inverse, une entreprise uniquement dirigée par une entité familiale ont toutes les chances de se comporter tel que le ferait une entreprise familiale "type".

A titre d'exemple, une entreprise majoritairement contrôlée par une famille mais qui ne constitue qu'un investissement passif ne se comporterait pas en "entreprise familiale" vu le désintérêt que pourraient probablement manifester les membres de la famille propriétaire.

A contrario, il peut être envisageable qu'une entreprise dirigée par une famille qui n'en détient pas la propriété puisse poursuivre activement les aspirations de la famille et se comporter donc en "entreprise familiale".

D'autres difficultés apparaissent. Qu'est-ce que la "famille"? Astrachan, Klein et Smyrnios (2002) déplorent l'absence d'une définition consensuelle de ce terme, premier obstacle face au développement de la recherche dans ce domaine. Les auteurs préconisent, en

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

conséquence, d'essayer de résoudre cette insuffisance en proposant, comme principe fondateur de la recherche sur l'entreprise familiale, une définition claire et concise de ce concept.

Ces définitions doivent distinguer l'entité, l'objet ou le phénomène d'un autre et ce, en montrant conceptuellement en quoi il diffère et pourquoi la différence importe dans le contexte européen. Mais, dans les sociétés africaines, notre point de vue diffère sur ces éléments avancés par les auteurs notamment sur la consanguinité conjuguée aux alliances, mariages rendant élastique la notion de famille pour pouvoir définir l'entreprise familiale. Nous proposons une définition dans le contexte africain à travers quelques éléments dans les paragraphes qui suivent.

Nous allons à présent, définir les entreprises familiales du point de vue pluri-critères.

1.1.2 Les définitions pluri-critères

Allouche et Amann (2000), dans leur revue de synthèse, classent les différentes tentatives de définitions pluri-critères notamment la propriété et contrôle; propriété, transmission et contrôle; propriété et domination de la famille, nom de l'entreprise; générations d'entrepreneurs et influence mutuelle; existence de sous-systèmes. Une panoplie de définitions a vu le jour reposant sur des choix méthodologiques justifiés par les objectifs propres à chaque recherche.

Stern (1986) par exemple, se réfère à une entreprise détenue et dirigée par les membres d'une ou deux familles. De manière assez proche, l'entreprise familiale a pu être définie comme une entreprise qui est détenue et dirigée par un ou plusieurs membres d'une ou plusieurs familles (Hollander et Elman, 1998).

Pour Rosenblatt, De Mik, Anderson et Johnson (1985), doit être considérée comme familiale, toute entreprise dans laquelle la majorité de propriété ou du contrôle appartient à une seule famille et dans laquelle au moins deux membres de la famille sont directement impliqués dans la gestion. Cette implication des membres de la famille est précisée par ces mêmes auteurs : il s'agit d'influence sur la direction de l'entreprise à travers l'exercice des liens de parenté, de rôles dans le management et de la détention de droits de propriétés.

La définition retenue par Daily et Dollinger (1992) précise le lien des membres de la famille : il doit s'agir de personnes (deux au moins) possédant le même nom qui sont impliqués dans le mangement ou le Conseil d'Administration et sont liés au propriétaire qui travaille dans l'entreprise.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Cette catégorie d'entreprise familiale est la moins problématique quant à son identification. Une autre difficulté non moins importante concerne la catégorisation d'entreprises contrôlées par deux ou plusieurs familles (Astrachan, Klein et Smyrnios, 2002). L'influence des familles n'est, en effet, pas nécessairement additive.

Pour Chua, Chrisman et Sharma (1999), la diversité observée de l'objet d'étude qu'est l'entreprise familiale montre qu'une définition doit tout d'abord obéir à un impératif théorique. Cette définition doit distinguer l'entité, l'objet ou le phénomène d'un autre et ce en montrant conceptuellement en quoi il diffère et pourquoi la différence importe.

Des critères particuliers de définition ont été énoncés tout au long de l'évolution de la recherche sur l'entreprise familiale. Notre intention est de souligner l'importance de la définition de l'objet de notre étude et d'adopter, pour notre recherche, une définition théorique de l'entreprise familiale. La conception de l'entreprise familiale à laquelle on adhère est une conception large et non limitative permettant un approfondissement de l'analyse et de vastes choix opérationnels.

Au Tchad, on trouve des petites entreprises familiales artisanales, des PME, des entreprises d'envergure nationale, et même de grands groupes internationaux. Les sociétés sous contrôle familiale s'étendent du petit fonds de commerce, au fonds artisanal et recouvrent toutes les formes de sociétés : entreprise individuelle, SNC, SARL, SA, etc., ainsi que le secteur privé et même de nos jours le secteur public (après la vague de privatisation).

L'entreprise familiale au Tchad serait celle dans laquelle les membres d'une même famille contrôlent l'activité ou le travail et participent activement à la direction, entretenant un lien durable entre famille et entreprise.

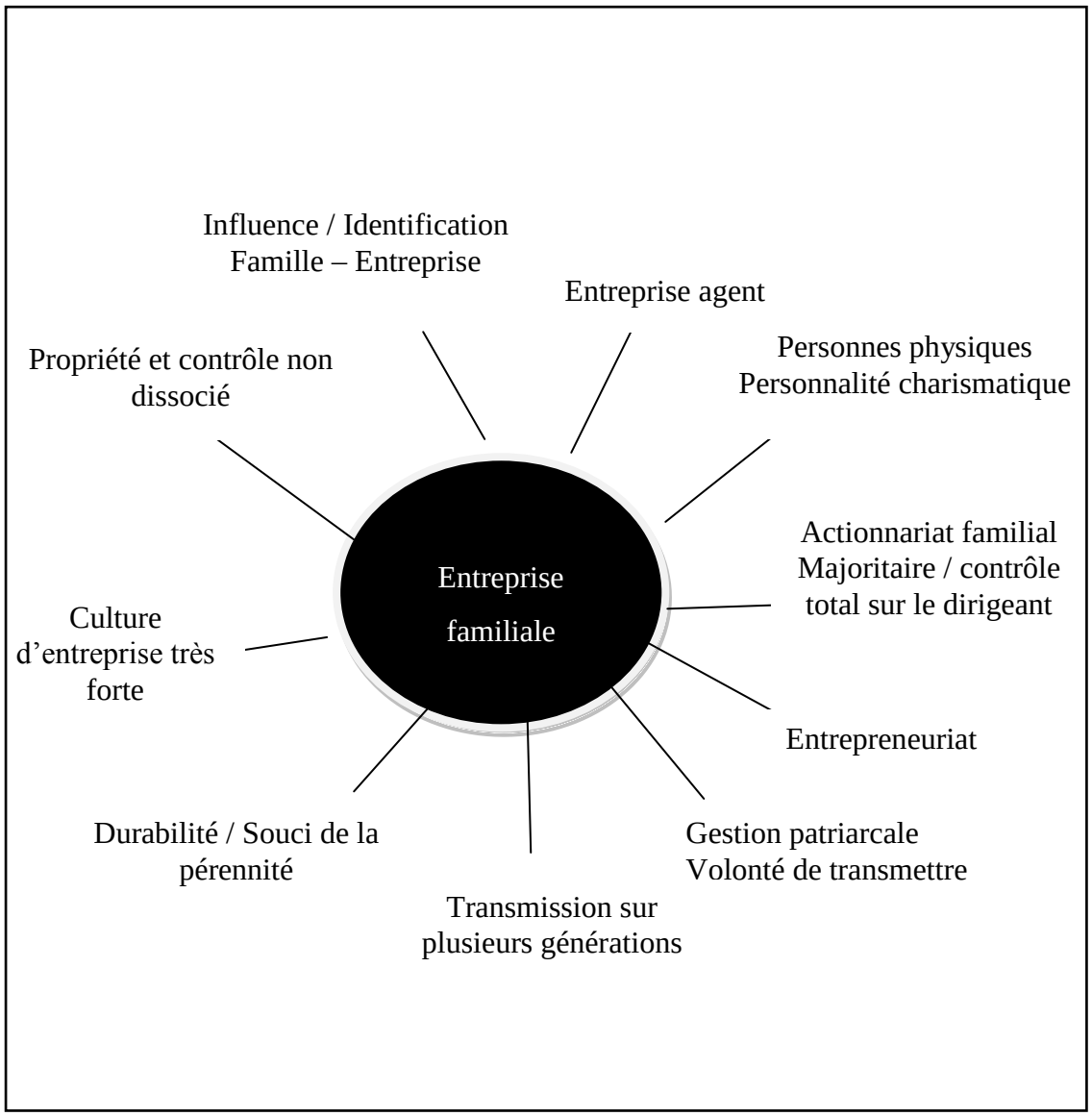
Cette définition a priori très générale possède de nombreux atouts :

- elle n'impose aucune restriction pour ce qui est de la taille, la forme juridique et aussi de l'âge. Ceci dit, sont pris en compte aussi bien les artisans que les grands groupes ; des fondateurs à leurs successeurs voire jusqu'à la nième génération.
- elle insiste sur l'identité familiale : la présence d'une seule famille jusqu'au contrôle maintenu dans une famille élargie à des non-familiaux. Apparaît donc pour une fois la notion de famille élargie très chère à l'environnement africain.
- elle montre l'importance du réseau et fait observer que l'entreprise familiale est plus un réseau de contrats qu'un nœud de contrats.
- elle privilégie l'activité et le travail et amoindrie de ce fait l'influence souvent trop forte du capital.

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Nous présentons ci-dessous, le schéma des principaux concepts qui gravitent autour de la définition de l'EF à partir des différentes définitions évoqués plut haut. Devant la complexité reconnue par les auteurs de donner une définition unique qui prends en compte tous les aspects de l'EF, nous partirons du principe que plus une entreprise rassemble de caractéristiques énoncées sur ce schéma, plus elle se rapprochera d'une définition idéale de l'EF traditionnelle. Aussi, un tableau récapitulatif de différentes définitions issu des travaux d'Allouche et Amann (2000).

Figure 3: **concepts gravitant autour de la définition de la PME familiale**



© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Tableau1 : **Récapitulatif des définitions ayant porté sur les définitions de l'entreprise familiale.**

Définitions mono critères	**Auteurs**	**Contenu**
Critères de la propriété	Barnes L.B, et Hershon S.A (1976); Alcorn, P.B(1982); Langberg I; Perrow S et Rogolski S. (1988)	L'entreprise est la propriété d'un individu, ou des membres d'une même famille
Critères du contrôle	Barry B. (1975); Beckhard R.; Dyer W. (1983); Keppner E. (1983); Handler W.C (1989)	L'entreprise est contrôlée par une famille, plus ou moins élargie. Le CA est le lieu privilégié de ce contrôle.
Définitions pluri critères		
Propriété et contrôle	Davis J.A et Taguiri R (1982); Davis J. et Pratt J. (1985); Rosenblatt P.C., de Mik, L. Andersson, R. et Jonshon (1985); Handler (1989) et Amann Allouche (2000)	l'EF est à la fois contrôlée et détenue par les membres de la famille proche ou élargie
Propriété, transmission et contrôle	Churchill N., Hatten K.J, (1987); Ward, J.L (1987)	La transmission de l'entreprise à une autre génération a été effectuée. La nouvelle génération doit conserver le contrôle
Propriété et domination de la famille, nom de l'entreprise	Christensen (1953)	La domination par la famille se traduit par le fait que cette dernière donne son nom, l'imprègne de ses tradition et est propriétaire d'une partie des actions.
Générations d'entrepreneurs et influence mutuelle	Donneley (1964)	Il y'a au moins deux générations de membres de la famille dans l'entreprise et une influence mutuelle famille/entreprise
Existence de sous-systèmes	Beckhard, R. Et Dyer, W.G, (1983)	Un système composé de sous-systèmes (l'entreprise, la famille, le fondateur)

Source : Allouche et Amann (2000)

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

1.2 Les caractéristiques de l'entreprise familiale

L'entreprise familiale possède des caractéristiques qui lui sont propres parce que contrairement aux autres entreprises, la présence significative des membres d'une même famille en son sein influence nécessairement sa vision des choses, sa perception du temps et ses valeurs qui, par ricochet, interagissent avec sa culture, sa structure et son fonctionnement.

Pour analyser les caractéristiques de cette entité, de nombreuses pistes de réflexion suscitant chacune un intérêt ont été envisagées :

- évaluer les niveaux de performance des entreprises avec les propriétaires dirigeants, dirigeants successeurs et dirigeants non familiaux (bien que ce dernier cas soit peu courant) et expliquer les caractéristiques de leur système de management ;
- décrire les caractéristiques des entreprises familiales à statut moderne (secteur formel et informel) ;
- étudier les caractéristiques des entreprises familiales et non familiales pour mieux apprécier leur longévité puis analyser les caractéristiques et les spécificités des entreprises familiales par les variables de contrôle en fonction de leur taille, secteur d'activité, forme juridique et âge. Cette dernière approche a été retenue, pour la simple raison que l'étude s'oriente vers une recherche de terrain. Vu les similitudes qui existent entre la PME familiale et non familiale au Tchad, il nous a semblé utile de rapprocher ces deux entités.

Ainsi, les études qui se sont penchées sur la question des spécificités de l'entreprise familiale l'ont conceptualisée comme étant une entité unique contribuant ainsi à la mise en évidence des caractères pouvant être pris en compte dans le cadre d'une définition théorique. Pour Davis, Pett et Baskin (2000), l'unicité de l'entreprise familiale serait due à :

- l'évènement de la succession;
- l'implication familiale dans la prise de décision;
- la question du développement professionnel des membres de la famille;
- la question de l'incorporation de gestionnaires non-membres de la famille;
- l'existence d'un écart entre les objectifs de la famille et les objectifs institutionnels.

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

1.2.1 Les caractéristiques de la Très Petite Entreprise (TPE) et Petite Entreprise (PE)

Il s'agit comme l'a justement observé Camilleri (1996), les TPE et PE sont des entreprises à caractère de survie pour les plus pauvres, dont les migrants, et ne concernent en général qu'une personne. Elles peuvent également constituer un complément de revenu pour les ménages, exercées à temps partiel ou sur une base saisonnière. Elles ne nécessitent qu'un faible capital: par exemple, les vendeurs ambulants ou les femmes commerçantes qui proposent des légumes sur les marchés.

Une TPE est dans la majeure partie des cas en Afrique et plus particulièrement au Tchad est une entreprise artisanale. Une entreprise est dite artisanale lorsqu'elle exerce une activité manuelle et indépendante. Le chef d'entreprise doit travailler pour son propre compte et avoir un contact direct avec les clients à qui il vend les produits qu'il a fabriqué ou transformé. L'activité de l'entreprise doit constituer en un travail de production, de transformation, de réparation ou de production de service. Mais les entreprises non artisanales peuvent faire partie des TPE. C'est le cas notamment des activités purement commerciales et intellectuelles, tout comme les activités médicales et paramédicales.

La TPE et la PE ont en général un investissement supérieur à 150.000 FCFA et inférieur à 15 millions de FCFA. Ce seuil de 150 000 CFA est le minimum à partir duquel se manifeste selon Camilleri (1998) une logique d'entrepreneur. La plupart du temps, ces entreprises sont "en nom personnel", c'est-à-dire que l'affaire leur appartient en nom propre, ils en sont propriétaires sans avoir théoriquement à consulter qui que ce soit pour prendre des décisions de gestion. L'avantage est, évidemment, la liberté de gestion et la rapidité de décisions, l'inconvénient étant le risque d'erreurs, un statut fiscal parfois moins précis.

Le chef ici joue tout : son argent, sa situation et plus encore ses biens, sinon même la survie de sa famille et parfois, celle de ses propres collaborateurs. Il est souvent pris en tenaille entre l'exercice de ses fonctions de dirigeant et ses responsabilités de chef de famille. C'est un polyvalent responsable prêt à tout faire, car il est d'une prudence parfois injustifiée. C'est d'ailleurs ce qui explique qu'il soit toujours en permanence à la recherche d'homme de confiance.

Ces entreprises travaillent dans les locaux fixes et disposent d'un capital sans partage. Elles sont présentes dans tous les secteurs : commerce, production, transport, services (y compris les bars), construction, pêche, agriculture, etc. Elles fournissent à la majorité de la

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

population les services et les produits artisanaux de base. Ce sont les formes les plus stables et les plus organisées d'entreprises mais, la production étant effectuée à la demande dans la TPE, l'activité est irrégulière, et la main-d'œuvre, constituée en grande partie d'apprentis, instable. Une caractéristique lourde, ancienne, en quelque sorte structurelle du Tchad est que la TPE et la PE familiale n'appartiennent pas seulement aux nationaux. Une bonne partie de ces entreprises est largement investie par des africains non Tchadiens - Nigériens, sénégalais, burkinabés guinéens, nigérians, béninois, togolais, mauritaniens... Elles connaissent le risque de contrôle fiscal au Tchad.

Par ailleurs, les relations qu'elles ont avec l'administration fiscale (émanation et exécutant du pouvoir) sont souvent empreintes de conflits refoulés, parfois de convivialité, plus rarement de contentieux ouvert. Vis-à-vis de son personnel, les dirigeants de la très petite entreprise et de la petite entreprise sont directement responsables, sans aucun écran ou intermédiaire, de la vie de ses salariés et souvent de leurs familles. C'est une responsabilité directe et souvent lourde. On comprend aisément que ces derniers n'ont pas droit à l'erreur.

Dans certaines d'entre elles, les personnes motivées n'attendent pas les ordres pour trouver du travail; il y a toujours quelque chose d'utile à faire, d'autant plus que chacun est polyvalent. Il n'y a rien d'anormal au fait qu'un vendeur donne un coup d'aspirateur ou qu'il participe à la tenue de la comptabilité s'il a quelques compétences dans ce domaine. Les atouts indéniables de la petite unité sont dans le fait qu'elle soit tout d'abord, par nature, à faible intensité de capital et à forte intensité de travail ; puisqu'elle corresponde mieux aux dotations en facteurs de production et permette une meilleure gestion que les grandes entreprises.

Ces entreprises de petite taille écoulent des produits de qualité à des prix légèrement inférieurs à ceux du secteur moderne. L'unité de production présente la plupart des caractères d'une entreprise et le responsable recherche une gestion rationnelle, elle tient par exemple une comptabilité simplifiée et à la limite sommaire (cahier entrée-sortie), elle paie des impôts, surveille la productivité des salariés qu'elle emploie; mais les moyens de production restent faibles, la capacité technique est souvent réduite et ces unités qui se heurtent à la concurrence des entreprises modernes dynamiques du même secteur. On les trouve aussi au sein du secteur informel. Certaines sont de petits établissements non assujettis à la "patente" de la Direction Générale des Impôts (DGI), bien qu'elles exercent leurs activités dans un local professionnel et disposent d'une enseigne. Elles acquittent par contre la contribution des petits commerçants et artisans collectée mensuellement par les municipalités.

Compte tenu de l'étroitesse des marchés, le développement de ces entreprises passerait par la diversification (c'est-à-dire de nouvelles petites entreprises) plutôt que par la croissance.

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

En réalité la distinction entre PE et ME n'est pas précise au Tchad, les frontières sont souvent floues et artificielles.

1.2.2 Les caractéristiques de la Moyenne Entreprise (ME) et Grande Entreprise (GE)

La controverse sur les notions de ME a toujours suscité de vifs débats. Ainsi, observons nous qu'il y a souvent des malentendus entre européens et africains lorsqu'ils parlent de la taille d'une entreprise. Une société considérée comme petite et moyenne en France peut sembler gigantesque dans un pays en voie de développement. Ces remarques si elles paraissent évidentes sont à notre avis très utiles pour comprendre le choix de ces unités.

Au Tchad, les ME familiales appartiennent aussi au secteur moderne. Elles se caractérisent par une main-d'œuvre stable, la tenue d'une comptabilité minimale et le paiement d'impôts et de charges sociales. Elles sont au demeurant du moins en principe les cibles privilégiées des aides à la création d'entreprise, dans une optique d'industrialisation régionale. Ces unités reposent le plus souvent sur un homme dont le charisme impose plus qu'ailleurs un mode d'action. Pour agir, cet homme possède un patrimoine personnel dont il affecte une part à son entreprise.

Les chefs d'entreprises ici ont plusieurs origines : il peut s'agir soit d'anciens artisans qui se sont modernisés, des commerçants ayant accumulés un capital suffisant pour créer une entreprise, d'anciens ouvriers d'entreprises étrangères ou d'anciens travailleurs émigrés qui sont retournés dans leur pays d'origine avec une expérience professionnelle acquise à l'étranger, des travailleurs de la fonction publique, comme activités parallèles s'ils y sont encore ou comme principale activité s'ils ont été victimes d'un licenciement, de diplômés en inactivité professionnelle ou de chômeurs ayant bénéficié de diverses aides...

Traditionnellement, la ME familiale permet au Tchad :

- une utilisation plus économique des facteurs de production par rapport aux grandes entreprises, grâce à un recours intensif à la main d'oeuvre non qualifiée, généralement abondante au Tchad ;
- une mobilisation de l'épargne canalisée sous forme de fonds propres. Elle constitue aussi un cadre propice et un terrain d'apprentissage pour une classe émergente d'entrepreneurs nationaux, capables de concurrencer progressivement les grandes entreprises publiques et étrangères qui détiennent un quasi-monopole dans de nombreuses filières de production.

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Les secteurs importants où l'on rencontre les ME familiale sont le commerce, la construction, la réparation, les transports, les services et les activités de ces entreprises sont nombreuses dans les villes. En milieu rural, on compte plus d'industries artisanales et familiales, sources importantes d'emplois. Les ME familiales créent beaucoup d'emplois et avec peu d'investissements et donc de la valeur ajoutée.

La majorité de ces entreprises n'utilisent que partiellement ou pas du tout le plan comptable, ce qui ne signifient pas qu'elles soient privées de systèmes de comptabilité mais plutôt que ceux utilisés soient très archaïques. Elles sont inscrites à la Direction de la statistique des Etudes Economiques et Démographiques (DSEED), et on les retrouve très souvent au fichier contribuables entreprises de la Direction générale des impôts (DGI). Elles sont assujetties à diverses dispositions fiscales (Patentes, Impôts Libératoires, Impôts sur les Sociétés).

Le financement des ME familiales tchadiennes est le fait de sources locales et extérieures de financement. Il est opportun de préciser que chaque entreprise par rapport à sa spécificité bénéficiera ou non de telle ou telle source de financement. On relèvera que l'épargne personnelle alimente la majorité des financements des ME familiales. Celle-ci est complétée de plus ou moins loin par des dons et prêts de parents. Les différents apports en capitaux sont très souvent insuffisants pour permettre l'installation (ou l'extension) d'une entreprise moderne, surtout lorsqu'il s'agit d'un professionnel. Même lorsqu'ils existent, ces apports sont réduits fréquemment au minimum et l'appel au financement bancaire doit couvrir la majeure partie des investissements.

Au Tchad, le marché financier est relativement limité, c'est-à-dire que les capitaux sont peu nombreux. Le système bancaire manifeste une très grande discrétion. Les prêts aux ME familiales sont accordés par certains organismes de financement-banques de développement, banques commerciales... Le financement informel par le biais des tontines[11] a une forte contribution au soutien des ME familiales au Tchad. Les ME familiales ne sont pas seulement locales. On peut distinguer des maisons européennes et des entreprises libano-syriennes. Ces dernières jouent un rôle indéniable dans la production, le commerce de gros, le bâtiment, les services... Même si la multiplication des ME familiales s'est réalisée ces dernières années sous l'impulsion des Pouvoirs Publics, l'extension des entreprises se heurte à un environnement socio-culturel encore peu réceptif à tout changement brutal.

[11] C'est une forme d'épargne et de crédit. Ce mécanisme de financement existe dans toutes les sociétés traditionnelles. Le principe de la tontine est celui d'un échange circulaire et égalitaire d'un bien, d'un service ou d'argent à l'intérieur d'un groupe de personnes qui appartiennent le plus souvent au même cercle ethnique.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

L'entrepreneur des MEF hésite de ce fait entre des activités à faibles risques mais à marges confortables et immédiates, et des activités plus rentables mais à haut risque, liées à la grande dimension des entreprises. Connaissant ses limites en matière d'organisation interne d'entreprise, une fois passé un seuil de taille et de complexité, soucieux d'échapper à la pression fiscale et aux contraintes familiales, l'entrepreneur se situe entre la dispersion des activités, la concentration du pouvoir et la spontanéité des décisions. On assiste alors à la multiplication d'affaires de nature diverse, exigeant des compétences différentes dans des secteurs économiques sans lien entre eux.

De plus, toutes les affaires étant sous le contrôle d'un même propriétaire, il en résulte dans une telle situation un risque de confusion. Cette situation qui apparaît comme une réaction aux contraintes du milieu peut empirer et entraîner un mouvement «pathologique" des créations des petites entreprises. Mais, il faut reconnaître que la ME familiale moderne présente une "culture d'entreprise" avec un fonctionnement basé sur le principe d'un calcul économique rationnel. Toutefois, il convient de rappeler que "petits métiers", artisanat et ME ne constituent pas les différentes étapes d'un même processus d'accumulation.

La plupart des artisans n'ont pas exercé de petits métiers avant de démarrer leur activité et ils ne deviennent pas des dirigeants de ME. Contrairement aux caractéristiques de la GE familiale dont l'actionnariat est détenu dans le public en général par des investisseurs institutionnels ou de simples épargnants, la grande entreprise familiale au Tchad a une structure de capital faiblement dispersée. Si elle représente comme partout ailleurs un modèle particulier d'une trilogie structurelle composée de l'entreprise, de la famille et de l'actionnariat, il faut noter que sa spécificité vient de la très forte dépendance entreprise-famille ou du faible degré d'interdépendance entreprise-actionnariat.

Au Tchad, les Grandes Entreprises Familiales (GEF) se caractérisent par un chiffre d'affaires élevé, ont plus d'actifs et emploient plus de personnel. La capacité d'emprunt à court terme leur permet d'absorber rapidement les variations du chiffre d'affaires.

Le dirigeant peut ne pas être le propriétaire de l'entreprise. Ce qui est rare ou même quasi inexistant dans les TPE et PE. L'appel à des spécialistes est courant lorsque survient un problème de gestion. Dans ces entreprises, les salaires sont réglementés et non débattus. En général, ces salaires ne sont pas très élevés. Ce qui facilite des démissions aux conséquences dramatiques qui peuvent être dues à un désintérêt progressif des salariés. Les facteurs externes (les modifications des réglementations publiques, des lois fiscales, des salaires et des taux d'intérêt) ont un effet moins sensible sur les grandes firmes que sur les petites. La grande

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

organisation crée peu d'emplois et les effets induits sont parfois faibles sur les autres secteurs de l'économie. Sa contribution à la réduction des disparités régionales est également assez faible.

2. Les spécificités du comportement stratégique des entreprises familiales

De manière générale, les rares études existantes ont porté sur la stratégie de l'entreprise familiale sauf en ce qui concerne les questions récurrentes de la succession et de la transmission de l'affaire. Le management stratégique de l'entreprise familiale reste un domaine peu exploré. Et les chercheurs reconnaissent, et souvent sans justification solide, que le processus de planification stratégique, s'il existe, ainsi que les stratégies en résultant, pour l'entreprise familiale, seraient différent de celui de l'entreprise non familiale (Daily et Thompson, 1994 ; Gudmundson et ali. 1999).

Singer et Donoho (1992), parmi d'autres auteurs, expliquent que les entreprises bâties autour de la famille suivent des stratégies de marketing, de recrutement ou de production différentes de leurs homologues non familiales. A l'inverse, Sharma et ali. (1997) pensent que les processus stratégiques basiques sont similaires entre entreprise familiale et non familiale.

En adoptant une conception "classique" de la stratégie, les auteurs prônent que la stratégie, qu'elle soit implicite ou explicite, doit être formulée, mise en œuvre et contrôlée en fonction des objectifs de l'entreprise familiale (Sharma et ali. 1997).

Les différences principales entre les deux catégories d'entreprises résident dans l'ensemble des objectifs poursuivis, la manière de leur mise en œuvre et la qualité des participants au processus.

Il est clair que les recherches empiriques ne sont pas tranchantes sur la question et que les résultats sont parfois contradictoires[12]. Afin de parvenir à une compréhension de la stratégie de l'entreprise familiale, il est nécessaire d'abord d'étudier la particularité du processus de prise de décision (2.1). Cet examen constituera un préalable à la compréhension du processus d'élaboration de la stratégie de l'entreprise familiale (2.2).

3. Vu d'ensemble de l'économie tchadienne

Le Tchad est un pays dont l'économie repose en grande partie sur l'agriculture et l'élevage. On y trouve aussi une machine productive, qui bien que légère, contribue au

[12] D. GUDMUNDSON et ali. (1999), par exemple, ne parviennent pas à confirmer empiriquement une telle hypothèse.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

développement du pays. Nous présenterons cette machine productive et quelques caractéristiques de l'activité économique au Tchad.

- **La machine productive**

La création de la richesse au Tchad se distingue de quelques entreprises publiques et parapubliques et du secteur privé. La plus grande entreprise du pays est la COTONTCHAD qui a pour fonction la transformation du coton fibre (90% de la production) destiné à l'exportation, et à la fabrication de savon et de l'huile (10% de la production). Excepté la COTONTCHAD, les autres sont spécialisées dans l'agro-industrie. Il s'agit des Brasseries du Tchad (BDT) qui produisent trois marques de bière et de sucrerie. Ses produits entrent en concurrence directement sur le marché national avec les produits brassicoles du Cameroun. La Manufacture de Cigarettes du Tchad (MCT) fabrique plusieurs marques de cigarettes qui sont destinées à 60% à la satisfaction du marché local et à 40% à l'exportation vers la Centrafrique. La Compagnie Sucrière du Tchad (CST) produit du sucre pour le marché national. Les Abattoirs Frigorifiques de Farcha fournissent de la viande aux pays CEMAC, en majorité au Gabon, au Congo, et à la Centrafrique.

C'est dans le commerce qu'on retrouve le plus grand nombre d'entreprises. Ces entreprises privées font dans l'exportation de la gomme arabique, l'importation et la vente des hydrocarbures, la commercialisation des produits agricoles, de grande distribution…

Le secteur financier composé d'une dizaine de banques apporte un soutien important au secteur privé.

L'économie tchadienne a évolué en 2010 dans un environnement plutôt favorable avec un taux de croissance estimé à 5.9 % à comparer avec un taux de croissance de 1.7 % enregistré en 2009. L'amélioration de la situation sécuritaire est un des facteurs clés de cette croissance. La croissance est aussi tirée par d'autres facteurs exogènes tels que le redressement des prix du pétrole brut sur les marchés internationaux. Sur le plan interne, on notera une légère relance dans le secteur pétrolier (0.3 %) et une forte croissance du secteur non pétrolier (6.4 % en 2010 contre 3.3 % en 2009). Sur la base d'une conjoncture de plus en plus propice liée à la reprise de la demande mondiale et à la poursuite d'investissements tant dans le secteur du bâtiment et des travaux publics (BTP) que dans le secteur pétrolier, la croissance économique serait de l'ordre de 5.7 % en 2011 et de 6.9 % en 2012. Sur le front des prix, l'on enregistre un repli significatif des tensions inflationnistes avec un taux d'inflation moyen de 0.6 % à fin 2010 contre 10.1 % en 2009. En revanche, la gestion des finances publiques enregistre des contre-performances qui sont liées à une

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

programmation inadéquate des dépenses d'investissement. Ces dépenses financées sur ressources internes, ont largement dépassé les limites qui avaient été prescrites dans la loi des finances 2010. Il en résulte fin 2010 un déficit du solde primaire hors pétrole estimé à 28.4 % en 2010 contre 25.1 % en 2009. La bonne tenue des cours du pétrole intervenue en 2010 a permis au Tchad d'améliorer substantiellement sa position extérieure par rapport à 2009.

Au plan politique, après des décennies de conflits armés, le Tchad connaît depuis deux ans une certaine stabilité. Cette situation de paix est le fruit des efforts de dialogues tant sur le plan interne qu'externe. Sur le plan interne, des élections locales, législatives et présidentielles ont été fixées au début 2011. Sur le plan externe, le Tchad s'est engagé dans un processus de normalisation de ses relations avec le Soudan par la signature d'un accord de paix et la création d'une force mixte de sécurisation de la frontière commune. Le processus de consolidation de la paix étant bien engagé, tant en interne qu'en externe, le plus grand défi social auquel le Tchad pourrait être confronté dans les années à venir est lié aux risques environnementaux. En effet, l'avancée du désert et l'assèchement du lac Tchad pourraient avoir des conséquences sanitaires et un impact négatif sur l'agriculture, la pauvreté et la paix dans la cohabitation entre populations nomades et agriculteurs.

En dépit des progrès réalisés au cours de l'année 2010, les indicateurs sociaux du Tchad demeurent largement en deçà de ceux que l'on observe en Afrique au sud du Sahara. D'après les données de la seconde Enquête sur la Consommation et le Secteur Informel au Tchad (ECOSIT 2), la pauvreté touche 55 % de la population et reste un phénomène à dominance rurale : 87 % de la pauvreté monétaire qui sévit au Tchad se situe en milieu rural. L'objectif du gouvernement en ce qui concerne la pauvreté est d'atteindre une incidence de la pauvreté globale de 41.3 % en 2011, une incidence de la pauvreté urbaine de 20.4 % en 2011 contre 24.6 % en 2003 et une incidence de la pauvreté rurale de 44 % en 2011 contre 58.6 % en 2003.

Le partenariat économique entre le Tchad et les pays émergents est essentiellement dominé par deux pays asiatiques : la Chine et l'Inde. Il est orienté vers les domaines jusque-là négligés par les partenaires traditionnels du pays. Bien que le Tchad soit un pays producteur de pétrole, les interventions de ces deux pays émergents ne répondent pas, de prime abord, à la logique de réservoir de matières premières. Ce partenariat s'inscrit en priorité dans les investissements directs étrangers, la diplomatie, les investissements dans les infrastructures de production et, dans une moindre mesure, l'importation de biens. L'intensification du partenariat avec la Chine est fondée sur la diplomatie de marginalisation du Taipei chinois sur

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

le continent africain. Quant à l'Inde, son partenariat avec le Tchad s'inscrit dans une stratégie continentale à long-terme mais aussi dans une logique de débouchés pour ses industries.

2.1 Nature du processus de prise de décision stratégique au sein des EF.

Habituellement, la théorie comme les observations montrent que l'entreprise de type familial est réputée privilégier la dimension affective et émotionnelle lors de la prise de décision.

Décrivant le mode de fonctionnement de certaines PME familiales chinoises, Yeung (1999) illustre ces particularités. Il observe que les relations personnelles et les décisions ad hoc rendent difficiles l'institutionnalisation des structures organisationnelles formelles et l'établissement de lignes d'autorité définies.

En effet, dans le management chinois, les règles sont souvent implicites et sujettes à interprétation sous différentes circonstances. Plus généralement, l'entreprise familiale est, par ailleurs, caractérisée par une souplesse due à une structure organisationnelle centralisée où la communication est relativement informelle.

La bureaucratie est faible et la décision est plus rapide ce qui permet de réagir rapidement aux changements de l'environnement. Le tableau suivant, résume les caractéristiques du processus de prise de décisions au sein des PME familiale et non familiale.

Tableau 2 : **les caractéristiques du processus de prise de décision au sein de l'EF et l'ENF.**

	Entreprise non familiale	**Entreprise Familiale**
Dimension dominante	Dimension rationnelle	Dimension affective
Processus de décision	Circuit hiérarchique	Centralisé par le fondateur
Vitesse du processus de prise de décision	Lent	Rapide
La décision repose sur...	L'argumentation rationnelle, la justification	La conviction intime du fondateur, l'intuition, l'arbitraire

Source : Basly (2005)

Au sein de l'entreprise familiale, la famille influence toutes les étapes du processus stratégique (Harris et ali. 1994). Posa et Messer (2001) observent, par exemple, que les épouses du propriétaire-dirigeant jouent un rôle clé, souvent invisible, dans la majorité des entreprises contrôlées par les familles. Un second exemple de cette influence familiale est proposé par Kahn et Henderson (1992) qui observent que la propriété familiale affecte la localisation du siège de l'entreprise.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Sharma et ali. (1997) expliquent cette influence par le fait que les critères de décision sont affectés par les considérations familiales incluses dans les objectifs de l'entreprise et les choix à considérer. Dans une entreprise familiale, en effet, les valeurs de la famille sont intégrées à l'entreprise. Ces valeurs ainsi que l'attachement aux actifs familiaux influencent la prise de décision. Aussi, ce qui explique la particularité des processus stratégiques au sein de l'entreprise familiale est qu'une "bonne" décision pour l'entreprise peut ne pas coïncider avec les valeurs de la famille (Kropp, Lindsay et Shoham, 2002).

Au sein des entreprises familiales, les décisions ne sont donc pas uniquement fondées que la logique d'affaire mais doivent s'adapter aux exigences de la famille. Commencer l'analyse de tels processus au sein de l'entreprise familiale doit reposer sur l'identification préalable de ses objectifs.

Sans prétendre à l'exhaustivité, Davis (1991) énumère les objectifs suivants privilégiés par les dirigeants d'entreprises familiales :

- bâtir une entreprise où les employés peuvent être heureux et productifs, une entreprise dont les employés sont fiers grâce à son image et à son engagement envers l'excellence dans son domaine ;
- assurer la sécurité financière et garantir des bénéfices pour le propriétaire;
- développer de nouveaux produits de qualité ;
- bâtir une entreprise qui constitue un moyen de croissance personnelle, d'évolution sociale et d'autonomie ;
- bâtir une entreprise citoyenne ;
- bâtir une entreprise qui offre une sécurité de l'emploi ;

Une caractéristique majeure de la prise de décision dans l'entreprise familiale est qu'elle est généralement sujette à d'intenses luttes et conflits émotionnels et cognitifs (Mustakallio et Autio, 2001). Outre les potentiels affrontements, que nous analysons dans un premier point, la prise de décision, au sein de ces entreprises, peut revêtir deux caractères antagonistes : même si elle peut être autocratique, elle peut aussi constituer une manifestation de démocratie au sein de l'entreprise.

En effet, à l'inverse d'Aronoff (1998) qui décrit les entreprises familiales où la prise de décision est autoritaire et personnelle, l'on montre que beaucoup d'autres EF reposent sur le management d'équipe où s'impliquent les parents, les enfants et les cousins d'une manière égalitaire, même s'il subsiste qu'un membre de famille domine la prise de décision.

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

2.1.1 Les acteurs influents dans le processus de prise de décision

Les entreprises familiales doivent pouvoir gérer efficacement deux ensembles de relations qui ne sont pas habituelles chez leurs homologues non familiales (Sharma et ali. 1997). Il s'agit, d'abord, des relations entre les membres de la famille et, ensuite, des relations entre ces derniers et les dirigeants professionnels, le cas échéant. Schématiquement, les acteurs influents dans les processus stratégiques des firmes familiales peuvent être soit des acteurs internes soit des acteurs extérieurs.

Les acteurs influents internes ne sont pas uniquement les dirigeants membres de la famille. Il s'agit aussi des membres de la famille propriétaires mais non actifs. L'implication de la famille entraîne une situation paradoxale. D'une part, les membres de la famille partagent des valeurs et des normes qui forment leurs personnalités et leurs comportements. D'autre part, ils possèdent des visions et des objectifs différents. Ils exercent donc une influence contradictoire sur la stratégie. Plus spécifiquement, l'intensité de cette influence dépend de l'étape du processus de prise de décision : elle est différente selon qu'il s'agisse de l'initiation du processus, de la recherche d'information et de l'évaluation des alternatives ou bien de la décision finale.

Les différentes configurations de la classification proposée par Gersick et ali. (1997) sont caractérisées par des structures de pouvoir différentes. Aussi, l'influence des acteurs familiaux dépend largement du nombre de membres familiaux impliqués dans la propriété ou le management.

L'influence extérieure est due, en premier lieu, à l'incorporation de dirigeants et managers professionnels. Ensuite, elle peut être l'œuvre de partenaires extérieures, de membres extérieurs siègent au Conseil d'Administration ou de membres du Conseil de Surveillance (Conseil Consultatif). Dans cet esprit, Mustakallio et Autio (2001) observent que la qualité de la prise de décision, au sein des entreprises familiales, est influencée par les mécanismes de gouvernance formels et informels: en particulier, l'existence d'Administrateurs extérieurs au sein des Conseils d'Administration peut constituer un facteur renforçant l'orientation de changement et la mise en œuvre des stratégies (Ward et Handy, 1988).

L'utilisation des éléments structurels de la gouvernance (le Conseil d'Administration, Conseil de Direction et de famille) pour la prise de décision stratégique de l'entreprise familiale reste cependant rare. La direction stratégique et l'exercice du pouvoir de la famille propriétaire à lieu, au contraire, le plus souvent au sein d'arènes plus informelles (Melin et

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Nordqvist, 2000). Ainsi, même si elles offrent l'opportunité de discuter des questions stratégiques importantes, les réunions du Conseil d'Administration n'en restent pas moins focalisées sur des questions de formalités (Melin et Nordqvist, 2000). Les vraies décisions se prennent ailleurs : rencontres ou réunions imprévues, interactions privées entre acteurs influents. Il peut aussi s'agir de contacts irréguliers qui peuvent impliquer les mêmes membres de la famille, ou bien différentes combinaisons et les associer à des acteurs extérieurs pertinents.

La mise en place du conseil de famille et le conseil consultatif est une autre alternative pertinente pour l'exercice de l'influence. Pour Neubauer et Lank (1998), les organes de gouvernement autres que le Conseil d'Administration contribuent à la communication et à la transparence car ils promeuvent le partage d'informations relatives à l'entreprise et à la liaison entre l'avenir de l'entreprise et l'avenir de la famille. Il est aussi possible que la mise en place de structures non formelles telles qu'un Conseil Consultatif ou un Conseil de famille est un organe de gouvernance dans lequel aussi bien les membres actifs de la famille (impliqués dans la direction ou la gestion) que les membres non actifs évoquent les différentes questions relatives à l'entreprise et à la famille. Cela permet aux membres ayant différents rôles (directeur ou employé et membre de la famille) de se libérer de leur fonction professionnelle et de discuter de questions plus générales.

Il traduit une volonté d'apprentissage de la part de la famille afin de savoir travailler, dans un deuxième temps, avec les influences formalisées et structurées des acteurs non familiaux.

Melin et Nordqvist (2000) remarquent que les membres d'un tel conseil informel auraient plus d'influence que les membres extérieurs d'un Conseil d'Administration ordinaire. Celui-ci étant plus centré sur des questions de formalités, comme nous l'avons indiqué ci-dessus.

L'implication de différentes parties lors de la prise de décision et l'existence de différents espaces d'influence permet, au total, de dépasser la vision simplificatrice de l'entreprise dominée par le patriarche unique preneur de décision. La décision oscille néanmoins entre démocratie et autocratie. Il peut être utile de décrire sa nature afin de mieux comprendre le contexte de l'émergence de la décision.

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

2.1.2 La décision : entre démocratie et autocratie

Le processus de prise de décision se déclenche quand un besoin se fait sentir au sein de l'entreprise. Le processus prend naissance après qu'un membre de l'organisation soit soumis à des stimuli, généralement d'ordre externe. S'agissant de la compétence des salariés, le processus peut être initié à la demande du dirigeant, d'un successeur potentiel ou d'une partie prenante externe.

L'orientation stratégique, en particulier, relève de décisions qui peuvent déclencher des conflits parmi les membres de la famille. Plusieurs raisons peuvent apparaître en ce qui concerne les compétences du personnel sur la performance de l'entreprise. D'abord, elle s'accompagne généralement par une baisse de rendement du personnel à court terme au profit d'une rentabilité future incertaine (Gallo et Luostarinen, 1991). Par ailleurs, la stratégie peut être redoutée car, a priori, elle devrait détériorer la qualité du personnel employé, les valeurs et la culture de l'organisation (Zahra, 2003).

Plus globalement, la divergence, courante, qui peut avoir lieu entre les objectifs financiers et les objectifs non financiers ou bien entre les objectifs de l'entreprise et les objectifs de la famille peut créer un conflit quant au besoin en compétences parmi les salariés de l'entreprise (Zahra, 2003).

Le paternalisme est une caractéristique du dirigeant de l'entreprise familiale classique. Pour Dyer (1988), les entreprises familiales sont caractérisées par une prise de décision centralisée même si ce trait est inhérent surtout à celles de première génération. Le dirigeant, généralement le fondateur, centralise, habituellement, le processus de prise de décision, ce qui entraîne deux effets contradictoires. D'abord, l'adaptation aux changements de l'environnement sera plus rapide aux compétences favorisées. Ensuite, le dirigeant gère l'entreprise d'une manière autocratique, sans déléguer le pouvoir : la décision est personnelle et se fonde sur sa conviction intime et son intuition. Le processus de prise de décision, qui a beaucoup de chances d'être démocratique aux premières étapes du processus devient plus personnel : un membre de la famille, généralement le fondateur, prend plus de latitude individuelle (Basly, 2005).

Certains auteurs observent que les entreprises qui croissent rapidement atteignent une crise de délégation où le dirigeant propriétaire devient incapable ou non désireux d'abandonner son contrôle des décisions importantes. Ainsi, au fur et à mesure que l'entreprise croît, et dans la mesure où ce dirigeant possède des capacités limitées, il devient peu à peu surchargé d'informations et ne parvient plus à supporter seul le processus de prise

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

de décision dans son intégralité. Donc, si le fondateur ne cède pas à la nécessité de déléguer le pouvoir et les responsabilités, la croissance de son affaire et particulièrement la gestion des compétences de son personnel seraient inhibées. Les freins les plus importants à la croissance concernent donc l'insuffisance de la capacité managériale mais aussi l'inadéquation du style managérial (Hambrick et Crozier, 1985).

La littérature remarque, en effet, que la prise de décision a tendance à être fortement influencée par les habitudes organisationnelles développées durant l'étape entrepreneuriale.

Rubenson et Gupta (1991) soulignent que les styles de management doivent changer au fur et à mesure que l'entreprise évolue et que la préoccupation du fondateur doit changer de l'engagement passionné vers l'objectivité non passionnée. Greiner et ali. (1972) soulignent que, le passage d'une phase de croissance vers une autre se fait à la suite de différentes "révolutions" ou crises telles que celle de l'autorité, de l'autonomie et du contrôle. Chaque phase de croissance est, en effet, caractérisée par un style de management particulier et chaque période de crise est due à un grave problème organisationnel.

Harris et ali. (1994), suggèrent, dans ce sens, que la culture centrée autour du fondateur doit laisser la place à une culture favorisant l'orientation et la réflexion stratégique. La complexité de la décision et les contraintes de l'influence au sein des entreprises familiales justifient les thèses selon lesquelles ces entités adopteraient un comportement singulier.

Compte tenu des caractéristiques que nous venons d'exposer, la stratégie de l'entreprise familiale, tant sur la forme que sur le contenu, devrait présenter certaines spécificités. L'analyse de ces spécificités nous permettra de mieux cerner la particularité de la structure de la gouvernance des PME.

2.2 Le processus d'élaboration de la stratégie au sein de l'entreprise familiale

La majorité des recherches dans le domaine de l'entreprise familiale s'accorde à dire que l'entreprise familiale, de petite et moyenne taille en particulier, souffre d'une absence de planification stratégique. Les dirigeants des PME familiales entre autres, seraient souvent réticents à l'élaboration de plans stratégiques écrits en invoquant l'évolution rapide de leur environnement ainsi que le manque de flexibilité de tels plans.

Le rapport du cabinet Arthur Andersen sur les entreprises familiales aux Etats-Unis (1997), quoique relativement ancien, constate que moins du tiers des répondants déclarent posséder un plan stratégique écrit. Toujours selon ce rapport, cette absence de planification freine la réalisation d'actions essentielles à la survie de l'entreprise familiale.

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

A contrario, les entreprises établissant des plans stratégiques sont plus à même à s'engager plus facilement dans des activités cruciales comme l'organisation fréquente de réunions de leurs Conseils d'Administration, l'emploi des membres familiaux en fonction de leur compétence ou l'orientation vers les marchés internationaux.

Sur la base des critères "confiance dans les extérieurs" et " management stratégique ", Gomez (2002) identifie deux types d'entreprises familiales :

- Les entreprises familiales performantes sont celles qu'il nomme "idéales" et manifestant une grande confiance envers leurs collaborateurs extérieurs et une activité de management stratégique importante.
- A l'inverse, les entreprises "naïves" et "critiques" seraient les moins performantes puisqu'elles ne consacrent pas le management stratégique comme une pratique nécessaire.

Certes, Upton et ali. (2001) ne trouvent pas de différence significative entre les entreprises familiales et leurs homologues non familiales quant à la mise en place d'une planification stratégique. Toutefois, les auteurs observent que la majorité des entreprises familiales à forte croissance présentent leurs buts et leurs plans sous une forme écrite. De plus, elles préparent des plans d'affaire formels dont l'horizon est de 3 ans ou plus. Ces plans seraient, par ailleurs, assez détaillés afin de pouvoir évaluer les objectifs de performance et ajuster, quand nécessaire, le politique de rémunération.

La gouvernance de la PME familiale ne résulte, donc, pas forcément d'un processus stratégique volontaire et planifié. Il n'y a pas de stratégie de gouvernance lorsqu'une entreprise veut accroître la performance de son entreprise. Il est indéniable que la nature complexe et imprévisible de l'environnement de l'entreprise, jointe à la généralisation fréquente des savoirs de base qu'exige la stratégie, exclut qu'on puisse exercer un contrôle délibéré (Mintzberg et ali. 1999). Toujours est-il qu'un minimum de planification est nécessaire.

Les entreprises désirant rendre performante leur entreprise, doivent réaliser régulièrement un diagnostic afin de dégager les points forts sur lesquelles elles pourront asseoir leurs stratégies et les points faibles qu'elles devront améliorer. Les stratégies d'information, de produit, de gestion des risques, de financement, d'ingénierie juridique et d'implantation doivent être choisies en fonction de ce diagnostic des forces et faiblesses (Deysine et Duboin, 1995).

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Pour l'essentiel, la PME familiale semble privilégier un fonctionnement informel. Il semble donc que la planification revête un caractère implicite et non formalisée chez les dirigeants de ces entités. Peu étudiées à ce jour, les stratégies adoptées par les PME familiales seraient caractérisées par le localisme et la recherche de stabilité.

Avant de pouvoir aborder en profondeur l'étude de la description et l'analyse des mécanismes de la gouvernance de la PME familiale (second chapitre de la première partie), nous nous proposons, dans le point suivant, d'introduire une description du contenu des stratégies des PME familiales.

2.2.1 Le contenu des stratégies des entreprises familiales

Pour la famille entrepreneuriale, l'entreprise n'est pas un investissement dont le but se limite à garantir un rendement économique. Selon Danco (1975), cité par Bauer (1993), l'engagement à long terme vis-à-vis de la continuité de l'entreprise constitue une des missions que l'entreprise familiale se fixe explicitement. Une relation dépassant l'aspect professionnel, affective et quasi amoureuse, existe entre les deux entités théoriquement incompatibles.

L'entreprise garantit à la famille une sécurité financière, fournit à ses membres une opportunité d'emploi et, surtout, leur permet de s'accomplir et d'étancher leur soif entrepreneuriale. La famille, en contrepartie, soutient l'entreprise par tous les moyens et fait des sacrifices importants afin d'assurer sa survie et son développement. Qui plus est, cette relation n'est pas éphémère mais est transmise par le fondateur à ses successeurs.

Il existe un engagement familial durable ou "long-termiste" envers l'entreprise. Ce caractère d'engagement, le plus souvent propre à l'entreprise familiale, n'est pas uniquement un sentiment de la famille envers son entreprise, il se traduit, aussi, dans les principes et pratiques de direction et de gestion.

Aussi, les entreprises familiales sont-elles capables d'œuvrer pour un objectif qui peut ne donner ses fruits que des années plus tard (Ward, 1987). Pour Simon (1996), la performance de ces entreprises tient au fait que leurs stratégies sont basées sur la patience et l'obstination et sur une interaction intense et durable avec les clients.

Ces entreprises ne seraient pas nécessairement attirées par les investissements à la mode, consacrés par l'opinion publique ou l'actualité, mais sont capables de s'investir dans des actions ou projets dont la réputation auprès des investisseurs n'est pas bonne, du moment où ces investissements satisfont leur logique de long terme.

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Pour Ward (1987), les entreprises familiales participent activement aux secteurs d'activités à faible intensité capitalistique et donc possédant moins de barrières à l'entrée. Elles sont, d'ailleurs, réputées compter davantage sur les Hommes (les ressources humaines) que sur le capital (Gallo et Sveen, 1991). L'attachement émotionnel à l'affaire crée, en contre partie, de fortes barrières à la sortie du secteur d'activité où elles exercent. Quand leur marché atteint sa maturité, elles seraient, toutefois, capables de le quitter grâce à une forte capacité d'innovation (Simon, 1996).

Les recherches en stratégie de l'entreprise familiale convergent, d'une manière générale, sur certains points. On s'accorde à dire, en effet, que l'entreprise familiale a une orientation de repli sur soi qui affecte les perceptions que se font ses membres quant à l'environnement. Pour Cohen et Lindberg (1974) et Donckels (1991), l'entreprise familiale se caractérise par une orientation "intérieure" ("*Inward Orientation* ") c'est-à-dire vers l'efficience plutôt que par une orientation "extérieure" ("*Outward Orientation* ") vers de nouveaux marchés.

Par ailleurs, le système familial permettrait, entre autres manifestations, de créer et de maintenir une certaine cohésion sous-jacente, et donc conservatrice, des hypothèses, des croyances et des convictions fondamentales que se fait l'entreprise quant à son environnement. L'entreprise familiale est donc plus résistante au changement et plus réticente à la croissance de sa performance que l'entreprise non familiale. Sa préférence irait davantage vers l'expansion nationale dans la même activité ou dans une activité sensiblement proche.

Au total, les entreprises familiales révèlent ainsi une rigidité parente qui se traduit par une "léthargie" dans la direction stratégique (Gallo et Luostarinen, 1992). L'entreprise ne désire pas prendre des risques, ne veut pas s'associer et partager le pouvoir pour une quelconque activité et ne veut surtout pas créer des problèmes parmi les membres de la famille.

En se basant sur la typologie de comportements stratégiques de Miles et Snow (1978), Daily et Dollinger (1992) observent que les entreprises familiales réagissent lentement aux changements environnementaux. Les auteurs estiment qu'elles auraient les profils " *defender* " et "*reactor* ". Gudmundson et ali. (1999) modèrent ces observations et montrent que les entreprises familiales qui n'opèrent pas dans un secteur de grande consommation mais dans un secteur industriel ont une plus grande orientation prospective et recherchent le leadership de l'industrie comparativement à leurs homologues non familiales.

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Il semble, par ailleurs, que le fait que l'entreprise soit de petite taille soit associé avec son orientation stratégique de concentration sur une niche de produits et de clients et au fort caractère local de son orientation stratégique. Non seulement, se concentre-t-elle sur une niche mais elle privilégie aussi une ou deux lignes de produits ou services (Simon, 1996), une seule activité, ou un seul marché où le service " fait sur mesure " est fréquent (Gallo et Sveen,1991).

2.2.2 Les modes différenciés de gestion des fonctions.

Avant d'aborder le cadre théorique mobilisé pour l'étude de la gouvernance des PME familiales, nous allons aborder la question de l'organisation interne de l'entreprise familiale en cherchant à savoir s'il existe des particularités dans la gestion des fonctions de l'entreprise. Deux aspects seront étudiés : la gestion des ressources humaines et la finance.

- **La gestion des ressources humaines**

Dans leur article « Le retour triomphant du capitalisme familial », synthèse d'une étude portant sur un échantillon de vingt quatre entreprises familiales et 24 managériales, Allouche et Amann (2000) constatent à propos des ressources humaines un certain nombre de caractéristiques propres aux entreprises familiales.

Concernant les structures d'emploi, tout d'abord l'ancienneté est plus élevée dans les entreprises familiales, ce qui tendrait à prouver que ces entreprises ont la capacité et la volonté de fidéliser le personnel. Il existerait dans les firmes familiales un contrat tacite d'appartenance des salariés. Ces résultats sont confortés par l'étude des politiques dites de flexibilité de l'emploi, dit autrement le recours aux contrats précaires. Il apparaît que les entreprises familiales recours deux fois plus à l'intérim que leurs homologues non familiales, le but étant d'optimiser la politique d'ajustement des effectifs, quelque soit la conjoncture afin de préserver les emplois des « salariés maisons ».

Dans le même temps, le recours au contrat à temps partiel est plus faible dans les entreprises familiales. Cela viendrait du fait que ce type de contrat altère la fidélisation des salariés à la culture de l'entreprise en raison du nombre trop faible d'heures de présence au sein de l'organisation.

Concernant la rémunération, là aussi de nombreuses caractéristiques distinctives de l'entreprise familiale apparaissent. Les dirigeants propriétaires de l'entreprise familiale ont un salaire mensuel moyen inférieur d'environ 20% au salaire des dirigeants-managers-des firmes non familiales. Le salaire moyen de l'encadrement technique intermédiaire est plus élevé

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

dans les firmes à contrôle familial. Enfin, l'éventail des rémunérations est plus resserré d'environ 10% dans les firmes à contrôle familial. Toutes ces données tendent à prouver qu'un « esprit maison » ne peut exister s'il existe des déséquilibres de salaires excessifs entre les différentes catégories de salariés.

Les rétributions hors salaires sont globalement plus fortes dans les firmes à contrôle familial. Les dépenses globales sociales, comme les œuvres universitaires, les comités d'entreprise, les prestations complémentaires, les dépenses de formations, les dépenses de sécurité et conditions de travail, la participation financière, sont supérieures d'environ 40% en comparaison de celles engagées dans les firmes managériales. Cela contribue à un écart positif d'environ 15% du coût annuel global d'un salarié hors cotisations sociales dans les firmes familiales.

D'autres caractéristiques propres de la GRH des entreprises familiales méritent encore d'être soulignées. Fredy-Planchot (2002), dans sa collaboration à l'ouvrage « la gestion des entreprises familiales », insiste ainsi sur l'influence de la famille sur la politique du personnel et le recrutement. La PME qui se veut le noyau dur du développement des entreprises familiales, se caractérise par une gestion des ressources humaines centrée sur le propriétaire dirigeant. Il y'a interdépendance forte entre les valeurs du dirigeant, sa vision de l'entreprise, ses façons de faire et les axes de la politique du personnel retenu.

Dans le cadre de l'entreprise familiale, l'organigramme est encore plus centralisé, du fait que sa mise en place épouse souvent les « rangs » occupés par les proches de la famille du dirigeant, lorsqu'ils participent à l'activité de l'entreprise. L'organigramme respecte alors la hiérarchie des générations, comme celle du sexe, de l'âge et du degré de parenté avec le père fondateur (Bauer, 1993). On retrouve donc une forme de népotisme dans certaines entreprises familiales. Ce phénomène est d'autant plus vrai que le père fondateur de l'entreprise, lorsqu'il songe à se retirer, privilégie « l'aîné male » pour prendre sa succession (Gasse, 1998). Aux « femmes de la maison », il confie généralement des tâches de gestion et de secrétariat, aux frères cadets les tâches opérationnelles de production, vente, etc.

La PME familiale se caractérise en fait par une faible différenciation entre « l'institution entreprise » et l'institution « famille » (Bauer, 1993), cela se manifeste de différentes manières. Il est ainsi fréquent que lieu privé d'habitation et locaux professionnels de l'entreprise se jouxtent ou se confondent. L'entreprise porte souvent le nom de ses propriétaires. L'histoire de la famille et du développement de l'entreprise sont intimement liés.

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

- **La finance**

La plupart des recherches mettant en exergue les spécificités propres aux entreprises familiales sont principalement économiques (taille, importance et contribution au PNB). Les travaux consacrés à l'étude de comportements financiers différenciés des entreprises familiales à celles non familiales sont assez peu nombreux.

L'étude de Gallo et Vilaseca (1996) en Espagne, a mis en évidence ces comportements financiers. Les principaux résultats confortent pour l'essentiel ceux des autres chercheurs. Les entreprises familiales auraient une logique financière propre. Elles ont un ratio dettes/capitaux propres peu élevé ; ce niveau d'endettement est expliqué par la volonté d'éviter le risque de faillite de l'entreprise. Les entreprises concernées par le comportement différencié, sont généralement celles qui ont une position de leader en termes de part de marché. Il existe par ailleurs une relation significative entre la taille de l'entreprise et la diversité des pratiques financières.

Les grandes entreprises familiales tendent à être liées à plus d'institutions financières et tendent à utiliser une grande variété de produits financiers pour leur financement. Celles qui ont une position de leader de marché, ont une performance financière inférieure en termes de retour sur les ventes et retour sur capitaux propres que celles qui ont une position de suiveur. La performance permet d'affirmer l'existence d'une relation inverse, au sein de l'entreprise familiale entre la part de marché et le niveau de marge.

Hirigoyen (1982) a mis en évidence une stratégie financière prudente des dirigeants d'entreprises familiales, avec pour objectif la pérennité de l'entreprise. Ce comportement est l'illustration d'une certaine confusion entre patrimoine familial et patrimoine professionnel (Bauer, 1993).

L'étude a mis également en évidence, le fait que 86% des entreprises familiales non cotées interrogées ne distribuaient pas de dividendes. Sur la relation avec les institutions financières mis en évidences par Gallo et Vilaseca (1996), ces résultats sont confirmés sur le cas français par l'étude d'Allouche et Amann (1995). Au delà du constat sur la performance des entreprises familiales, un deuxième constat réside dans la réserve affichée des entreprises familiales à l'égard de l'endettement.

Mahérault (1996, 1998) montre que, les entreprises familiales cotées paraissent s'inscrire dans une logique d'indépendance entre décisions d'investissement et de financement. Elles se conforment par là aux logiques des marchés financiers.

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

En revanche, les entreprises familiales non cotées semblent respecter la hiérarchie des financements, ne renforçant leurs capitaux propres que si le partage du risque de financement l'impose.

Les résultats de ces différentes études, sont globalement convergents : stratégie financière prudente orientée vers la pérennisation de l'entreprise réserve vis-à-vis de l'endettement, réticence à la distribution de dividendes, qui vise à préserver l'autofinancement. L'une des explications la plus convaincante à ces comportements spécifiques pourrait être l'horizon plus étendu des dirigeants des entreprises familiales (Harvey 1999).

Avant d'étudier la performance des PME familiale (seconde section du chapitre I), nous présentons au point suivant, les deux théories mobilisées dans le cadre théorique de l'étude des PME familiales.

3. L'agence et l'intendance : deux théories d'analyse de l'EF

Une première interrogation des caractéristiques de l'entreprise familiale passe par l'étude de sa structure de propriété donc par une étude basée sur les théories de la finance organisationnelle, est formée d'un paradigme initial fondé principalement sur la théorie positive de l'agence et la théorie des coûts de transaction, et ensuite, des développements récents formés autour des passages d'un dirigeant passif vers un dirigeant actif et d'un individu décontextualisé à un individu contextualité de la théorie de l'agence et la théorie de l'intendance, en particulier (Hirigoyen, 2005).

Les développements qui vont suivre visent à montrer que cette entité présente des particularités intrinsèques, relativement à sa propriété, qui justifient son adoption d'un comportement stratégique propre, particulièrement quand il s'agit de sa gouvernance. Le modèle de l'entreprise familiale constitue une configuration particulière des modèles de gouvernance. Trois structures de gouvernance sont, en effet, généralement identifiées (Khan, 2000) :

- d'abord, celle dont la structure est basée sur le marché de capitaux,
- Ensuite, celle caractérisée par une structure menée par des parties prenantes telle que les banques qui se substituent au marché afin d'assumer le rôle du contrôle,
- Enfin, on distingue le modèle de gouvernance fondé sur la famille.

Nous étudierons successivement l'entreprise familiale à la lumière de l'approche "classique" de l'agence, ensuite à la lumière des développements de la théorie de l'intendance.

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

La première prône l'absence d'opposition d'intérêts au sein de ce type d'entreprise. La deuxième critique ce raisonnement en mettant en cause son adéquation pour l'analyse de l'entreprise familiale. Un exposé des principaux arguments de la théorie de l'agence doit être réalisé. La conceptualisation de l'entreprise familiale à la lumière de ce corps théorique devra ensuite être expliquée.

3.1 Intérêt de la théorie de l'agence pour l'étude de l'EF

Sur la base des conclusions de l'étude de Berle et Means (1932), la théorie de l'agence repose sur la séparation entre la propriété et le management. Ross (1973) a formalisé le conflit d'intérêts dû à cette séparation comme un problème de principal-agent. Il se traduit par le fait que le propriétaire abandonne ses prérogatives sur la direction de l'affaire et délègue son pouvoir à un manager professionnel qui doit, à priori, agir dans le sens des intérêts de ce propriétaire. La séparation entre la fonction de gestion et la propriété du capital d'une entreprise introduit une source d'incertitude qui peut prendre plusieurs formes. En effet, les dirigeants de l'entreprise peuvent ne pas rechercher la maximisation du profit, mais poursuivre d'autres objectifs. Ce phénomène est possible dans les firmes où la dilution du capital a pour conséquence l'émergence d'un pouvoir managérial qui, de fait, impose ses décisions aux propriétaires/actionnaires. Ce phénomène sera mis en lumière, pour la première fois, par Berle et Means en 1932. Myers (1977) élargit l'analyse et montre que les coûts d'agence existent, par ailleurs, dans les relations entre propriétaire et prêteur. Enfin, Morck, Shleifer et Vishny (1988) étudient les coûts d'agence potentiels encourus par les actionnaires minoritaires du fait de l'existence d'un actionnaire dominant enraciné. La relation d'agence qui nous intéresse ici est celle liant le propriétaire et le manager.

Cette idée selon laquelle le manager qui ne contrôle pas une affaire (dans le sens patrimonial) ne serait probablement pas aussi diligent que le propriétaire remonte aux travaux d'Adam Smith (1796). Celui-ci prétendait, dans « La richesse des nations » Smith (1776), que les grandes sociétés par actions constitueraient une forme moins efficace d'organisation économique du fait de la séparation entre les dirigeants chargés de la gestion et les propriétaires.

Plus récemment, Jensen et Meckling (1976) conçoivent la firme comme une fiction légale qui sert de lieu à des processus complexes d'équilibre entre les objectifs conflictuels d'individus à l'intérieur d'un cadre de relations contractuelles.

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Ces relations génèrent, toutefois, des coûts d'agence qui naissent du fait que les parties en présence possèdent des intérêts divergents et essayent de maximiser unilatéralement leurs utilités respectives. Les propriétaires seraient intéressés uniquement par la maximisation du profit à court terme.

La préférence des actionnaires et des propriétaires devrait aller aux investissements risqués contribuant à accroître leur richesse dans la mesure où ils devraient profiter, seuls, des gains générés alors que le risque de faillite est aussi supporté par les créanciers.

Les dirigeants voudraient, de leur côté, maximiser une fonction d'utilité plus large et auraient un horizon temporel plus long. Une entreprise dominée par ces derniers est dite "managériale" car son capital est la propriété de plusieurs actionnaires qui ne sont pas capables, vu leur dispersion, d'influencer la décision des managers (Katz et Niehoff, 1998). Les managers tenteraient de s'octroyer une rémunération excessive et d'autres avantages en nature pouvant, de cette manière, entraîner une détérioration de la performance de l'entreprise. Ils seraient, de plus, tentés de minimiser leurs risques personnels au sein de l'entreprise dont ils contrôlent les ressources.

Par exemple, quand leur rémunération est indexée sur la taille de l'entreprise et non sur sa performance, ils auraient tendance à chercher à atteindre une faible variabilité des revenus au lieu de prendre des décisions risquées, maximisatrices de profit car elles mettent précisément en péril la stabilité de leur emploi (Katz et Niehoff, 1998). Leur richesse est, en effet, directement liée à l'opportunité future d'emploi au sein de l'entreprise, opportunité conditionnée par sa croissance continue. Ils seraient, en résumé, plus soucieux de la sécurité de l'entreprise et poursuivraient des objectifs tels qu'une croissance stable des profits ou une appréciation de la valeur marchande de l'entreprise, c'est-à-dire la croissance d'une manière générale (Sorensen, 1974). En résumé, ils ne seraient, donc, pas uniquement intéressés par l'objectif de maximisation immédiate des profits mais poursuivent des stratégies qui assurent une performance future.

Comment cette analyse a-t-elle été transposée au cas particulier de l'entreprise familiale ?

3.1.1 L'EF : manifestation de la congruence des intérêts entre le principal et l'agent

L'entreprise familiale serait, donc, particulière : le(s) même(s) acteur(s) joue(nt) à la fois le rôle de l'actionnaire et le rôle du dirigeant. Ainsi, les conflits d'agence seraient quasi absents puisque les propriétaires, étant en même temps dirigeants, maximisent la valeur de l'entreprise, objectif coïncidant avec leurs intérêts personnels. Il existerait, en conséquence,

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

un alignement naturel des intérêts des managers et des propriétaires quant aux opportunités de croissance et au risque. Aussi, les managers ne sont plus incités à se comporter d'une manière opportuniste (Schulze et ali. 2001). En ce sens, Eisenhardt (1989) note que " *le contrôle du type clan implique une congruence de buts entre les personnes, et donc, la moindre nécessité de surveiller le comportement ou les résultats* ". Enfin, pour Fama et Jensen (1983), la particularité de l'entreprise familiale tient au fait que : " *les membres de la famille entretiennent, durant un long horizon temporel, plusieurs dimensions d'échange les uns avec les autres impliquant des avantages dans le contrôle et la discipline des agents de décision familiale* " (Fama et Jensen, 1983).

La parenté modère ainsi l'intérêt personnel et les conflits qu'il peut causer car elle se traduit par la loyauté et l'engagement vis-à-vis de la famille et l'entreprise. Par exemple, la nécessité de surveiller le comportement d'un agent membre de la famille est réduite parce que la communication et la coopération sont facilitées par la familiarité et la connaissance intime. Pour Fama et Jensen (1983), en effet, la gestion familiale réduit les coûts d'agence car les droits de propriété sont détenus par " *des agents dont les relations spéciales avec d'autres agents de décision permettent la maîtrise des problèmes d'agence sans la séparation entre les décisions de gestion et de contrôle* " (Fama et Jensen, 1983).

De leur côté, Schulze et ali. (2001) soulignent la faiblesse des coûts d'agence du fait que les droits de propriété sont réservés aux "agents de décision internes" dont l'implication personnelle garantit que les gestionnaires ne puissent pas exproprier les actionnaires à travers une consommation des actifs ou une allocation non-optimale des ressources. En conséquence, pour Jensen et Meckling (1976) les mécanismes de gouvernance ne sont pas nécessaires pour l'entreprise familiale et leur coût pourrait réduire la performance de l'entreprise. Aussi, l'entreprise familiale serait-elle l'une des formes organisationnelles les moins coûteuses c'est à dire les plus efficaces (Daily et Dollinger, 1992).

Sharma et ali. (1997) remarquent qu'à cause de l'implication de la famille, les buts et les objectifs poursuivis par l'entreprise familiale sont différents de l'objectif de maximisation de la valeur de la firme consacré dans les entreprises managériales. Les buts poursuivis par les entreprises familiales sont à la fois financiers et non financiers (Tagiuri et Davis, 1996). En outre, ils peuvent changer en fonction de l'interaction entre les besoins de la famille et de l'entreprise (Tagiuri et Davis 1996). En conséquence, Chrisman, Chua et Litz, (2004) affirment que les problèmes d'agence, au sein des entreprises familiales, seraient plus complexes du fait précisément de la juxtaposition de buts économiques et non économiques.

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Certaines actions concourant à l'accroissement des coûts d'agence dans les firmes non familiales peuvent ne pas l'être chez leurs homologues familiaux (Chua, Chrisman et Sharma, 2003). Par exemple, si le propriétaire désire garantir un certain niveau de vie pour ses proches, alors l'emploi d'un membre de la famille non efficace (ou non productif) ne constituerait pas un coût d'agence puisqu'il est en cohérence avec ses objectifs. Les coûts d'agence sont, en effet, mesurés par les décisions et actions poursuivies au détriment des intérêts des propriétaires. Aussi, faut-il tout d'abord pouvoir identifier les intérêts des propriétaires pour étudier les coûts d'agence au sein des entreprises familiales.

L'étude d'Hirigoyen (1985) illustre ce souci : afin de préciser la façon dont peut se réaliser l'optimisation du processus global de décision dans la Moyenne Entreprise Industrielle familiale, Hirigoyen (1985) introduit les utilités des dirigeants propriétaires relatives aux avantages non pécuniaires.

Au total, la théorie préconise, donc, qu'il devrait exister une congruence entre les objectifs des propriétaires et des dirigeants au sein des entreprises familiales. Ce principe est atténué de différentes manières. Khan (2000) observe, par exemple, que plus l'entreprise croît plus le contrôle devient coûteux à cause de l'intensification de l'asymétrie d'information et des coûts d'agence nés de la séparation accrue entre propriété et management. Par ailleurs, la croissance fait naître une deuxième séparation entre propriétaires/dirigeants, d'une part et financiers, d'autre part.

Une deuxième conséquence découlant de l'application de la théorie de l'agence à l'entreprise familiale doit être exposée. Il s'agit des relations, parfois conflictuelles, que peut entretenir la famille dominant l'entreprise avec les actionnaires minoritaires, en situation d'ouverture du capital.

3.1.2 Relations d'agence et partage de propriété avec les actionnaires minoritaires

Toutes les entreprises familiales ne sont pas contrôlées totalement par la famille. Au contraire, les cas de partage de propriété sont fréquents. En particulier, pour les MEI familiales, note Hirigoyen (1985), l'éventualité d'un conflit entre dirigeant-propriétaire et actionnaires s'avère concevable dans l'hypothèse d'une ouverture du capital social par appel à des capitaux propres externes (Hirigoyen, 1985). Deux conséquences de la cohabitation sont à mentionner.

- La première conséquence exposée par la littérature est relative aux objectifs des parties partageant la propriété. Les propriétaires extérieurs, c'est-à-dire minoritaires, seraient

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

favorables à la croissance risquée parce qu'ils bénéficient seuls de l'appréciation de la valeur actionnariale (Schulze, Lubatkin et Dino, 2003). Ils seraient indifférents au niveau du risque inhérent à n'importe quel investissement particulier entrepris par une firme donnée parce qu'ils peuvent le réduire en diversifiant leurs portefeuilles. Dans les entreprises cotées, la littérature veut qu'à chaque fois que la partie prenante dominante n'appartient pas au management et où le pouvoir est dispersé, l'objectif des investisseurs est d'une portée de court terme puisqu'on met l'accent essentiellement sur la performance boursière. Les propriétaires contrôlant une entreprise privée définissent, à l'inverse, sa valeur en termes d'utilité, et ainsi sont prêts à supporter des risques en adéquation avec leurs préférences pour certains objectifs (Shulze et ali. 2001). Ces objectifs incluent non seulement les avantages financiers et non financiers, mais également l'utilité que procure la capacité d'exercice de l'autorité, de définition de la stratégie et le choix des investissements. Pour Fama et Jensen (1983), du fait de l'absence de diversification de son risque, en raison d'un investissement à la fois humain et financier dans la même organisation, le dirigeant-propriétaire va privilégier des investissements et des financements peu risqués. Il craint, à la fois, de perdre son emploi et son investissement financier au sein de l'entreprise qu'il dirige.

- Deuxièmement, cette situation inciterait les propriétaires internes à agir librement au détriment des intérêts et des capitaux des propriétaires extérieurs et favoriserait la consommation des investissements.

En effet, si le propriétaire-dirigeant abandonne du capital à des propriétaires externes, un changement dans ses incitations aura lieu, selon la théorie de l'agence, et entraînera la baisse de la valeur de l'entreprise (Schulze et Dino, 1998). Parce que les propriétaires internes désirent désormais assumer uniquement une fraction du coût des avantages qu'ils vont percevoir, ils seraient encouragés à agir d'une manière opportuniste et à prendre des décisions qui favorisent leurs intérêts au détriment de ceux des actionnaires extérieurs (Jensen et Meckling, 1976; Fama et Jensen, 1983). Les coûts d'agence ont donc toutes les chances de s'accroître.

Dans cette optique, Morck et Yeung (2003), analysant les grands groupes familiaux, observent que le fait que les dirigeants agissent pour les intérêts d'un seul actionnaire, la famille contrôlant la propriété en l'occurrence, mais pas pour les actionnaires en général, entraîne un nouvel ensemble de coûts d'agence. Le contrôle familial induirait, ainsi, un ensemble de problèmes d'agence plus graves que dans le cas d'une entreprise non familiale.

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Ils s'expliquent par l'enracinement de la famille contrôlant le groupe, par l'utilisation de structures pyramidales afin de séparer la propriété et le contrôle et par les transactions non concurrentielles entre entreprises du même groupe.

En définitive, l'application de la théorie de l'agence permet, avec toutes les réserves et critiques que l'on peut trouver au sein de la littérature, de poser les principes d'analyse suivants :

- l'entreprise familiale, dans sa conception classique du moins, montre une absence d'antagonisme d'intérêts ;
- en conséquence, la coalition à la tête de l'entreprise, en l'occurrence les propriétaires familiaux, a toutes les chances d'imposer sa vision et ses choix de gouvernement.

Un éclairage supplémentaire est-il envisageable avec les développements théoriques de la thèse de l'intendance ?

3.2 La thèse de la théorie de l'intendance : l'inadéquation de la séparation des rôles

Melin et Nordqvist (2000) soutiennent que les développements traditionnels de la gouvernance d'entreprise, basés pour la plupart sur l'analyse par la théorie de l'agence, ne conviennent pas à l'entreprise familiale vue l'amalgame des rôles, des fonctions et des espaces de décision.

La théorie de l'agence serait inadéquate puisque les trois acteurs principaux de cette construction théorique (propriétaire, dirigeant et conseil d'administration) sont les mêmes individus ou appartiennent à la même famille (Salvato, 2002).

La séparation des rôles ne s'appliquerait, donc, par définition, pas à l'entreprise familiale et les caractéristiques intrinsèques de cette entité violeraient la plupart des hypothèses de la théorie de l'agence. Pour Melin et Nordqvist (2000), le gouvernement de l'entreprise familiale serait un concept très particulier et différent de celui issu de la théorie de l'agence. Il s'agit " *des processus, des principes, des structures et des relations qui aident les propriétaires de la firme à atteindre leurs buts et objectifs* " (Melin et Nordqvist, 2000). Le gouvernement de l'entreprise familiale devrait donc traiter du pouvoir et de l'influence effective de la famille sur l'entreprise et non des relations entre propriétaire et dirigeant.

Aussi, Salvato (2002) préconise-t-il que la théorie de l'intendance serait plus convenable pour l'analyse des dynamiques de l'entreprise familiale.

Davis, Schoorman et Donaldson (1997) suggèrent, de même, que la gestion de l'entreprise familiale peut être mieux étudiée grâce à l'optique de la théorie de l'intendance

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

selon laquelle les managers sont aussi diligents et engagés dans la direction de l'entreprise que les propriétaires.

3. 2.1 Les concepts d'intendance et d'altruisme

La théorie de l'intendance décrit les situations où les employés et les dirigeants sont les intendants dont les objectifs sont alignées sur ceux de leurs principaux. Le comportement d'intendance est influencé par des facteurs psychologiques dont essentiellement la motivation, l'identification et le pouvoir. La théorie de l'intendance considère que la motivation des acteurs est fondée essentiellement sur les besoins supérieurs de la pyramide de Maslow (croissance, accomplissement, etc.) contrairement à la théorie de l'agence où les "récompenses" monétaires, nécessaires pour réduire les asymétries d'information et le comportement opportuniste, seraient les seules motivations.

Par ailleurs, quand l'identité des dirigeants se forme à partir de l'organisation, ils seraient plus à même d'agir en tant qu'intendants des ressources plutôt que d'une manière opportuniste. Les dirigeants intendants présentent, en outre, un fort engagement vis-à-vis des valeurs organisationnelles. Le comportement d'intendance repose, enfin, sur l'étendue de leur pouvoir personnel qui est la base de l'influence dans les relations d'intendance. Globalement, l'intendance serait une situation habituelle chez les entreprises familiales où les buts non économiques seraient plus prégnants (Zahra, 2003).

Dans l'entreprise familiale, ce comportement prend naissance dans l'altruisme parental qui est censé limiter l'intérêt personnel. Deux conceptions de ce concept s'affrontent :

- Ce caractère a été souvent conçu, dans une acception économique, comme une fonction d'utilité dans laquelle le bien-être des individus est positivement lié au bien-être des autres.
- Aussi, l'altruisme du dirigeant propriétaire se manifeste t-il par le lien existant entre son bien être, en tant que chef de famille, et celui des autres membres de sa famille (Schulze et ali. 2001).

Pour Salvato (2002), contrairement à cette vision "égoïste" reliant l'intérêt de l'acteur à celui des autres, l'altruisme est une préoccupation et une dévotion non intéressée donc sans l'attente de bénéfices personnels. Toujours est-il que l'altruisme devrait obliger les parents à être généreux avec leurs enfants. Il encourage également les membres de la famille à être prévenants les uns vis-à-vis des autres et à s'occuper les uns des autres en temps de besoin, de réaliser des sacrifices (Schulze et ali. 2001).

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Zahra (2003) considère, par exemple, que les propriétaires-dirigeants constituent un actif clé de l'entreprise familiale grâce à leur attitude altruiste : malgré la persistance du risque de comportements opportunistes et individualistes, ils parviennent à obtenir l'adhésion des membres aux objectifs de l'entreprise à long terme (Schulze et ali. 2001). L'altruisme permet de concilier les objectifs divergents c'est-à-dire d'atteindre les objectifs de la famille tout en assurant le développement de l'entreprise (Zahra, 2003).

En revanche, Schulze et ali. (2001, 2003), observent que l'altruisme possède des manifestations parfois problématiques. Ils montrent que la propriété privée et la gestion familiale expose, malgré ses "bienfaits", l'entreprise à un risque d'agence, même s'il est de nature différente. D'abord, l'altruisme entraînerait un risque de sélection adverse dû à l'effet de la propriété privée sur l'efficience du marché du travail. L'entreprise familiale a tendance à employer des agents de basse compétence ou de nature opportuniste vu sa volonté de promouvoir l'actionnaire à une position de dirigeant (Salvato, 2002).

La deuxième conséquence est que la propriété privée libère l'entreprise de la discipline imposée par le marché de contrôle et augmente les risques d'agence qui naissent du contrôle de soi-même (" *Self Control* "). Les propriétaires/managers sont, dans ce sens, susceptibles de prendre des décisions qui peuvent leur nuire ainsi qu'à leur entourage (Jensen, 1998). Avec le temps, l'incitation économique à la maximisation de l'utilité personnelle peut brouiller la perception du propriétaire-dirigeant vis-à-vis de ce qui est meilleur pour l'entreprise ou la famille : le dirigeant risque de confondre son intérêt personnel et les intérêts de l'entreprise et de la famille. Par exemple, le dirigeant âgé peut éviter d'entreprendre des investissements que les autres membres de la famille encouragent parce qu'il les perçoit comme étant trop risqués ou tant qu'ils l'obligent personnellement à acquérir de nouvelles compétences (Schulze et ali. 2001).

Aussi, des conflits d'intérêt peuvent surgir. Les membres de famille peuvent remettre en cause la capacité du propriétaire-dirigeant à prendre des décisions qu'ils considèrent conformes aux intérêts de la famille. Ils seraient aussi amenés à mettre en place une surveillance du propriétaire et à encourir d'autres coûts d'agence afin de s'assurer que leurs intérêts sont servis. Toutes les entreprises familiales ne sont, par ailleurs, pas identiques quant à leurs caractéristiques et comportements organisationnels (Sharma, Chrisman, et Chua, 1997).

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

En conséquence, certaines entreprises familiales peuvent être vulnérables à des problèmes différents de ceux auxquels est soumise l'entreprise non familiale et dues à sa nature même, à savoir l'implication des membres de la famille.

3.2.2 L'entreprise familiale vivier de conflits

Hirigoyen (1985) note, pour les MEI familiales, qu'elles ne sont pas exemptes de conflits ayant leur origine dans des problèmes familiaux. La réalité est que, souvent, une famille, n'est pas un groupe de personnes monolithique ou homogène avec des intérêts conformes. Il est très fréquent, en effet, qu'aient lieu, au sein de la famille contrôlant l'entreprise, des conflits d'une intensité plus ou moins importante. Ils mettent en jeu des membres de la famille d'une même génération, de générations différentes ou opposent des membres de la famille à des employés extérieurs (Gersick et ali. 1997).

S'installant entre membres de la famille occupant différents rôles, les conflits d'intérêts créent une situation qui peut compromettre la collaboration et l'échange d'information. Le comportement altruiste entre les membres de la famille peut s'effacer et disparaître (Schulze et ali. 2001). De plus en plus, les membres de la famille seraient donc intéressés par la réalisation de leurs propres objectifs plutôt que par le bien-être de la famille entière.

L'occurrence de conflits serait davantage probable à mesure que la famille s'agrandit. Il est logique, en effet, que la diversité des objectifs et valeurs personnels, du fait de la croissance de la famille et de son enrichissement par des membres extérieurs, rende de plus en plus difficile l'obtention d'un accord et d'un engagement général pendant la prise de décision (Ward, 1997). Bâtir une vision partagée du futur et réconcilier les conflits inévitables devient extrêmement difficile sinon impossible (Ward, 1997).

Ces conflits seraient, par ailleurs, exacerbés du fait de la dispersion de la propriété au sein même de la famille. A l'instar de la séparation de la propriété et du contrôle chez les entreprises professionnelles ou cotées, entraînant un décalage entre les intérêts du principal et de l'agent, la dispersion de la propriété au sein des entreprises familiales conduit à une divergence d'intérêts entre les membres de la famille qui dirigent l'entreprise, souvent possédant une participation majoritaire, et les autres membres propriétaires (Schulze et ali., 2003).

Enfin, ces conflits sont d'autant plus intenses que la richesse des protagonistes est investie principalement dans l'entreprise et qu'ils ne peuvent réduire leur risque en diversifiant les actifs financiers. L'évolution de la structure de propriété de l'entreprise a, aussi, toutes les

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

chances d'accentuer les conflits. L'on identifie habituellement quatre étapes d'évolution quant à la propriété et au management de l'entreprise familiale. Les configurations de propriété possibles n'incluent pas seulement le cas classique de l'entreprise familiale contrôlée par un propriétaire (entreprise de première génération, contrôlée et possédée par le fondateur ou bien entreprise d'une génération suivante contrôlée par un propriétaire unique).

On identifie aussi la configuration où une association ou un partenariat entre frères et sœurs prend le contrôle de l'affaire. Enfin, le groupement de cousins peut constituer la configuration de propriété la plus complexe : l'entreprise est dirigée par des cousins mais contrôlée par un nombre élevé de membres de la famille non impliqués dans la gestion (Gersick et ali. 1997). Une configuration supplémentaire est suggérée : il s'agit du cas où l'entreprise devient cotée mais toujours contrôlée par la famille. L'on peut, donc, imaginer que chaque configuration se traduise par un ensemble de conflits d'intérêts de types et de degrés différents. De fait, la structure de propriété de l'entreprise familiale est sujette à des transitions dont beaucoup doivent la rendre de plus en plus complexe. Des évolutions dans un sens inverse, simplifiant la structure, ne sont, toutefois, pas exclues.

Ainsi, dans les trois cas suivants, les risques de naissance ou d'aggravation des conflits sont patents :

- la propriété se transmet d'un propriétaire vers un partenariat de descendants.
- la propriété se transmet d'un propriétaire vers un groupement de cousins.
- la propriété se transmet d'un partenariat de descendants vers un groupement de cousins.

Les deux approches étudiées, l'agence et l'intendance, loin d'être antagonistes, fournissent des points de vue complémentaires. Pour Salvato (2002), la famille propriétaire a une influence importante afin de déterminer "le modèle de l'Homme" régissant l'organisation. Ce modèle oscille entre la représentation de l'homo-economicus rationnel postulé par la théorie de l'agence et celle de l'homme "collectiviste" serviable suggéré par la théorie de l'intendance. Aussi, quand les buts financiers dominent, la motivation des membres familiaux serait basée sur des besoins inférieurs et expliquée par des facteurs extérieurs. A l'inverse, quand les buts non financiers sont privilégiés, les besoins supérieurs et les facteurs intrinsèques expliquent mieux la motivation[13].

[13] Selon la théorie bi factorielle de Herzberg, il existe deux catégories de facteurs de motivants au travail : 1/les facteurs intrinsèques de motivation qui sont sources de satisfaction. Ex : la reconnaissance par les autres, la responsabilité, l'avancement ou l'accomplissement d'une tâche difficile ; 2/les facteurs extrinsèques de motivation qui sont sources d'insatisfaction. Quand ils sont convenables, l'employé diminue son niveau

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

L'utilité des développements théoriques précédents est de montrer l'existence d'un particularisme de l'entreprise familiale s'agissant de sa configuration de propriété et de contrôle. Le but est de justifier la singularité de ses mécanismes de prise de décision et de comportement stratégique. L'on est, en effet, en droit de se demander si la spécificité de la propriété de l'entreprise familiale a une influence sur la prise de décision stratégique. Par ailleurs, la stratégie de cette entreprise, tant sur la forme que sur le fond, est-elle différente des autres configurations de propriété ?

En ce qui concerne la gouvernance, on se propose de classer les ressources de la PME familiale en deux catégories principales. Il est possible de distinguer les "ressources objectives" qui lui sont nécessaires pour mener sa gouvernance mais qui ne sont pas sources d'avantage comparatif pérenne, des ressources qu'on qualifie de "distinctives" qui sont les compétences de base, les ressources dont jouit uniquement une entreprise familiale et qui lui fournissent un avantage stratégique compétitif. Inversement, ce type d'entreprise est caractérisé par des variables de rigidité qui lui sont propres. Au total, nous étudierons la gouvernance à la lumière de deux caractéristiques essentielles de ces entreprises à la portée tout à la fois positive et négative : la famille, et l'altruisme du propriétaire dirigeant.

Ces trois variables influencent une autre compétence non moins importante qui est la connaissance que développe et détient l'entreprise quant à la manière de gouverner.

SECTION II :
LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES FAMILIALES : la thèse de la supériorité du management familial

Après avoir défini et analysé les caractéristiques propres des entreprises familiales, nous allons étudier à présent leurs performances. Les questions qui nous préoccupent ici sont celles de savoir : les entreprises familiales sont elles plus performantes que les firmes dites managériales ? Quelles sont les raisons avancées par les chercheurs pour justifier une performance des entreprises familiales ?

Nous présentons tout d'abord les particularités ayant un effet sur la performance des EF, ensuite nous insistons sur le contrôle familial, performance et politique financière des EF. Enfin, nous terminons par une étude sur la structure de propriété de l'EF.

---

d'insatisfaction. Ex. : la rémunération, les conditions de sécurité au travail, la sécurité d'emploi, la supervision reçue, les relations interpersonnelles.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

1. La recherche de la croissance et de la continuité de la PME familiale

La volonté de la famille à faire évoluer son entreprise vers une autre étape de son cycle de vie, grâce à la croissance, est un facteur de mise en place suivant deux aspects. Le premier aspect s'oriente vers l'organisation de la PME familiale tandis que le second est axé sur les caractéristiques de sa gestion. De plus, ces deux aspects sont très présents dans la littérature et ont été l'objet de nombreux écrits.

Ainsi, en les présentant, cela nous permet d'étudier l'entreprise familiale de manière plus complète. Nous nous pencherons sur ces différentes dimensions dans les lignes suivantes.

1.1 Structure et caractéristiques de gestion des entreprises familiales

Il sera question de présenter la structure et les caractéristiques de gestion de la PME familiale.

1.1.1 Structure de l'entreprise familiale

Daily et Dollinger, (1993), (Fletcher, 2000) observent que les firmes familiales ont tendance à être plus petites, plus jeunes, moins formelles que leurs objectifs sont moins orientés vers la croissance. Elles tentent de se défendre par une organisation interne, car elles prennent en compte d'autres facteurs que ceux purement tournés vers la profitabilité pure. D'après Kets de Vries (1993), l'organisation des EF est souvent confuse. Cette confusion est due à une structure négligée et à une division des tâches peu claire. Contrairement à Kets de Vries (1993), Leach (1991) affirme que la responsabilité de chacun est souvent clairement définie dans les entreprises familiales. Ces différents travaux incluent certes les fondements et développements ultérieurs de modèles de comportements économiques applicables ou appliqués au domaine de l'entreprise familiale cité par Allouche et Amann (2000) (Blau, 1987, Evans et Leighton, 1989 ; Mayo et Flynn, 1989 ; Wortman, 1994). Ils trouvent toutefois leurs limites (Beutler, 1991), notamment par l'absence de prise en compte des données comportementales.

Le comportement stratégique et la formulation stratégique des EF sont perçus différemment suivant les auteurs ; le comportement peut résulter à la fois des buts et objectifs spécifiques des sphères famille et entreprise (Tagiuri et Davis, 1982), Apud, Allouche et Amann (2000).

Daily et Dollinger (1982), Allouche et Amann (2000) observent que la structure de propriété de l'EF n'influence ni le comportement stratégique, ni la croissance de l'entreprise.

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Par contre, Holland et Boulton (1984), Allouche et Amann (2000) ont montré que les choix et orientations stratégiques sont pris en fonction des préférences de la famille ; la famille influence la stratégie de l'EF, par exemple en ce qui concerne la politique d'emploi.

De plus, ces orientations stratégiques sont prises en fonction des stades de développement de l'entreprise, soit pré-familiale, adaptation familiale et post-familiale.

Il est surprenant que seules des analyses fondées sur des structures organisationnelles limitées, ont pu être réalisées pour examiner le processus de changement stratégique car de nombreux paramètres supplémentaires (social, culturels…) doivent être pris en plus de ces structures, qui sont nécessairement limitées. Les structures organisationnelles et les processus de décisions sont souvent plus informels dans les EF que dans les grandes entreprises (Fletcher, 2002).

Cette informalité est soutenue par une diminution de la bureaucratie, ce qui entraîne un processus de prise de décisions plus rapide, donc crée une source de flexibilité lors de la prise de décisions (Kets de Vries (1993), Ram (1993).

La structure de l'EF évolue avec le temps et devient de plus en plus bureaucratique. D'après Barry (1989), il serait mieux d'adopter une structure bureaucratique lorsque l'EF est jeune afin de se structurer dès le début. Or cet avis est contesté par Kets de Vries (1993), en effet, elles ont tendance à être moins formelles et moins bureaucratiques puisqu'elles manquent d'organisation. Lorsque l'EF se développe, elle est confrontée à deux sources de problèmes, à la fois la confusion des rôles qui se présentent dans le système social, mais aussi les valeurs traditionnelles de la famille.

Partant de la structure de l'EF, nous verrons dans le paragraphe suivant, les caractéristiques de sa gestion.

1.1.2 Les caractéristiques de gestion de la PME familiale

L'EF cherche à s'adapter à sa gestion, à atteindre et à maintenir ses objectifs comme toute entreprise, d'après Sharma, Chrisma, Chua (1996). Comme certaines entreprises EF souhaitent le bonheur de ses employés, désire améliorer les compétences personnelles et l'autonomie, veut favoriser l'avancement social et être bon citoyen corporatif. Elle cherche aussi à réaliser des bénéfices même si ce n'est pas son principal objectif et à développer de nouveaux produits de qualité. Cependant, ce qui pourrait caractériser l'EF serait le fait que le bonheur des employés passe par le maintien des emplois et la stabilité que véhiculent ces

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

entreprises. Ainsi, elles favoriseraient, davantage que les autres, l'avancement social par l'écoute de leurs employés et le fait d'être un bon citoyen corporatif.

De plus, elle chercherait à améliorer et à moderniser les compétences personnelles, encore là davantage que les autres entreprises. Il faut reconnaître que la plupart des compétences de l'EF sont le fruit de l'histoire et de son développement. Mais parfois, ses compétences peuvent être vite dépassées et il peut être difficile de les faire évoluer (Leach, 1991). En parallèle, l'EF cherche à développer des connaissances. Selon Leach (1991), les EF procèdent différemment pour adapter leurs connaissances que leurs homologues non familiales, elles ont leurs propres façons de faire, ce qui leur donne souvent un savoir-faire que les compétiteurs n'ont pas.

Vu qu'elle recherche d'abord la satisfaction des consommateurs, l'EF sera davantage à l'écoute de ses clients et va offrir des produits d'une plus haute qualité.

Certains auteurs affirment que les EF sont spécifiques car les dirigeants pensent plus souvent à long terme (Hamel et Prahalad, 1989; Danco, 1975, Ward, 1997). Les dirigeants auraient aussi tendance à réfléchir davantage en termes de prise de risque et seraient plus capables de contrer les imprévus. Les EF auraient une plus grande clairvoyance en termes d'objectif commercial. Cette vision à long terme pourrait toutefois être néfaste pour l'entreprise car la vision à long terme peut se faire au détriment d'une planification à court terme.

Par contre, les dirigeants de l'EF sont parfois dits « irrationnels » (Johannisson, 1994 Fletcher, 2002), car l'EF est dirigée vers elle-même ou trop orientée vers l'environnement familial (Donckels et Fröhlich, 1991, Allouche et Amann, 2000). La vision personnelle peut dominer au détriment du développement de l'entreprise et peut freiner certains investissements (Cohen et Lindberg, 1974, Harris, Martinez, Ward, 1994). L'entreprise et la famille sont donc deux systèmes étroitement reliés qui peuvent interférer l'un avec l'autre lors de la prise de décisions.

La transmission et la succession des entreprises sont loin d'être évidentes (Leach, 1991) et celles-ci sont souvent mal préparées. Selon St-Cyr et Richer (2003), 66% des dirigeants québécois n'ont pas établi de stratégie pour choisir un successeur. Bien qu'elle soit nécessaire, la sélection des successeurs est un choix difficile. Dans le cas où aucun membre de la famille n'a été désigné pour la succession, l'entreprise se retrouve affaiblie par un manque de leadership et de légitimité, puisqu'il est difficile de localiser le pouvoir (Leach, 1991). La prise de décision peut être ainsi ralentie.

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Ainsi, on constate que tant des caractéristiques positives que des caractéristiques négatives sont associées à la vision de l'EF. D'après Hoy (2003), il est difficile de définir clairement les caractéristiques de l'EF par rapport aux PME. Néanmoins, quelques études ont mis en exergue les différences entre les EF et les PME que nous abordons dans les paragraphes qui suivent. Ces distinctions apparaissent notamment au niveau du management et des activités entrepreneuriales, de la performance, de la perception des opportunités de l'environnement et des personnes liées à cet environnement. Cependant, les PME et EF se ressemblent en ce qui concerne les orientations stratégiques et les sources de financement (Sharma, 2004).

1.2 L'importance des entreprises familiales

L'importance des EF est attestée par de nombreuses études (Glueck et Meson, 1980; Ward 1983; Galve et Salas, 1993; Martinez 1994; Owens,1994; Reidel,1994; Gallo, 1994; Ibrahim et Ellis, 1994; Allouche et Amann 1995, 1998 a, b etc.) qui s'orientent majoritairement dans une analyse quantitative du poids économique des entreprises familiales (1.2.1.). Participant de cette voie de recherche un deuxième courant tente de s'attacher au rôle sociétal des EF (1.2.2.).

1.2.1 L'importance économique des entreprises familiales

Westhead et Cowling (1998) dans une étude menée au Royaume-Uni ont pu mettre en évidence que la définition retenue pour l'entreprise avait une influence sur les résultats des études comparatives. Partant d'un échantillon de 427 entreprises non cotées, ces auteurs les distribuent entre entreprises familiales et entreprises non familiales suivant 7 définitions de l'EF couramment admises. Les résultats sont très parlants. Ainsi par exemple pour une définition qui considère une entreprise comme familiale en utilisant deux critères dans la définition, la distribution de l'échantillon est de 80,80 % d'EF et 19,20 % d'entreprises non-familiales. En revanche, pour une définition qui considère une entreprise comme familiale en utilisant quatre critères dans la définition, dans ce cas, la distribution de l'échantillon est de 15% d'EF et 85 % d'entreprises non-familiales. Il faut donc être prudent sur les chiffres que l'on peut trouver dans différentes études et ouvrages et si possible connaître la définition à partir de laquelle sont établis les résultats. Devant la difficulté d'une telle démarche, le choix a été fait de donner des chiffres provenant de différentes sources pour souligner de manière générale une tendance dans les économies développées. Ainsi selon l'OCDE, plus de 75% des entreprises des pays industrialisés sont familiales, ce qui représenterait plus de 50 % des

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

salariés. D'une manière générale, les EF constituent plus des deux tiers des entreprises dans les pays occidentaux (Kirschoff 1987, Donckels et Fröhlich 1991, Cromie Stephenson et Monteith 1995).

En Europe occidentale, entre 45% et 65% du PNB et de l'emploi sont assurés par des entreprises familiales (Allouche et Amann, 2000). Le plus bas niveau de l'activité familiale se situe au Portugal et le plus haut niveau en Italie où 99% des entreprises sont des entreprises familiales, (Gallo 1994) dans son ouvrage sur « Les Entreprises Familiales». Denise Kenyon-Rouvinez et John L.Ward (2004) avancent les chiffres suivants : Les entreprises familiales, petites et grandes confondues, représenteraient entre 50 et 90% du PIB de toutes les économies de marché. Les petites représentent 75% de l'ensemble des entreprises aux Pays-Bas ; elles génèrent 60 % de l'emploi aux Etats-Unis. En Inde, seize groupes familiaux constituent 65 % de tous les avoirs du secteur privé. Au Chili, quinze groupes familiaux représentent plus de 50 % de la valeur de marché de la bourse de Santiago.

Allouche et Amann (1999) ont établi le tableau suivant en rassemblant des données chiffrées sur différents pays dont la source provient généralement d'auteurs locaux.

***Tableau 3* : le poids économique des entreprises familiales**

Auteurs	Pays	Poids
Reidel H. [1994], Family business in Germany. Family Business Network Newsletter, No.9, page 6	Allemagne	80 % des entreprises allemandes sont des EF. Elles contribuent à 66% du PNB. 75% des travailleurs allemands sont employés dans des EF
Owens R. [1994], Australian family business, ethics, energy and long term	Australie	75 % des entreprises australiennes sont des EF. Elles emploient 50 %des travailleurs.
Martinez J. I. [1994], Family business in Chile. Family Business Network Newsletter, No.9 page 6	Chili	75 % des entreprises sont des EF parmi lesquelles 65 % sont des moyennes ou des grandes entreprises.
Gallo M.A. et Estapé M.J. [1992], Family Business among the top 1000 Spanish Companies, IESE research paper No.231	Espagne	Parmi les entreprises au Chiffre d'Affaire annuel supérieur à 2 millions de dollars, 71% sont des EF. Dans les 100 premières entreprises espagnoles, 17% sont des EF
Glueck W.F. et Meson T.S. [1980], A literature analysis of concepts. Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, Detroit, MI.Ward J.L. [1987], Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability.	Etats-Unis	90% des entreprises sont possédées par des familles. Elles contribuent à réaliser entre 30 et 60 % du PNB. Elles versent 50% du montant total des salaires.
Allouche J. et Amann B. [1995] Le retour triomphant du capitalisme familial in "Jacques cœur à Renault : Gestionnaires et Organisations " Presses de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse.	France	Sur les 500 plus grandes entreprises industrielles à capital français, 58,86 % sont familiales.63% des entreprises réalisant un CA compris entre 50 millions et 2 milliards de francs sont contrôlées par des familles.

Source : Allouche et Amann (2000)

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Toutes ces données, aussi diverses et contestables soient-elles, tendent néanmoins à prouver que les EF ont une importance économique majeure, un poids et une prédominance sans pareils dans les économies.

Ainsi la quatrième génération de la famille Ford contrôle encore 40% de Ford Motor Company. Les deuxième et troisième générations de la famille Walton contrôlent 39% de Wal-Mart, le mastodonte de la distribution US. En France, la famille Mulliez détient 85 % d'un groupe d'EF totalisant 200 000 employés. En Allemagne, la 4ème génération des deux familles Miele et Zinkann sont actionnaires respectivement à hauteur de 51 % et 49% de la marque Miele qui totalise un chiffre d'affaire de 2,4 milliards d'euros et 15000 employés. Certains secteurs industriels ou des services sont dominés par « l'esprit de famille ». Dans l'industrie du voyage, trois des cinq leaders de la branche ne sont autres que les familles Carlson, Van Vlessiegan et Maritz – chacune avec plus de 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires annuel. Le secteur du luxe n'est pas en reste avec Hermès, Zegna, Puig, Pinault Printemps Redoute, LVMH, Ferragamo. Enfin l'industrie automobile laisse encore aujourd'hui la part belle certaines dynasties familiales comme Porsche, BMW, Peugeot-Citroën et Ford.

Enfin, soulignons la découverte des analyses de la banque UBS (Bertrand, 2000), qui est que 45% des sociétés qui figurent dans l'indice du CAC 40 de la Bourse de Paris sont contrôlées par des familles.

1.2.2 Le rôle sociétal des entreprises familiales

Le rôle sociétal des EF est un processus permanent d'amélioration dans le cadre duquel les entreprises intègrent de manière volontaire, systématique et cohérente des considérations d'ordre social, environnemental et économique dans la gestion globale de l'entreprise. La responsabilité sociétale des EF met en avant les ressources, compétences, et capacités de l'entreprise comme déterminants de la performance de l'entreprise. Les processus organisationnels spécifiques à une EF lui permettront de développer une performance supérieure à d'autres firmes non familiales quand ils sous-tendent ou constituent des ressources, compétences ou capacités.

Ainsi, un deuxième courant s'est attaché à l'analyse du rôle sociétal des EF. Novak (1983) et Jaffe (1990), précisent que les bases des analyses de l'économie ne sont ni les travailleurs individuels, ni les entrepreneurs ni les entreprises, mais les familles qui créent, contrôlent et organisent les affaires.

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

D'une manière générale, un certain nombre de recherches sont axées sur l'étude des modes de recouvrement entre famille et EF et systèmes socio-économiques auxquels elles appartiennent. Ainsi met-on en évidence l'absence (ou la faiblesse) de l'organisation de la transition entre générations comme cause de changement de contrôle (Ward, 1987). Les valeurs différentes des nouveaux propriétaires ont un impact souvent négatif, à la fois en termes de performances mais également sur la famille et la communauté. Astrachan (1988) a mis en évidence le caractère crucial de cette sensibilité au changement (de contrôle, de management) à travers la remise en cause d'une culture d'entreprise existante dans ses effets néfastes sur la performance de longue durée. Le financement de la transition est une préoccupation actuelle des chercheurs américains (Upton 1995). En 1990, dans cet esprit, le magazine Fortune remarquait qu'une large majorité des entreprises familiales américaines restaient encore sous le contrôle des entrepreneurs qui les avaient créées après la deuxième guerre mondiale et pendant le conflit coréen. Le problème dans les quinze années à venir serait celui de la transmission à la deuxième génération. Un grand nombre de fonds de pensions ont fait de la transition des EF une de leur préoccupation majeure : Upton (1995) mentionne la création de fonds spécialisés dans ce domaine aux États-Unis.

***Tableau 4* : Le rôle sociétal des entreprises familiales**

Auteurs	Critères d'analyse	Conclusions
Novak (1983), Jaffe (1990)	La famille comme base des analyses de l'économie	Ce sont les familles qui créent, contrôlent et organisent les affaires et non les travailleurs, les entrepreneurs ou les entreprises
Ward (1987)	l'organisation de la transition entre générations comme cause de changement de contrôle	Les valeurs différentes des nouveaux propriétaires ont un impact souvent négatif, à la fois en termes de performances mais également sur la famille et la communauté.
Astrachan (1988)	La sensibilité au changement de contrôle ou de management	Cette sensibilité entraîne la remise en cause d'une culture d'entreprise existante et a des effets néfastes sur la performance de longue durée.
Astrachan (1988)	Les valeurs propres de l'EF et leur influence sociale	Les EF sont plus conscientes socialement, que les membres de la famille acceptent de plus grands sacrifices et acceptent des pertes de longue durée pour sauver l'entreprise
Upton (1995)	Financement de la transition	Conséquences (néfastes) de la transmission des EF deuxième génération
Prokesch (1986), Longenecker, Moore et Schoen (1989), Lyman, (1991)	Attrait des EF	Elles sont Préférées par les consommateurs, plus impliqués à leur service, offrent des opportunités plus grandes aux femmes, ont une meilleure politique sociale et ont un respect plus grand des traditions

Source : Allouche et Amann (2000)

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Dans des domaines plus variés, la littérature sur les entreprises familiales montre que celles-ci sont préférées par les consommateurs, plus impliquées à leur service, offrent des opportunités plus grandes aux femmes, ont une meilleure politique sociale et ont un respect plus grand des traditions (Longenecker, Moore & Schoen, 1989; Lyman, 1991; Prokesch, 1986).

Astrachan (1988) estime que les EF sont plus conscientes de la responsabilité sociale des entreprises, que les membres de la famille acceptent de plus grands sacrifices et des pertes de longue durée pour sauver l'entreprise. Davis et Tagiuri (1982) justifient ceci par la double influence des valeurs interactives entreprise/famille.

A présent, nous allons indiquer dans ce second axe, la relation entre le contrôle familial et performance des EF.

2. Contrôle familial, performance et politique financière des entreprises familiales

Dans ce paragraphe, nous allons étudier la performance des EF, leurs politiques financières ensuite les facteurs sociaux et culturels.

2.1. La performance des entreprises familiales

La plupart des études concluent que les entreprises familiales se caractérisent par des performances supérieures comparativement aux entreprises non familiales. Ce constat concerne aussi bien les performances boursières (Anderson et Reeb, 2003a ; Villalonga et Amit, 2004) que les performances économiques et financières (Allouche et Amann, 1995, 2004).

Les résultats de ces études sont souvent interprétés comme la manifestation d'une gestion plus efficace résultant de la nature familiale des entreprises. Les arguments avancés, multiples, s'articulent essentiellement autour de quatre grands axes, eux-mêmes entremêlés : la réduction des coûts de contrôle et d'incitation des dirigeants, l'orientation à long terme intergénérationnelle, l'homogénéité du système de valeurs et, enfin, l'imbrication de deux systèmes sociaux qui s'alimentent réciproquement, la famille et l'entreprise. Ces arguments renvoient en dernière analyse, à deux cadres théoriques majeurs qui structurent les théories des organisations : le premier prend appui sur les explications «orthodoxes» du courant contractualiste, le second prend appui sur les explications «hétérodoxes» du courant néo-institutionnaliste.

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Le premier axe d'argumentation des explications orthodoxes s'inscrit dans le cadre de la théorie de l'agence et met l'accent sur la réduction des coûts d'agence au sein des entreprises familiales. Sous l'égide du cadre théorique de l'agence, les entreprises familiales sont perçues comme « les formes d'organisations les plus efficientes » (Daily et Dalton, 1992) voire « un cas de référence de coûts d'agence nuls ». Il y a lieu donc de s'interroger sur les raisons de la supériorité des entreprises familiales par rapport aux autres formes d'organisation, via l'intensité des coûts d'agence, en la présence d'une structure de propriété et de direction familiale. Cette réduction des coûts d'agence est permise par la moindre séparation entre fonctions de propriété et de direction (lorsque les dirigeants sont membres de la famille actionnaire) et de la moindre séparation entre fonctions de propriété et de contrôle (proximité physique des actionnaires non dirigeants, réunions familiales informelles, présence des membres de la famille au sein du conseil d'administration,…). De la moindre séparation des fonctions de propriété, de contrôle et de direction résulte en effet une diminution des coûts de contrôle engagés par les actionnaires, des coûts de dédouanement engagés par les dirigeants (pour signaler aux actionnaires leur volonté d'agir d'une façon conforme à l'intérêt de ces derniers) et de la perte résiduelle, inhérente aux possibilités qu'ont les dirigeants de poursuivre des objectifs qui leur sont propre[14]. Le contexte de l'EF, en d'autres termes, favoriserait tout à la fois un contrôle plus efficace sur les dirigeants et une plus grande convergence entre les intérêts de ces derniers et ceux des actionnaires (Fama et Jensen, 1983). Un nombre grandissant de travaux mettent néanmoins en évidence des formes de coûts d'agence spécifiques aux entreprises familiales, liés notamment au risque que les dirigeants et/ou actionnaires familiaux s'accaparent indûment des avantages ou poursuivent des intérêts qui leur sont propres au détriment des actionnaires minoritaires non familiaux (Chrisman, Chua et Litz, 2004 ; Morck et Yeung, 2003).

Le deuxième axe d'argumentation des explications orthodoxes, qui se rapporte aux caractéristiques de l'actionnariat, met l'accent sur l'orientation à long terme des actionnaires familiaux. Cette orientation à long terme est généralement présumée en raison de l'horizon d'investissement étendu des actionnaires et de l'importance qu'ils accordent aux objectifs de pérennité de l'entreprise et du contrôle familial (James, 1999 ; Mignon, 1998). Ces auteurs proposent une classification des objectifs de pérennité qui orientent les choix de gestion et

[14] Dans le cadre de la théorie de l'agence, cette perte est dite résiduelle en ce sens qu'elle est la conséquence de comportements managériaux allant à l'encontre de l'intérêt des actionnaires – renforçant ainsi l'écart entre la valeur effective de l'entreprise et sa valeur potentielle maximale – et qui subsistent malgré le système de contrôle mis en place pour les prévenir (Jensen et Meckling, 1976).

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

contribuent ce faisant à rendre compte de la spécificité des entreprises familiales. Ces objectifs concernent la «pérennité du pouvoir», c'est-à-dire la perpétuation du contrôle familial (actionnariat et direction), et la «pérennité du projet», qui elle-même se décline en une pérennité de l'activité (maintien du métier, des savoir-faire ou des produits de l'entreprise) et une pérennité de l'organisation (maintien des valeurs et de l'emploi). Les traits distinctifs de l'actionnariat viennent ainsi renforcer l'incidence positive sur l'horizon décisionnel des facteurs liés à la réduction des coûts d'agence au sein des firmes familiales[15].

En ce qui concerne les explications «hétérodoxes» de la performance des EF, un premier axe d'argumentation se réfère au système de valeurs dans lequel s'inscrivent les relations personnelles au sein de l'équipe de direction ainsi qu'entre cette dernière et les actionnaires familiaux. Cet axe, en ce sens, s'inscrit également dans une optique de réduction des coûts d'agence. Toutefois, la réduction des coûts d'agence ne s'envisage pas ici dans le cadre strict de la rationalité économique (moindre divergence d'intérêts favorisée par une plus faible dissociation des fonctions de propriété et de direction, réduction des coûts de contrôle favorisée par une moindre séparation des fonctions de contrôle et de direction) mais conduit plutôt à valoriser le rôle de la confiance (Allouche et Amann, 1998 ; Chami, 1997) et de l'altruisme au sein des EF. Cette notion de confiance (avec son corollaire la défiance) paraît susceptible de fournir une explication à la supériorité en termes de performances des EF sur les autres types d'entreprises. Cette explication à travers la notion de confiance peut être recherchée à l'intérieur de la famille, dans la nature des liens entre les dirigeants de l'entreprise familiale et l'environnement. Un deuxième axe d'argumentation des explications «hétérodoxes» met l'accent sur les facteurs d'efficience organisationnelle induits par l'imbrication famille/entreprise. S'inscrivent notamment dans cette perspective, les travaux qui mobilisent l'approche par les ressources et les compétences pour montrer que le réseau d'interactions entre famille, activités productives et membres de la famille, peut générer des ressources stratégiques elles-mêmes sources d'avantages concurrentiels (Habershon et Williams, 1999 ; Habbershon, Chrisman, Chua et Steier, 2005). L'imbrication famille/entreprise est ainsi à l'origine de ressources relationnelles accumulées qui se transforment en un avantage concurrentiel à l'origine du concept de «familiness» qu'Arrègle, Durand et Very (2004) proposent de traduire par «familiarisme», a été introduit par Habbershon et Williams (1999). Il désigne les «ressources uniques que possède une entreprise en conséquence des systèmes d'interactions entre la famille, les membres de la famille et

[15] Pour une synthèse des travaux sur les liens entre structure de propriété et horizon temporel des firmes, voir Garaudel (2003).

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

l'activité». Chrisman, Chua et Sharma (2003) analysent ses implications de la façon suivante: "*family firm exist because of the reciprocal economic and non-economic value created through the combination of family and business systems. In other words, the confluence of the two systems leads to hard-to-duplicate capabilities or 'familiness' that make family business peculiarly suited to survive and grow*". Lorsque l'entreprise maîtrise des ressources, des compétences et des capacités rares, non substituables et non imitables par des entreprises non familiales (Habbershon et Williams, 1999).

Si l'observation empirique d'une relation positive entre contrôle familial et performance conduit souvent à l'idée d'une meilleure gestion des entreprises familiales, il convient de considérer la possibilité d'une relation causale inverse entre structure de propriété et performance (Short, 1994 ; Anderson et Reeb, 2003a ; Sraer et Thesmar, 2004). Dans cette perspective, et en prolongement de Demsetz et Lehn (1985), la structure du capital s'appréhende comme une variable endogène partiellement déterminée par les spécificités de l'entreprise et de son secteur d'activité. En l'occurrence, dans le cas des entreprises familiales, l'évolution des performances passées constitue l'un des facteurs explicatifs de la pérennité du contrôle. En cas de mauvaises performances ou d'anticipations négatives sur l'évolution des performances, la probabilité est d'autant plus grande que les actionnaires familiaux se désengagent de l'entreprise et vendent leurs participations. Une rentabilité et une profitabilité insuffisantes peuvent ainsi conduire au rachat de l'entreprise par un groupe plus puissant, doté des ressources financières et/ou stratégiques le rendant plus à même de valoriser et d'assurer le développement des activités. *A contrario*, cela signifie que les entreprises suffisamment profitables pour assurer leur développement sont davantage en mesure de préserver le contrôle familial.

2.1.1. La politique financière des entreprises familiales

Les recherches publiées concluent aussi à l'existence de différences sensibles entre la politique financière des entreprises familiales et celle des entreprises non familiales. Il apparaît notamment, si l'on considère globalement l'ensemble de ces recherches[16], que les entreprises familiales se caractérisent par un moindre recours à l'endettement (Agrawal et Nagarajan, 1990 ; Allouche et Amann, 1995 ; Gallo et Vilaseca, 1996 ; Mishra et McConaughy, 1999 ; Gallo, Tapies et Cappuyns, 2000 ; McConaughy, Matthew et Fialko,

[16] Quelques rares études parviennent en effet à une conclusion opposée (Harijono, Ariff et Tanewski, 2004 ; Colot et Croquet, 2005). Les explications avancées, relatives au coût de la dette pour les entreprises familiales ainsi qu'à l'arbitrage 'risques financiers/risques de dilution du contrôle familial' qui sous-tend le choix entre financement par emprunt et financement par ouverture du capital, seront évoquées ci-après.

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

2001 ; Zellweger et Fueglistaller, 2005). Deux facteurs concourent à expliquer cette politique financière tendanciellement plus prudente :

- La priorité accordée à l'objectif de pérennité des activités de l'entreprise et du contrôle familial, qui est notamment induite par la volonté de transmettre l'entreprise aux générations futures. L'entreprise familiale, dans la représentation de ses actionnaires familiaux, est un actif à transmettre aux générations futures, ce qui peut favoriser la mise en œuvre d'une politique d'investissement optimale sur le long terme mais également induire une forte aversion pour les décisions stratégiques et financières porteuses de risque.
- Une moindre diversification du portefeuille d'actifs détenus par les actionnaires. L'entreprise constitue souvent une part prépondérante du patrimoine familial. Cette moindre diversification du portefeuille d'actifs, indépendamment du lien affectif pouvant les relier à l'entreprise, est corrélative d'une moindre diversification des risques financiers encourus par les actionnaires. En outre, dans le cas d'une participation active à la direction de l'entreprise, le risque financier s'accompagne d'un risque de dépréciation du capital réputationnel et du capital humain des dirigeants familiaux, ce dernier risque étant également renforcé par la complémentarité entre les actifs de l'entreprise et le capital humain spécifique de ses dirigeants dans la mesure où la valeur de l'entreprise en devient liée à la présence des dirigeants familiaux, la complémentarité entre compétences managériales et actifs spécifiques de l'entreprise familiale concoure également à rendre plus difficile une ouverture partielle du capital par recours aux marchés financiers. Il s'agirait là d'un facteur supplémentaire permettant de justifier la faible diversification des risques financiers supportés par les dirigeants/actionnaires familiaux et, par conséquent, l'importance qu'ils accordent aux objectifs de pérennité James (1999).

La réalité de l'actionnaire familial s'écarte donc le plus souvent de la représentation issue de la théorie financière d'un actionnaire gérant un portefeuille de titres diversifiés. L'actionnaire familial ne cherche pas uniquement à maximiser la rentabilité espérée au sens mathématique du terme de ses titres. Il cherche également à se prémunir contre le risque d'une réduction substantielle de son patrimoine.

Ces deux caractéristiques distinctives des actionnaires familiaux, la priorité accordée aux objectifs de pérennité et la moindre diversification du portefeuille d'actifs, conduisent donc à une plus forte réticence vis-à-vis de l'endettement. En effet, l'endettement renforce le

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

risque financier (Nam, Ottoo et Thorton, 2003), alors que ce dernier est lui-même positivement corrélé avec le risque de faillite et le risque de perte de contrôle (Gilson, 1990). Les ratios de liquidité constituent également des variables indicatives du niveau de ces différents types de risque. Mishra et McConaughy (1999) constatent d'ailleurs que la réticence des EF à l'égard de l'endettement est d'autant plus forte qu'il s'agit de dettes à court terme. Ces dernières, selon les auteurs, sont en effet celles qui sont le plus fortement associées au risque de perte de contrôle.

Selon Goffee (1996), le principal défi des EF est de promouvoir la croissance sans remettre en cause la pérennité du contrôle familial. Néanmoins, la notion de contrôle familial n'est pas uniforme : le contrôle familial peut prendre diverses formes, tant du point de vue de ses modalités objectives (structure du capital, distribution des droits de vote, cotation en bourse, composition du conseil d'administration et de l'équipe de direction) que du degré d'influence réelle de la famille. Aussi, par delà la perpétuation du caractère familial des firmes, ce sont plus généralement les modalités et les conditions d'exercice du contrôle familial qui peuvent être influencées par la situation financière.

En effet, l'évolution des modalités du contrôle familial est étroitement liée à la question du financement des activités et de la croissance des entreprises. Si les flux financiers générés ne permettent pas d'autofinancer complètement la politique de croissance, les choix de financement externe peuvent avoir des répercussions sur le degré d'indépendance des EF.

De manière générale, les EF s'endettent peu pour les raisons que nous venons de voir. Mais, au niveau de financement extérieur donné, entre endettement et ouverture du capital, leur arbitrage est plutôt en faveur de l'endettement. Selon Harijono, Ariff et Tanewski (2004), le choix entre financement par emprunt et financement par ouverture du capital implique un arbitrage entre accroissement du risque financier (en cas de financement par emprunt) et réduction du degré d'indépendance (en cas de financement par ouverture du capital). En fonction du contexte juridique − et notamment du degré de protection relatif des actionnaires et des créanciers, conformément aux hypothèses de la théorie juridique de la protection des investisseurs (La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer et Vishny, 1998, 2000) − l'objectif de concentration des droits de vote peut s'avérer déterminant et contrebalancer l'objectif de minimisation du risque financier, impliquant en conséquence un plus fort niveau d'endettement au sein des entreprises familiales. Un autre argument allant dans ce sens est celui des coûts d'agence liés à la dette. Du point de vue des créanciers, l'importance accordée par les actionnaires familiaux aux objectifs de pérennité accroît la probabilité de remboursement des dettes. Il en résulte une plus grande convergence d'intérêts entre les

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

créanciers et les actionnaires familiaux, ce qui pourrait se traduire par un coût d'endettement plus faible pour les entreprises familiales (Anderson, Mansi et Reeb, 2003b) et favoriser le choix de l'endettement par rapport au choix d'ouverture du capital au sein de ces entreprises (Colot et Croquet, 2005). Ces répercussions sont envisageables en cas de financement par emprunt mais surtout lorsque l'entreprise est amenée à ouvrir son capital à des investisseurs non familiaux, notamment dans le cadre d'une introduction en bourse. L'ouverture du capital et la cotation en bourse peuvent ainsi refléter des opportunités de croissance mais en même temps une faible possibilité de recours à des modes de financement alternatifs (Poutziouris, 2001). Dans ce dernier cas, des tensions peuvent résulter du fait que la fonction d'allocation des ressources exercée par les marchés financiers influe également sur l'allocation des pouvoirs décisionnels. Par exemple, Westhead, Cowling et Howorth (2001) observent au Royaume-Uni que les actionnaires familiaux sont peu enclins à ouvrir le capital de leur entreprise, préférant éviter toute forme de contrôle externe même si cela se traduit par une limitation des perspectives de croissance.

Les choix de financement externe par emprunt et par augmentation de capital ne sont pas mutuellement indépendants. En effet, la propension des EF à recourir à telle ou telle source de financement est fortement conditionnée par leurs choix de financement antérieurs et leur structure financière actuelle. La théorie de la hiérarchie des moyens de financement (où théorie du pecking-order (Myers, 1984)) pose le principe d'une hiérarchisation des préférences concernant les modalités de financement (avec, par ordre de préférence décroissant, le financement interne, l'endettement et l'émission d'actions nouvelles). De là, découle l'idée que les entreprises ne surmontent leur réticence vis-à-vis d'un mode de financement donné que lorsque les sources de financement davantage appréciées ne sont plus disponibles (dans le cas du financement interne) ou lorsque le recours a ces autres modes de financement a déjà atteint un niveau tel que tout recours supplémentaire se traduirait par un coût ou un surcroît de risque trop élevés (cas du financement par endettement). Or Poutziouris (2001) observe que ce principe de hiérarchisation s'applique fortement au cas des entreprises familiales, de même que d'autres recherches soulignent son fort pouvoir explicatif dans le cas des PME (Berger et Udell, 1998) et des sociétés fermées (Norton, 1991).

En définitive, les EF ayant choisi d'entrée en bourse se caractérisent non seulement par des capacités d'autofinancement insuffisantes en regard de leur besoins d'investissement mais également par un niveau d'endettement déjà très conséquent. Qu'en sont t-ils des facteurs socioculturels des EF ?

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

2.1.2 Facteurs sociaux, culturels et de gestion des EF

Selon certains auteurs, le succès des entreprises familiales, quelle que soit leur taille, tiendrait essentiellement à leurs spécificités sociales, culturelles et managériales. Les développements théoriques sous-jacents relèvent de la théorie du capital social, du concept de confiance, de la culture propre aux sociétés familiales qui y sont mises en œuvre.

- **La théorie du capital social (basée sur l'approche RBV – Resources Based View)**

Pour Baron et Markman (2000), le capital social correspond aux ressources que les individus acquièrent par la connaissance d'autres individus, soit en appartenant à leur réseau social, soit en étant reconnus et appréciés par eux. Selon Arrègle et al. (2004), cette théorie peut expliquer l'existence de ressources et d'avantages compétitifs uniques en faveur des EF (bonne volonté des membres de la famille, plus grand partage de l'information, etc.). Il s'agit du familiarisme, résultant de l'imbrication positive de deux capitaux sociaux propres à l'EF : d'une part, les interactions entre les membres de la famille, et d'autre part, les relations d'échange avec les clients, les fournisseurs et les travailleurs (Arrègle *et al*. 2004). Toutefois, la famille est également sensible à la logique économique. Son patrimoine peut unir ses membres mais aussi les diviser. Il est donc nécessaire que la famille impose des codes de conduites pour maintenir la cohésion : « la famille imprègne ses membres d'une connaissance collective qui représente l'ensemble des valeurs sociales et des normes de comportement portées par le groupe familial » (Arrègle *et al*. 2004). Ainsi, les travailleurs de l'entreprise également membres de la famille devraient se comporter et agir selon l'éducation qu'ils ont reçue.

- **La confiance**

Selon plusieurs auteurs (Chami, 1997 ; Allouche et Amann, 1998), le concept de confiance peut expliquer la meilleure performance des EF. Elle proviendrait de la pérennité naturelle des relations entre les membres de la famille, sans risque de conflit entre le principal et l'agent. Allouche et Amann (1998) ont par ailleurs proposé trois niveaux de confiance au sein des EF:

- la confiance entre les dirigeants (ou personal trust) : il s'agit de la logique institutionnelle familiale. Les dirigeants, qu'ils appartiennent à la famille ou non, adhèrent à la logique de l'entreprise familiale qui se base sur l'interpénétration et la simultanéité des rôles, et qui véhicule une histoire commune, une identité partagée, une implication émotionnelle, une signification symbolique de la société familiale, etc. ;

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

- la confiance intra, c'est-à-dire la confiance entre les dirigeants et les travailleurs de l'entreprise;
- la confiance inter : il s'agit de la confiance entre l'entreprise et son environnement.

- **Les valeurs inhérentes à la famille**

Il est également communément admis qu'une des caractéristiques majeures qui différencie les entreprises familiales des autres consiste en une atmosphère unique créant un sens puissant d'appartenance (Ganderrio, 1999). Morck *et al.* (1988) ont quant à eux suggéré que le fondateur apporte l'innovation et une expertise permettant d'augmenter la valeur de l'entreprise.

Anderson et al. (2003) ont montré que la présence d'une famille dans une entreprise a une influence positive sur sa réputation. Par ailleurs, selon Casson (1999) et Chami (1997), le fondateur considère son entreprise comme un actif à transférer à ses descendants plutôt que comme une richesse à consommer durant son existence.

La qualité des relations entre les membres d'une famille soudée, une culture plus clairement définie, une information mieux partagée et de meilleure qualité, la présence d'une perspective à long terme, sont autant d'éléments qui peuvent également influencer favorablement la performance de l'entreprise familiale, par le biais de décisions d'investissement optimales et d'une utilisation plus efficiente des avoirs qui accroissent par ailleurs la confiance des fournisseurs et partenaires financiers (Anderson et Reeb, 2003 ; Markin, 2004). Ceci peut alors se traduire pour la firme par un coût des capitaux moins élevé.

3. La structure de propriété de l'entreprise familiale

Un nombre considérable de recherches ont testé l'hypothèse selon laquelle la structure de propriété influence la performance des firmes. Cependant, les résultats de ces études divergent (Demsetz et Lehn, 1985 ; Morck et al. 1988; Holderness et Sheehan, 1988 ; Hill et Snell, 1989 ; Charreaux, 1991; Allouche et Amann, 1997). La plupart concluent à une performance supérieure des entreprises dirigées par leurs propriétaires, même si la différence est rarement statistiquement significative. Néanmoins, Charreaux (1991) conclut à une influence positive et significative du pourcentage d'administrateurs externes sur la performance des sociétés. Toutefois, cette relation ne s'avère pas significative pour les sociétés familiales. L'auteur synthétise les approches en trois conceptions:

- la thèse de la convergence des intérêts, soutenue par Berle et Means (1932) ainsi que Jensen et Meckling (1976) : plus le pourcentage de capital détenu par le dirigeant est

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

élevé, moins les conflits sont importants, plus l'écart par rapport à l'objectif de maximisation de la valeur est faible et donc, plus la firme est performante. Barnhart et Rosenstein (1998) ainsi que Bhagat et al. (1999) ont effectivement montré une relation positive entre la proportion du capital détenu par les dirigeants et la performance de l'entreprise. Par la suite, Gorton et Schmid (2001) ont confirmé que plus la concentration du capital n'augmente, plus la valeur des firmes allemandes s'améliorent. Chen (2001) valide ces résultats pour la Chine ;

- la thèse de la neutralité : toutes les structures de propriété sont équivalentes. En effet, la séparation entre propriété et décision présente l'avantage de prélèvements privés moins importants de la part des dirigeants. Par conséquent, on ne peut conclure à une surperformance des entreprises à capital concentré par rapport aux sociétés à capital diffus, ce qui a été empiriquement validé par Demsetz et Lehn (1985), Holderness et Sheehan (1988), ainsi que Demsetz et Villalonga (2001);
- la thèse de l'enracinement : les dirigeants qui possèdent une majorité du capital échappent à tout contrôle, ce qui peut conduire à une gestion de l'entreprise en fonction d'objectifs contraires à la maximisation de la valeur de la société. Ainsi, Morck et al. (1988) de même que Han et Suk (1998) ont montré que, selon le pourcentage de capital détenu par les dirigeants, on peut conclure à la convergence des intérêts ou à l'enracinement. D'autres études révèlent également une relation positive entre la performance actionnariale et la proportion d'administrateurs externes (Rosenstein et Wyatt, 1990 ; Pearce et Zahra, 1992).

En résumé, de nombreuses études reposent sur l'hypothèse de départ selon laquelle l'entreprise sous contrôle managérial (non familial) est moins efficiente que l'entreprise sous contrôle du propriétaire (familial). Une large majorité de ces travaux confirment la thèse de la convergence des intérêts, et parfois celle de la neutralité. Par contre, la thèse de l'enracinement est rarement validée.

3.1 La position de l'entreprise familiale face à un risque

Il n'émane pas de la littérature financière et organisationnelle un point de vue unique. En tant que propriétaire, la famille devrait être favorable à la prise de risque. En effet, il est admis que les propriétaires sont plus à même à prendre des décisions risquées car ils profitent, seuls, des gains générés alors que le risque de faillite est aussi supporté par les créanciers. Globalement, les entreprises contrôlées par le propriétaire poursuivraient un comportement

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

maximisateur de profit et seraient plus favorables à la prise de risque pour des bénéfices élevés sur une courte période (Katz et Niehoff, 1998). La recherche des profits est manifeste dans l'étude de Teal, Seaman et Upton (2002) qui trouvent que les firmes familiales de leur échantillon privilégient la maximisation des profits à la maximisation des ventes : d'une part, la croissance des ventes diminue au fur et à mesure que le contrôle de propriété augmente ; d'autre part, l'indicateur d'accroissement des profits augmente avec l'augmentation de la propriété familiale. Xiao et ali. (2001) prouvent, de leur côté, que les propriétaires d'entreprises familiales sont plus tolérants au risque que les non-propriétaires[17].

Toutefois, en assignant à la famille le rôle de dirigeant, le raisonnement précédent peut être contredit. L'on sait que, d'une manière générale, le dirigeant (qui ne possède pas d'intérêts dans la firme) n'investit, en raison de son aversion au risque, qu'une fraction de sa richesse dans l'entreprise qu'il dirige. Il préfère diversifier son portefeuille d'actifs pour réduire son risque. Pour ce qui est de l'entreprise dirigée par son propriétaire, Fama et Jensen (1983) font remarquer que, du fait de l'absence de diversification de son risque en raison d'un investissement à la fois humain et financier dans la même organisation, le dirigeant-propriétaire va privilégier des investissements et des financements peu risqués. Il craint, à la fois, de perdre son emploi et son investissement financier au sein de l'entreprise qu'il dirige.

Il n'est donc pas aisé, du fait de l'ambivalence du rôle joué par la famille (propriétaire et dirigeant), de prévoir l'attitude vis-à-vis du risque de l'EF. La famille est en recherche d'un équilibre entre la poursuite de la croissance par la mise en œuvre d'investissements risqués assurant la pérennité et l'aversion au risque pour protéger le patrimoine. D'autres éléments de réflexion peuvent aider à approfondir l'analyse. L'EF est souvent réputée développer une vision à long terme. Ce caractère, n'est pas forcément absent chez leurs homologues non familiales, par ailleurs, se répercute sur sa position vis-à-vis du risque.

3.1.1 L'horizon long-termiste des entreprises familiales

En examinant des données boursières couvrant la période 1990-2001, Gueye et ali. (2002), observent que les EF seraient plus performantes que leurs homologues sur la période. Leurs études cliniques complémentaires (Gueye et ali. 2002) montrent que cette performance est due à leur attitude quant au risque ainsi qu'à leur politique d'investissement. En particulier, leurs horizons d'investissements "trans-générationnels" faciliteraient la prise de risque (Gueye et ali. 2002). De la même manière, l'EF non cotée, non soumise aux contraintes

[17] Selon les résultats de l'étude, l'attitude et le comportement vis-à-vis du risque seraient, en outre, affectées par l'âge, la race, la richesse nette et le nombre d'employés.

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

et aux normes de la performance boursière, possèderait une politique globale assez constante qui lui permet d'atteindre des objectifs de long terme (Hirigoyen, 1982). Au total, l'une des forces de cette entité serait sa possession d'un engagement et d'une vision long-termiste.

A l'évidence, dans les entreprises de ce type, la rotation de dirigeants étant faible, puisque leur avenir est lié à celui de l'entreprise, l'investissement à long terme est recherché. Un autre aspect revêt toutefois une plus grande importance. La perspective à long terme des dirigeants familiaux serait une conséquence normale de leur appartenance à un système familial (James, 1999). Mignon (2000) constate que pour 50% des entreprises de son échantillon, la pérennité est synonyme de pérennité de contrôle mais aussi de pérennité de direction. Cette considération de pérennité donne forcément un horizon de très long terme aux décisions stratégiques de l'entreprise.

Il semble, en outre, que les liens familiaux, la loyauté, la sécurité et la stabilité rallongent les horizons d'investissement des dirigeants dans les EF (James, 1999). Aussi, se trouvent-ils incités à réaliser des investissements efficaces. En effet, l'extension des horizons agit en tant qu'incitation pour que le propriétaire remette la consommation à plus tard pour le bien-être de ses enfants, petits-enfants, et autres membres de la famille. En effet, pour James (1999), le risque de réaliser un investissement sous-optimal est réduit si le propriétaire dirigeant a une famille à qui il souhaite transmettre l'entreprise à son retrait. " *L'hypothèse selon laquelle la propriété restera au sein de la famille incite les dirigeants familiaux à réaliser des investissements qui bénéficieront à la génération de propriétaires suivante.* "(James, 1999). Aussi, l'anticipation du transfert futur de l'entreprise à un membre de la famille, pousse-t-elle les preneurs de décision plus que leurs homologues "non familiaux" à prendre des décisions qui améliorent la viabilité de la firme avec le temps. Le modèle de James (1999) démontre que lors d'une période 1, le propriétaire-dirigeant d'une EF réalise des investissements plus efficaces qu'un dirigeant non familial s'il existe un membre de la famille à qui il souhaite transmettre l'entreprise lors d'une période 2. En définitive, la capacité du système familial à aligner les intérêts des dirigeants familiaux à travers les générations sur l'objectif de maximisation de la valeur constitue un avantage de la famille comme structure de gouvernance. Quelles implications de ses positions vis-à-vis du risque et des horizons d'investissements sur le contrôle de l'EF en matière de performance?

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

3.1.2 Comment le contrôle familial peut-il améliorer la performance de l'entreprise?

En termes de gouvernance d'entreprise, deux arguments directs semblent privilégier le contrôle familial de l'entreprise. Lorsque la direction de l'entreprise est assurée par un membre de la famille fondatrice, l'utilité de l'actionnaire et du manager sont parfaitement alignées, réduisant considérablement le coût d'agence associé à la séparation de la propriété et du contrôle (Jensen et Meckling, 1976). De plus, dans le cas où la direction est assurée par un manager professionnel, la famille, dont la richesse est étroitement attachée à la bonne gestion du capital de l'entreprise (non-diversification de l'actionnaire familial), a un intérêt particulier à exercer une surveillance rapprochée du dirigeant, résolvant ainsi le problème d'action collective traditionnellement associé au .monitoring. De plus, la connaissance spécifique de l'entreprise que possède la famille fondatrice facilite et améliore la surveillance des dirigeants.

Comme le suggèrent Shleifer et Summers (1988), une famille, en raison de la crédibilité de son maintien à la tête de l'entreprise (notamment en raison des bénéfices privés qu'elle tire de son contrôle), jouit de l'effet réputationnel suffisant pour lier avec ses employés, ses fournisseurs et ses clients des contrats implicites ex-ante optimaux : ceux-ci ont comme effet notamment d'inciter les salariés à acquérir du capital humain spécifique à l'entreprise; ils peuvent également conduire à un moindre coût de la dette pour les entreprises EF (Anderson et al. 2002). De plus, la longévité de la dynastie familiale permet l'acquisition par les membres de la famille d'un savoir spécifique qui, potentiellement, améliore leur gestion de l'entreprise.

Enfin, l'horizon de long terme sur lequel une famille maximise son utilité contraste avec la myopie dont peuvent souffrir les managers professionnels, qui cherchent le plus souvent à gonfler les revenus courants : les actionnaires familiaux ont ainsi la possibilité d'entreprendre les investissements de long terme optimaux, qui améliorent la performance de l'entreprise dans le futur bien que non rentables dans le court terme Stein (1989).

3.2 Structure du capital des PME familiales

Toutes les entreprises, indépendamment de la taille, du degré de maturité, de l'emplacement géographique et de la branche d'activité, ont besoin d'argent (capital) pour lancer, maintenir et/ou étendre leurs activités. Le capital peut être acquis par emprunt ou par capitaux propres et peut prendre la forme de nombreux instruments financiers. Les instruments d'emprunt utilisés par les PME peuvent comprendre notamment les prêts bancaires à terme ou à vue, les prêts privés, les lignes de crédit d'exploitation, les cartes de

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

crédit, le crédit-bail, les contrats de crédit-fournisseur et les programmes de prêts garantis par le gouvernement.

Les investissements dans le capital-actions des PME prennent essentiellement la forme de l'acquisition d'une ou de plusieurs catégories d'actions dans l'entreprise. Il peut s'agir d'un investissement personnel fait par l'entrepreneur, d'investissements privés faits par la famille ou des amis (argent de l'affection ou capital de proximité), d'investissements providentiels, de placements de capital-risque (CR) et, dans le cas des entreprises cotées en bourse, d'achats d'actions en réponse à des appels publics à l'épargne. Dans le cas des entreprises déjà existantes, les bénéfices non répartis peuvent aussi être réinvestis dans l'entreprise. Une nouvelle entreprise a besoin de « capitaux d'amorçage » pour ouvrir ses portes, de « capitaux de démarrage » pour acheter le matériel et les actifs de base, de « fonds de roulement » en quantité suffisante pour assurer le bon fonctionnement des activités courantes et de «capital d'expansion» pour acquérir des ressources additionnelles et investir dans les nouvelles technologies et exploiter les occasions d'affaires au fur et à mesure que l'entreprise progresse et prospère. Selon leur degré de maturité et le secteur dans lequel elles se trouvent, les PME choisissent les instruments financiers qui conviennent le mieux à leur projet selon aussi leurs opportunités (notamment le réseau socio-économique). La plupart des entreprises choisissent une combinaison de financement par emprunt et de financement par capitaux propres et cette structure financière variera au fil des ans en fonction des besoins en termes de financement à court et à long terme de l'entreprise. On peut s'attendre à ce que certaines branches d'activité, par exemple la biotechnologie ou d'autres branches où les cycles de mise au point des produits sont longs et où les rendements sur le capital investi sont habituellement élevés, utilisent une proportion plus grande de financement par capitaux propres au cours des phases de mise au point des produits et, en particulier, des fonds provenant de sources telles que les investisseurs providentiels et les investisseurs en capital-risque (investisseurs en CR). Les branches d'activité matures risquent de ne pas attirer ce profil d'investisseur parce que les rendements potentiels y sont plus bas et sont donc plus susceptibles de recourir aux instruments par emprunt classiques.

3.2.1 L'actionnaire dirigeant de l'EF : entre gouvernance et réseaux sociaux

La plupart des entreprises dans le monde sont contrôlées par leurs fondateurs ou par les familles des fondateurs et leurs héritiers. Cette propriété familiale est quasiment

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

universelle parmi les sociétés non cotées, mais également dominante parmi les sociétés faisant appel au marché (Burkart, Panunzi et Shleifer, 2003). En effet, la majorité des entreprises qui font appel au marché, et partout dans le monde, est contrôlée par des familles (La Porta et al. 1999b; Faccio et Lang, 2002). Deux grands traits paraissent marquer la position de l'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale: d'une part, la particularité ontologique, née de l'enchevêtrement des valeurs familiales et des valeurs entrepreneuriales, fait émerger une gouvernance singulière au sein de ces entreprises, d'autre part, l'activation de nombreux réseaux sociaux structure le rôle de l'actionnaire dirigeant.

Le constat effectué par l'étude de Faccio et Lang (2002) est assez saisissant. L'étude, menée en France, Allemagne, Italie, Espagne et la Grande-Bretagne repose sur un échantillon de 3 740 entreprises. Sur la totalité de l'échantillon, 43,9 % des entreprises sont des EF. L'étude montre par ailleurs que plus des deux tiers des EF européennes sont dirigées par un membre de la famille (la proportion la plus haute étant atteinte en Italie et au Royaume-Uni et la plus basse en Allemagne). Cette constatation de la très forte implication des membres de la famille dans la direction opérationnelle des EF est amplifiée par les biais avoués de l'étude qui conduisent à une sous-estimation de la présence réelle des actionnaires familiaux. Ces résultats sont convergents avec les résultats d'études antérieures. Ainsi par exemple, La Porta, Lopez-de-Silanes et Shleifer (1999a) ont mis en évidence la présence dominante d'un membre de la famille dans la direction dans 73 % des cas, constat amplifié par le fait que dans 78,7 % des cas le dirigeant propriétaire était le seul actionnaire contrôlant l'entreprise. Le recouvrement des rôles d'actionnaire et de dirigeant, quasi âme de l'EF, a pour conséquence directe le risque d'une confusion entre le mode de gouvernement d'une entreprise et son mode de gouvernance (Hirigoyen, 2002). L'introduction de la dimension familiale dans la gouvernance de l'entreprise complexifie considérablement le mécanisme de sa mise en œuvre.

3.2.2 L'élargissement de la gouvernance aux réseaux sociaux

Si on retient une définition de la gouvernance des entreprises focalisée sur le processus par lequel les sociétés prennent en compte les attentes (droits et souhaits) des parties prenantes c'est-à-dire toutes les personnes qui ont quelque chose dans la société, les actionnaires, les bailleurs de fonds, les employés, les clients et le public en général (Demb et Neubauer, 1992), on retrouve, pour partie, le concept de réseaux sociaux tels qu'il peut être utilisé pour la lecture du fonctionnement des EF. La relation avec la performance de

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

l'entreprise n'a pas besoin d'être ici rappelée[18] : l'axe général de la réflexion, structuré autour du fonctionnement clanique de l'organisation et des mécanismes de confiance qui lui sont associés, a déjà été posé par ailleurs (Allouche et Amann, 1998c ; Allouche et Amann, 2002).

- **L'action économique est encastrée au sein de relations personnelles**

Trois hypothèses formulées de manière probante par Granovetter, peuvent servir de support à l'introduction d'une analyse de la gouvernance de l'entreprise familiale en relation avec les réseaux sociaux :

- la première hypothèse soutient que l'action économique ne peut être conçue uniquement en termes de maximisation de l'utilité d'un individu ou maximisation du profit d'une entreprise. L'allocation des ressources obéit à d'autres déterminations au nombre desquelles figurent des loyautés communautaires et la référence à des valeurs. Plus qu'ailleurs, dans l'EF, ceci est patent. L'exemple, inscrit dans l'histoire, du paternalisme[19] en atteste. C'est, de fait, un ensemble d'éléments qui instituent implicitement des relations de confiance au sein de l'entreprise entre dirigeants et salariés. C'est sous cet angle qu'il convient peut-être d'interpréter les résultats d'études empiriques (Allouche et Amann, 1995) qui concluent à de meilleures performances des EF dans le domaine des ressources humaines.
- la deuxième hypothèse souligne que l'individu doit être appréhendé comme inscrit dans des systèmes concrets de relations sociales. L'action économique est encastrée au sein de relations personnelles qui placent les individus en contact avec les autres. L'histoire des EF le montre. Ainsi, par exemple, dans les EF de la Révolution industrielle on a vu se mettre en place autour de l'entreprise, une ville, une cité largement financée par les entreprises, la construction d'une école, le financement de clubs sportifs et le modèle va perdurer tout au long du XXe siècle.
- la troisième hypothèse indique que les institutions économiques sont des constructions sociales et qu'il faut les analyser comme telles. En d'autres termes, l'institution telle qu'elle existe actuellement ne s'explique pas qu'en termes d'efficience ; d'autres facteurs doivent être pris en compte, en particulier les réseaux de relations personnelles qui déterminent quelle solution a été effectivement adoptée. Dans les EF, (et par extension du concept d'organisation clanique emprunté à Ouchi), les relations

[18] Sur cette question voir Charreaux (1997), Caby et Hirigoyen (2001).

[19] Sur le paternalisme, on retiendra l'idée selon laquelle les rapports des dirigeants avec leurs salariés sont placés sous la gouvernance des règles transposées de la vie familiale et caractérisées par l'affection réciproque, l'autorité et le respect.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

interindividuelles, tissées au sein du réseau naturel créé par les liens biologiques de la reproduction se structurent autour d'une charte commune peu codifiée et peu formalisée regroupant implicitement valeurs et croyances partagées. C'est pourquoi, les membres de la famille sont condamnés à faire reposer leurs transactions sur la confiance réciproque. La confiance est alors dans ce sens le substitut aux contrats explicites. Par extension aux EF, l'observation d'un encastrement de l'action économique dans les structures sociales souligne le rôle des relations personnelles concrètes et des structures de réseaux pour susciter de la confiance et décourager l'opportunisme

Conclusion chapitre 1

En résumé, le présent chapitre met en évidence une analyse théorique de l'entreprise familiale et de sa performance économique. Des justifications de la particularité de ce processus ont été dérivées de l'observation des caractéristiques fondatrices de cette entité. Les développements théoriques et les observations empiriques établies au sein de ce premier chapitre seront approfondis au sein du chapitre suivant qui visera à construire un modèle de l'influence des effets de gouvernance, des phénomènes familiaux et d'altruisme sur la performance de la PME familiale. La variable "performance" y jouera un rôle central puisque l'observation des mécanismes de gouvernance permettra de révéler la spécificité de la PME familiale.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

CHAPITRE II :
LES MECANISMES DE GOUVERNANCE DE LA PME FAMILIALE

Dans le cadre de ce chapitre, nous voulons montrer que l'une des dimensions pour promouvoir le développement économique de l'Afrique en général et du Tchad en particulier doit nécessairement passer par la pratique de la bonne gouvernance d'entreprise dans les PME: Le profil du dirigeant est une condition favorable, c'est-à-dire nécessaire mais non suffisante.

Les PME familiales en Afrique constituent des moteurs de développement économiques des pays africains. De nombreuses études ont été faites sur la gouvernance des grandes entreprises. Mais peu d'études ont été réalisées sur les mécanismes de gouvernance existant ou qui devraient être mis en place au sein des PME.

La mise en place d'une gouvernance au sein des PME, nécessite donc de tenir compte non seulement des spécificités de la structure de propriétés, mais également des caractéristiques du dirigeant et des objectifs des actionnaires. Toutefois, le dirigeant n'occupe pas un rôle passif face aux mécanismes qui contraignent son pouvoir discrétionnaire et qui gouvernent sa conduite. Aussi est-il pertinent de réfléchir à l'influence du dirigeant sur ces mécanismes. Une revue de littérature permet de restituer la place du dirigeant dans la conception des mécanismes du gouvernement d'entreprise et d'intégrer, à partir de la caractérisation de la PME familiale issues du chapitre précédent, les critères propres aux mécanismes de gouvernance de l'EF en Afrique en générale et une spécificité tchadienne (section 1).

Le deuxième argument central du présent chapitre est de démontrer les effets de gouvernance sur la performance de la PME familiale en Afrique et plus particulièrement au Tchad (Section II). A l'issue des développements théoriques qui vont suivre, l'influence de trois variables des EF sur la performance sera précisée. Les caractéristiques choisies sont généralement associées au comportement de l'EF réputée famille, sacralisant l'interdépendance du niveau de performance. Aussi, l'influence de la gouvernance, famille et de l'altruisme sur la performance de l'entreprise familiale sera expliquée et justifiée.

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

SECTION I :
LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE FAMILIALE EN AFRIQUE : CAS DU TCHAD

La crise économique qui sévit actuellement en Afrique noire et qui n'épargne pas les pays de la Communauté Economique et Monétaire des Etats d'Afrique Centrale (CEMAC) a favorisé l'expansion des PME caractérisées, par les micro- activités des biens et services.

Hernandez (2000) a fait le constat qu'au moment où les entreprises africaines modernes, publiques et privées rencontrent de grandes difficultés, celles relevant des PME résistent à la crise et même se multiplient. Pourquoi exiger la pratique de la gouvernance d'entreprise de ces PME familiales?

La présente section tente une analyse des spécificités des entreprises africaines à la lumière des développements théoriques relatifs à la connaissance de l'organisation qui sera faite dans un premier point (1), ensuite, une revue synthétique de la littérature sur la typologie des PME familiales selon le mode de gouvernance au deuxième point (2). Enfin, une lumière sera faite sur les théories actuelles de la PME familiale (3).

1. Les spécificités des entreprises africaines

Pour analyser les spécificités des entreprises africaines, il convient d'étudier dans un premier temps, leur environnement économique (1.1), ensuite, les pratiques de gestion (1.1.1), puis les ressources humaines (1.1.2).

1.1 L'environnement économique des entreprises

Dans les pays africains, les moyens de production, le revenu, la consommation sont parfois peu représentatives de la réalité sociale. Leur inexpressivité est à la mesure des considérables disparités internes, sociales, culturelles, régionales qui prennent souvent une ampleur inconnue sous d'autres cieux. En fait, les caractéristiques économiques ou les groupes socioprofessionnels dressent parfois de véritables barrières intérieures, dotées d'une redoutable étanchéité. Leur étude, notamment par les économistes et sociologues, est à l'origine des notions largement utilisées de "dualisme" et de "marginalisme". La première notion insiste sur la juxtaposition, génératrice de tensions, d'une organisation traditionnelle et d'un secteur socio-économique de type moderne. La deuxième, par contre, porte le projecteur sur la partie de la société qui continue à produire, à s'employer, à vivre, au moins partiellement, en marge de la "modernisation".

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Par ailleurs, la crise de la dette déclenchée en 1982 et surtout son accélération en 1985 ont provoqué le désengagement progressif des banques internationales vis-à-vis de l'Afrique et la montée de la concurrence du secteur financier informel. En effet, comme le souligne Eboue (1989), les systèmes financiers des pays africains font apparaître un important dualisme financier ; le marché des fonds prêtables est partitionné. D'un côté, on trouve les banques, très spécialisées dans le financement d'activités formelles, dont les risques doivent être compensés par l'existence de garanties réelles. De l'autre, on trouve un secteur informel qui finance toutes sortes d'activités tant formelles que souterraines par l'allocation de "crédits personnels" fondés plus sur la confiance vis-à-vis du débiteur que sur la base d'estimations du rendement et du risque associés aux créances. De plus, depuis 1988, une crise de liquidité et d'insolvabilité sans précédent frappe le secteur bancaire africain. Les conséquences de ce contexte sur la situation des entreprises sont incalculables et désastreuses. En fait, les raisons de l'échec de certaines entreprises en Afrique sont souvent dues à la faiblesse de la relation entre la banque et l'environnement économique et social (Chekili et Saidane, 1995). Ce qui conduit à un tel constat est le sentiment de méfiance et le manque de compréhension que peut manifester le banquier à l'égard de l'entreprise. Par conséquent, l'analyse de l'efficacité des entreprises en Afrique ne peut être effectuée sans s'interroger sur les structures et les moyens financiers disponibles et nécessaires à leur développement.

1.1.1 Les pratiques de gestion

La création, la survie et la croissance des PME sont intimement liées à l'esprit de l'entreprise mais étant à caractère privé ou familial, les PME posent beaucoup de problèmes concernant la gestion. Généralement, la PME à peu d'employés, cela implique une gestion des ressources humaines très centralisées et une fonction du personnel peu développé (Makunza, 2001).

En effet, l'Afrique reste un continent où les traditions continuent de tenir une place importante dans la vie de tous les jours (Mahieu, 1990). L'entreprise étant un corps social en interaction avec son environnement, sa gestion ne peut se faire et se comprendre en faisant abstraction de cet environnement culturel. La culture en tant qu'ensemble complexe de croyances, de connaissances, d'habitudes, de lois, de coutumes et d'aptitudes acquises par l'homme en tant que membre d'un groupe a un impact sur la gestion des organisations. Ainsi, toute économie, toute organisation reposent sur un « endroit »

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

symbolique dont elles tirent sens et dynamisme. L'entreprise ne se réduit donc pas à un système technique. Mais, elle est aussi une communauté qui s'organise autour d'un sens et dont on ne peut ignorer les acteurs.

En effet, l'économie et l'entreprise en Afrique sont à cheval sur deux logiques (d'organisation d'activités économiques et sociales) contradictoires et complémentaires: l'une socioculturelle héritée des traditions locales mais transformée sous les pressions contemporaines, l'autre économico financière et technique inhérente à l'insertion dans le marché. Dans les entreprises, on a affaire à un mode de gestion "interculturel" considéré comme le résultat d'un choc culturel: c'est donc un mode de gestion fondé sur ces deux logiques. Les exemples de ce métissage sont nombreux. Les produits de l'artisanat (portes métalliques, lampes, casseroles, réchauds, …) sont souvent des objets de la transformation des déchets industriels. En milieu rural, sous sa forme traditionnelle, la "tontine" était une association de personnes qui a un but social, de prévoyance, de secours mutuel et d'entraide grâce aux travaux de ses membres. Alors qu'en milieu urbain, sous sa forme actuelle, la "tontine" (c'est-à-dire le "ndjono" ou "ndjangui" au Cameroun, l'"Ekub" en Ethiopie, le "paré" en République Tchadienne, l'"Esusu" au Nigeria) est une association qui permet à ses membres de rassembler des sommes nécessaires pour financer certains événements (mariages, funérailles, …) ou entreprendre des activités commerciales. Ainsi, le moderne et le traditionnel sont intimement imbriqués dans cette institution qui conjugue des logiques tantôt traditionnelles, tantôt économico-financières.

1.1.2 Les ressources humaines

En Afrique, l'entreprise est le lieu d'intenses relations sociales (Verhelst, 1996). La confiance mutuelle, le respect de la dignité de chacun sont essentiels à sa bonne marche. L'entreprise doit être au service du personnel et non l'inverse. Cependant, il existe dans toute entreprise, des sources de conflits latents entre employeurs et employés qui peuvent mettre sa survie en jeu (Makunza, 2001). Le fait qu'il y ait des entreprises africaines dont la durée de vie est longue est la preuve que certains processus contribuent à réduire ces antagonismes et assurent la pérennité des organisations. L'analyse du rôle de ces réducteurs de conflits est essentielle à la compréhension des modalités concrètes de fonctionnement de l'entreprise africaine. Le facteur humain y tient une place centrale. En effet, le domaine de la gestion des ressources humaines, en Afrique, dépassent largement les limites de l'entreprise. Ainsi, les termes d'autorité, de règles et de discipline, de la hiérarchie de grades et la

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

centralisation des décisions, de fonctions et structures, ... sont empruntés à d'autres réalités institutionnelles que celles de l'entreprise (Makunza, 2001). En ce qui concerne l'exercice du pouvoir, par exemple, le chef en raison de sa personnalité, de sa compétence technique ou de son origine exerce une attraction réelle sur l'ensemble du corps social de l'entreprise qu'il lui appartient de capitaliser. Mais le potentiel de la loyauté et de motivation ainsi disponible est lié à l'homme. Certains dirigeants le cultivent en amplifiant le côté relationnel, devenant ainsi de véritables chefs de quartier ou de village rendant la justice, disposant des conseillers matrimoniaux, etc. D'autres tentent d'obtenir un transfert de cette loyauté vers l'entreprise. Mais faute d'identification, de symbole et de valeurs collectives, ce transfert se fait ne se fait que très imparfaitement, entraînant frustration et démotivation en pure perte. En fait, la relation directe au chef aurait dû permettre de définir des modèles d'organisation qui favoriseraient l'expression des salariés et la participation, afin d'accentuer le sentiment d'appartenance et de décourager les conduites d'exclusion.

En outre, l'entreprise est souvent représentée par une conception plurale de l'individu, du pouvoir et du divin qui s'exprime dans la communautarisation des Êtres et du Cosmos (espace extraterrestre) au sein du groupe. Elle se situe dans les mythes spatio-temporels des représentations magico-religieuses locales, et tire de cette dimension sacrée son équilibre à travers une régulation assurée par l'obéissance et le respect aux normes sociales locales de l'excellence établies depuis les ancêtres : la sagesse, la justice, les rapports avec le divin, la compétence technique fondée sur l'ancienneté et le devoir. Les personnes les plus affirmées dans la pratique occupent le sommet de la hiérarchie et les moins affirmées la base. Ainsi, la pratique de la concertation, notamment par la palabre, constitue une valeur traditionnelle, même si elle ne se réalise pas d'une manière pleinement égalitaire et comporte des règles et des hiérarchies à respecter.

L'analyse de la vie sociale dans l'entreprise et "hors-entreprise" révèle que la plupart des cadres africains connaissent le problème de déchirement entre d'une part le souci de respecter les valeurs traditionnelles et d'autre part, le besoin souvent légitime de faire carrière et d'accéder rapidement aux centres de décision. Elle permet surtout de mieux saisir les valeurs et les comportements des groupes d'intérêts, de mettre en évidence le contexte organisationnel et relationnel de l'entreprise en Afrique et d'en dégager une évaluation des difficultés de mise en œuvre de programmes de formation des travailleurs et de perfectionnement des cadres.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

1.2 Les concepts d'entreprise familiale et de gouvernance

Si tout semble être dit et redit sur les caractéristiques de l'EF et sur les mécanismes de gouvernance susceptibles de protéger l'intérêt des actionnaires, beaucoup d'auteurs Carty et Buff (1996), Allouche et Amann (2000), Peter, Shapiro et Young (2005), s'accordent à dire que l'unanimité autour de ces concepts est loin d'être atteint. Ces deux concepts soufrent encore d'amalgames conceptuels. Pour donner un éclairage dans le contexte africain, le concept de l'entreprise familiale sera d'abord présenté, ensuite celui de gouvernance.

1.2.1 L'entreprise familiale en Afrique

Parler en Afrique de l'entreprise familiale peut susciter une polémique. En ce sens qu'elle n'est définie ni par la loi, ni par les recherches académiques. D'aucuns se demanderont s'il ne s'agit pas tout simplement de la très petite entreprise (TPE) ou de la petite et moyenne entreprise (PME). Certains juristes l'assimilent péremptoirement à la société anonyme unipersonnelle (SAU) du droit OHADA[20]. Cette assimilation de l'EF à la TPE ou à la PME est un amalgame opérationnel. Car l'EF ne peut être définie ni à travers des formes juridiques spécifiques, ni à partir d'une taille particulière (Carty et Buff, 1996), Allouche et Amann (2000).

L'objectif de ce paragraphe n'est point de faire une synthèse des propositions définissant l'EF[21], mais de décrire les constantes permettant de l'identifier.

Les travaux antérieurs classent en deux ensembles les auteurs qui la définissent et la distinguent de celle non familiale : l'approche restrictive ou monocritère et l'approche multicritère que nous avons développées ci-dessus au chapitre I sur les définitions des EF. Quel que soit le courant, le rôle de la famille dans la prise de décision et le contrôle reste très souligné. La synthèse de ces travaux énumérés plus haut, permet de ressortir quatre constantes dans la caractérisation de l'EF :

- le contrôle du capital et de la gestion par une seule personne ou par une seule famille ;
- la participation active de la famille à la gestion ;
- le souci de transmettre l'entreprise aux générations futures ;
- la parenté entre la direction et le capital de l'entreprise.

La famille quant à elle est une institution sociale dont on considère souvent qu'elle est le noyau ou l'épicentre de société qu'elle soit traditionnelle ou moderne. C'est le lieu de la

[20] OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires; c'est l'organisme qui, en Afrique, élabore et harmonise le droit entre les différents Etats membres.
[21] Voir ci-dessus. Pour un état de l'art en la matière, voir Allouche et Amann (2000) ou Barrédy (2005)

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

confiance et du don par opposition au marché et à l'esprit de calcul (Bourdieu, 2002). Rallier les concepts de famille et d'entreprise s'avère donc délicat surtout lorsque dans les relations économiques il faut clarifier qui est de la famille et qui ne l'est pas. Le lien biologique puisque naturel et sans frontière rend presque impossible dans le cadre de l'Afrique toute clarification stricte sur les inclus et les exclus de la famille. Dans la société africaine, la consanguinité conjuguée aux alliances, aux mariages et à l'adoption rend trop élastique la notion de famille. Les filiations biologiques et socio-historiques constituent les déterminants majeurs concourant à la mise en place des liens de solidarité et à l'intégration sociale. Leur importance dans les processus d'établissement et de consolidation des liens sociaux apparaît à travers les mécanismes, normes et symboles d'identification ou de distinctions sociales. Ceux-ci offrent l'occasion d'apprécier la prééminence des ancêtres et de la parenté dans la structuration, l'organisation et le fonctionnement des sociétés.

En définitive, nous définissons *l'EF comme celle dans laquelle les droits résiduels de contrôle et de créance sont détenus partiellement (au moins 50%) ou totalement soit par une seule personne ou une seule famille, soit par deux ou plusieurs personnes physiques parentés et qui s'activent effectivement dans la gestion et la surveillance*.

La famille et les liens de consanguinités constituent ainsi l'épine dorsale de l'entreprise. Les liens familiaux qui déterminent la structuration du capital et l'organisation du pouvoir réel constituent l'un des leviers de l'exploitation de cette entité.

1.2.2 La gouvernance de l'entreprise familiale

Depuis la tragédie aux Etats-Unis, la gouvernance des entreprises est dominante dans les médias et dans la littérature. Les scandales financiers qui ont défrayé la chronique aux Etats-Unis et en Europe Enron (2001), Vivendis Universal (2002), Ahold (2003), Parmalat (2003), etc., en montrant les limites des mécanismes existants, ont renforcé sa portée pratique et scientifique. Ce qui expliquent la division des auteurs tant au niveau de sa définition et des modèles susceptibles de garantir l'intérêt des actionnaires, qu'au niveau de l'impact de ses structures et de ses mécanismes sur la performance.

Qu'est ce que la gouvernance de l'entreprise ?

Il est difficile de faire l'unanimité sur la définition de la gouvernance de l'entreprise en générale. Néanmoins, Shleifer et Vishny (1997) définissent la gouvernance de l'entreprise comme *l'ensemble des mécanismes par lesquels les apporteurs de capitaux garantissent la*

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

rentabilité de l'action. Ces auteurs centrent leur conception de la gouvernance sur la protection des actionnaires comme bénéficiers exclusifs de la valeur.

Charreaux (1997) propose une approche plus large. Il définit la gouvernance des entreprises comme *l'ensemble des mécanismes qui gouvernent le comportement des dirigeants et délimitent leur latitude discrétionnaire*. Il s'agit d'un éventail de normes qui visent à homogénéiser les fonctions d'utilité des dirigeants et des actionnaires. Ces auteurs abordent la gouvernance en termes de contrôle du dirigeant et de maximisation de la valeur actionnariale. Reberioux (2003) définit la gouvernance comme *la structuration et l'exercice du pouvoir dans les organisations*. Dans le même sens, Rajan et Zingales (2000) définissent la gouvernance comme *l'ensemble des mécanismes d'allocation et d'exercice du pouvoir ou de l'autorité hiérarchique*. Critiquant la vision strictement actionnariale de la gouvernance, ils soutiennent que la répartition du pouvoir et de la valeur créée entre les parties actives au sein de la firme sont un mécanisme de gouvernance centré sur la prévention des conflits et donc sur la convergence des fonctions d'utilité.

La gouvernance est donc « *l'ensemble des règles attenantes aux configurations de la propriété, à la tutelle de la minorité et des créanciers, au système d'administration et de contrôle* » (Guido et Piergaetano, 2003). C'est l'organisation du pouvoir formel entre le dirigeant, le conseil d'administration et les actionnaires (Abdelwahed, 2003). L'approche de ces auteurs aborde la gouvernance dans une perspective de négociation et met en relief les principales parties prenantes au sein de l'entreprise, la gouvernance d'entreprise étant « constituée du réseau de relations liant plusieurs parties… » (Caby et Hirigoyen, 2005). Les actionnaires, les dirigeants et le CA sont parmi les « *stakeholders* » les plus actifs et les plus décisifs au sein de l'entreprise et dans la littérature.

- Les actionnaires : ils sont les détenteurs du pouvoir au sens de Mitchell, Agle et Wood (1997)[22] et sont appelés à l'allouer partiellement ou totalement aux mandataires sociaux. En se débarrassant de la gestion, ils cèdent au dirigeant le droit de propriété virtuel contre la perception d'une rémunération équitable et le limogeage « *at natum* » de ce dernier en cas de non satisfaction (Louvet et Taramasco, 2004).
- Les dirigeants : ils sont liés aux actionnaires par un contrat et sont appelés à exercer le pouvoir alloué par ces derniers pour maximiser leurs intérêts.

[22] Ces auteurs segmentent le pouvoir dans l'entreprise en trois catégories : le pouvoir coercitif fondé sur les moyens physiques de contrainte ou de violence ; le pouvoir utilitaire fondé sur les ressources matérielles et financières et le pouvoir normatif fondé sur les ressources symboliques.

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

- Le CA : il est appelé à évaluer et à ratifier les décisions stratégiques et à contrôler l'exercice du pouvoir et la latitude managériale des dirigeants.

La gouvernance peut ainsi être définie autour de ces trois composantes comme *l'ensemble des structures et des mécanismes d'allocation, d'exercice, de contrôle du pouvoir et de la latitude managériale du dirigeant dans les organisations*. Elle est une alternative palliative aux fissures des systèmes de délégation face aux dirigeants opportunistes. La famille étant un levier essentiel de l'EF, elle constitue avec ses différentes composantes (assemblée de famille, conseil de famille, etc.), une partie prenante[23] au sens de Mitchel, Agle et Wood (1997) et une composante essentielle du système de gouvernance de l'EF.

Par contre, le gouvernement d'entreprise traditionnellement cité dans les travaux académiques francophones est celui proposé par Charreaux (1997). Il présente la particularité d'être centré sur le dirigeant de l'entreprise : « Le gouvernement des entreprises recouvre *l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire* ». Le commentaire apporter par l'auteur précise le sens de cette définition : « centrée sur le rôle déterminant des dirigeants, elle permet de dépasser l'analyse des relations entre les actionnaires et les dirigeants souvent privilégie et de replacer le problème du gouvernement des entreprises dans l'ensemble de contrats et de relation qu'entretient l'entreprise (et ses dirigeants) avec ses multiples partenaires, qu'ils soient actionnaires, mais également, banquiers, salariés, clients ou pouvoirs publics… ». Toutefois, cette référence au dirigeant peut limiter l'organisation des structures de gouvernance de façon trop stricte et oublier un certain nombre de partenaires agissant sur l'entreprise.

On peut dès lors se demander quelles sont les différentes structures ou les différents systèmes de gouvernance du fait qu'il y'a plusieurs moyens d'organiser les processus de gouvernance dominants dans les entreprises.

[23] La typologie Mitchell Agle et Wood (1997) retient trois critères de pertinence permettant de classer les stakeholders en sept catégories : les parties prenantes dormantes (1), discrétionnaires (2), latentes (3), dominantes (4), dangereuses (5), dépendantes (6) et les parties prenantes « définitives » (7). Les auteurs réfutent le « plus ou moins tout le monde » considérant que la pertinence de la théorie des parties prenantes réside notamment dans sa capacité à définir qui est ou qui n'est pas une partie prenante de l'entreprise. Ainsi, la huitième catégorie de la typologie de Mitchell Agle et Wood (1997) sont les « non stakeholders ».

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

1.2.3 Les différents systèmes de gouvernance dominants dans les entreprises

On peut distinguer dans le monde plusieurs systèmes de gouvernance caractérisés dans chaque pays ou dans chaque groupe de pays soit par la force du marché, soit par la force de la culture locale, soit par le pouvoir des parties prenantes. Nous présenterons successivement le système anglo-saxon, le système germanique, le système nippon, le système français et le système africain (Feudjo, 2004).

Le système anglo-saxon : de la gouvernance par le marché vers une gouvernance légaliste?

Appliqué aux Etats-Unis et en Angleterre, il est caractérisé par la forte institutionnalisation du pouvoir des actionnaires et le rôle très actif du marché. La structure de gouvernance est moniste. Ainsi, le CA cumule les fonctions de direction et de contrôle. En Angleterre, le rapport Derek Higgs (2003) a préconisé l'institution de « senior independent directors ». Cette catégorie d'administrateurs vient modifier le fonctionnement du CA en jouant un rôle d'intermédiaire entre les actionnaires et les dirigeants (Hurstel et Mougel, 2003). La structure de propriété est très dispersée (Alvaro (2002), Abdelwahed (2003)). Les CA ont très souvent une taille moyenne (entre 12 et 13 administrateurs) par rapport à d'autres pays comme l'Allemagne (Pablo, Azofra et Lopez, 2005). L'examen des textes règlementaires depuis la faillite historique d'Enron laisse transparaître l'évolution du cadre américain vers une gouvernance plus légaliste (Prat et Komarev, 2006).

Le système germanique : la gouvernance partenariale ou relationnelle

Dans le système Allemand, l'entreprise est considérée dans son approche contractuelle. Le système de gouvernance met donc l'accent sur toutes les parties actives au sein de l'entreprise. La structure de gouvernance est de type dualiste composée d'un directoire qui assure les fonctions de direction et d'un conseil de surveillance qui assume celles de contrôle. Les parties les plus influentes sont les employés, les actionnaires et les banques (Schilling (2001), Alvaro (2002), Abdelwahed (2003)). Le conseil de surveillance est généralement de grande taille. Il est composé de vingt (20) membres élus par part égale par les actionnaires et les employés (Schilling, 2001). La structure de propriété est relativement concentrée (Pablo, Azofra et Lopez 2005). La responsabilité individuelle des membres du Directoire et du conseil de surveillance tend de plus en plus à être renforcée. De nombreux

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

auteurs Charreaux (1997), Grassini (2001), etc.) relèvent une convergence entre le système allemand et le système japonais.

Le modèle japonais : la gouvernance culturelle et partenariale

Contrairement au système de cogestion germanique, le Japon se caractérise par son système d'unité nationale influencé par les attributs de la culture (Abdelwahed, 2003). Le sens de la famille, le mépris des conflits et l'esprit du consensus ont un impact très significatif sur la gouvernance (ICMG, 1995). Le système japonais peut être considéré comme intermédiaire entre le système anglo-saxon et le système allemand. En fait, l'organe de gouvernance est le CA composé d'un conseil d'administrateurs, d'un office d'administrateurs représentatif et d'un office d'auditeurs. Chacun de ces organes ayant des responsabilités bien spécifiées (ICMG, 1995). Comme dans le système allemand, le pouvoir est fortement contrôlé par les salariés, les actionnaires et les banques. La structure de propriété est plus dispersée qu'en Allemagne et moins qu'aux Etats-Unis.

Le système français : la gouvernance actionnariale

La France a adopté un système mixte de gouvernance. En fait, les entreprises ont le choix entre la structure moniste et la structure dualiste. Selon l'ICMG (1995), 98% des entreprises françaises cotées ont opté pour la structure moniste. Quel que soit la structure retenue, le contrôle de l'entreprise est assuré par les actionnaires. Les minoritaires y jouent un rôle très important et peuvent le cas échéant destituer les administrateurs. Le marché est peu actif. La propriété est relativement concentrée. Les banques, les compagnies et la famille sont les principaux actionnaires (Alvaro, 2002).

Le modèle africain : une gouvernance quasi-légaliste

Parler du système africain de gouvernance des entreprises revient à présenter les recommandations du nouveau cadre juridique en vigueur en Afrique depuis 1998 à savoir : l'acte uniforme de l'OHADA portant droit des sociétés. Le fait qu'il soit récemment adopté fait en sorte, le cadre que nous présentons est très peu quotidien dans entreprises tant au niveau de la forme qu'au niveau du fond.

L'acte uniforme portant droit des sociétés a introduit dans l'environnement économique des affaires une nouvelle forme de société : la société unipersonnelle qu'elle revête la forme de société anonyme (SA) ou de société à responsabilité limitée (SARL). Cette innovation a entraîné deux modes de gouvernance:

- la gouvernance par le CA lorsque le nombre d'actionnaires est égal ou supérieur à trois;

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

- la gouvernance par un administrateur général qui cumule les fonctions d'administration et de direction lorsque le nombre d'actionnaires est inférieur ou égal à trois. L'option est donc donnée exclusivement aux entreprises ayant trois actionnaires entre le conseil d'administration et l'administrateur général. En vertu de l'article 416 de l'acte uniforme, le conseil d'administration doit avoir au moins trois membres donc deux actionnaires; ce qui veut dire que les sociétés unipersonnelles et celles ayant deux associés ne pourront pas constituer un conseil d'administration.

Le CA comprend entre trois et douze administrateurs sauf dans les sociétés faisant appel public à l'épargne qui peuvent recruter jusqu'à quinze administrateurs. En cas de fusion, ce nombre peut être porté à vingt à condition que les administrateurs aient été en fonction dans leur société depuis au moins six mois. L'acte uniforme n'a pas introduit le binôme (Directoire + Conseil de Surveillance) et le statut d'administrateurs indépendants. Même si cette structure et ce mécanisme semblent très peu usités dans les entreprises en Afrique, il aurait été plus rationnel de prévoir l'évolution de l'environnement économique vers un contexte plus ouvert et plus préalable aux investisseurs financiers surtout étrangers qui auraient une préférence pour cette structure et ce mécanisme très prisés de gouvernance.

D'une façon générale, ce modèle consacre la priorité et la protection des actionnaires. Si on en juge par le caractère impératif de l'acte uniforme, ce modèle peut être qualifié de gouvernance quasi-légaliste.

L'hypothèse de convergence entre les différents modèles de gouvernance anime actuellement un débat entre les chercheurs. D'aucuns à l'instar de Grassini (2001) pensent que si le consensus venait à être observé, le système anglo-saxon s'imposerait. Les différents points de similitude entre la loi américaine Sarbanes Oxley (2002) et le plan d'action de la commission européenne sur le droit des sociétés et le gouvernement d'entreprise (2003) justifient cette pensée. Sous réserve des vertus thérapeutiques de cette loi, la croissance drastique des scandales financiers enregistrés aux Etats-Unis depuis le début du XXIe siècle pousse beaucoup de personnes à une préférence modérée pour le modèle anglo-saxon. Les contingences culturelles qui caractérisent certains modèles locaux et déterminent la nature des obligations des parties et parfois le protocole d'exécution des contrats ne peuvent se basculer facilement. « Il est important de ne pas analyser les institutions de gouvernance indépendamment de la culture dans laquelle elles s'inscrivent » (Meisel, 2005). Le cas de l'Italie présenté par Grassini (2001) en est également une preuve.

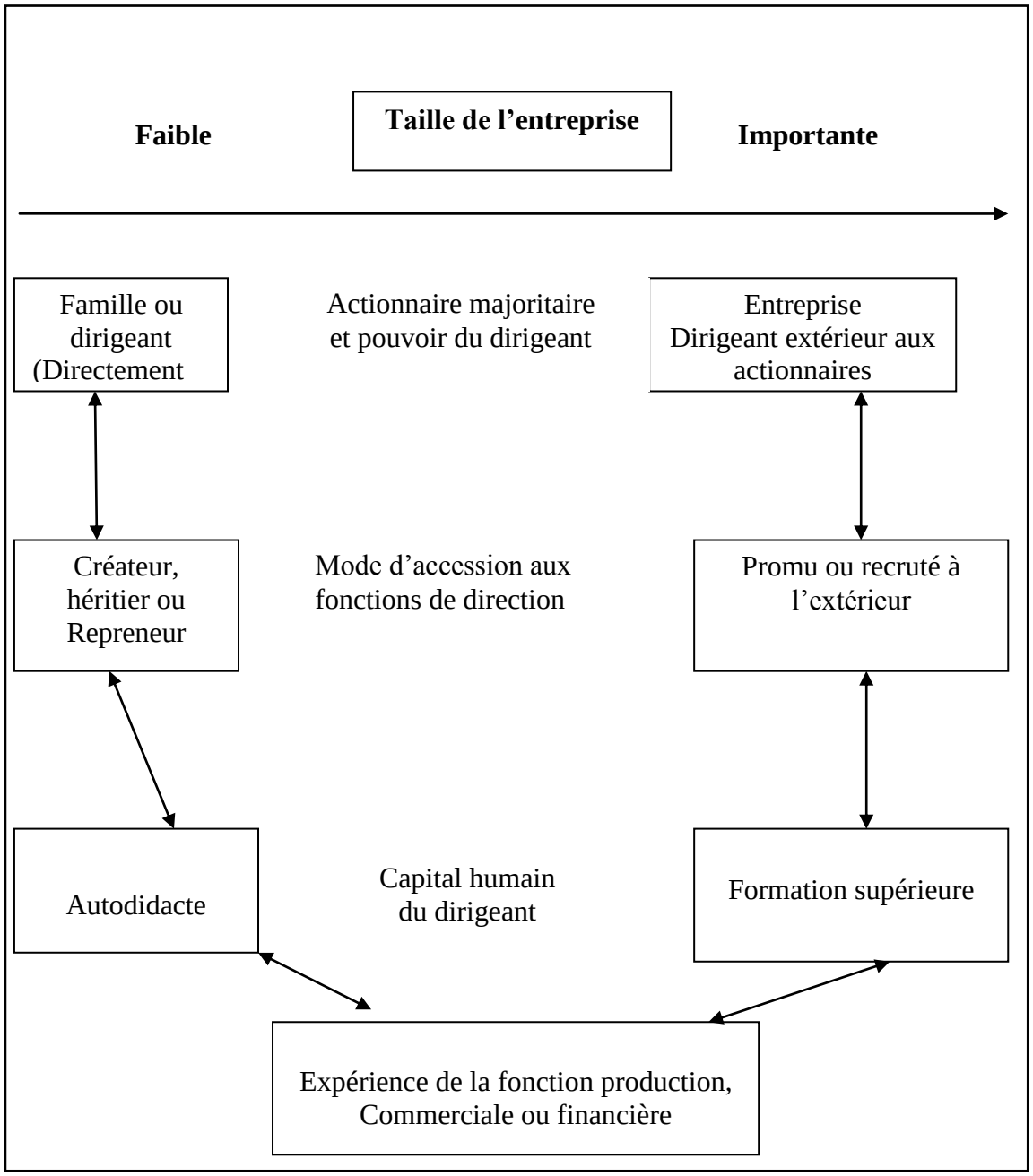
© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Le modèle africain sur la gouvernance ainsi décrit, nous analysons à présent la typologie des PME familiales suivant leur mode de gouvernance.

2. Une typologie des PME familiales selon leur mode de gouvernance

Au regard de la structure de gouvernance d'entreprise, la petite entreprise se distingue de la grande entreprise sur au moins trois caractéristiques qui sont souvent très liées entre elles.

Figure 4: **Evolution de la structure de gouvernance de l'entreprise selon sa taille et son niveau de croissance et de développement.**



© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Il s'agit de la structure de propriété (répartition du capital entre différentes catégories d'actionnaires et capital détenu par le dirigeant), du mode d'accession aux fonctions de direction et du capital humain du dirigeant (formation initiale et expérience professionnelle).

Au fur et à mesure de la croissance et du développement de l'entreprise, on devrait assister à une évolution de la structure de gouvernance. Cette évolution peut porter sur l'un ou l'autre des aspects mais, étant donné les relations qui existent entre eux, il est vraisemblable que l'entreprise qui a fortement crû tendra à adopter les structures propres aux grandes entreprises[24].

Une étude détaillée des différentes dimensions mises en avant par Habbershon et Williams (1999) montre que, en fait, l'existence de nombreuses routines créatrices d'avantages relève du capital social original que peut posséder une entreprise familiale. Par exemple, le processus de décision de ces firmes, l'existence d'une vision commune sur les objectifs, l'engagement ou l'implication sont le fruit de ressources sociales complexes qui sont le produit des relations entre les membres de la famille. D'où la question : l'entreprise familiale serait-elle susceptible de contrôler un capital social particulier

2.1 Un capital contrôlé par la famille

La PME se distingue de la grande entreprise non seulement par sa taille, mais aussi par sa structure de propriété.

En effet, contrairement aux Etats-Unis où certaines entreprises de haute technologie se font coter sur le marché peu d'années après leur création, en France, la plupart des entreprises de taille modeste (moins de 300 salariés) ne font pas appel public à l'épargne mais ont recours à d'autres sources de financement. Les PME cotées l'ont souvent davantage été dans le souci de permettre à leurs actionnaires d'avoir un minimum de liquidité pour acquérir ou céder leurs titres que dans le souci de lever les capitaux.

Ainsi dans les PME, le contrôle par les marchés de capitaux n'existe pas ou existe peu. Un actionnaire devra évaluer la performance de son entreprise en se fondant sur sa propre expertise et sur les documents en sa possession. Il pourra manifester son mécontentement principalement lors de l'assemblée générale des actionnaires où *l'intuitu personae* joue un rôle beaucoup plus important que dans les assemblées des grandes sociétés. S'il souhaite céder ses titres, il devra trouver un acquéreur et ne bénéficiera pas d'une grande liquidité. De plus, de nombreux statuts de sociétés ayant un caractère familial comprennent des clauses

[24] Pour une discussion approfondie du rapport entre l'effet de taille et la notion de PME, on pourra utilement se référer à Torrès (1997).

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

d'agrément qui établissent, certains délais qui restreignent la libre cessibilité des actions. Si en aucun cas, un actionnaire ne peut être prisonniers de ses titres et être empêché de se retirer de la société s'il le désire, les conditions de cession de ses titres sont parfois très dissuasives et imposent éventuellement le recours à un expert désigné par les parties ou par le président du tribunal de commerce.

En Afrique le capital des PME est souvent détenu par l'actionnaire majoritaire qui est souvent le père de famille et d'autre actionnaire sont représentés par les membres de famille et surtout ses enfants.

- **Autres caractéristiques du contrôle de capital en Afrique**

En ce qui concerne les PME en Afrique et au regard d'autres caractéristiques (voir Hernandez, 1997a), il est à noter qu'il existe dans ces unités deux pôles :

- Un pôle de la propriété et d'assomption du risque d'un patron, le plus souvent gérant, qui décide sans consulter un personnel le plus souvent réduit.
- Un pôle d'exécution constitué de l'ensemble du personnel qui subit et « opérationnalise » sans modification les décisions du précédent pôle.

Décrivant l'environnement socioculturel africain, Hernandez en dégage six principales caractéristiques que sont la soumission à l'ordre divin, l'obéissance au temps, le non partage du pouvoir, le primat de la communauté sur l'individu, le goût de la convivialité et le refus des conflits, une distanciation face aux rapports de production. L'entrepreneur Africain est moins administratif. Il aime décider sans consulter. Assez paternaliste, il cherche à expliquer aux employés le pourquoi des décisions sans que celles-ci ne soient modifiées. Il est à la limite assimilable à un chef autocrate ; près de 56 % des décisions sont prises unilatéralement par le sommet et imposées à la base (Hernandez, 1997b). Ce schéma structurel correspond à la structure simple de Mintzberg (1982) où l'organe clé est le sommet stratégique avec une supervision directe ; le chef d'entreprise donnant des ordres à l'ensemble du personnel qui les exécutent. Il s'agit ici d'une organisation appelée famille dont la culture est orientée vers le pouvoir, le chef d'entreprise considéré comme le père et l'ensemble du personnel comme membre d'une même famille (Hernandez, 1997b).

Le partage du pouvoir ou des responsabilités autour de la finance et surtout de la propriété de l'entreprise est souvent absent dans les processus de gouvernance la PME en Afrique. D'après notre synthèse ci-dessus, et en nous appuyant sur Caby et Hirigoyen (2001), définissent la gouvernance comme un ensemble de mécanismes de contrôle externes (marché

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

financier, marché des cadres…) et interne (conseil d'administration, hiérarchie) des attitudes managériales dans un contexte de relation d'agence.

Or en zone CEMAC, comme dans la plupart des pays Africains, où le marché financier se met à peine en place, ce marché n'influence en rien la gestion des PME. Les mécanismes internes se limitent à la hiérarchie qui se résume à la sanction du chef et à la prise unilatérale des décisions par ce dernier. Dans un tel cadre, les attitudes managériales sont celles de l'autocratie pour le chef et de la soumission pour l'ensemble du personnel.

En outre, le commandement autocratique de ces unités est moins favorable à la délégation de l'autorité. Le patron est la seule personne qui peut se permettre des dépenses ostentatoires de recherche de prestige. Le personnel des PME, conscient qu'il a été recruté sur des bases affectives et familiales et que c'est dans celles-ci qu'il a reçu une qualification, est prêt à ne pas bénéficier du salaire en cas de trésorerie nulle. Il doit beaucoup à cette entreprise qui ne licencie pas facilement et envers qui tout opportunisme est proscrit. Seul l'intérêt communautaire, c'est-à-dire celui de l'entreprise, prime au détriment des considérations individuelles.

Dans un contexte informel d'absence quasi permanente des contrats entre agents, le problème de confiance est crucial, car sans elle aucune transaction n'est possible. Pour couvrir certaines défaillances et espérer obtenir les promesses faites dans une transaction, le réseau affectif, ethnico familial constitue, en Afrique, une pression extérieure qui contraint les agents à respecter leurs engagements. Compte tenu du degré de confiance élevé et du risque élevé dans les PME pour cause d'absence de contrat, la coordination des échanges dans ces unités s'apparente au « contrats relationnels » de Hirigoyen et Stamford (1998) par opposition à l'opportunisme (Williamson, 1979) à la relation d'agence (voir Jensen et Meckling, 1976).

2.1.1 Le mode d'accession à la fonction de dirigeant, fondateur ou héritier

En général, et en Afrique en particulier, les modes d'accession à la fonction de dirigeant sont multiples. Néanmoins, il est possible d'en dresser une typologie. Nous pouvons ainsi considérer que chaque dirigeant s'est appuyé au moins sur un point fort (Bauer et Bertin-Mourot, 1996) parmi lesquels nous pouvons en lister cinq ci-dessous:

- L'appartenance au milieu familial des actionnaires ou des dirigeants : c'est le cas lorsqu'un dirigeant reprend l'entreprise créée par un membre de sa famille ou dirigée par l'un de ses proches (Cromie et ali., 1995 ; Fox et ali, 1996). Il peut s'agir de réseaux liés à l'appartenance à une même institution, que ce soit une institution de

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

formation ou même un centre de réflexion ou de discussion. Le rôle des réseaux ne s'arrête souvent pas à l'obtention du poste du dirigeant, mais il peut influencer sur la stratégie de l'entreprise et sur sa performance (Donckels et Lambrecht, 1997) ;

- La légitimité interne : un cadre de l'entreprise est promu dirigeant en raison de ses compétences tant technique qu'humaine et sa capacité à assurer la cohésion et la direction de l'entreprise ;
- L'expertise externe : les actionnaires recourent à un dirigeant externe lorsqu'ils estiment que ce dernier apportera à l'entreprise une expertise qui lui fait défaut soit grâce à sa vision stratégique, soit à ses compétences managériales reconnues.
- La prise de contrôle externe : le dirigeant s'impose en rachetant soit la totalité, soit une part significative et le plus souvent majoritaire du capital de l'entreprise. Un grand nombre de successions sont résolues par le recours à un repreneur externe susceptible d'apporter les capitaux que les cadres dirigeants de l'entreprise ne possèdent pas nécessairement. De plus, le recours à un repreneur externe peut permettre de résoudre les problèmes humains liés à la succession d'un dirigeant charismatique et autocratique qui n'a pas nécessairement su ni voulu préparer sa succession : Ce mode de recours à un repreneur externe est beaucoup plus fréquent dans les PME en Afrique, quand le dirigeant est décédé. La plupart des dirigeants des PME en Afrique sont à majorité des propriétaires et ce sont des dirigeants charismatiques et autocratiques. La plupart de ces dirigeants n'aime pas préparer leur succession. Nous constatons souvent que dans les états Africains, chaque fois qu'un dirigeant de PME décède, l'entreprise se ferme aussi au cours de l'année du décès du fondateur parce que le dirigeant n'avait pas préparé sa succession.
- La création d'entreprise : ce mode d'accession aux fonctions de dirigeants nécessite sans aucun doute des compétences spécifiques et notamment une acceptation plus forte du risque. D'autres facteurs tels que l'environnement familial ou l'expérience professionnelle peuvent expliquer cet attrait de l'entrepreneuriat (Brockhaus, Horwitz, 1986). Le mode d'accession aux fonctions de dirigeant dépend également de la formation initiale et de l'expérience professionnelle du dirigeant (Harrison et Leitch, 1994). En fonction de celles-ci, toutes les voies d'accès aux fonctions de direction ne seront pas ouvertes et certaines pourront être privilégiées.

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

2.1.2 Le capital humain du dirigeant : formation initiale et expérience professionnelle

Le capital humain du dirigeant exerce un rôle essentiel sur la structure de gouvernance de l'entreprise[25] et ce, pour deux raisons.

- La première tient aux motivations du dirigeant. Un dirigeant qui dispose d'un capital humain général important et reconnu n'aura que peu de difficulté à se trouver un emploi sur le marché du travail (Pigé, 1996a). On peut aussi estimer que ses incitations seront plus liées aux incitations traditionnelles que sont la rémunération et la nature des tâches à effectuer. A l'inverse, un dirigeant qui ne dispose que d'un faible capital humain reconnu (dû notamment à l'absence d'une formation initiale supérieur) aura un très fort attachement à son entreprise, attachement qui est dû en partie à l'absence de solutions alternatives sur le marché du travail.

  Le dirigeant pourra donc être tenté de consolider son pouvoir à l'intérieur de l'entreprise. Il sera plus réticent à ouvrir le capital de son entreprise à des investisseurs financiers ou à d'autres entreprises.

  Sur ce point, on comprend bien pourquoi certaines PME en Afrique, tiennent la comptabilité selon les règles de l'acte uniforme OHADA pour le fonctionnement de leur structure. L'appréciation de la mise en place de la comptabilité au sein de ces PME, varie en fonction du profil du dirigeant. Les PME qui ne tiennent pas de comptabilité, ne pouvant se financer auprès des institutions bancaires s'adressent à des secteurs financiers informels que sont les tontines.
- La seconde raison est liée au développement de l'entreprise, une entreprise qui grandit à de nouveaux besoins tant en matière organisationnelle qu'en matière commerciale et financière. Le dirigeant est l'un des pivots de cette réponse à ces besoins liés à la croissance. La formation initiale et l'expérience professionnelle du dirigeant constituent des facteurs permettant l'évaluation des compétences générales des dirigeants. On peut ainsi estimer qu'un dirigeant ayant suivi une formation initiale supérieure disposera de plus de connaissances pour adapter la structure organisationnelle de l'entreprise à ses marchés et à son environnement. De même, certaines expériences professionnelles peuvent être requises pour assurer le développement de l'entreprise à l'étranger. On peut ainsi estimer que la fonction de production constituerait pour des entreprises industrielles un facteur clé de succès lors

[25] On pourra se référer à l'article de Chapellier (1997) qui analyse le lien entre les profils des dirigeants et la nature des pratiques comptables utilisées.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

de leur création et au cours de leur phase de démarrage, mais qu'à l'inverse, lors de la phase de développement en dehors du marché local, une expérience de la fonction commerciale serait privilégiée, suivie par une expérience de la fonction financière lorsque l'entreprise serait à maturité.

Les entrepreneurs Africains devraient recruter à la tête de leur PME des dirigeants ayant le profil de l'objectif de leur entreprise et ayant une expérience professionnelle dans ce domaine.

2.2 Structure de gouvernance et objectifs de la PME familiale

La structure de gouvernance n'est pas neutre sur le développement de l'entreprise. En privilégiant tel ou tel composant de la structure de gouvernance, les actionnaires peuvent influer fortement sur l'évolution de leur entreprise.

Nous pouvons recenser deux natures d'objectifs distincts que les actionnaires peuvent poursuivre. Dans les deux cas, cependant, les actionnaires sont confrontés à un environnement qui peut considérablement réduire l'amplitude des choix effectués. Ainsi dans certaines activités, la survie de l'entreprise peut nécessiter un développement rapide et par conséquent, une évolution contrainte du mode de gouvernance vers une plus grande ouverture, non seulement de la structure de propriété, mais aussi du mode de direction.

Les deux types d'objectifs que peuvent poursuivre les actionnaires sont :

- Assurer le contrôle et le suivi de l'entreprise
- Assurer le développement rapide de l'entreprise

2.2.1 Conservation du contrôle de l'entreprise

Dans le cas des PME, certains actionnaires peuvent avoir d'autres objectifs que celui de la maximisation de la valeur du marché ; ils peuvent notamment privilégier le suivi de l'entreprise, la garantie d'un revenu régulier ou d'un emploi pour un certain nombre de membres des familles actionnaires (Leach, 1991 ; Marchesnay, 1994). Indépendamment de l'objectif de maximisation de la valeur de l'entreprise, certains peuvent même refuser l'endettement pour éviter de soumettre leurs activités au contrôle des banques (Cressy 1995).

Ce type d'objectif à savoir privilégier la survie de l'entreprise, la garantie d'un revenu régulier ou d'un emploi pour certain nombre de membre des familles et souvent l'objectif que se fixe les entrepreneurs Africains dans leur projet de création des PME. Mais on constate que dans les pays africains, une fois que l'entreprise est créée, à peine à la première année de fonctionnement terminée, en fin d'exercice les actionnaires se disputent la marge bénéficiaire

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

de l'entreprise et n'arrivent pas souvent à s'entendre sur le pourcentage de distribution de dividende et ceci conduit dans la plupart des cas à la fermeture de l'entreprise où chacun préfère créer sa propre structure. Ce phénomène est fréquent dans les pays Africains de la zone CEMAC, ce qui explique la fermeture de la plupart des PME en Afrique peu de temps après son démarrage, pourtant ces entreprises constituent un des moteurs de développement économique des états Africains.

Les incidences sur la structure de gouvernance sont nombreuses. Les actionnaires seront plutôt réticents à ouvrir le capital de leur entreprise à des tiers (investisseurs financiers ou entreprises industrielles ou de services) et ils privilégieront la croissance interne. Ils essaieront également de conserver le mode opérationnel de l'entreprise en confiant la direction soit au fondateur, s'il est toujours là, soit à un héritier membre de la famille, soit en dernier recours à un cadre dirigeant interne à l'entreprise mais qui aura justifié au cours des années son adhésion aux valeurs défendues par les actionnaires.

Les actionnaires seront également moins sensibles au capital humain reconnu du PDG et ils privilégieront le capital humain spécifique que le dirigeant aura acquis au cours de sa carrière avant d'accéder aux fonctions de PDG. L'accent mis sur les rapports avec les apporteurs de capitaux étant moins important, la fonction financière ne constituera pas une expérience professionnelle très reconnue à l'inverse de l'expérience de la fonction production qui justifiera l'expertise technique et le capital humain spécifique du PDG.

2.2.2 Assurer le développement et la croissance de l'entreprise

Pour assurer le développement de leur entreprise, les actionnaires vont privilégier les structures de gouvernance qui favorisent la croissance et la prise de risque.

Pour la structure de propriété, cela signifie que les actionnaires sont prêts à ouvrir le capital de leur entreprise pour lever les capitaux nécessaires (auprès des investisseurs financiers) ou accéder à des réseaux (auprès d'autres entreprises industrielles ou de services).

Au regard du mode de sélection des dirigeants, les actionnaires accepteront de perdre le contrôle opérationnel de l'entreprise en recrutant un dirigeant extérieur à l'entreprise ou même dans le cas extrême, en favorisant la reprise d'une partie significative du capital par un nouvel actionnaire qui deviendra en même temps PDG. En ce qui concerne le capital humain du dirigeant, les actionnaires privilégieront les dirigeants disposant d'un capital humain reconnu et ayant une expérience professionnelle diversifiée.

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

3. La PME africaine à la lumière des théories contemporaines de l'entreprise

L'entreprise africaine présente un certain nombre de caractéristiques qui sont observées dans tous les pays en développement: faible taille, absence de croissance interne et externe, faible qualification des salariés, structures de financement défaillantes et prédominance du secteur informel. Ces caractéristiques peuvent s'expliquer en faisant appel aux théories contemporaines de la firme, néoclassique et néo-institutionnelle. D'une part les configurations productives observées résultent d'une adaptation à des structures de coût et de demande particulières et à des conditions de fonctionnement des marchés spécifiques. D'autre part l'organisation des échanges et de l'entreprise, privilégiant des micros et petites entreprises, souvent informelles, peut s'interpréter comme un choix de structure particulière de gouvernance dans les termes de l'approche néo-institutionaliste.

3.1 La PME face au nouveau système de management

La mise en œuvre d'un système de management au sein de la PME familiale est avant tout un outil de management pour améliorer son organisation et son fonctionnement. L'amélioration de l'organisation de l'entreprise, de ses circuits d'information et la mobilisation du personnel sont des principaux atouts de cette mise en œuvre. Nous évoquons successivement l'organisation productive selon la taille, puis donnons un aperçu de cette organisation d'après l'école néo-institutionnelle.

3.1.1 La structure productive africaine et le « Missing middle »

Le tissu industriel est caractérisé en Afrique subsaharienne par une distribution par taille particulière, qui est propre aux pays en développement : on y observe la cohabitation d'une multitude de micros et petites unités avec quelques grandes firmes, sans présence d'entreprises de taille intermédiaire. C'est le problème du « Missing middle », qui participe de la forte dualité de ces économies : petites et grandes entreprises fonctionnent en parallèle et sans véritable communication. Dans les pays industrialisés cette distribution par taille ne présente pas cette discontinuité, les entreprises travaillant beaucoup plus en symbiose, notamment par le développement de la sous-traitance directe ou en cascade.

Le « Missing middle » apparaît clairement sur le tableau 5, issu des travaux de Tybout (2000): l'emploi dans les pays en développement est concentré dans les petites entreprises (de 1 à 9 salariés) qui regroupent de 40 à 90 % de l'emploi, et dans les grandes entreprises

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

(de plus de 50 salariés), qui emploient de 5 à plus de 50% des effectifs. Par contre, la part dans l'emploi des entreprises de taille moyenne, compris entre 10 et 50 salariés, est extrêmement faible, comprise entre 1 et 26% , avec une moyenne voisine de 10 %.

Tableau 5 **: Distribution de l'emploi par taille d'entreprise (nombre des travailleurs)**

	1-4	**1-9**	**5-9**	**5-49**	**10-19**	**10-49**	**20-49**	**10- 99**	**50-99**	**+ de 50**	**+de 100**
United State, 1992	1.3		2.6		4.6		10.4		11.6		69.4
Mexico,1993	13.8		4.5		5.0		8.6		9.0		59.1
Indonesia, 1986	44.2			17.3					38.		
S. Korea, 1973	7.9				22.0					70.1	
South Korea, 1988			12					27			61
Taiwan, 1871				29.1						70.8	
Taiwan, 1986			20					29			51
India, 1971		42				20				38	
Tanzania, 1967		56				7				37	
Ghana, 1970		84				1				15	
Kenya, 1969		49				10				41	
Sierra Leone, 1974		90				5				5	
Indonesia, 1977		77				7				16	
Zambia, 1985		83				1				16	
Honduras, 1979		68				8				24	
Thailand, 1978		58				11				31	
Philippines, 1974		66				5				29	
Nigeria, 1972		59				26				15	
Jamaica, 1978		35				16				49	
Colombia, 1973		52				13				35	
Korea, 1975		40				7				53	

Source: Tybout (2000)

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Ce creux dans la distribution de l'emploi par taille est commun à tous les pays en développement, et il est particulièrement accentué pour les pays africains de l'échantillon. Ce profil s'oppose à l'allure continue des distributions observées dans les pays industrialisés, où cette part est une fonction croissante de la taille des entreprises, avec par exemple pour les Etats-Unis près de 70 % de l'emploi assuré par les entreprises de plus de 100 salariés.

La présence du « Missing middle » signifie que les petites et micro-entreprises sont dans l'impossibilité d'augmenter de taille et restent de ce fait cantonnées dans des activités à faible valeur ajoutée globale, ou du moins, avec peu de capitaux. La valeur ajoutée par salarié, ou par unité de capital, peut en effet parfois y être élevée. Un ensemble de travaux ont été réalisés qui vient nuancer, sans infirmer, ce constat dans le cas des pays africains. Ainsi l'étude menée par Naudet (1996) sur les micro-entreprises malgaches entre 1994 et 1995, démontre que ces entreprises connaissent une croissance significative de leurs effectifs une année après leur création, mais cet effet s'atténue ensuite.

Tableau 6 : **Création d'emploi selon la taille lors du démarrage de l'entreprise malgache**

Actifs lors du démarrage	1 actif	2-5 actifs	6-9 actifs	10 et plus
Taux de croissance annuel	0.18	0.15	0.14	0.02
Création annuelle d'emplois	0.31	0.73	1.3	-0.07
Nombre d'entreprises enquêtées	33	49	32	9

Source : Naudet (1996).

A la lecture de ce tableau, le taux de variation de l'emploi est d'autant plus fort, alors que la taille initiale de l'entreprise est faible. Mais la création d'emploi, importante pour les entreprises de moins de 10 salariés, devient négative au-delà de cette valeur. Les travaux de Marniesse (2000) menés à Madagascar aboutissent à un résultat proche. Dans le cas des entreprises malgaches une des explications données à cette exceptionnelle trajectoire croissante résiderait selon Naudet (1996) dans le fait que Madagascar se différencie des autres pays d'Afrique par la mise en place de conditions favorables au développement des micro-entreprises et à la création d'emplois stables et rémunérés (zones franches en particulier).

La conclusion qu'on peut tirer de ces études est que si les micro-entreprises sont capables de créer des emplois dans les secteurs des services et de l'industrie légère, elles

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

butent sur un ensemble de contraintes qui les empêchent de passer à la taille supérieure. Ces contraintes sont parfaitement explicables dans les termes de la théorie économique traditionnelle, à partir de l'examen des caractéristiques de coût et de demande. En suivant l'argumentation de Tybout (2000), la faiblesse de la taille des entreprises résulte de la combinaison de marchés trop étroits et de coûts de transport trop élevés. De ce fait les entreprises ne peuvent pas profiter des économies d'échelle qui pourraient être engendrées par l'augmentation de la taille de leur marché. Les études menées sur les fonctions de coût par Tybout (2000) révèlent d'ailleurs que ces entreprises sont efficientes à leur petite échelle, autrement dit que le choix de leur taille est conforme à un objectif de minimisation des coûts.

À ces éléments relatifs au marché des biens s'ajoutent des contraintes sur les facteurs de production. L'étroitesse, voire l'inexistence du marché des capitaux ne permet pas à ces entreprises de mobiliser les fonds nécessaires à leur croissance, tandis que l'absence de main d'œuvre qualifiée les empêche de se développer sur des secteurs industriels à forte valeur ajoutée. De même la volatilité de l'environnement et la présence d'une forte incertitude contribuent aussi au développement de la production dans des petites unités : elles découragent l'utilisation de techniques de production de masse et conduisent à privilégier des techniques flexibles utilisant massivement du travail non qualifié.

3.1.2 La structure de gouvernance de l'entreprise africaine et l'école néo-institutionnelle

Une autre façon d'étudier l'entreprise africaine est de la considérer comme une structure de gouvernance particulière au sens de l'approche néo-institutionnelle de Coase (1937) et Williamson (1975). Cette approche a été adaptée à un grand nombre de contextes, et notamment aux pays en développement (Hong, 1996). Elle aboutit dans les pays africains à une organisation qui privilégie les petites entreprises informelles. En effet les coûts de transaction y sont considérables : la connaissance du système des prix est difficile à obtenir du fait de la fragmentation des marchés et de leur imperfection, l'insécurité contractuelle est grande à cause de l'absence de cadre légal et encourage des comportements opportunistes. Le recours à des réseaux informels, reposant sur une ethnie ou une communauté fortement soudée, permet de limiter ces effets, mais par définition il reste cantonné à des relations fortement personnalisées, concernant une partie de la population ou d'un territoire.

Les travaux de Fafchamps (2004) sur les relations fournisseur-client en Afrique subsaharienne ont ainsi établi que l'absence de cadre légal se traduit par une grande flexibilité dans les contrats et une possibilité de renégociation qui aboutissent le plus souvent à des

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

résolutions amiables des conflits. Par contre, ce mode de fonctionnement souple, reposant sur des relations interpersonnelles fortes s'avère opaque aux individus ou organisations n'appartenant pas aux réseaux locaux, ce qui peut expliquer la faible insertion des entreprises africaines sur les marchés internationaux. « Bien que les données ne nous permettent pas de déterminer le sens de la causalité entre la participation aux marchés internationaux et les pratiques contractuelles, les résultats obtenus suggèrent que la relation entre les deux est forte et requiert des études plus approfondies » (Fafchamps, p.110).

Dans l'approche néo-institutionnelle, le choix d'une structure de gouvernance doit aussi prendre en compte les coûts d'intégration des activités[26] aux entreprises. Et il faut noter que si en Afrique les coûts de transaction sont élevés, ces coûts d'intégration ne le sont pas moins. Ils se traduisent comme on l'a vu précédemment par l'impossibilité des entreprises à dépasser une taille critique, ce qui contribue à la fragmentation des marchés. L'un des obstacles à l'accroissement de cette taille est lié au coût élevé de la légalité : l'entrepreneur préfère se cantonner au secteur informel, ce qui limite son développement. Ainsi l'étude menée par Pigeon (1994) à partir de l'exemple des entreprises de Bangui en République Centrafricaine en 1993, montre plutôt des avantages contestables et limités au respect de la légalité. En effet, se conformer à la loi n'entraîne pas automatiquement une tranquillité face aux pouvoirs publics : seuls 50 % des entrepreneurs ayant opté pour le respect de la légalité n'ont jamais eu d'amende, 78 % de fermeture d'établissement et 46 % de menace. Toujours selon l'auteur, contrairement à ce que l'on pourrait souhaiter, l'application de la législation n'entraîne pas non plus un élargissement substantiel du marché car seules 14 % des entreprises interrogées exportent, la majorité d'entre elles ne recevant aucune aide de l'Etat. En ce qui concerne le marché intérieur, 19 % seulement des entreprises bénéficient d'appels d'offres publics, 40 % font de la sous-traitance occasionnelle, et seulement 16 % participent à un programme gouvernemental de promotion. Alors que 94 % des entreprises interrogées ont un compte commercial et disposent d'un important potentiel de garantie face à la banque, il a été observé que seules 60 % ont réussi à obtenir un crédit bancaire (Pigeon, 1994).

Dans la lignée de l'approche de De Soto (1994), les travaux de Hernandez (1997a), à la suite de ceux de Ferchiou, pour le cas de la Tunisie (Ferchiou, 1990) ont montré que le respect des règles légales entraîne des coûts de deux ordres : d'une part, le poids des taxations diverses, d'autre part, le temps nécessaire au respect des formalités. Si on ajoute à cela deux autres contraintes souvent dénoncées dans le contexte africain, à savoir le mauvais

[26] Ces coûts reposent sur la conjonction de quatre facteurs caractérisant le comportement des agents : incertitude, rationalité limitée des agents, opportunisme des agents et spécificité des actifs.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

fonctionnement des administrations locales, et la nécessité parfois incontournable de verser des « pots de vin », le respect de la légalité est très coûteux. Ces coûts sont ainsi mesurés, soit par rapport à la baisse du taux de l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE), soit par rapport au revenu mensuel de l'entrepreneur. En comparant l'évolution du taux de l'EBE en l'absence de la légalité, c'est-à-dire, en restant informel, et en respectant la légalité, on obtient les résultats suivants (le coût de la légalité est ici assimilé à la baisse du taux de l'EBE dû au respect de la légalité).

Tableau 7: **Coût de la légalité au Bénin (en rapport avec la baisse du taux de l'EBE)**

Types de métiers	Taux de l'EBE sans la légalité (en %)	Taux de l'EBE en respectant la légalité et les obligations sociales	Baisse du taux d'EBE due au respect de la légalité
Maçon	85	56	29
Menuisier	78	39	49
Tailleur	88	65	23
Mécanicien-velo	95	76	19
Mécanicien auto	82	74	8
Soudeur	84	73	11
Ferblantier	53	25	28
Photographe	50	22	28
Restaurateur	66	34	32
Taxi-auto	36	12	25
Commerce	99	79	20

Source: Hernandez (1997)

Il faut noter que le recours au secteur informel n'a pas que des avantages, il se traduit aussi par des coûts qui viennent frapper aussi bien les transactions qu'entraver le développement des entreprises. Ils sont la contrepartie de la défaillance du système juridico légal et ils aboutissent à une « taxation informelle » dont le niveau dépend lui-même du coût de la légalité.

Ainsi selon Hernandez et ali. (1997b), le secteur informel n'obéit pas à une logique d'accumulation, mais plutôt à une logique de redistribution. Pour d'autres, si ce secteur parvient à dégager un surplus, ce surplus n'est pas affecté au développement des structures productives (Contamin et Faure, 1990). L'accumulation au sein d'une même entreprise familiale est un cas extrêmement marginal (Marniesse, 2000), un résultat confirmé par l'analyse de Mead (1994) sur les micro-entreprises dans les pays d'Afrique anglophones

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

(Kenya, Afrique du sud Zimbabwe, Malawi). La plupart des micro-entreprises ne grossissent pas en terme d'emplois, ce sont plutôt des entreprises nouvelles qui créent des emplois. Ainsi, seules un quart des entreprises de moins de cinq actifs ont embauché une personne depuis leur création, et 75 à 80 % des emplois résultent non de l'expansion des entreprises existantes mais de nouvelles créations (Mead, 1994). Face à une demande domestique peu solvable et surtout au coût de la légalité supérieur au coût de l'informalité, le surplus est prioritairement affecté à la création de nouvelles activités et non au développement et à l'intensification des unités de production existantes. En effet, le passage de l'unité informelle au statut de PME supposerait de changer d'organisation, de se soumettre aux règles officielles, d'accéder à la visibilité, d'internaliser les risques d'entrepreneur (Hugon, 1995).

Même si le secteur informel étonne par sa résistance à la crise, il paraît hasardeux de placer trop d'espoir dans son développement et d'en faire une pépinière des PME modernes. La cause de ce blocage, nous l'avons souligné précédemment, est due à une logique de diversification plutôt que d'accumulation (Hugon, 1995).

Quant aux autorités publiques, elles sont prises dans une contradiction entre interventionnisme et libéralisme. Comme le soulignent (Arellano, et ali.,, 1993), elles cherchent d'un côté à codifier, normaliser, contrôler des activités qui échappent à la fiscalité, ne respectent pas le code de travail ou les conditions d'hygiène, ne répondent pas aux règles de sécurité ou de salubrité, etc. Elles cherchent aussi à interdire les activités en marge de la légalité et à faire disparaître les clandestins. Mais, comme on l'a vu, une législation trop stricte et tatillonne encourage l'informalité. Assouplir la législation et encourager des procédures de régularisation peut ainsi avoir des effets bénéfiques, comme le propose De Soto (2000). Dans une étude comparative sur le rôle de l'Etat dans la dynamique du secteur informel en Asie de l'Est et en Afrique Subsaharienne, Vérez (1998) constate ainsi qu'en Asie le cadre libéral relatif aux mécanismes du marché a favorisé la dynamique du secteur informel. Cette dynamique a permis aux entreprises de ce secteur de se développer en symbiose avec les entreprises du secteur moderne. Par contre en Afrique, on se préoccupe de dénoncer le caractère parasitaire des activités informelles sans véritable politique macro-économique incitative. Ainsi pour Charponnier (1994), l'absence d'un contexte institutionnel incitatif ne permet pas à l'entrepreneur africain du secteur informel de déployer son esprit d'initiative dans un cadre légal, alors même qu'il ne bénéficie pas de conditions initiales favorables. L'exemple asiatique enseigne en tous cas que les tentatives d'officialisation de l'informel réussissent si elles reposent sur une reconnaissance claire du rôle dynamique des

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

micros et petites entreprises, et non sur leur marginalisation comme cela a été trop souvent le cas en Afrique Subsaharienne (De Soto, 1994, Bloy et Dupuy 1990, Hernandez 1993, 1997b).

3.2 La sphère d'appartenance du dirigeant de la PME familiale africaine

Depuis les travaux d'Iribarne (1990) sur l'enracinement culturel de la gestion des entreprises et ceux de Hofstede (1987) sur la relativité culturelle dans les organisations, il est clair que les entreprises ne s'inscrivent pas dans un cadre unique qui reproduirait les étapes d'un développement linéaire. Au contraire, les règles de fonctionnement des entreprises n'ont pas de caractère universel et doivent s'adapter au contexte local, y compris dans les pays industriels Si chaque pays met au point des outils de gestion qui lui conviennent, leur exportation vers d'autres pays peut être un échec. Il faut donc prendre en compte l'enracinement culturel des entreprises et des entrepreneurs, avant d'en tirer un certain nombre de considérations normatives.

3.2.1 La culture d'entreprise africaine, frein ou moteur de développement ?

L'une des limites au développement de l'esprit d'entreprise en Afrique est liée au fait qu'il s'inscrit dans une économie de subsistance, dominée par la dépense. Ainsi une grande partie du surplus créé par l'entrepreneur serait dépensé à des fins de subsistance, ou redistribué vers son entourage. Pourtant comme le souligne Traoré (1990), si la dépense en vue de satisfaire les besoins habituels est le principal mobile de l'individu, constituer une épargne pour se prémunir contre les soucis matériels du lendemain est aussi une motivation importante chez l'homme. De ce point de vue, la solidarité communautaire joue un rôle ambivalent: elle soumet l'entrepreneur à une pression constante en limitant la possibilité de réinvestissement de son surplus et elle peut l'obliger à prendre des décisions jugées comme non rationnelles vis-à-vis des règles de fonctionnement traditionnelles de l'entreprise. Mais elle joue aussi un rôle d'assurance en le protégeant contre les aléas de l'activité productive et en limitant les comportements opportunistes liés aux asymétries d'information, comme les travaux de Fafchamps (2004) l'ont clairement établi.

Si la pression communautaire peut venir dissuader l'accumulation du capital en redistribuant le profit d'entreprise directement ou indirectement aux proches de l'entrepreneur, à l'inverse l'entreprise africaine devient prisonnière de structures de décision pyramidales lorsqu'elle dépasse une certaine taille. Cette centralisation engendre une absence de définition précise des responsabilités, et un refus du contrôle, de la critique et du recours à des sanctions ouvertes (D'Iribarne, 1990). La convergence de toutes les décisions à la tête de

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

l'entreprise fait ressembler l'entreprise à une famille élargie, avec à sa tête un dirigeant jouant un rôle de père de famille déresponsabilisant ses subordonnés.

D'autres facteurs de blocage liés à la culture africaine sont souvent évoqués. La gestion du temps, fondamentale dans la culture occidentale (Newman, 1986) pose toujours problème dans l'entreprise africaine. Le dirigeant comme le personnel doivent constamment faire preuve d'une disponibilité extrême vis-à-vis des membres de leurs communautés, et des événements imprévus de la vie privée, comme les funérailles, peuvent venir interférer avec les décisions de l'entreprise. Plus généralement en Afrique, la notion de temps n'est pas perçue comme une contrainte, l'essentiel est que l'évènement prévu se réalise, le moment précis de la réalisation n'est que secondaire, ce qui ne fait pas bon ménage avec l'exactitude et la ponctualité des procédures d'une entreprise moderne. En corollaire, les entreprises ont une grande difficulté à appliquer des procédures de programmation et de planification des décisions, préférant travailler dans l'imprévision et l'improvisation.

Un autre facteur de blocage souvent évoqué est relatif à l'imprégnation des individus dans une culture animiste, laissant la place à un certain fatalisme et même à la sorcellerie (Devauge, 1977). Selon cet auteur, la maîtrise de l'environnement apparaît à l'entrepreneur africain comme une tâche impossible à mettre en œuvre. Les croyances religieuses, les pratiques rituelles apparaissent comme les seuls moyens pour réduire l'incertitude. Mais il faut noter que les cultures africaines n'ont pas le monopole de ces pratiques, observées dans des pays ayant connu un développement économique significatif, comme les pays asiatiques. La même remarque peut être faite à l'encontre de la religion, souvent perçue comme un obstacle au développement économique. Au contraire, les travaux de Tribou (1995) sur l'Islam et la rationalité d'entreprise montrent que l'Islam présente des similitudes avec le protestantisme dans sa conception de l'esprit d'entreprise, rejoignant ainsi la thèse de Weber. Et là aussi, les expériences observées dans d'autres pays musulmans enseignent que le facteur religieux n'est pas en soi[27] un facteur de blocage du développement économique.

3.2.2 Vers un management africain spécifique

En suivant Henry (1988), si les opérations de redressement d'entreprises publiques africaines se sont multipliées, peu d'entre elles ont été couronnées de succès. Qui faut-il incriminer ? L'auteur estime que l'écart qui sépare la gestion occidentale et les modèles organisationnels et sociaux africains ne peut être comblé qu'en inventant des pratiques de

[27] Cependant, en ce qui concerne l'animisme et le fatalisme, l'influence sur l'attitude de l'entrepreneur est différente de la prégnance de la responsabilité, typique du protestantisme et, donc aussi, de l'Islam.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

gestion originales. Dans le même ordre d'idée, Hofstede (1987) s'est livré à une étude approfondie des valeurs liées au travail dans une cinquantaine de pays dans le monde. Un recensement systématique des différences entre les cultures lui a permis d'analyser les conséquences de ces spécificités sur l'organisation des entreprises, les pratiques directoriales et la motivation des salariés. Les résultats de cette enquête remettent en cause les théories qui voudraient faire du management une science universelle. Plus récemment, Blais et Toulouse (1990) dans leur étude sur les différences entre les entrepreneurs de divers pays ont montré que la motivation des entrepreneurs est influencée primordialement par la nature et la réceptivité de leur environnement. Autrement dit, si les entrepreneurs de pays différents peuvent se ressembler, ils partagent aussi des valeurs communes avec leurs compatriotes. C'est également la préoccupation de Zaoual (1996) qui, en s'intéressant à l'impact des croyances, des valeurs et des institutions sur les pratiques du développement, dénonce le caractère restreint du domaine d'investigation du paradigme de l'économie classique. L'auteur insiste sur le rôle stabilisant des valeurs, des normes et des institutions indigènes aux sites africains, par opposition au modèle économique standard imposé par le haut sans appui institutionnel approprié.

Si l'on suit les conclusions de Hernandez (1997) sur les possibilités d'un modèle de management éco-social, il ne faut pas appliquer aux petites entreprises africaines des modèles de gestion conçus essentiellement pour les grandes organisations occidentales, mais réfléchir à un modèle où les relations entre les hommes sont plus importantes, plus hautement valorisées que les relations entre les hommes et les choses. Ainsi dans son ouvrage sur la culture africaine et le management de l'entreprise moderne Kessy (1998), PDG des compagnies d'eau et d'électricité de Côte d'Ivoire, oppose un démenti formel à l'idée que les traits culturels africains seraient non conformes à une bonne gestion de l'entreprise moderne. Pour Kessy (1998), l'échec de la plupart des entreprises s'explique en partie par le fait que le monde occidental a cherché à transférer en Afrique des techniques de gestion dites universelles, ce qui a abouti à écarter les africains de la prise de responsabilité. Il préconise à cet effet une organisation spécifique et des méthodes de motivation adaptées.

En conclusion, il faut admettre que des pratiques de gestion adaptées aux milieux africains restent encore à concevoir, si l'on veut voir se développer un tissu industriel cohérent de petites et moyennes entreprises dynamiques.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

SECTION II :

LES EFFETS DE GOUVERNANCE SUR LA PERFORMANCE DE LA PME FAMILIALE

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

- poursuivre des objectifs conformes aux intérêts du propriétaire dirigeant, et des autres parties prenantes,
- mettre en œuvre des systèmes de contrôle efficaces pour prévenir et gérer les conflits d'intérêt potentiels et les risques éventuels et prévenir les abus de pouvoir de nature à faire prévaloir des intérêts particuliers sur "l'intérêt social".

La gestion paternaliste caractéristique de l'entreprise familiale implique une centralisation du pouvoir et de la décision de l'organisation, qui par ailleurs permet sa flexibilité. Mais, en même temps, elle influence la gouvernance de l'entreprise qui est désormais centré sur le cercle familial. La famille détiendrait quasiment le monopole de l'acquisition, du partage et du transfert de la connaissance au sein de l'organisation. En effet, se prévalant de ses droits de décision, étant "contrôlaire[28]" de l'entreprise, elle assure par la même ses prérogatives sur la gestion de la connaissance. Les entreprises familiales faiblement contrôlées par l'entité familiale auraient à partager les activités de gestion des connaissances avec les extérieurs. Ce partage devrait, d'ailleurs, avoir un effet bénéfique sur la construction de la base de connaissance de l'organisation si l'on suppose la diversité et la richesse des apports des parties prenantes impliquées (Charreaux, 2002b).

Cette section cherche à étudier les spécificités des pratiques de gouvernance de la PME familiale influençant sa performance. La revue de littérature ainsi que les entretiens exploratoires permettront des observations relatives à certains traits pour comparer les PME familiale et leurs homologues non familiales. Ainsi, nous présentons dans un premier temps, les effets de gouvernance sur l'entreprise familiale (1), ensuite, l'influence du profil du dirigeant sur la performance (2), enfin, une présentation générale du modèle de recherche (3) prenant en compte la famille, l'altruisme feront l'objet d'une analyse au sein des paragraphes suivants.

[28] Adjectif utilisé à notre connaissance pour la première fois par Adam-Ledunois et LeVigoureux (1998).

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

1. L'interdépendance entre les mécanismes de gouvernance et l'entreprise familiale

De façon plus spécifique à l'entreprise familiale influencée par un groupe familial dominant, Arrègle et al. (2003, 2004, 2007) explorent les mécanismes qui lient les capitaux sociaux de l'entreprise et de la famille, à partir de quatre facteurs principaux identifiés par Nahapiet et Ghoshal (1998). Il s'agit de la stabilité, des interactions, de l'interdépendance et du bouclage (closure, ou accessibilité).

Nous présentons tout d'abord, l'inter action entre la gouvernance et l'entreprise familiale (1.1), ensuite l'influence de la famille sur la gouvernance des PME familiales 1.2).

1.1 L'interdépendance entre l'entreprise familiale et la gouvernance

Bien que l'entreprise familiale opère comme une seule entité, notent Arrègle et al. (2007), au moins deux formes de capital social y coexistent : celui de la famille et celui de l'entreprise. Arrègle et al. (2004) ont présenté le concept de familialisme, défini comme le degré d'interaction entre les deux capitaux sociaux. L'EF est constituée par un groupe familial potentiellement dominant, favorable à l'émergence d'un capital social familial fort, qui affecte le développement du capital social organisationnel. En contribuant fortement à construire le comportement et les schémas de pensée de ses membres, la famille a un impact direct sur la gouvernance de l'entreprise familiale (Arrègle et al. 2004).

Plus en détails, Arrègle et al. (2003, 2004, 2007) explorent les mécanismes qui lient les deux formes de capital social, à partir de quatre facteurs principaux identifiés par Nahapiet et Ghoshal (1998). Ces facteurs permettent de souligner la distinction des entreprises familiales par rapport à leurs consœurs non-familiales.

- La stabilité est une condition nécessaire pour que les relations sociales fortes émergent. Cette stabilité prend ses racines dans la tradition familiale et de la nature intrinsèquement lente de l'évolution du groupe familial. La cellule familiale favorise la stabilité du réseau au cours du temps ; stabilité qui est nécessaire à l'émergence de relations sociales fortes et potentiellement créatrices de différenciation. La stabilité peut être envisagée sous deux angles : la stabilité de la cellule familiale indépendamment de l'entreprise et le maintien au sein de la famille de la propriété et souvent du pouvoir (dynastie). Cette stabilité est critique car le capital social reflète l'accumulation de la bienveillance (goodwill) avec le temps (Bourdieu, 1986). La stabilité accroit par conséquent la puissance du capital social et partant renforce le lien entre le capital social de la famille et celui de l'entreprise, à travers la règle dynastique liée à l'existence d'une propriété relativement stable.

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

- Les interactions fréquentes entre les membres familiaux affectent la formulation de la stratégie de l'entreprise. Ici les frontières ne sont pas claires entre les relations proprement professionnelles de l'entreprise avec les différentes parties prenantes à l'entreprise et les relations purement familiales avec les mêmes parties prenantes, les événements de l'entreprise et ceux familiaux s'entremêlent également. La cellule familiale renforce les interactions, qui sont en général particulièrement nombreuses entre membres, et s'étendent aux autres parties prenantes, avec multiplication des occasions de rencontre et une tendance à développer un réseau de contacts. Les interactions nombreuses participent au développement et à la préservation des obligations mutuelles dans le réseau (Bourdieu, 1986).
- Ceci accroît, d'après Arrègle et al. (2004), leur interdépendance à travers les générations et autour de l'entreprise familiale. La cellule familiale renforce également cette interdépendance. Les membres de la famille du créateur sont concernés par l'entreprise, qui fait partie du patrimoine collectif et représente souvent un des biens principaux de la famille. Travailler ainsi à la valorisation d'un patrimoine familial accroît cette interdépendance et renforce le capital social. Même les acteurs externes se préoccupent du bien familial, notent Arrègle et al. (2004), leurs choix ou conseils ne peuvent faire fi de l'intérêt familial. Cette interdépendance est requise car le capital social est miné lorsque les membres du réseau deviennent indépendants les uns des autres (Coleman, 1990).
- Le bouclage du capital social familial structuré par la famille, car il faut être membre de la famille pour accéder à ce réseau. Ainsi, par exemple, certaines entreprises familiales identifient des postes clés, notamment de gestion ou de direction des branches de l'entreprise, qui doivent forcément être occupés par un membre de la famille car ces postes sont l'interface avec des partenaires utiles du réseau familial au sens large, comme les alliés, où des fournisseurs importants de l'entreprise. L'appartenance à la famille est valorisée par ces partenaires. De même une famille peut être membre d'un groupe d'affaires s'appuyant sur des relations de confiance issue d'une même origine personnelle, ethnique, ou communautaire (Allouche et Amann, 1998). La cellule familiale détermine l'accessibilité. Plus précisément, cette accessibilité renvoie à l'existence d'un lien entre les membres de telle sorte que l'adhésion aux normes est d'un niveau élevé (Coleman, 1988).

Le capital social est une ressource de l'entreprise familiale. Or les ressources, notent Dumoulin et Simon (2005), peuvent être définies comme facteurs de force ou de faiblesse

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

pour une organisation. En conséquence, précisent-ils, c'est de la combinaison et la coordination des ressources que la firme devra se différencier de ses concurrents.
Nous allons à présent nous interroger sur la situation de l'entreprise familiale face à sa gouvernance.

1.1.1 La situation de l'entreprise familiale quand à la gouvernance

La gouvernance de l'entreprise familiale relève d'une problématique spécifique : l'existence de liens familiaux entre les associés peut en effet avoir, selon les cas, un effet perturbateur ou au contraire "consolidateur" du fonctionnement des règles sociétaires.

Les règles sociétaires reposent sur des concepts de majorité, des distinctions de fonctions entre les organes de direction et les assemblées, etc... les relations familiales ont quant à elles une histoire et un vécu qui ne relèvent pas de la logique juridique.

Mettre en place des règles sociétaires qui intègrent les liens familiaux entre les associés et une opération d'autant plus délicate qu'elle constitue, pour le dirigeant qui transmet son entreprise, une problématique nouvelle pour lui et dont il n'a pas eu l'expérience personnelle s'il était lui-même détenteur de la quasi totalité du capital.

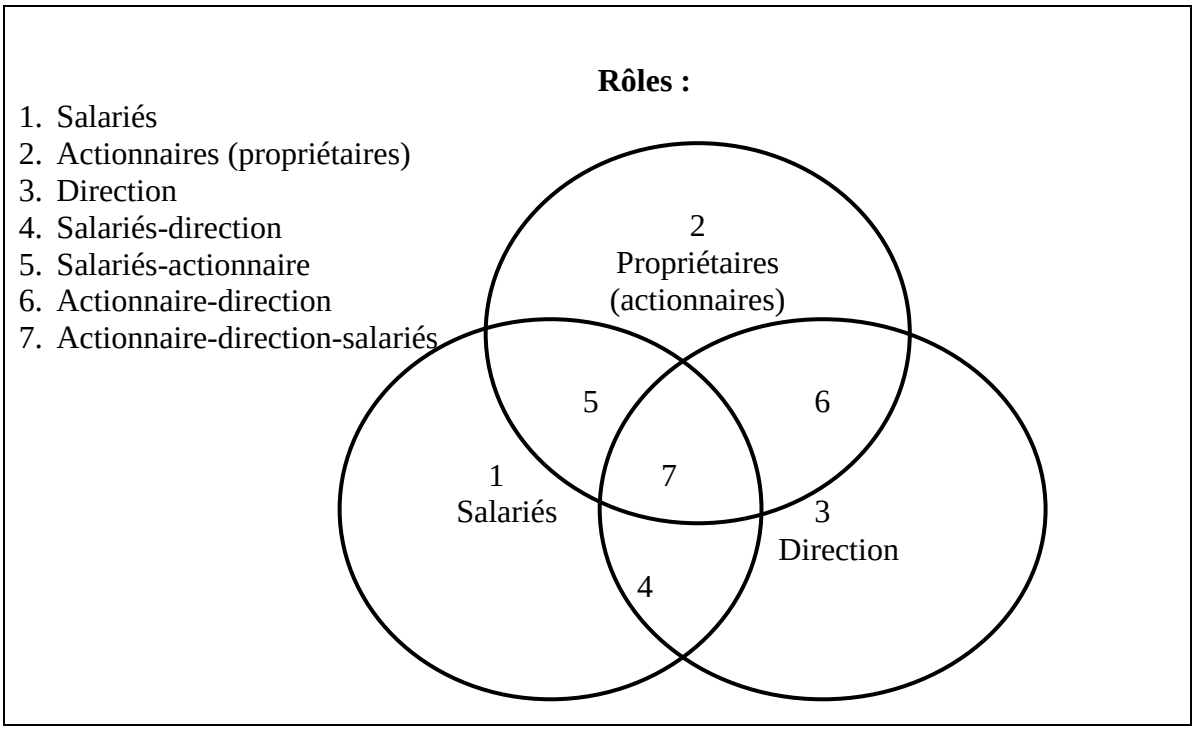
Le plus souvent, l'organisation de la gouvernance de l'entreprise familiale passera par une dissociation de pouvoir qui sera confiée à l'un seul des successeurs familiaux tout en respectant l'égalité de chacun dans la répartition du capital... au moins dans un premier temps ; dans cette perspective, il s'agira alors d'éviter que la concentration du pouvoir entre les mains d'une seule personne se traduise par la réduction des autres associés familiaux, ce qui ne peut être sérieusement envisagé si l'on souhaite une certaine pérennité des structures.

Il existe aujourd'hui des modèles économiques concernant le statut d'associé minoritaire ne participant pas à l'exercice du pouvoir ; l'expérience du capital-risque, voire de fonds de pension, pour provocateur qu'elle puisse paraître, peut être susceptible de constituer une piste de réflexion à ce sujet permettant une certaine réconciliation entre la logique juridique et économique d'une part, et la logique familiale d'autre part.

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Certains auteurs, en l'occurrence, La Porta, Lopez-de-Silanes et Shleifer (1999b) ont mis en évidence, la présence dominante d'un membre de la famille dans la direction dans 73% des cas, constat amplifié par le fait que dans 78,7 % des cas, le dirigeant propriétaire était le seul actionnaire contrôlant l'entreprise.

Figure 5 **: Distribution des rôles au sein d'une entreprise non familiale**



Source : Neubauer et Lank, (1998).

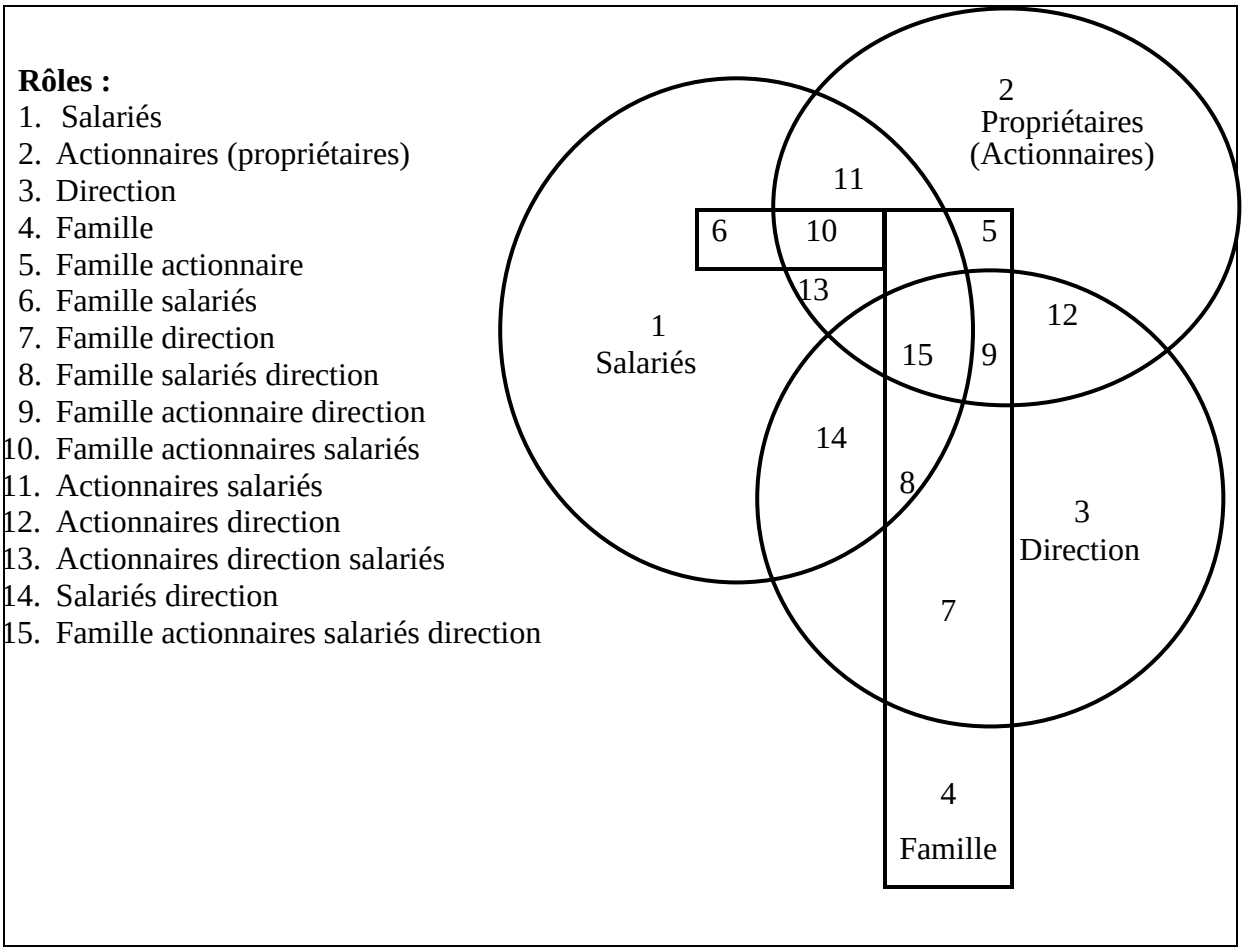
En nous référant aux définitions de gouvernement et de gouvernance de l'entreprise ci-dessus, le recouvrement des rôles d'actionnaire et de dirigeant, quasi âme de l'entreprise familiale, a pour conséquence directe le risque d'une confusion entre le mode de gouvernement d'une entreprise et son mode de gouvernance (Hirigoyen, 2002). L'introduction de la dimension familiale dans la gouvernance de l'entreprise complexifie considérablement le mécanisme de sa mise en œuvre.

Le schéma qui précède, met en évidence les rôles dans l'hypothèse (simplifiée) d'une entreprise dont la variable « famille » est absente. Le nombre des « rôles » présents dans ce schéma, (7) va s'accroître dans le cas spécifique de l'entreprise familiale au sein de laquelle la famille ne joue pas le rôle d'actionnaire passif, pour atteindre 15 (figure suivante). Les zones de recouvrement entre le rôle familial et les trois rôles classiques,

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

actionnarial/managérial/salarial génèrent des enjeux particuliers à ce type d'entreprise auxquels, à l'inverse, les entreprises non familiales ne sont pas confrontées.

Figure 6: **Distribution des rôles au sein d'une entreprise familiale**



Source : Neubauer et Lank (1998).

La structure de gouvernance est dès lors extrêmement prégnante (Van den Berghe 2003) accroissant le rôle de l'actionnaire dirigeant. Les modèles classiques d'agence supposent que la performance attendue de l'agent est spécifiée lors de la négociation et que l'échec, au regard de ces critères eu égard aux anticipations du principal, entraînent le remplacement de l'agent (Ross, 1973)[29]. Le principal sait que l'agent a des objectifs différents des siens ; il sait par ailleurs, à cause de l'asymétrie d'information et de la rationalité limitée, qu'il ne peut pas parfaitement observer le comportement de l'agent. En ce cas, il existe un certain nombre de moyens connus de contrôler cet agent. Ces contraintes inhérentes à la relation d'agence sont ici sensiblement modifiées. Dans le cas d'espèce «famille-entreprise» la dimension « sentimentale » qui naît des rapports familiaux est amplifiée par le partage de

[29] Sur la théorie de l'agence et ses évolutions, voir Charreaux (1999).

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

valeurs qui développe des anticipations mutuelles convergentes (voir notre analyse des limites de la théorie de l'agence appliquée à l'EF développée en chapitre 1).

La relation classique d'agence est alors modifiée et s'exerce par le biais d'une variante qui se structure autour d'un comportement éloigné des schémas traditionnels de la rationalité économique.

1.1.2 La dimension humaine de l'interdépendance

Comme indiqué dans la section précédente, la distribution des rôles dans les entreprises familiales comme non familiales représente une caractéristique spécifique à chacun de ces types d'organisation. Il s'établit sur la base d'interactions fortes dans un cercle restreint et choisi d'individus. On peut donc s'attendre à ce que ce capital social fondé sur la solidarité familiale génère des caractéristiques managériales spécifiques à l'organisation. Dit autrement, ces interactions sociales (d'origine familiale) vont influencer les interactions organisationnelles et économiques (dans l'entreprise). Elles permettront à l'entreprise familiale de tirer profit de ressources disponibles à travers les contacts, ou ses connexions (Nahapiet et Ghoshal, 1998) mais aussi d'utiliser les mécanismes sociaux dans l'adaptation, la coordination et la protection des échanges. Dans cette perspective, les trois dimensions du capital social permettent de prendre en compte le réseau proprement dit (dimension structurelle), les ressources véhiculées par le réseau (dimension relationnelle) et les ressources accessibles par l'intermédiaire du réseau (dimension cognitive), dans les mécanismes de gouvernance de l'entreprise familiale. Le paragraphe suivant présente les effets de la consanguinité familiale sur la gouvernance de l'entreprise. Il donne une analyse sur les différents liens sociaux, en considérant certains effets larges et restreints de l'organisation.

1.2 L'influence de la famille sur les mécanismes de gouvernance de la PME familiale

D'un point de vue théorique, la théorie de l'agence, a souvent été utilisée pour décrire et analyser les mécanismes de la gouvernance d'entreprise dans les entreprises familiales, le plus souvent en comparaison par rapport aux entreprises non familiales. D'autres perspectives théoriques ont été mobilisées afin de comprendre la gouvernance d'entreprise dans ces organisations: théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik 1978), théorie de l'intendance (Davis, Schoorman et Donaldson, 1997), théorie institutionnelle (Di Maggio et Powell, 1983) ou des réseaux sociaux (Gulati et Gargiulo, 1999). Mais dans de nombreux cas,

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

la dimension familiale de l'entreprise familiale paraît finalement peu prise en compte (Dyer 2003, Sharma 2004) et les recherches apparaissent plus descriptives qu'analytiques. Des développements récents ont inclus dans leurs analyses la question de la qualité des liens familiaux (Schulze, Lubatkin et Dino 2003; Labaki 2007), en termes d'altruisme et d'intensité des relations entre les membres de la famille. Il reste cependant beaucoup à faire pour mieux comprendre la dynamique des entreprises familiales en matière de gouvernance. Notamment en ce qui concerne le rôle de la famille appréhendée comme une organisation et comme une institution dotée de ses propres codes, règles, mécanismes de gouvernance. Au final, les auteurs ont souvent appréhendé la relation entre la famille et l'entreprise de manière restrictive. Le défi consiste à analyser et à déterminer dans quelle mesure la présence d'une famille dans sa structure de gestion influence et détermine la performance de l'entreprise. Nous pensons que nous ne pouvons pas comprendre la gouvernance des entreprises familiales sans une réelle prise en compte de la dimension familiale, des mécanismes qui régissent la famille et son évolution. Pour ce faire, le paragraphe suivant analyse les différents types de liens familiaux de des membres de la famille de l'organisation.

1.2.1 Les différents types de liens sociaux

Il existe dans la littérature beaucoup de classifications des liens entretenues par la personne du dirigeant. Solberg (2001), par exemple, identifie trois types de relations de réseau :

- le réseau primaire où l'acteur est en interaction directe avec ses partenaires ;
- le réseau secondaire qui permet des relations indirectes entre l'acteur et ses partenaires ;
- les relations tertiaires[30] qui ne se matérialisent pas par une dépendance directe mais jouent un rôle important de soutien.

Une autre classification célèbre distingue les liens forts et les liens faibles. La théorie des réseaux sociaux appelle aussi ces niveaux d'interaction : le cercle intérieur ou intime et le cercle extérieur. Le premier, constitué par les individus les plus proches, est notamment bâti sur la confiance. Il constitue ainsi le cœur du réseau d'affaires. Le second cercle plus étendu comprend les relations nécessaires à l'individu mais n'impliquant pas un fort engagement personnel et revêtant davantage un caractère formel. Certains auteurs ajoutent les contacts avec les étrangers comme troisième composante du réseau social (Aldrich et Brickman,

[30] Les clubs, les associations commerciales ou surtout les diasporas ethniques en sont des exemples.

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

1997). Il s'agit précisément de contacts plutôt que de liens : la brève rencontre avec une personne dans le bus est la métaphore appropriée. Leur durée est éphémère, leur valeur relationnelle est faible mais ils peuvent être utiles dans le futur.

1.2.2 Le cercle familial restreint et les liens forts

D'après Granovetter (1973), les liens forts forment l'ensemble le plus durable et le plus fiable des relations du dirigeant. Cette sphère se compose d'un nombre relativement faible de personnes, des amis proches, des proches partenaires d'affaires ou des membres de la famille qui constituent la source principale de conseil, d'aide et de soutien. Ces liens sont basés sur la confiance, sur la proximité affective et sur le contact fréquent. La famille est une composante importante du réseau immédiat du fondateur de l'entreprise. Elle joue un rôle significatif dans le processus entrepreneurial : ses activités affectent les entrepreneurs à la fois avant et après leurs décisions de commencer l'activité. Plusieurs approches s'efforcent d'analyser l'influence de la famille sur l'intention d'entreprendre. Les expériences issues de l'enfance de l'entrepreneur expliqueraient, en effet, son comportement entrepreneurial. Postérieurement à la création elle-même, la famille constitue une importante source de soutien affectif et financier tout particulièrement durant les premiers pas de la nouvelle entreprise pendant lesquels l'entrepreneur peut être soumis à d'importantes difficultés. Mise à part l'assistance financière directe, se manifestant notamment par des économies financières, que la famille prodigue à l'entreprise (Birley, 1985), l'entité familiale réalise beaucoup de sacrifices pouvant engendrer une baisse de son niveau de vie afin de soutenir l'entreprise. Par ailleurs, la composante familiale peut être activée aussi afin de connecter l'entreprise avec d'autres personnes et organisations (Alizadeh, 1999).

En dépit de l'importance capitale des liens forts, il semble que compter uniquement sur ce type de liens peut être préjudiciable pour l'entreprise. Pour Barney, Clark et Alvarez (2002), le fait de focaliser ses efforts pour entretenir uniquement les liens familiaux réduit la capacité des membres de la famille à développer et entretenir d'autres liens sociaux intenses. Par ailleurs, vu la forte redondance des actifs des membres de la famille, il semble que les liens familiaux ne sont pas susceptibles de constituer une source importante de ressources rares et spécialisées nécessaires à l'entrepreneuriat et à la création de valeur. Pour Chell et Baines (2000), les personnes liées par des liens forts se partagent les mêmes informations et contacts. Même si les liens familiaux présentent, grâce à cette tendance des membres de famille à partager l'information entre eux, l'avantage d'aider l'entreprise quant à

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

l'identification des opportunités, s'y focaliser semble préjudiciable. L'entreprise ne peut pas compter sur ce type de relations pour générer des nouvelles informations et créer ou exploiter des opportunités de croissance. Par conséquent, les entreprises familiales seraient désavantagées quant à l'acquisition de ressources. Il semble, notamment, qu'une des raisons qui expliquent que l'activité de gouvernement soit marginale, pour les petites entreprises, est précisément que ce réseau restreint ne comporte pas de compétences des membres de la famille, mais au contraire des membres hors famille travaillant pour la firme familiale. Le partenaire ou le lien de l'entreprise pourrait, en ce qui concerne la gouvernance, posséder une connaissance limitée, qui, si elle est bénéfique dans un premier temps, peut s'avérer insuffisante pour un développement ultérieur. Ce risque est patent pour la petite entreprise dont les ressources nécessaires au développement de nouvelles sources d'information ne sont pas suffisantes.

Il faut donc que l'entreprise sache s'émanciper de son réseau immédiat et l'élargir en développant de nouveaux liens. Les réseaux impliquant des personnes qui ne sont pas des amis directs de l'acteur contiendraient une information plus diverse et riche (Granovetter, 1973). L'interdépendance entre la gouvernance et la performance que manifeste l'entreprise familiale, malgré la loyauté consacrée dans les relations entretenues, peut dans ce sens constituer un avantage lui permettant de surmonter les rigidités découlant de ces relations établies pour une meilleure rentabilité de l'entreprise.

1.2.3 Le cercle familial étendu et les liens faibles

Les liens forts présentent donc l'inconvénient majeur de mener à la conformité avec les stratégies réussies par le passé et de ne pas permettre l'exposition aux influences de l'extérieur.

L'avantage des liens faibles (Granovetter, 1973) est qu'ils exposent l'entrepreneur à un ensemble important de canaux d'information non disponibles grâce aux premiers. Dès lors, ces liens "secondaires" offrent des opportunités de renouvellement que les liens forts ne permettent pas. Ils sont aussi utiles afin d'augmenter la conscience de l'entreprise de son environnement. Les liens faibles sont des relations plus " superficielles " ou bien occasionnelles impliquant moins d'investissement émotionnel. Ils sont de courte durée avec des contacts moins fréquents et seraient moins fiables que les relations fortes. Il s'agit des " personnes dont nous cherchons la poignée de main mais dont on ne peut pas garantir le soutien total ". Ces liens incluent les clients, les fournisseurs, les investisseurs, les organismes

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

gouvernementaux, ou les conseillers. Il semble, par ailleurs, que le nombre de liens faibles devrait être potentiellement plus important que les liens forts. Ce nombre peut varier au fur et à mesure que de nouveaux sont créés et que d'autres se rompent.

Une justification de leur rôle est fournie par Axelsson et Agndal (2000) qui considèrent que l'expérience relationnelle que détiennent les individus fonctionne comme des " sédiments", des relations établies des années auparavant, qui sont " réactivés " plus tard quand nécessaire. Ils sont cruciaux pour le succès de certaines opérations. Dans le même ordre d'idées, Havila et Wilkinson (2002) analysent l'énergie relationnelle. Selon ces auteurs, l'énergie développée dans une relation ne peut être détruite mais elle est seulement transformée ou transférée à d'autres relations. Cela signifie que les relations rompues (" terminated relationships ") pourraient être soit réactivées, soit constituer un obstacle ou un facilitateur à la formation de nouvelles relations. Cette réactivation a lieu tant que l'énergie suit les individus se déplaçant entre les organisations.

Dans cette veine, Dibben et Harris (2001) considèrent que les relations interpersonnelles peuvent constituer un déclencheur de relations d'échange économique puisqu'elles permettent l'établissement d'une reconnaissance mutuelle et d'un partage d'aspirations et de compréhensions entre les parties. La réussite des relations économiques peut avoir pour origine la confiance que se partagent les parties. Ceci est, en conséquence, en contradiction avec l'idée qui voit l'établissement de liens personnels comme étant une conséquence des liens économiques qu'établit l'organisation avec les autres. L'accent est ici mis non plus sur la transaction mais plutôt sur le lien social. Les relations prenant naissance dans le besoin d'échange possèdent des caractéristiques différentes de celles qui se développent à partir de relations sociales préexistantes. Ces dernières sont sujettes à un développement et un renouveau continu alors que les premières sont plus à même d'être rompues. Yeung (2000) illustre le potentiel économique que peuvent permettre les relations personnelles. Il décrit le cas d'une entreprise familiale chinoise dont la meilleure gouvernance s'est faite notamment grâce à ces relations. Il ne s'agissait pas seulement des relations du fondateur mais aussi de celle de sa famille entière avec une autre entreprise familiale établie dans un autre pays de la région. Ces deux familles, ayant une expérience et un passé communs, se sont mises en relation d'affaires transfrontalières et ont trouvé les complémentarités nécessaires pour vivre cette relation et la pérenniser. La confiance qui existe grâce aux relations purement humaines (au départ) sert donc à propulser une relation

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

d'affaires. Le rôle du réseau de relations personnelles devra être étudié en profondeur au sein du point suivant.

2. L'influence et le profil du dirigeant

Les premières questions qui se posent sont donc les suivantes : comment appréhender le profil du dirigeant ? Comment le comprendre ? Si une définition générale peut être acceptée: "l'entrepreneur est celui qui prend les décisions stratégiques" (Marchesnay, 1993), elle recouvre pourtant beaucoup de réalités différentes. En effet il est difficile de parler d'un seul profil-type de dirigeant. Cela est principalement lié au fait que le dirigeant est un individu, et qu'il n'y a aucune raison de penser que le dirigeant d'une entreprise puisse se débarrasser de sa propre identité physique, psychique et socioculturelle lorsqu'il arrive à son bureau et participe à l'action collective (Bodeau, 1994). On note ainsi une influence déterminante du profil psychologique du dirigeant.

2.1 Eléments historiques

Différents éléments liés à l'histoire du dirigeant seront déterminants de pour le profil de la PME familiale: tout d'abord l'âge du dirigeant influence sa vision et la performance de l'entreprise familiale (Filion, 1994 ; Kalika et Merdji, 1995); tout comme son expérience et sa formation initiale et continue (Kalifa et Paradas, 1994 ; Filion, 1991, 1994 ; Bayad et Nebenhaus, 1993). Le niveau de formation est une variable déterminante: elle favorise entre autres l'innovation (Julien et Marchesnay, 1996). Venant compléter ces éléments, la culture semble également influencer les dirigeants (Hofstede et Bollinger, 1987 ; Blais et Toulouse, 1990).

Enfin, le dirigeant n'aura pas le même profil, selon que son affaire est familiale ou non (Bauer, 1993 ; Daily et Dollinger, 1993). " La stratégie à moyen et long terme de l'entreprise sera fortement influencée par les intérêts personnels et familiaux de l'entrepreneur " (Julien et Marchesnay, 1996).

2.1.1 Les éléments de personnalité

De nombreux auteurs tel que Marchesnay (l995a) ont travaillé sur les caractéristiques psychologiques communes aux dirigeants. Nous n'en citerons que quelques-unes.

Le trait psychologique le plus souvent avancé est le *need of achievement* (besoin de réalisation personnelle, d'accomplissement, plus que d'argent). Il n'est pourtant pas accepté par tous les auteurs. Le *locus of control* (sentiment de capacité de contrôler sa destinée, de

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

contrôler les événements autour de soi, pouvant expliquer les blocages liés à la délégation) est également souvent cité.

On peut aussi noter d'autres éléments comme la propension au risque, la tolérance à l'ambiguïté, la confiance en soi, la détermination, le besoin de se faire reconnaître et intégrer dans un milieu, le besoin d'indépendance.

Pourtant, ces traits de personnalité ne permettent pas d'établir une distinction très nette entre les entrepreneurs qui ont réussi et ceux qui ont moins bien réussi. De plus, il n'existe pas réellement de consensus pour l'acceptation de ces traits : " On ne possède pas de repère absolu sur les caractéristiques de l'entrepreneur " (Filion, 1991). Une dernière limite à ces propositions semble être que l'existence de ces caractéristiques ne permet pas de dire à l'avance qui sera entrepreneur (Julien et Marchesnay, 1996).

2.1.2 Les éléments relatifs à la prise de décision

La prise de décision dans l'entreprise familiale est un processus qui dépend des objectifs du dirigeant et de sa vision. Il convient de bien comprendre ces notions et ce qui les détermine.

- **Les objectifs décrits dans les typologies**

Le dirigeant est mû, au premier chef, par des objectifs personnels et son entreprise est en grande partie destinée à lui permettre de les satisfaire (Saporta, 1989). Il existe de nombreuses typologies du dirigeant, mais elles reprennent pour la plupart les mêmes bases de réflexion. L'analyse des typologies fait ressortir des éléments communs : d'une part on présente des caractéristiques personnelles et psychologiques, d'autre part, on identifie les objectifs poursuivis et les comportements empruntés par les types des dirigeants.

Le but étant plutôt de percevoir les principaux objectifs et modes de raisonnement des dirigeants que de faire un inventaire de ces typologies, seules deux d'entre elles seront présentées.

La classification la plus ancienne est celle de l'américain Norman Smith, qui, en 1967, en observant des créateurs d'entreprise, les a classés en artisans et opportunistes. Cette présentation a été reprise et étudiée par de nombreux auteurs (Marchesnay, 1993 ; Saporta, 1989, cite Mintzberg et Waters). L'artisan a peu de compétences techniques et de gestion et crée son entreprise par souci d'indépendance ou pour trouver un travail. Il profite d'un réseau de relations, ou tire parti d'une occasion qui se présente. Le travail constitue le centre d'intérêt de ce dirigeant et il présente une attitude paternaliste au sein de son entreprise. Il adopte donc

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

une stratégie incrémentale et réactive. La stratégie incrémentale (ou émergente) est celle où aucune intention préalable n'est perceptible : la stratégie a été complètement imposée par un événement extérieur.

L'opportuniste est l'autre type de dirigeant. L'opportunisme représente une manière de saisir intelligemment les possibilités qu'offrent les circonstances (Girin, 1990). Dans ce cas, les créateurs ont mûri leur projet, ont acquis des compétences, des capitaux et des ressources. Ce dirigeant s'identifie plus à la gestion et sa stratégie est proactive et délibérée. La stratégie délibérée est celle réalisée exactement comme elle avait été décidée.

Même si cette classification est très discutable (Marchesnay, 1993), elle semble être intéressante à condition de percevoir les éléments différenciant les opportunistes des artisans sous l'angle d'un continuum.

Marchesnay (1993), Bauer et Bertin-Mourot, (1996) ont proposé un autre type de classification, fondée sur les aspirations des dirigeants. Celles-ci sont au nombre de trois : la recherche de la pérennité de l'entreprise, la recherche de l'indépendance du capital, ou de l'autonomie de décision, la recherche de la croissance, qu'elle soit proactive ou réactive.

- **La vision et le processus de décision**

Rechercher la cohérence entre pratiques de GRH et choix stratégiques au niveau de l'entreprise familiale, revient à s'interroger sur les contenus et mécanismes de pensée du dirigeant, c'est-à-dire sur sa vision stratégique (Bayad, 1995).

Il convient de définir la vision avant de la mettre en relation avec le leadership afin d'en comprendre l'importance dans la détermination de la GRH.

La vision est une image projetée dans le futur de la place qu'on veut voir occupée par ses produits sur le marché ainsi que l'image projetée du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir (Filion, 1991). L'entreprise est une organisation où le dirigeant doit s'imposer de ses objectifs et ses contraintes. L'itinéraire associe la vision et les objectifs personnels à la vision et aux objectifs de l'entreprise (Julien et Marchesnay, 1996).

La vision du dirigeant lui sert à la fois de ligne directrice, offre des repères pour organiser et mener ses activités. Elle lui sert aussi de critère pour engager les ressources en particulier humaines dont il a besoin (Filion, 1994). La réflexion qu'entretient le dirigeant sur l'avenir de son entreprise fait l'objet d'une grande attention depuis le début des années 80. La vision est évolutive et subit les contraintes de la réalité. Ici, c'est le leader qui crée la vision et qui incite à sa mise en œuvre. En partageant sa vision, le dirigeant assure la canalisation des ressources humaines et économiques, vers la direction souhaitée (d'Amboise et Bouchard,

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

1990). Il est alors possible d'affirmer, pour situer l'importance de la vision et de son détenteur que la stratégie à inventer est tirée par la vision que l'on a de l'avenir et non plus seulement poussée par ce que l'entreprise a été (Guichard et Michaud, 1994).

Le recours à ce concept de vision permet de percevoir l'imbrication de la GRH en tant que vision complémentaire dans la vision stratégique d'ensemble du dirigeant de PME (Bayad, 1995 ; Mahé de Boislandelle et Nebenhaus, 1995). Elle tient ainsi une large place dans la réalisation de la vision du dirigeant : celui-ci " définit les tâches à réaliser, ce sont des visions complémentaires, puis identifie des ressources humaines pour les accomplir (Filion, 1994). "On peut donc soupçonner que la vision entrepreneuriale conditionne en grande partie la nature, la complexité, la diversité et le degré de formalisation des pratiques de GRH dans la PME. Le propriétaire-dirigeant orientera toute son action sociale et commerciale en fonction des éléments porteurs de sa vision" (d'Amboise, 1994).

Pour finir, la description du processus de décision serait incomplète sans une réflexion sur la façon dont se déroule cette décision.

A la suite des travaux de Mintzberg (1982), il est possible de décrire le processus comme proactif (création d'un fait nouveau par innovation, agressivité plutôt que défense) ou réactif (réponse à un stimulus, à un fait nouveau dans l'environnement), incrémental (ou émergent, résulte d'une adaptation progressive face aux stimuli ou aux conditions changeantes, venant de l'extérieur ou de l'entreprise) ou délibéré (résulte d'un plan, d'une intention, d'une vision clairement affirmés pour une certaine durée (Marchesnay, 1993). De nombreux facteurs interviennent, tels que le type d'activité, d'organisation ou d'environnement que l'on peut associer à tel ou tel type de processus. Il semble ainsi possible de distinguer deux attitudes différentes : l'une de résistance au changement ou d'adaptation forcée, l'autre d'anticipation réfléchie des événements.

2.2 Le profil du dirigeant et son mode de gestion

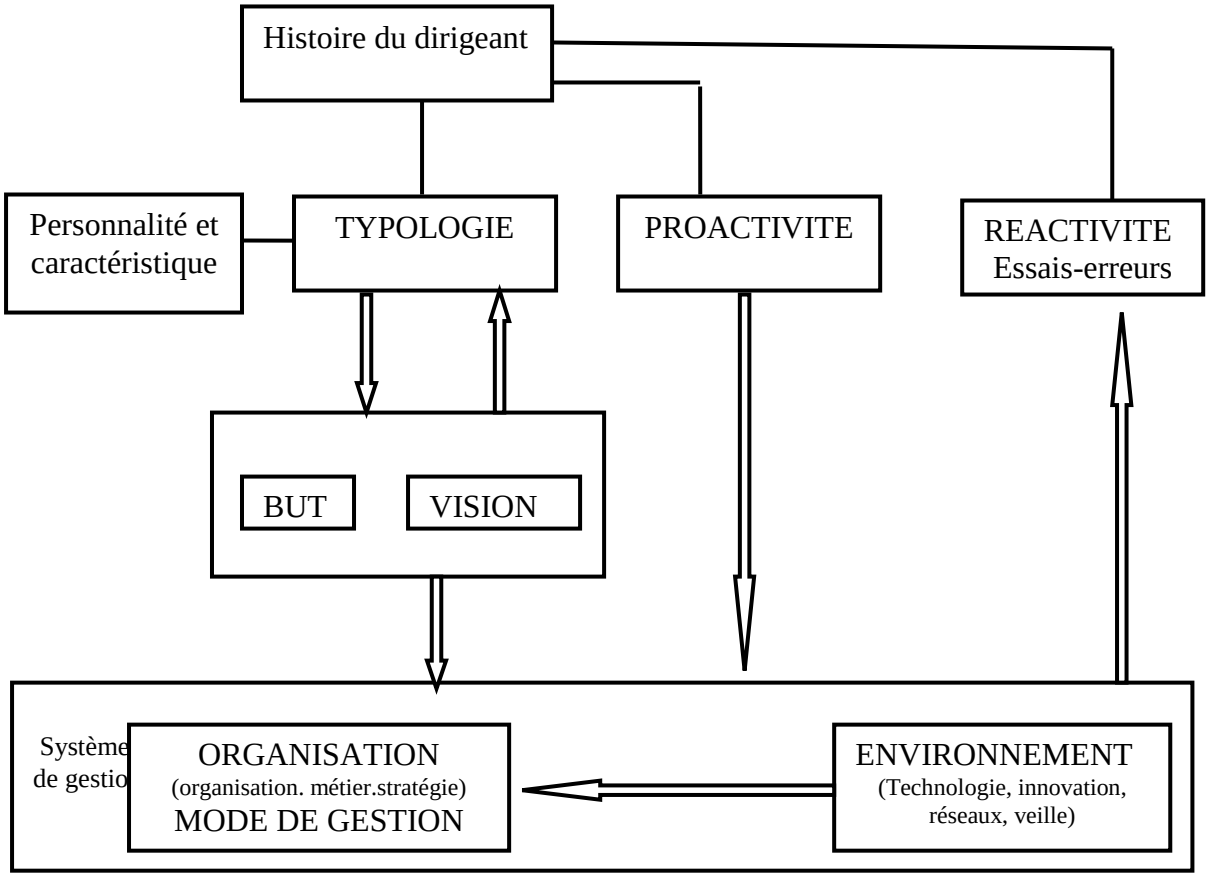
A des types des dirigeants de la PME familiale, correspond- il des types de structures ? La question qui se pose ici est de comprendre les interrelations entre la structure au sens large de la PME familiale et le profil du dirigeant. Par exemple, Marchesnay (1993) présente le schéma ci-après mettant en correspondance le degré d'innovation et de formalisation de l'organisation avec le profil du dirigeant. Ainsi l'entrepreneur opportuniste existe plutôt dans une entreprise où l'innovation est développée et l'organisation formalisée. La question est donc de savoir si c'est la structure existante qui permet l'épanouissement d'un type de

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

dirigeant ou le fait changer, ou bien si c'est le dirigeant qui détermine la structure (Paradas, 1996).

Le dirigeant dans les PME a une place et un rôle structurants (Mahé de Boislandelle et Nebenhaus, 1995). L'influence du dirigeant sur la structure organisationnelle de son entreprise est bien reconnue dans la littérature, surtout lorsqu'il s'agit de la PME familiale. Plusieurs démonstrations empiriques de relations entre la personnalité du dirigeant et certaines configurations organisationnelles ont été faites (Lefebvre, 1991).

***Figure 7*: Influences entre le profil du dirigeant et la structure générale de la PME familiale**



Marchesnay (1993)

Plusieurs recherches tendent à identifier certaines relations entre dirigeant et entreprise. Par exemple, on trouve dans la littérature des réflexions sur les liens entre comportement et stades d'évolution (Lorrain et al. 1994) ou bien la mise en évidence de relations entre vision et performance, entre vision et stratégie (Laroche et Nioche, 1994 ; Carrière, 1990) ou entre perception managériale et comportement stratégique. L'existence des

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

liens entre profil et perception des dirigeants et système de gestion de la PME semble rarement étudiée. Mounoud et al. (1995) affirment qu'aucune recherche ne propose une articulation intéressante entre approches traitant de l'organisation et celles traitant de l'individu. Quelques travaux semblent pourtant exister (Allard-Poesi, 1995). En fait, le vide s'exprime particulièrement dans l'optique d'une compréhension de ces relations (Paradas 1998).

Lorrain et Dussault (1988) présentent une étude empirique sur les relations envisageables entre type de dirigeant (opportuniste ou artisan) et comportement de gestion dans des entreprises en phase de survie et d'établissement. " Son comportement (du dirigeant) est déclenché par ses antécédents et soutenu par ses conséquences" (Komocar, 1994). Le dirigeant, fort de son expérience et de son profil, dans le respect de ses aspirations profondes, a créé une structure qui fonctionne selon ses désirs et sa volonté dans un contexte qui le lui permet (Paradas, 1996).

Finalement, " l'avenir d'une organisation au niveau stratégique dépend autant des théories personnelles des dirigeants (c'est à dire de leurs convictions tenues pour acquises) que de l'environnement de l'organisation " (Eden et Banville, 1994).

2.2.1 Les spécificités du système de gouvernance des PME familiales

Les PME familiales constituent un groupe important d'entreprises sur le plan économique et sont des entreprises présentant des caractéristiques particulières. Face à l'importance des PME familiales et de leurs spécificités, il est donc pertinent de rappeler la théorie de gouvernance de l'entreprise selon les différentes approches théoriques et d'analyser dans quelles mesures on peut parler d'une gouvernance des PME et ensuite d'examiner les spécificités de leurs mécanismes de gouvernance à la lumière des mécanismes développés pour les sociétés ouvertes.

De nombreux cas de dimension familiale de l'entreprise familiale paraissent finalement peu pris en compte (Dyer 2003, Sharma 2004) et les recherches apparaissent plus descriptives qu'analytiques. Des développements récents ont inclus dans leurs analyses la question de la qualité des liens familiaux (Schulze, Lubatkin et Dino 2003; Labaki 2007), en termes d'altruisme et d'intensité des relations entre les membres de la famille. Il reste cependant beaucoup à faire pour mieux comprendre la dynamique des entreprises familiales en matière de gouvernance. Notamment en ce qui concerne le rôle de la famille appréhendée comme une organisation et comme une institution dotée de ses propres codes, règles,

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

mécanismes de gouvernance. Au final les auteurs ont souvent appréhendé la relation entre la famille et l'entreprise de manière restrictive. Le défi consiste à analyser et à déterminer dans quelle mesure la présence d'une famille dans sa structure et/ou sa gestion influence et détermine l'entreprise. Aussi, certains mécanismes internes et externes poussent les dirigeants à sécuriser la viabilité de la firme pour sa rentabilité. Que nous livre la littérature théorique et empirique quant aux mécanismes disciplinaires et la rentabilité de l'entreprise ?

2.2.2 Les mécanismes disciplinaires

Pour identifier les spécificités du système de gouvernance des PME, nous rappellerons très succinctement les grandes lignes du cadre d'analyse qui est utilisé pour caractériser celui des PME. Pour ces dernières, on suppose que les dirigeants sont soumis simultanément à des mécanismes disciplinaires externes et internes. Ces mécanismes ont pour objet non seulement de sécuriser l'apport des propriétaires mais également l'ensemble des transactions qui sont effectuées entre l'entreprise et les différentes parties prenantes, que ce soit les dirigeants, les créanciers, les salariés, les clients, les fournisseurs et, d'une façon très générale, l'environnement sociétal. En fait, dans ces approches et en fonction d'un certain nombre de grilles théoriques, on considère qu'une entreprise est un « nœud de contrats », qu'elle est une coalition et que cette dernière ne sera à même de créer de la valeur que si aucune des parties prenantes n'est lésée.

Les mécanismes externes sont principalement des mécanismes de marché, de réseau ou encore des mécanismes réglementaires et légaux. Par exemple, dans le schéma anglo-saxon le marché des dirigeants joue un rôle régulateur dans la mesure où la valeur du dirigeant est censée dépendre de la performance réalisée. Aussi, la réglementation légale a pour but de sauvegarder les intérêts des différentes parties, par exemple, le droit des sociétés ou le droit du travail pour les salariés.

Ces mécanismes externes sont complétés par des mécanismes de nature interne, dont le principal est le Conseil d'Administration, de famille ou de direction. On cite également dans certains cas des entreprises, la surveillance mutuelle qui existerait dans les équipes managériales, c'est-à dire entre les différents dirigeants. Pour les salariés, on peut considérer que les différents modes de représentation constituent également des modes de contrôle. Dans la plupart des études, le mécanisme central est le conseil de famille, de direction ou le conseil d'administration. De nombreux travaux ont été consacrés à sa composition optimale, c'est-à-

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

dire à la place qui devrait être réservée aux représentants des actionnaires, aux dirigeants, voire aux représentants des banques et des salariés.

2.2.3 Le lien avec la performance

Rappelons que, de nombreuses études (Anderson et Reeb, 2003a ; Villalonga et Amit, 2004 ; Allouche et Amann, 1995 ; McConaughy, Walker, Henderson et Mishra, 1998 ; Lee, 2004 ; Sraer et Thesmar, 2004) concluent que les EF se caractérisent par des performances supérieures comparativement aux entreprises non familiales. Les résultats de ces études sont souvent interprétés comme la manifestation d'une gestion plus efficace résultant de la nature familiale des entreprises. Les arguments avancés, multiples, s'articulent essentiellement autour de quatre grands axes, eux-mêmes entremêlés : la réduction des coûts de contrôle et d'incitation des dirigeants, l'orientation à long terme intergénérationnelle, l'homogénéité du système de valeurs et, enfin, l'imbrication de deux systèmes sociaux qui s'alimentent réciproquement, la famille et l'entreprise.

Par contre, d'autres auteurs arrivent à conclure que, la corrélation entre la gouvernance et la rentabilité de l'entreprise n'est pas significative. Nombre de ces résultats sont cependant ambiguës et peu concluants, contrairement. Nous pensons que pour cerner le lien qui unit les systèmes de gouvernance et la performance, il faut comprendre comment ces mécanismes agissent sur les décisions des dirigeants et notamment sur les décisions d'investissement. Cette réflexion vaut autant pour les grandes entreprises que pour les PME familiales.

En définitive, la première partie de cette recherche est consacrée à la présentation des cadres théoriques à l'analyse des PME familiales, puis au développement du modèle de recherche qui sera mis ci-après au sein de la première partie.

Le premier chapitre a étudié les caractéristiques de l'entreprise familiale en se fondant principalement sur les théories de l'agence et de l'intendance. Il a développé les caractéristiques de l'entreprise familiale par l'étude de sa structure de propriété, puis par une analyse basée sur la théorie de l'agence et la théorie de l'intendance dans laquelle les managers ne poursuivent pas seulement leur intérêt propre, mais se comportent plutôt en intendants dont les objectifs coïncidents avec ceux de leurs mandants.

Ces développements théoriques ont montré que l'EF présente des particularités, relativement à sa propriété, qui justifient l'adoption d'un comportement stratégique propre, particulièrement quand il s'agit de sa gouvernance. Aussi, une description de la performance de la PME familiale et de ses déterminants ont été analysée.

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Le deuxième chapitre a développé une conception des mécanismes de la PME familiale dans le contexte africain et plus particulièrement au Tchad à la lumière des théories de l'agence et de l'intendance avec l'interaction famille-management. Ces théories nous ont permis de donner un nouvel éclairage à ces problématiques dans le cadre de la gouvernance. Ensuite, nous avons développé un modèle expliquant les effets de gouvernance sur la performance de la PME familiale en évoquant de rares études sur la gouvernance et les PME familiales. Le chapitre a étudié aussi les spécificités et l'influence des caractéristiques de la PME familiale retenues dans ce modèle qui est généralement associée à la variable famille qui impacte sur sa performance, sacralisant son indépendance et mobilisant fréquemment et efficacement les liens sociaux.

Il est possible à ce stade, d'analyser la relation entre la gouvernance et la performance de la PME familiale.

3. Présentation générale du modèle de recherche : influence des caractéristiques de la PME familiale sur sa gouvernance

L'analyse théorique menée tout au long des deux premiers chapitres de la thèse nous permet de développer un ensemble de propositions théoriques qui cherchent à décrire et à expliquer les pratiques de gouvernance de la PME familiale.

Notre objectif de recherche consiste en conséquence à étudier les effets de gouvernance de la PME familiale sur sa performance et de dégager ses particularités. Cela passe par une étude essentiellement descriptive. Notre revue de littérature nous amène à prendre en compte trois variables explicatives à savoir la gouvernance, la famille et l'altruisme du dirigeant et une variable expliquée la performance.

3.1 Les insuffisances théoriques et l'extension du cadre de la théorie de l'agence pour l'étude des variables gouvernance, famille et l'altruisme du propriétaire dirigeant

Eisenhardt (1989) admet que, l'hypothèse dominante de la théorie de l'agence porte sur l'opportunisme et la recherche de l'intérêt personnel. Cette théorie se focalise sur les systèmes d'incitation et de gouvernance qui permettent la mise en place d'un mécanisme contractuel visant à minimiser les coûts d'agence. En effet, cette approche expose des vertus, des qualités et des rôles attendus des dirigeants externes de l'entreprise. Elle correspond à des missions précises exogènes à l'entreprise.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

S'agissant des entreprises familiales, les contributions de cette théorie des coûts d'agence inspirent deux critiques principales qui peuvent être formulées :

- La première critique concerne la non- prise en compte explicite du caractère dynamique des relations familiales dans l'étude des relations d'agence. Cette théorie considère qu'une structure de propriété familiale ne génère pas des coûts d'agence. Elle ne prend pas en considération l'évolution de la structure de propriété et du niveau de contrôle familial, ni l'évolution des relations familiales dans le temps.
- La deuxième critique porte sur la non prise en compte explicite des comportements spécifiques des relations d'agence dans les entreprises familiales en termes d'interactions sociales et de gouvernance relationnelle. Des propositions d'extension de ce cadre restreint seront développées afin de remédier à ces lacunes.

3.1.1 Caractères statiques des propositions

La théorie de l'agence a capturé de façon statique l'intensité des coûts dans les entreprises familiales. En effet, elle n'explique pas la façon dont les relations de pouvoir se développent entre les participants organisationnels ni la façon dont les dirigeants influencent la performance de l'entreprise (Kang et Sorenson, 1999). De plus, elle tend à sur-simplifier les relations de la famille impliqués dans l'entreprise (Schulze et al. 2002; Arrègle et al. 2004).

Selon Pollak (1985), « les économistes tendent à concevoir la famille comme une unité harmonieuse et à considérer le conflit et les discordes comme des aberrations peu crédibles pour l'analyse économique ». Cette observation s'applique aux théoriciens traditionnels de l'agence qui supposent que l'entreprise familiale se caractérise par des coûts d'agence insignifiants tout en se basant sur l'idée selon laquelle la famille agit comme une unité statique et cohésive.

Si cette hypothèse est probablement raisonnable pour la première génération, elle l'est nettement moins dans les générations suivantes, comme le souligne Astrachan (2003). Dans ce sens, cette théorie a ignoré dans leur analyse l'évolution des relations familiales et du cycle de vie au cours du temps.

Plusieurs auteurs soulignent l'importance de la prise en compte du caractère dynamique de l'entreprise familiale à travers son évolution dans le temps (cycle de vie, liens famille entreprise…) (Vilaseca, 2002 ; Astrachan, 2003).

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Selon Hugron (1998), l'entreprise familiale évolue et prend des configurations différentes selon l'âge de l'entreprise et le nombre de membres de la famille impliqués. Il propose, en effet, trois types différents pour lesquels les prescriptions ne sont pas identiques.

- Dans la configuration simple, la famille et l'entreprise sont jeunes. De ce fait, les modes de gouvernance sont simples. L'entreprise recherche l'adaptation à son environnement et développe sa performance. Elle est donc sensible aux ressources et aux perspectives de croissance.
- La seconde configuration se caractérise par le « clan familial ». Plusieurs générations cohabitent et la question de l'équilibre familial se pose davantage. L'entreprise et la famille entrent dans des problématiques financières notamment pour maintenir le contrôle familial.
- La troisième configuration est celle de la « dynastie familiale ». Le nombre de membres de la famille s'accroît et les liens sont de plus en plus faibles entre eux. L'enjeu est alors de conserver le caractère familial de l'entreprise tout en structurant le système entreprise/famille. Dans ce cas, le conseil d'administration, formé principalement par des administrateurs externes, peut jouer un rôle double soit en permettant le renforcement de l'équilibre famille/entreprise, soit au contraire en laissant prévaloir des dynamiques managériales éloignées de la famille.

Lievens (2006) explique que lors du premier stade de cycle de vie, celui du fondateur où l'entreprise familiale est détenue par un actionnaire principal, le conseil d'administration est constitué souvent de membres de la famille partageant les mêmes points de vue. Les intérêts patrimoniaux coïncident avec ceux de l'actionnaire principal (dont tout le patrimoine est souvent concentré dans l'entreprise familiale) de sorte que la protection de ces intérêts ne constitue pas la préoccupation du conseil d'administration. Toutefois, lorsque l'entreprise passe au stade de partenariat fraternel ou de consortium de cousins, le potentiel de conflits s'aggrave et des structures de gouvernance s'imposent pour l'atténuer. Lorsque la structure de l'actionnariat évolue et devient particulièrement diluée, les relations familiales ont tendance à s'atténuer dans les familles plus élargies (Davis et Herrera, 1998), ce qui diminue théoriquement l'efficacité des systèmes informels de contrôle.

3.1.2 Une explication partielle des relations familiales

La théorie de l'agence présente une analyse incomplète des relations familiales. L'aspect contractuel des relations d'agence semble être privilégié. Toutefois, les chercheurs

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

montrent l'importance des interactions sociales et de la gouvernance relationnelle en complément de la gouvernance contractuelle. Les relations familiales, vu comme indicateurs de coûts d'agence nuls ou quasi nuls par la théorie traditionnelle, révèle leur autre facette en termes de source de coûts d'agence.

3.1.3 L'analyse explicative des variables gouvernance, famille, altruisme et son impact sur la performance de l'entreprise familiale.

L'altruisme du dirigeant- propriétaire se manifeste par le lien existant entre son bien être, en tant que chef de famille, et celui des autres membres de sa famille (Schulze et al. 2001). Il encourage les membres de la famille à être prévenants les uns vis-à-vis des autres et à s'occuper les uns des autres en temps de besoin, à réaliser des sacrifices. En revanche, Schulze et al. (2001, 2003) observent que l'altruisme possède des manifestations parfois problématiques. Ils montrent que la confusion des problèmes de la famille et ceux de l'entreprise peut favoriser les intérêts familiaux plutôt que ceux de la firme (actionnaires non familiaux), à cause de la loyauté envers la famille. Il était aussi démontré que l'altruisme dans les relations familiales peut être à l'origine de l'inefficacité (Randoy et al, 2003). Tout d'abord, certaines études montrent que les membres de la famille ne sont parfois motivés que par leur propre intérêt et non par les intérêts familiaux (Morck et al. 1988, Morck et Yeung, 2003). En effet, avec le temps le dirigeant risque de confondre son intérêt personnel et les intérêts de l'entreprise et de la famille. Par exemple, le dirigeant âgé peut éviter d'entreprendre des investissements que les autres membres de la famille encouragent parce qu'il les perçoit comme étant trop risqués ou tant qu'il l'oblige personnellement à acquérir de nouvelles compétences (Schulze et al. 2001). Aussi, des conflits d'intérêt peuvent surgir. Les membres de famille peuvent remettre en cause la capacité du propriétaire dirigeant à prendre des décisions qu'ils considèrent conformes aux intérêts de la famille. Ils seraient aussi amenés à mettre en place une surveillance du propriétaire et à encourir d'autres coûts d'agence afin de s'assurer que leurs intérêts sont servis. Ensuite, il est commun de trouver les membres de la famille du ou des fondateurs à la direction de l'entreprise familiale. A première vue, cela n'a pas vraiment lieu, car pour diriger une entreprise, familiale ou non, il faut des compétences approfondies. Or ces compétences ne sont pas forcément présentes parmi les descendants du fondateur.

En effet l'entreprise familiale constitue une source d'emploi privilégiée pour les membres de la famille propriétaire. Malheureusement, le népotisme y est pratiqué sans aucune

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

conscience de dysfonctionnement dangereux qu'entraîne. Il est important d'éclaircir ce que c'est le népotisme. « *Le népotisme étant l'abus qu'un homme en place fait de son crédit, de son influence, pour procurer des avantages et des emplois aux membres de sa famille, à ses amis, il consiste, dans l'entreprise, à embaucher un collaborateur du simple fait de son appartenance à la famille, et non sur la base de ses compétences et expériences antérieures* » (Catry et Buff, 1996) Par ailleurs, les dirigeants propriétaires pourraient embaucher « un fils ou neveu chéri » pour des postes pour les quels ils ne sont pas compétents et ainsi installer des barrières à l'entrée des managers extérieurs pourtant capable d'induire des changements économiques ou technologiques profitables. L'entreprise peut donc se trouver face à un problème d'altruisme pouvant induire des conséquences pour l'entreprise (Schulze et al. 2003). Par conséquent, les coûts dus à l'altruisme peuvent être considérés comme une variante des coûts d'agence de l'entreprise managériale.

D'autres coûts d'agence permettent aussi d'expliquer des conflits familiaux dans les entreprises familiales. Ceux ci ne sont pas contrôlés totalement par la famille. Au contraire, les cas de partage de propriété sont fréquents. Donc, l'éventualité d'un conflit entre les membres de famille s'avère concevable dans l'hypothèse d'une ouverture du capital social par appel à des capitaux propres. Dans ce cadre, des phénomènes de népotisme et d'opportunisme sont susceptibles de surgir chez le dirigeant et d'engendrer un comportement de maximisation de son utilité personnelle au détriment des autres membres de famille agissant pour l'entreprise (Markin, 2004). Cette conséquence est bien exposée par la littérature, relative aux objectifs des parties partageant la propriété. Ils seraient indifférents au niveau du risque inhérent à n'importe quel investissement particulier entrepris par une firme donnée.

Pour Fama et Jensen (1983), du fait de l'absence de diversification de son risque, en raison d'un investissement à la fois humain et financier dans la même organisation, le dirigeant-propriétaire va privilégier des investissements et des financements peu risqués. Il craint, à la fois, de perdre son emploi et son investissement financier au sein de l'entreprise qu'il dirige.

Egalement dans certains cas, le dirigeant (ou fondateur) de l'entreprise familiale se caractérise souvent par une forte personnalité et s'est investi au titre personnel dans son entreprise.

Ainsi, Gallo et Vilaseca (1998) ont constaté que lorsque le dirigeant est à même d'influencer la stratégie future de l'entreprise, le fait que celui-ci ne soit pas membre de la famille permet d'assurer une performance supérieure. En outre, selon Aman (2003), le

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

contrôle est nettement plus difficile dans une entreprise familiale car la nature des relations familiales risque de biaiser les perspectives de la famille quant aux compétences du dirigeant.

Comme le souligne Mustakallio (2002), une perspective relationnelle en complément d'une perspective contractuelle de la gouvernance est indispensable pour l'étude des entreprises familiales. Dans la même ligne d'idées, Pieper et al. (2008) notent que les entreprises familiales, comme tout autre type d'organisation, peuvent utiliser des mécanismes contractuels (contrôle formel), comme le Conseil d'Administration. Ceci pour aligner les intérêts entre les actionnaires familiaux et les managers (Fama et Jensen 1983a; Fama 1980; Jensen et Meckling 1976). De plus ces entreprises ont une multitude de mécanismes relationnels de gouvernance (par exemple, communication, cohésion) basés sur la dominance des liens de parenté qu'elles disposent ((Mustakallio, Autio, et Zahra 2002; Tagiuri et Davis 1996; Daily et Dollinger, 1992).

En effet, les entreprises familiales sont fondées sur des relations familiales qui détiennent une forte composante sociale. Selon Allouche et Amann (2002), « dans l'entreprise familiale, plus qu'ailleurs peut être, le construit social prend toute son importance ». Or, la dimension sociale dans les relations entre agent et principal n'est pas explicitement prise en compte dans la théorie de l'agence puisqu'elle ne peut être exprimée en des termes strictement contractuels (Kang et Sorensen, 1999). Perrow (1986) pense que la théorie de l'agence se focalise sur l'opportunisme de l'agent et néglige le potentiel du principal à se comporter de façon inappropriée. Selon Ghoshal et Moran (1996), la théorie de l'agence est critiquée suite à son « ignorance des effets des bonnes relations sociales qui peuvent exister entre les dirigeants et le personnel ». Ainsi, cette perspective ignore les situations où les intérêts des ces deux acteurs peuvent être alignés.

La théorie de l'agence s'est polarisée sur la nature humaine de la recherche de l'intérêt personnel, sur les relations dyadiques d'agent- principal et sur l'utilisation de mécanismes de contrôle formels pour expliquer l'échange. Ces éléments étant plus développés que celui de l'encastrement[31] de la relation, la théorie de l'agence a une capacité limitée, selon Uzzi (1997), à expliquer les formes des réseaux d'une organisation. Eisenhardt (1989) reconnaît que la théorie de l'agence propose une vision partielle du monde qui ignore une partie de la complexité des organisations. Il recommande de l'utiliser en complément d'autres théories notamment pour l'étude des problèmes relatifs à la structure coopérative et aux efforts

[31] Selon Granovetter (1992), l'encastrement social se réfère au fait que l'action économique et ses conséquences, comme toute action sociale, est influencée par les relations d'un acteur et par la structure de l'ensemble de ses relations

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

coopératifs. L'entreprise familiale, étant un exemple d'organisation complexe où s'entremêlent plusieurs sous- systèmes, il convient d'avoir recours à d'autres théories en empruntant certains de leurs concepts ou postulats. Selon Granovetter (1992), l'encastrement social se réfère au fait que l'action économique et ses conséquences, comme toute action sociale, est influencée par les relations d'un acteur et par la structure de l'ensemble de ses relations compléter les explications proposées sur l'incidence des relations familiales dans les entreprises familiales.

Chua et al. (2003) proposent le recours aux sciences sociales pour accélérer les développements théoriques sur l'entreprises familiale car bon nombre de concepts nécessaires à l'étude de ces entreprises ont déjà été analysés par les chercheurs appartenant à des disciplines comme la finance, l'histoire, la théorie organisationnelle, les sciences politiques, la sociologie et la stratégie. Selon Finkelstein et D'Aveni (1994), la combinaison de la théorie de l'agence avec d'autres cadres théoriques issus de la sociologie et la psychologie pourra conduire à des nouvelles implications pour la recherche organisationnelle.

Williamson (1981) admet l'importance de Granovetter (1985) pour l'étude des institutions informelles caractérisées par des nomes, des coutumes et des traditions ainsi que du contexte des relations sociales continuelles. Ce niveau d'analyse sociale permet d'identifier et d'expliquer les mécanismes à travers lesquels les institutions informelles émergent, sont maintenues et se caractérisent par un degré de performance relativement lent.

Selon Barrédy (2008), le défaut principal de cette approche est de focaliser l'intervention des administrateurs externes soit en l'opposant à l'influence exercée par la famille, soit en justifiant leur présence sans exposer comment ils peuvent contribuer à l'entreprise familiale. Pour tenter d'avoir une réponse, il faut comprendre le rôle déterminant que joue la famille dans la définition des ressources spécifiques de l'entreprise familiale. En effet, en mobilisant la «la théorie de l'intendance», Davis, Schoorman et Donaldson (1997) ont mis en évidence l'existence d'un avantage spécifique aux entreprises familiales et qui se définit comme: «les processus organisationnels spécifiques à une entreprise familiale lui permettront de développer une performance supérieure à d'autres firmes non familiales quand ils sous tendent des « intendants » recherchant les mêmes intérêts. Ces processus permettent de développer des ressources rares, de valeur et difficilement imitables par des firmes non familiales». «Les ressources uniques que possède une entreprise suite aux systèmes d'interactions entre la famille, les membres de la famille et l'activité » a été appelé « Familiness » en référence à sa spécificité familiale (Habbershon et al 1999). Certes, mais

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

après avoir mis en exergue cet avantage, la question qui reste à poser de savoir comment la spécificité familiale peut agir sur les ressources, les compétences et les capacités pour une performance donnée ? Arrègle et al. (2002) ont apporté une réponse en mobilisant la théorie du capital social. Ce concept est de plus en plus mobilisé et part des travaux de Bourdieu sur les ressources que les acteurs peuvent mobiliser à travers leur réseau de relations au premier rang desquels figure la famille.

Comme le souligne Arrègle et al. (2002), le réseau est stable dans le temps, ses membres sont en interaction et interdépendants. Enfin, pour être intégré au réseau, il faut faire partie de la famille. En effet, les entreprises familiales sont différentes des entreprises non familiales en raison de l'interaction des membres de la famille et de l'entreprise qui crée un ensemble unique de ressources. Les liens familiaux sont à l'origine de cette spécificité. Ces caractéristiques expliquent les choix stratégiques de meilleure qualité effectués par les entreprises familiales et consécutivement leurs performances supérieures. Toutefois, le « familiness » n'est pas toujours facteur de performance. Arrègle et al. (2002) en distinguent trois types :

- celles qui parviennent à traduire leur spécificité en ressources, compétences ou capacités stratégiques et bénéficient donc de sources spécifiques pour leur performance.
- celles qui n'arrivent pas à traduire leur spécificité en ressources, compétences ou capacités stratégiques mais parviennent à développer un avantage sur d'autres aspects.
- celles qui n'arrivent pas à traduire leur spécificité en ressources, compétences ou capacités stratégiques mais au contraire en rigidités et handicaps. Ces spécificités auront alors un impact négatif.

Rappelons que ces différentes observations dégagées à partir de la littérature s'observent avec intensité dans le cas de l'entreprise familiale. Ces entreprises peuvent mener une gouvernance dans une perspective de leur performance économique, sociale, opérationnelle, etc. Ces observations dégagées de la littérature permettent de formuler les hypothèses suivantes quant à la gouvernance de l'entreprise familiale.

Au total, le comportement de la PME familiale s'agissant de ses pratiques de gouvernance serait influencé par la famille et de l'altruisme sur sa performance. Nous proposons le modèle suivant cherchant à expliquer l'influence de la gouvernance de la PME familiale sur sa performance.

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

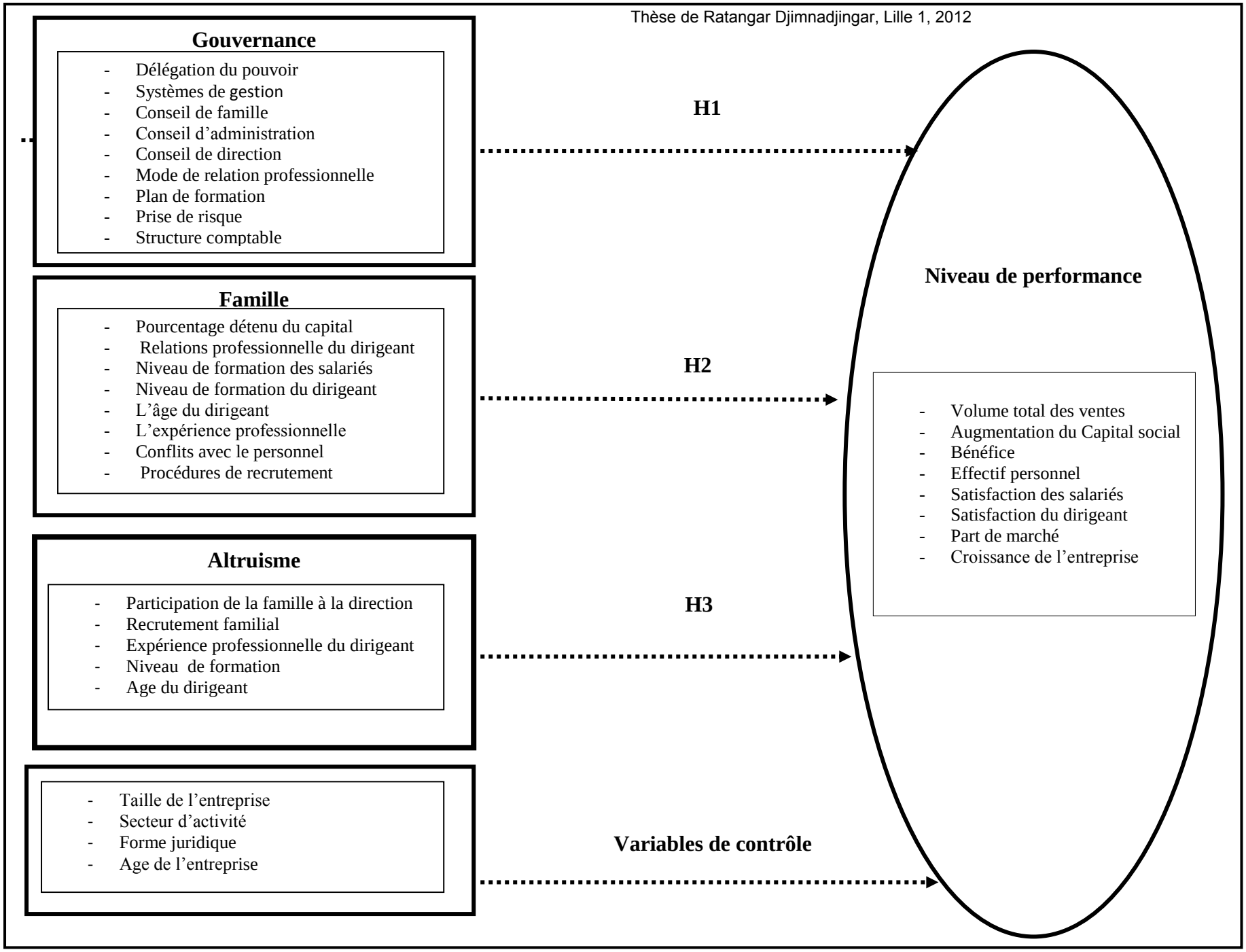


Figure 8 : Modèle principal de recherche

Au total, notre thèse cherche à vérifier les hypothèses suivantes :

HYPOTHESES GENERALES

H1: Il existe une interdépendance entre la gouvernance de l'EF tchadienne et sa performance économique.

H2 : la famille exerce une influence significative sur la performance de l'entreprise familiale

H3 : L'altruisme du propriétaire dirigeant influence la performance de l'entreprise familiale.

Notre première hypothèse de recherche est décomposée en sous hypothèses suivantes grâce à l'analyse théorique menée tout au longue de la revue de littérature.

- **H1.1 :** plus les ventes de l'entreprise sont élevées, plus la direction générale délègue certaines décisions et activités aux échelons intermédiaires
- **H1.2 :** la formalisation des systèmes de gestion influence la rentabilité de l'entreprise quelque soit la taille de la PME familiale.
- **H1.3:** la mise en place d'un conseil de famille influence significativement la rentabilité de la PME familiale
- **H1.4 :** la mise en place d'un conseil d'administration favorise la rentabilité de l'entreprise
- **H1.5 :** la mise en place d'un conseil de direction a un impact significatif sur la rentabilité de l'entreprise.
- **H1.6 :** les modes de relations professionnelles dans les entreprises familiales influencent la rentabilité de l'entreprise
- **H1.7 :** l'inexistence du plan de formation pour le personnel d'encadrement de l'entreprise familiale diminue la rentabilité de l'entreprise.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

La deuxième hypothèse est décomposée en sous hypothèses suivantes :

- **H2.1 :** la qualité des relations interpersonnelles influence significativement la satisfaction du propriétaire dirigeant de l'entreprise.
- **H2.2:** le niveau de formation des membres de la famille travaillant dans l'entreprise a une influence significative sur la rentabilité de l'entreprise
- **H2.3:** le niveau de formation des membres hors de la famille travaillant dans l'entreprise a une influence significative sur la rentabilité de l'entreprise
- **H2.4:** les conflits familiaux ont une influence significative sur la rentabilité de l'entreprise
- **H2.5:** l'expérience professionnelle du dirigeant hors de la famille exerce une influence sur la satisfaction du personnel de la PME familiale
- **H2.6:** l'expérience professionnelle du dirigeant membre de la famille exerce une influence sur la satisfaction du personnel de la PME familiale
- **H2.7:** le niveau de formation du dirigeant membre de famille a un impact significatif sur le bénéfice de l'entreprise familiale
- **H2.8:** le niveau de formation du dirigeant membre de famille favorise l'augmentation de part de marché
- **H2.9:** l'expérience professionnelle du dirigeant membre de famille augmente la part de marché
- **H2.10:** l'expérience professionnelle du dirigeant hors membre de famille accroit la part de marché de l'entreprise

Enfin, la troisième hypothèse est décomposée en sous hypothèses suivantes :

- **H3.1 :** le recrutement familial influence la rentabilité de l'entreprise
- **H3.2 :** le recrutement non familial influence la rentabilité de l'entreprise
- **H3.3:** le niveau de formation du personnel de l'entreprise influence significativement la rentabilité de l'entreprise
- **H3.4 :** plus le dirigeant est âgé et proche de la retraite, plus l'entreprise est rentable

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Conclusion chapitre 2

Ce chapitre a été consacré au développement d'un modèle explicatif sur la gouvernance de la PME familiale. Un ensemble d'hypothèses issues de la littérature ainsi que d'une étude exploratoire par entretien et par questionnaire sera conçu. Ce modèle fera l'objet de vérifications au sein de la seconde partie de la thèse.

Dans la première section de ce travail, nous avons montré que, les PME familiales constituent des moteurs de développement économiques des pays africains. Aussi, nous avons cité quelques études qui ont été faites sur la gouvernance des grandes entreprises, mais peu d'études ont été réalisées ou qui devraient être mis en place au sein des PME.

Ce qui nous a poussé à développer une particularité de la gouvernance au sein des PME qui nécessite donc de tenir compte non seulement des spécificités de la structure de propriétés, mais également des caractéristiques du dirigeant et des objectifs des actionnaires. Toutefois, le dirigeant n'occupe pas un rôle passif face aux mécanismes qui contraignent son pouvoir discrétionnaire et qui gouvernent sa conduite. Aussi est-il pertinent de réfléchir à l'influence du dirigeant sur ces mécanismes. Une revue de littérature a permis de restituer la place du dirigeant dans la conception des mécanismes du gouvernement d'entreprise et d'intégrer, à partir de la caractérisation de la PME familiale issues du chapitre précédent, les critères propres aux mécanismes de gouvernance de l'EF en Afrique en générale et une spécificité tchadienne (section 1).

La deuxième raison centrale du chapitre est de démontrer les effets de gouvernance sur la performance de la PME familiale en Afrique et plus particulièrement au Tchad à travers les théories de l'agence et de l'intendance. A l'issue des développements théoriques, nous avons tiré des études antérieures l'influence de trois variables des EF sur la performance à savoir : gouvernance, famille altruisme sur la performance de l'entreprise familiale expliquée et justifiée dans notre cadre théorique. Nous allons dans la deuxième partie de ce travail soumettre cette argumentation à l'épreuve des faits.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

DEUXIEME PARTIE :
EVALUATION EMPIRIQUE DE L'INFLUENCE DES CARACTERISTIQUES DE LA PME FAMILIALE SUR SA PERFORMANCE

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Cette partie se décompose en deux chapitres permettant de mener une analyse qui testera les propositions de recherche.

Le troisième chapitre va aborder le thème de la démarche méthodologique d'investigation. Pour ce faire, sera expliquée, dans un premier temps, la phase d'obtention des données (section 1). Dans un second temps, on examinera la collecte des informations et la validité du questionnaire de recherche (section 2).

Le quatrième chapitre concernera le traitement et l'analyse de la validité des échelles et les tests des hypothèses.

Nous y présenterons les résultats de l'étude en deux phases. La première relative à la typologie des trois variables gouvernance, famille et altruisme sur la performance de nature essentiellement descriptive. La seconde étape traitera de la fiabilité et de la validité du questionnaire puis testera le modèle et les différentes hypothèses

Le cinquième chapitre présentera l'analyse et discussion des résultats exprimant l'impact de la gouvernance, les phénomènes familiaux et l'altruisme sur la performance des PME de notre étude. Par la suite, nous proposerons des implications théoriques et managériales pour enfin brosser les limites de cette recherche.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

CHAPITRE III :
LES FONDEMENTS METHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE

L'investigation des trois phénomènes que constituent la gouvernance, famille et l'altruisme des PME (Petites et Moyennes Entreprises) familiales énoncés au chapitre précédent, est une activité scientifique bien difficile en l'état actuel des choses et des connaissances. En effet, les PME dans ces domaines comme dans bien d'autres n'ont pas d'archives. La formalisation des décisions resterait encore limitée dans la plupart des situations et au pire, serait inexistante pour bon nombre de PME (Saporta, 1989 ; Julien et Marchesnay, 1996).

Comme conséquence de cette faible formalisation des décisions et des relations, la recherche sur les PME se limite très souvent au mode déclaratif avec ce qu'il comporte de subjectif puisque fortement lié à la perception des acteurs interrogés. Ceci impose des contraintes très strictes en matière de choix des répondants dans la mesure où au delà du fait qu'il faut détenir l'information, il faut encore être en mesure de s'en souvenir et de pouvoir l'exprimer.

Une autre raison qui justifie la délicatesse de la recherche sur ces phénomènes est que, certains de leurs aspects revêtent pour bon nombre de dirigeants d'entreprises, un caractère stratégique. Ce qui accroît davantage leur méfiance à l'égard des enquêteurs et les conduits à donner dans certains cas des réponses totalement en déphasage avec la réalité.

A titre l'illustration, les données concernant les indicateurs de performance tels que le chiffre d'affaires, le résultat sont pratiquement inaccessibles et, dans le cas où ils le sont, ils sont très loin de la réalité. D'ailleurs, dans les entretiens avec ces dirigeants, ils estiment que ces indicateurs relèvent du secret de l'entreprise. Ceci a une conséquence directe sur le choix de l'échelle de mesure que le chercheur peut utiliser.

Compte tenu de ce qui précède, l'objet de ce chapitre est la présentation de l'ensemble des mesures que nous avons prises pour garantir la scientificité de cette recherche. Il s'agit en quelque sorte de présenter la construction le canevas de cette recherche. Ce faisant, nous allons dans une première section présenter la construction de notre outil d'obtention des données ainsi que les mesures en matière d'échantillonnage et, dans une deuxième section, nous présentons la collecte des informations et la validation générale de cette recherche.

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

SECTION I:
DEMARCHE METHODOLOGIQUE ET MISE EN ŒUVRE DE LA RECHERCHE EMPIRIQUE

Les objectifs de la recherche fixés, il faut penser à sa mise en œuvre et plus généralement à la posture épistémologique à adopter.

La prise de position épistémologique est une étape nécessaire afin de mener un processus de recherche. En effet, elle exerce une vigilance critique sur le chercheur dans l'objectivation de son objet scientifique et dans sa démarche (Wacheux, 1996).

Dans le quotidien du chercheur, c'est simplement pouvoir à tout moment légitimer sa recherche sur le phénomène étudié (Wacheux, 1996). Ainsi, pour évoluer et mener clairement son processus, le chercheur doit posséder une position claire.

Afin d'opérationnaliser la recherche, deux voies non exclusives mais complémentaires sont envisageables.

La première serait de mener une étude de la question par l'observation sur le terrain. L'objectif étant de comprendre le "comment", la manière de gouverner la PME familiale, une recherche inductive peut être très appropriée.

En effet, la non profusion des connaissances et l'absence d'un corps théorique dont le rôle est de décrire, d'expliquer et comprendre le comportement de l'entreprise familiale en gouvernant peut justifier une telle démarche. En effet, les acteurs portent en eux même les significations du phénomène et il serait négligeant de ne pas tenir compte de leurs représentations dans la recherche.

Ainsi, une démarche inductive se traduisant par une interaction avec les acteurs et, idéalement, une observation "en temps réel" des faits, en l'occurrence les pratiques de gouvernance, permettront de mieux comprendre le phénomène, de dégager des descriptions et de développer des propositions qui viendront enrichir et préciser les hypothèses qui guideront la recherche.

Ndjambou (2009) a, par exemple, réalisé une étude qui s'insère dans un projet de recherche sur la performance tangible des PME Gabonaises. Ainsi, une première compréhension des problèmes liés à la gouvernance a été étudiée. Ensuite, plusieurs hypothèses relatives à l'influence des spécificités des PME sur la performance pour ces entreprises ont été énoncées. Ces hypothèses ont enfin été testées sur un échantillon représentatif d'un point de vue statistique.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

D'un autre côté, la gouvernance constitue un phénomène réel qui peut être étudié d'une manière objective. Ainsi, une démarche hypothético-déductive peut être appropriée.

Aussi, puiser dans les corps théoriques déjà mentionnés (les contributions rares sur la gouvernance de l'entreprise familiale), élaborer un modèle et le tester sur un échantillon d'entreprises constitue la deuxième étape ou phase de mise en œuvre de notre recherche. Evidemment les hypothèses dégagées de cette littérature seront enrichies par les conclusions dressées à partir de la phase exploratoire de la recherche.

1. Les étapes de la mise en œuvre de la recherche

Pour l'essentiel, notre démarche est donc du type hypothético-déductif mais se fonde pourtant sur une étape inductive de type qualitatif. Avant d'exposer les étapes de la démarche centrale de collecte des données, à savoir le questionnaire de la recherche, attardons-nous sur l'étape exploratoire mise en œuvre en amont conjointement au développement des hypothèses issues de la théorie.

Nous avons, d'abord, réalisé une exploration du thème grâce à différents documents et publications décrivant les caractéristiques des entreprises familiales (EF). Pour Evrard et ali. (1997), l'exploration vise notamment à acquérir " *une vision aussi complète que possible du problème* ". Cette exploration du phénomène a permis d'avoir une conception générale du déroulement des pratiques de gouvernance qui, jointe à la revue de la littérature entreprise, a permis l'élaboration d'un guide d'entretien et d'une ébauche de questionnaire.

Nous opérions, en effet, le constat que toutes les questions sur la gouvernance et la performance ne sont pas élucidées et qu'une étude plus profonde doit être menée. Les insuffisances constatées, nous ont poussées à mettre en œuvre une phase exploratoire sur le terrain qui a consisté à mener plusieurs entretiens exploratoires dans certaines EF tchadiennes.

Dans ce cadre, le chercheur en gestion, ou en sciences humaines en général, devrait adopter une attitude naïve, si l'on croit les théoriciens des méthodes des cas. Pour que l'interaction avec son terrain d'étude ne soit pas entachée de partialité et de subjectivité, il doit se délaisser de ses jugements, idées pré-reçues ou même de certaines de ses valeurs. Ca serait la garantie minimale de sa neutralité et de sa prédisposition à "absorber" ce qui se passe autour de lui sur le terrain d'observation. Or, la "virginité" du chercheur allant sur le terrain ne peut en aucun cas être absolue.

Tout chercheur possède des idées qui guident son observation même s'il n'est pas conscient de leur existence. On peut partir vers le terrain avec un ensemble de propositions

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

théoriques même si ces propositions sont encore peu élaborées dont la maturation va se faire sur le terrain.

Wacheux (1996) expliquent ainsi que, la pertinence des données recueillies tout comme le choix des interlocuteurs ou des sites d'observations dépend en partie de la compréhension préalable qu'aura le chercheur de son objet d'étude. Ces observations justifient la nécessité de l'adoption d'un modèle préconçu matérialisé par notre guide d'entretien qui, loin d'être exhaustif, comportait nos propositions théoriques majeures issues de la littérature. Le but était d'inciter l'interlocuteur à évoquer les points auxquels nous nous intéressions.

Le protocole nécessaire à une recherche qualitative n'a cependant pas été respecté dans tous ses détails. L'entretien a porté sur les aspects présentés dans le tableau suivant :

Tableau 8 **: Guide d'entretien**

Profil de l'entreprise :
- Age de l'entreprise,
- Forme juridique,
- Secteur d'activité,
- Type d'entreprise,
- Nombre des employés,
- Pourcentage du capital,
- Chiffre d'affaires annuel,
- Structure comptable (système normal, système minimal de trésorerie, non structuré…)
- Entreprise informelle
- Entreprise formelle,
- Immatriculation au registre de commerce,
- Utilisation des outils informatiques,
- La tenue de la comptabilité

L'expérience et la connaissance :
- Expérience professionnelle du dirigeant et de la famille
- Est-ce que les autres membres de l'organisation acquièrent du savoir et de l'expérience ?
- Rôle du propriétaire dirigeant et de leurs familles
- Rôles des dirigeants non propriétaires
- Y'a-t-il des conflits entre les dirigeants familiaux et non familiaux
- Y'a-t-il des conflits entre le dirigeant propriétaire et le personnel de l'entreprise
- Le dirigeant centralise-t-il l'expérience et le savoir faire ?

Gouvernance de l'entreprise
- Le dirigeant délègue son pouvoir à d'autres membres de l'organisation ?
- Rôle et l'existence du Conseil d'Administration, de famille, de direction
- Comment jugez-vous les relations de travail au sein de votre entreprise
- Prise de risque en recourant aux emprunts, si oui, quel type d'emprunt pour financer vos activités ?
- Comment procéder aux recrutements des employés ?

Processus de prise de décision

Processus formel, processus informel, rôle de l'intuition du dirigeant, implication de toutes les parties prenantes.

Compétence spécifique
- Emploi des membres familiaux,
- Croissance de l'entreprise,
- Réalisation de profit,

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Nous avons instrumentalisé les entretiens pour une double fin : une fin exploratoire et une fin de validation de certains items qui allaient former le questionnaire, instrument central de notre démarche méthodologique.

L'objectif était de conforter ces hypothèses qui devaient constituer la base à notre questionnaire. Une difficulté consistait dans le fait que l'entreprise devait avoir vécu plus de trois ans d'exercice pour qu'il puisse nous restituer, avec tous les risques de distorsions conscients ou inconscients, les pratiques de gouvernance de son entreprise.

L'idéal était que le répondant soit, par exemple, le dirigeant ou propriétaire dirigeant ou le responsable de l'entreprise. Au total, quatorze entretiens au sein des PME dans trois régions du Tchad à savoir Moundou, N'Djamena et Abéché ont été réalisés. Les buts étaient de :

- se familiariser avec le terrain de recherche et conforter certaines propositions théoriques de la recherche ;
- clarifier la problématique de recherche ;
- préciser les questions et les items qui devaient faire partie du questionnaire final ;

Les entreprises ont été choisies sur la base des critères suivants[32] :

- pour des raisons matérielles et pratiques, le choix a concerné des entreprises dans les trois grandes régions du Tchad où il y'a concentration des PME.
- les entreprises étaient sous contrôle familial, selon un critère de propriété de plus de 50% du capital par une famille unique.

Les entretiens menés ont tout d'abord permis de découvrir la diversité de notre cible. Il n'existe pas une EF type mais différentes variantes. On s'est questionné alors sur la pertinence de l'instrumentalisation d'un questionnaire standardisé sachant l'énorme diversité et spécificité des entreprises que l'on considère comme familiales.

Le questionnaire, s'il est légitime afin de généraliser des observations et des conclusions, ne pourra en aucun cas supplanter une analyse approfondie et personnalisée des cibles. Or, nous avons choisis malgré ses insuffisances cet instrument comme méthode de collecte d'information[33]. Sur le fond, les entretiens ont permis de mettre en exergue :

- le rôle déterminant des membres de la famille et hors famille travaillant dans l'entreprise,

[32] La collecte a été menée grâce au répertoire des agents économiques élaborés par la Chambre de Commerce et d'Industrie du Tchad et des correspondances ont été envoyées aux entreprises sélectionnées ainsi qu'un rappel pour celles qui n'ont pas répondu. Dix huit entreprises ont répondu et quatorze uniquement ont accepté de nous rencontrer.

[33] Nous expliquons ci-dessous, les raisons de ce choix.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- l'altruisme en tant que mécanisme de clientélisme et essentiellement le comportement du propriétaire dirigeant.
- le rôle et le savoir faire que possède l'entreprise quant à la gouvernance.

Notre étape centrale de collecte des données, c'est-à-dire celle impliquant le questionnaire principal a été réalisée en deux temps[34].

Deux mois après le premier envoi, le questionnaire (destiné à mesurer les variables du modèle de recherche) a été, en effet, revu et révisé. Une deuxième version améliorée tenant compte des insuffisances constatées a été rédigée et pré testée.

La première version du questionnaire a été élaborée suite à une revue de la littérature et aux entretiens semi directifs effectués auprès de 14 dirigeants des PME familiales. Malgré la qualité des échelles de mesure, nous avions constaté des problèmes relatifs à l'ambiguïté de quelques énoncés et à la représentation de certains concepts expliqués sans doute par la longueur de ce questionnaire. Suite aux observations issues de ce premier envoi, certaines modifications ont été apportées : le questionnaire a été largement raccourci afin de n'inclure que les variables les plus pertinentes à l'analyse ; ensuite, les énoncés des échelles ont été reformulés afin de mieux représenter leurs concepts. La nouvelle version de l'instrument a fait l'objet d'une analyse minutieuse, en l'occurrence les items.

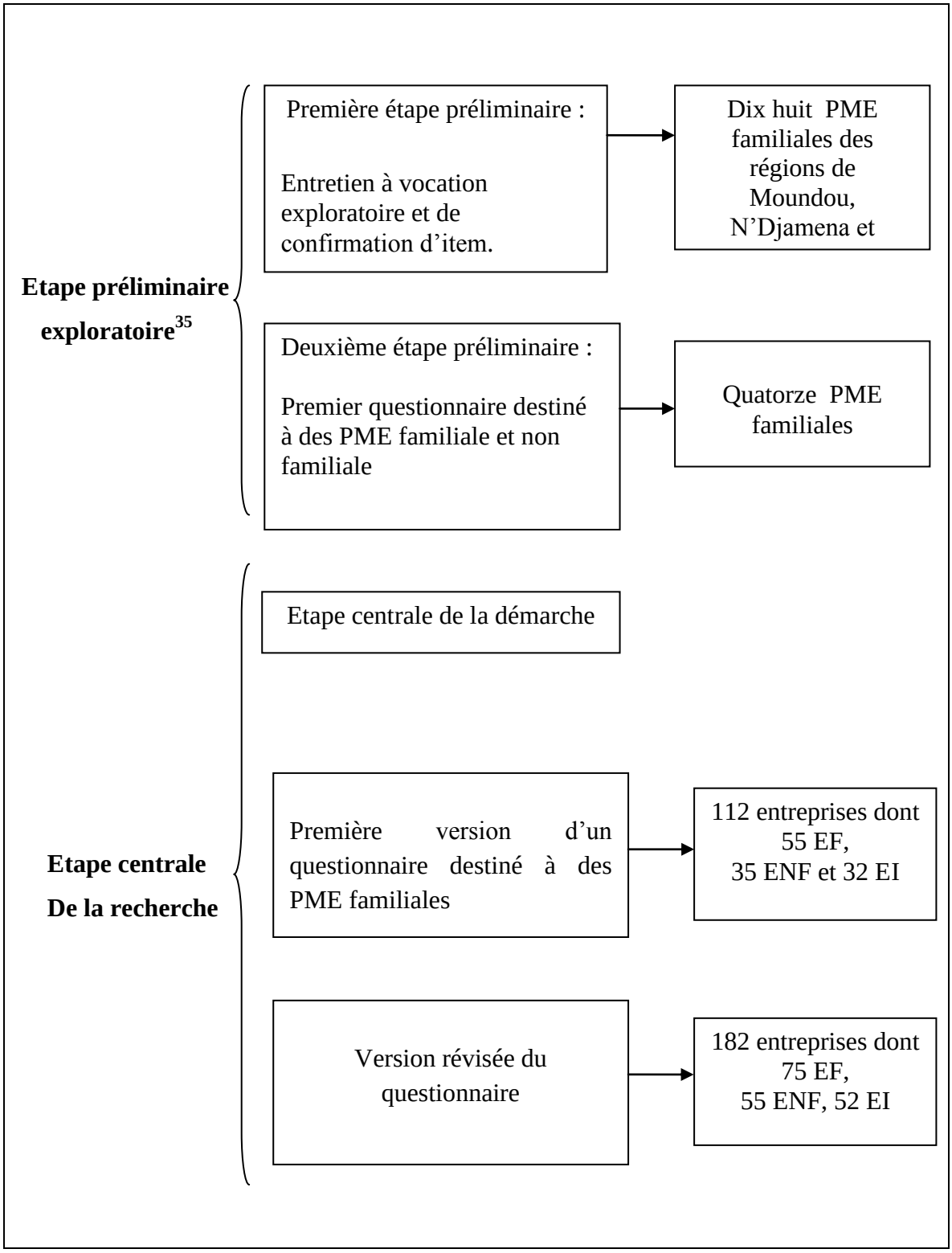
En définitive, la démarche globale de notre recherche a consisté, donc, en quatre étapes résumées par la figure suivante :

[34] Compte non tenu du premier questionnaire destiné à des PME, il est important de souligner que le premier questionnaire n'a pas vocation à constituer un instrument de mesure d'échelles, à priori neutre et objectif.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Figure 9: **Etapes de collecte des données**



[35] Voir ci-haut à la page 6, la note 1 de bas de page sur le nombre des PME explorées.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

1.1 Justification de l'approche et type d'investigation

Nous donnons les raisons pour lesquelles nous avons adopté, d'une part, une approche hypothético-déductive et, d'autre part, une investigation de type transversale pour cette recherche.

1.1.1 L'approche hypothético-déductive

On distingue deux grandes approches des phénomènes par rapport auxquelles se positionne tout travail à prétention scientifique : l'approche déductive et l'approche inductive.

La logique inductive consiste à partir des observations particulières à donner une certaine généralisation, c'est-à-dire visant à construire une théorie concernant le phénomène étudié pour l'ensemble de la population d'étude. Cette approche consiste à constituer des monographies servant de base à la théorisation ayant un certain degré de généralisation pour l'ensemble de la population à laquelle appartiennent les unités objets de ces monographies.

La logique déductive en revanche, consiste à générer un ensemble d'hypothèses à partir d'une ou plusieurs théories existantes et de vérifier leur validité par rapport aux données empiriques tirées de la population d'étude, c'est-à-dire, celle dans laquelle se manifeste le phénomène étudié. C'est donc une logique de vérification du degré de réalisme ou de prédiction des théories existantes, contribuant ainsi à l'évolution de la connaissance, selon Popper (1998). Il faut ajouter qu'au delà de la logique qui guide la démarche, on accepte aujourd'hui que le degré de quantification associé à chacune des logiques soit différencié et distingué de quatre stratégies de recherche en gestion, selon Bergadaa et Nyeck (1992).

Les quatre stratégies s'obtiennent lorsqu'on effectue une catégorisation du point de vue de la logique d'approche (inductive ou déductive) et du point de vue de type d'approche (quantitatif ou qualitatif).

La première stratégie de recherche est basée sur une logique déductive et une approche quantitative. Elle s'attache à déterminer si de nombreux objets représentatifs de l'univers de recherche possèdent bien les propriétés et les relations anticipées par le modèle, lesquelles donnent à la théorie son caractère explicatif et prédictif.

La deuxième stratégie de recherche est fondée sur une logique inductive et une approche quantitative. Elle a pour objet de trouver les relations spécifiques entre un grand nombre d'objets et de les décrire en un modèle qui soit généralisable à l'univers d'où sont issus les objets.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

La troisième stratégie de recherche est celle fondée sur une logique déductive et une approche qualitative et elle s'attache à expliquer les qualités de quelques objets et comportements réels suivant les relations prédéfinies par le modèle théorique.

Enfin, la quatrième stratégie de recherche est basée sur une logique inductive et une approche qualitative et elle a pour but de définir les qualités essentielles d'un objet, afin de comprendre à quel réseau de significations elles se rattachent.

Dans le présent travail, nous adoptons la première stratégie qui est donc basée sur une logique déductive et une approche quantitative. Ce faisant, nous partons d'un cadre théorique pour comprendre, vérifier et mesurer les liens entre les phénomènes à expliquer et les phénomènes explicatifs.

Dans ces conditions, l'approche des théories de l'agence et de l'intendance nous ont permis dans les chapitres précédents de construire un ensemble d'hypothèses concernant la relation entre la gouvernance et la performance des PME familiales.

En fait, ce choix est dicté par nos objectifs de recherche qui sont à la fois la description des pratiques de gouvernance, leur explication et la mesure de leur impact sur la performance. Il est également dicté par l'état des connaissances sur le sujet. A cet égard, s'il est vrai que les recherches dans le contexte tchadien sont inexistantes, il demeure tout autant vrai qu'elles sont bien avancées sous d'autres cieux.

D'une manière générale, nous partons des connaissances concernant la gouvernance des PME familiales et leur impact sur la performance dans d'autres contextes. Nous enrichissons ces connaissances par celles constituées grâce à notre enquête exploratoire pour construire un modèle dont certaines des relations qu'il met en évidence doivent être testées à partir des données obtenues auprès des dirigeants d'un échantillon de PME familiales tchadiennes. Dans une telle approche, l'enquête exploratoire est d'une importance cruciale dans la mesure où elle permet d'envisager a priori dans quelle mesure la construction est plausible par rapport à la population d'étude.

En définitive, la démarche hypothético-déductive qui est la notre dans cette recherche et qui s'inscrit dans une stratégie de recherche basée sur une logique déductive et une approche quantitative, se justifie d'autant plus qu'il existe des connaissances bien établies sur le phénomène étudié même si elles sont faites plutôt dans d'autres contextes que le nôtre.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

1.1.2 Le type d'investigation

On distingue de façon générale deux types d'investigation : la recherche longitudinale et la recherche transversale.

La recherche longitudinale ou diachronique consiste à suivre les mêmes unités d'analyses d'un univers de recherche sur un horizon temporel nécessaire pour établir les liens de causalité entre le phénomène étudié et celui ou ceux qui l'expliquent. Dans une telle recherche, on doit saisir nécessairement les deux catégories de phénomènes à des moments de temps différents et suffisamment décalés pour que les mécanismes de cause à effet puissent se produire normalement.

En revanche, l'étude transversale ou synchronique consiste à saisir les deux catégories de phénomènes (expliqué et explicatif) au même moment du temps.

La question est alors de savoir comment choisir entre les deux modes d'investigation. A cet égard, l'objectif concernant la forme exacte de la relation de détermination ou l'identification du mécanisme de détermination entre le phénomène à expliquer et le phénomène explicatif est la contrainte essentielle de décision. En effet, pour avoir la forme exacte de la relation de détermination ou identifier les mécanismes de détermination entre les phénomènes, il faut établir une antériorité entre la survenance du phénomène explicatif et celle du phénomène expliqué.

Pour notre étude, il s'agit de mesurer la relation de détermination (degré de signification) entre les phénomènes étudiés, et non de rechercher la forme exacte de cette relation ou d'identifier les mécanismes de détermination. Autrement dit, c'est une étude de corrélation ou de cause à effet des phénomènes étudiés qui est notre préoccupation pour l'instant. Ceci non en raison de ce que l'investigation de type longitudinale exige un temps très long, mais parce que la mesure de la relation de détermination et donc une étude de corrélation est appropriée pour étayer l'idée développée dans le présent travail.

Ainsi, on peut mettre en relation la gouvernance des PME familiales avec sa performance, les trois variables étant mesurées pour la même période ou au même moment. Notre propos est que l'entreprise adopte une pratique de gouvernance au delà de trois années exercices si celle-ci soulève les problèmes dont elle peut trouver les solutions du moment où celles qu'elle peut rapidement apprendre et mettre en œuvre.

Ce faisant, l'analyse synchronique est le type d'investigation approprié pour apporter les réponses à notre question de recherche. Le problème étant celui de la connaissance des

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

raisons pour lesquelles les PME familiales auraient différents types de gouvernance comme moyen de recherche de performance.

En fait, il s'agit pour nous de vérifier dans quelle mesure certaines variables expliquent la performance des PME et de mesurer, par ailleurs, le degré de signification de la relation existant entre ces variables.

Cet objectif de recherche justifie donc notre choix de l'analyse synchronique comme type d'investigation. Il reste à examiner la démarche d'échantillonnage qui est très importante dans la mesure où notre approche d'ensemble est celle de vérification d'hypothèses.

1.2 L'échantillonnage

L'échantillonnage désigne l'ensemble des procédures de choix des unités d'analyse qui doivent faire l'objet d'investigation. Il s'agit en réalité d'un processus qui débute avec la description de l'univers d'étude et se termine avec l'obtention de l'échantillon.

La qualité de l'échantillonnage est déterminante pour une recherche qui adopte une stratégie de validation des hypothèses. La préoccupation en matière d'échantillonnage vise au delà de la nécessité de l'inférence statistique, la possibilité que d'autres études puissent être entreprises par d'autres chercheurs au besoin, dans le but de confrontation ou d'amélioration des résultats antérieurs.

Notre souci est donc de clarifier notre processus d'obtention de l'échantillon surtout dans un contexte où les répertoires disponibles ne sont pas régulièrement mis à jour et ne disposent par ailleurs pas toujours des informations dont on peut avoir besoin pour cette étape du travail.

1.2.1 Population d'étude et l'unité d'enquête

La population d'étude désigne l'ensemble des unités d'analyse, c'est-à-dire des acteurs sociaux qui sont généralement d'individus constitutifs de l'univers d'étude. L'unité d'enquête est le répondant qui peut dans certains cas être différent de l'unité d'analyse.

1.2.2 La population d'étude ou univers d'étude

Cette étude porte exclusivement sur les PME familiales tchadiennes. En effet, la PME n'a pas une définition universellement reconnue[36]. Comme nous l'avons expliqué en

[36] Voir le débat dans M. DE Montaigne., « Pour une définition des PME » in Pierre-André Julien dir., *PME : Bilan et Perspectives*, GREPME, Paris, Economica, 1997, p.1-15

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

chapitre 1, elle est souvent définie à travers deux types de critères : les critères qualitatifs et les critères quantitatifs.

Les critères qualitatifs concernent les aspects organisationnels et il est récurrent de dire que la PME a une structure centrée sur la personnalité du dirigeant. La plupart des auteurs trouvent que le propriétaire-dirigeant est au centre de toutes les décisions de la PME, de sorte que d'aucuns ont même parlé de la personnalisation pour bien signifier que l'entreprise n'existe pas en dehors de la personne du propriétaire-dirigeant (voir ci-dessous, notre analyse de cette question).

Dans cette optique, le faible niveau de développement organisationnel est une caractéristique essentielle de la PME.

Toutefois, les PME sur la base des critères qualitatifs sont loin de constituer une catégorie homogène. Godener (1994) a trouvé que les PME de haute technologie par exemple, réaliseraient très tôt un niveau important de développement organisationnel et, en particulier, une formalisation de leur gouvernance. D'ailleurs, quelle que soit la pertinence des critères qualitatifs pour la caractérisation des PME, ils ne sauraient être utilisés a priori pour le choix des entreprises entrant dans notre univers d'étude compte tenu du fait qu'elles ne sont pas facilement saisissables. On ne peut, par exemple, pas savoir si la structure organisationnelle d'une entreprise est personnalisée a priori mais plutôt a posteriori, c'est-à-dire après avoir décidé de l'observer et après l'avoir effectivement fait. Aussi, devons-nous faire essentiellement appel aux critères quantitatifs malgré leurs insuffisances.

Les critères quantitatifs sont les plus usités pour la classification des entreprises. A cet égard, le critère le plus récurrent est l'effectif du personnel[37] de l'entreprise. Bien entendu, son utilisation comme critère de classification pose un problème de seuil puisque celui-ci varie d'un pays à l'autre et parfois d'un organisme à l'autre. Dans ces conditions, la définition que retient le chercheur est fonction du contexte et de ses objectifs de l'étude. Ceci d'autant plus que, pour ce qui est du Tchad, il n'existe pas une définition officielle de cette catégorie d'entreprises.

Nous considérons que *la PME familiale tchadienne est toute entreprise employant entre 10 et 499 personnes et exerçant son activité au Tchad, indépendamment de la nationalité des propriétaires ou des dirigeants principaux*. Nous adoptons ces seuils parce que la plupart des pays dont les entreprises sont très actives dans le processus de globalisation des marchés les adoptent pour distinguer les PME.

[37] En fait, les approches contingentes de la structure organisationnelle ont établi que cette dernière évolue avec la taille de l'entreprise mesurée par l'effectif de son personnel (Mintzberg, 1982).

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Ainsi, pour des besoins de comparabilité, il nous semble indispensable d'adopter ces mêmes seuils. Mais il ne faut pas perdre de vue que, dans les beaucoup d'études concernant l'Afrique, les PME se situent entre 10 et 99 employés salariés (Hull, 1987).

Ce faisant, le problème majeur pour notre étude est la constitution d'une base de sondage pour cette population d'entreprises. Ce problème est important dans la mesure où, il n'existe pas à notre connaissance un fichier à la fois exhaustif, régulièrement mis à jour et fournissant les données concernant les effectifs employés.

Nous avons constitué notre propre fichier en fusionnant les entreprises formelles du répertoire de la Chambre de Commerce (2011) et les entreprises informelles à partir du listing des collectivités locales (voir paragraphe 2.2 ci-dessus). L'opération a consisté à saisir les entreprises que ces répertoires classent dans divers secteurs. Le deuxième tri a consisté à éliminer certaines PME qui apparaissent dans le répertoire puisqu'elles ont toutes un effectif de personnel supérieur à 500 salariés.

En revanche, nous avons maintenu dans notre fichier les entreprises formelles ayant un effectif de moins de 10 personnes dans la mesure où compte tenue de la relative reprise[38], on pourrait logiquement s'attendre à ce que les effectifs aient connu des modifications entre temps. De même, nous avons retenu celles dont les effectifs n'étaient pas fournis dans les statistiques en notre possession. Le fichier ainsi obtenu est constitué de 382 entreprises appartenant à divers secteurs.

En ce qui concerne la localisation de ces entreprises, on peut tirer de notre fichier que ces dernières sont à 87% localisées dans les seules villes de Moundou, N'Djamena et Abéché avec 61% dans la seule ville de N'Djamena. Ceci justifie d'ailleurs pourquoi toute notre enquête s'est déroulée dans les trois villes du moment où le critère de localisation n'intervient pas dans l'explication du phénomène étudié.

En définitive, la population d'étude qui a servi de base à notre tirage est l'ensemble des PME tchadiennes domiciliées à Moundou, N'djamena et Abéché, soit au total 382 PME formelles de notre propre fichier. Il est important aussi de souligner quelques insuffisances de notre fichier.

Premièrement, il n'est pas tout à fait exhaustif dans la mesure où les données les plus récentes utilisées sont celles datant de 2010, notamment celles qui proviennent du répertoire 2011 et précédant ainsi l'enquête de deux années. De plus, nous ne savons pas si les espaces

[38]Il s'agit de l'achat de biens corporels (matériels, outillages, mobilier, etc.) et incorporels (clientèle, nom commercial, enseigne, droit au bail, brevets, marques, licences, etc.) permettant l'exploitation de l'activité reprise. Cela n'inclut ni les dettes, ni les créances du cédant, sauf si l'acte de vente le prévoit expressément.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

dans ce répertoire étaient payant puisque étant aussi un support publicitaire et dans une telle éventualité, il ne saurait être considéré comme exhaustif.

Deuxièmement, ce fichier peut comporter des entreprises en faillite au moment de l'enquête et même celles ayant tout simplement changé de nom sans pouvoir changer d'activité principale. Nous ne pouvions faire autrement que d'utiliser notre fichier en tenant compte de ces lacunes dans la mesure où la mise à jour grâce aux déclarations statistiques et fiscales s'est également révélée impossible, car la centralisation de ces documents se fait avec retard et certaines entreprises ne les produisent et/ou ne les déposent pas régulièrement. Il est évident que nous ne pouvions pas contourner les difficultés tenant au caractère non exhaustif de notre base de sondage, mais en ce qui concerne celles ayant trait aux éventuels faillite et changement de noms de certaines entreprises, nous avons prévu les principes de substitution sur le terrain.

2. L'unité d'enquête

Le choix de l'unité d'enquête est d'une grande importance ici du moment où l'unité d'analyse en est distincte. Il faut d'ailleurs souligner que l'unité d'analyse est ici l'unité objet d'étude. Cette unité est la PME familiale exerçant son activité au Tchad.

Il s'agit alors d'une personnalité plutôt juridique ou d'une organisation et il est important de savoir qui peut fournir les informations la concernant et dont nous avons besoin pour notre étude.

Nous avons pris en compte la possibilité de la détention de telles informations et la possibilité d'influencer les comportements stratégiques de l'entreprise. Dans ces conditions, les membres du noyau stratégique de l'entreprise apparaissent comme les seuls qui vérifient le mieux les deux considérations. C'est pour cette raison que notre questionnaire devait n'être répondu que par le dirigeant ou propriétaire dirigeant ou toute autre personne qui soit son proche collaborateur du point de vue hiérarchique et à qui ce dernier aura confié la tâche de répondre à notre questionnaire de par sa fonction et compétence.

Cette décision est hautement stratégique car en élargissant ainsi l'éventail des répondants sans nuire à la qualité des informations recherchées, nous avons la possibilité de faire face aux non réponses qui tiendraient à l'emploi du temps souvent très chargé du PDG ou DG. Cet élargissement ne pose, par ailleurs, aucun problème dans la mesure où les membres du noyau stratégique sont les personnes dont les perceptions influencent les choix stratégiques de l'entreprise.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

2.1. Constitution de l'échantillon

Nous allons, ici, discuter surtout de la méthode de sélection des unités d'analyse faisant partie de l'échantillon et de la taille de l'échantillon. Ces deux aspects sont ceux qui sont essentiels du point de vue de la théorie statistique pour ce qui est de la précision des estimations et autres tests qui peuvent être faits par sondage. Bien entendu, la représentativité de l'échantillon et sa taille ne sont pas les seuls aspects qui puissent nuire à la qualité des informations et, partant, aux résultats d'un sondage car la qualité de l'instrument de collecte et de son administration sont d'autres facteurs tout autant importants en la matière. Toutefois, ce sont les préoccupations de représentativité qui sont au centre de notre réflexion à ce niveau du canevas de recherche.

2.2 La méthode de sondage

Notre difficulté dans ce travail, concernait surtout le choix entre la méthode aléatoire simple et la méthode stratifiée. Finalement nous avons adopté un tirage aléatoire simple pour plusieurs raisons.

La première est que la quasi totalité des PME tchadiennes appartient aux différentes branches qui sont généralement classées dans les secteurs d'activité. Ces entreprises ont des comportements à peu près identiques du point de vue de l'influence de l'environnement comme le souligne la littérature consacrée à la gouvernance. Ainsi, malgré le fait que ces secteurs comportent plusieurs branches, ces dernières peuvent être considérées comme appartenant à des environnements qui influencent de façon quasiment identiques les comportements des entreprises qui y exercent leurs activités.

La deuxième raison est que les répertoires qui ont servi à l'établissement de notre fichier ne donnent pas non plus les informations suffisantes pour classer toutes les entreprises de notre fichier dans les différentes branches de la nomenclature de la Chambre de Commerce de façon a priori. Ce qui veut dire que la constitution a priori des strates ne nous semblait pas fiable puisqu'il devrait nécessairement apparaître des entreprises non classées.

En définitive, nous pensons que la structure par secteur de notre échantillon ne pose aucun problème particulier de représentativité dans la mesure où les pratiques de gouvernance de ces entreprises sont supposées, en vertu des travaux de recherche précédents. De plus, notre questionnaire aborde le positionnement sectoriel des entreprises, de manière à contrôler d'éventuels effets de cette caractéristique.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

En d'autres termes, si les pratiques de gouvernance sont différenciées, ces différences seraient le résultat de l'influence des facteurs autres que la branche d'activité.

2.2.1 La taille de l'échantillon

Du point de vue statistique, la précision de l'estimation dépend de la taille de l'échantillon dès lors que le tirage est probabiliste. Ainsi, pour atteindre un degré de précision élevé, il faut augmenter la taille de l'échantillon.

A cet égard, CHirouze (1993) montre que la relation n'est pas pourtant proportionnelle. Seulement, toute augmentation de la taille de l'échantillon implique une augmentation du budget d'enquête.

Etant donné que les ressources financières sont généralement limitées surtout pour une étude académique comme la nôtre, il est raisonnable de partir de la contrainte financière pour décider de la taille de l'échantillon et, par conséquent, de la précision de l'estimation. C'est sur cette base que nous avons décidé de limiter la taille de notre échantillon à 130 PME tirées de façon aléatoire dans notre base de sondage et 52 entreprises informelles tirées à partir de la phase exploratoire de l'étude, soit un total de 182 PME formelles et informelles. Ce faisant, notre échantillon représente environ 50% de la population d'étude pour les PME formelles.

Dans un tel cas, l'échantillonnage est dit exhaustif, c'est-à-dire que la précision devra prendre en compte le coefficient d'exhaustivité. Il résulte que nous pouvons, dans la présente étude, dire que les données de l'enquête exploratoire seront difficilement dépassées pour ce qui est de la proportion des PME.

Il reste alors, pour boucler notre canevas de recherche, de discuter les aspects concernant les instruments de recherche, les choix des tests et la validité de notre recherche.

2.2.2 La constitution d'échantillon des entreprises informelles

L'entreprise informelle peut être décrite, d'une façon générale, comme un ensemble d'unités produisant des biens ou des services en vue principalement de créer des emplois et des revenus pour les personnes concernées. Ces unités présentent les caractéristiques des entreprises individuelles. Les activités exercées par ces unités ne sont pas nécessairement réalisées avec l'intention délibérée de se soustraire au paiement des impôts ou des cotisations de la sécurité sociale, ou d'enfreindre la législation du travail, d'autres législations, ou d'autres dispositions administratives. Par conséquent, le concept des activités du secteur informel devrait être différencié de celui des activités d'entreprises formelles reconnues par les institutions de l'Etat.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

De façon générale, on peut affirmer que le Tchad dispose d'un ensemble de données et d'informations du secteur informel par les collectivités locales (Mairies). Nous ne saurions réaliser la présente étude sans nous appuyer sur les sources de ces informations. Les compléments à apporter aux données existantes nécessitent la constitution d'échantillon auprès de toutes les catégories d'entreprises informelles opérant au Tchad et sur un échantillon représentatif.

L'échantillon retenu est composé d'entreprises informelles et repose sur un tirage à partir de listing des collectivités locales dans les villes de Moundou, Ndjamena et Abéché où les enquêtes se sont déroulées en utilisant la méthode aléatoire. Sur un total de 63 questionnaires administrés, 52 questionnaires d'entreprises informelles se sont révélés conformément exploitables. La finalité étant pour nous, d'administrer le questionnaire à un nombre déterminé en respectant la taille, le secteur d'activité, l'âge des PME du secteur informel.

SECTION II :
COLLECTE DES INFORMATIONS ET VALIDITE DE LA RECHERCHE

L'expression « collecte » des informations est très peu appropriée en sciences sociales dans la mesure où chaque information est une construction. Ainsi, il est extrêmement important de préciser l'opérationnalisation des concepts, la structuration du questionnaire et le traitement attendu pour qu'on puisse apprécier la qualité de cette construction puisqu'en dehors des aspects statistiques de la précision de l'estimation, les biais tenant à l'instrument de mesure, à son administration et à son traitement peut remettre totalement en cause la validité d'une recherche.

1. L'instrument de mesure

Notre instrument de mesure est le questionnaire. Nous allons présenter, sa structure, le retour des questionnaires, la validité de la recherche, et le traitement envisagé.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

1.1 Présentation de notre questionnaire

Notre questionnaire (annexe 1) comporte trois parties. La première concerne à la fois les variables explicatives et expliquées. La deuxième concerne l'identification de l'entreprise, et la troisième partie concerne les variables d'identification du répondant. Nous avons adopté cette structuration pour plusieurs raisons. D'abord parce qu'en commençant un questionnaire par des questions qui exigent moins de réflexion, cela est de nature à motiver le répondant à y répondre effectivement. A cet égard, les questions concernant les variables du modèle de recherche sont celles qui portent sur la perception du répondant et elles ne nécessitent pas un effort particulier de réflexion ou de souvenir. Ensuite, cette structuration par thème permet au répondant de trouver dans chaque ensemble de questions une cohérence dans la mesure où le questionnaire est avant tout une forme de discours du répondant et le regroupement thématique est absolument nécessaire.

En effet, chaque groupe de questions permet au répondant de faire le tour complet d'un même sujet. Ainsi, chaque répondant aura à parler successivement de la gouvernance de son entreprise tels qu'il la perçoit, de ce que son entreprise fait en matière des relations entre les membres de la famille et avec les partenaires non familiaux, de ce qu'elle représente en termes de performance et autres aspects d'identification pour finir sur lui-même. Du reste, nous avons regroupé dans chaque tableau, l'ensemble des questions constitutives de notre questionnaire en indiquant pour chaque concept ou variable les questions s'y rapportant. En d'autres termes, les tableaux ainsi élaborés donnent les objectifs pour chaque question ou groupe de questions de notre questionnaire.

Au total, le répondant était sollicité pour un total de 71 questions. Ce nombre élevé de questions est justifié par la complexité des variables à mettre en relation et surtout la complexité de la mesure de la gouvernance, d'autant qu'on ne saurait se limiter à la performance sans minorer considérablement le phénomène dans cette catégorie d'entreprises.

Comme on peut le constater, plusieurs questions descriptives ont été introduites dans ce questionnaire. Leur objectif est d'appréhender certaines réalités ne relevant pas directement du test des hypothèses mais qui contribuent à décrire, d'une part, les pratiques de gouvernance, et d'autre part, la performance de l'entreprise. De plus, les questions signalétiques visent à vérifier le profil du répondant et viennent à la fin du questionnaire conformément aux recommandations en matière de structuration d'un questionnaire.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

***Tableau 9* : Objectifs des questions.**

Variables observées.	Questions correspondantes
Performance	Q1.1, Q1.2, Q1.3, Q1.4, Q1.5, Q1.6, Q1.7, Q1.8
Gouvernance	Q2.1, Q2.2, Q2.3, Q2.4, Q2.5, Q2.6, Q2.7, Q2.8, Q2.9
Famille	Q3.1, Q3.2, Q3.3, Q3.4, Q3.5, Q3.6, Q3.7, Q3.8, Q3.9, Q3.10, Q3.11, Q3.12, Q3.13, Q3.14, Q3.15, Q3.16
Altruisme	Q4.1, Q4.2, Q4.3, Q4.4, Q4.5, Q4.6, Q4.7, Q4.8, Q4.9, Q4.10, Q4.11, Q4.12
Questions de description	Q5, Q6
Variables d'identification de l'entreprise	Q7, Q8, Q9, Q10, Q11, Q12, Q13, Q14, Q15, Q16, Q17
Fiche signalétique	Q18, Q19, Q20, Q21, Q22, Q23, Q24, Q25, Q26, Q27, Q28, Q29, Q30

En ce qui concerne la forme des questions, elles sont pour l'essentiel des questions fermées et ceci a été rendu possible grâce à l'étude documentaire et l'enquête exploratoire qui nous ont permis pour chaque question d'identifier le champ des réponses les plus probables. Ce type de questions facilite l'expression du répondant bien que présentant aussi l'inconvénient de suggérer des réponses à ce dernier.

En particulier, les questions visant à saisir les variables explicatives et expliquées, sont constituées d'items auxquels, le répondant exprime son degré d'accord ou désaccord sur une échelle d'intervalle à cinq points. Bien entendu, le codage des points de l'échelle tient compte de la nature positive ou négative de l'item.

Tout le questionnaire tient sur cinq pages et nécessite environ 45[39] minutes pour apporter des réponses appropriées. Le questionnaire a été administré avec la présence systématique du chercheur ou de ses assistants. Mais l'important est que les répondants n'ont pas reçu le questionnaire par courrier, mais l'ont obtenu du chercheur, et ont répondu avec celui-ci présent, ce qui est gage de qualité des réponses. Nous expliquons plus en détails les modes d'administration du questionnaire au paragraphe

Il est donc plutôt un questionnaire lourd et son administration exige suffisamment d'efforts de la part de l'enquêteur puisqu'il devra convaincre le répondant à y consacrer une telle durée. De plus, il est pour l'essentiel pré codé. Ce qui a pour avantage les facilités de dépouillement et de simulation des résultats du pré-test mais peut présenter un risque : celui résidant dans l'influence que peuvent exercer les nombres ainsi affichés sur les choix du

[39] Il est évident que ce temps est considérable pour un questionnaire. Toutefois, la spécificité de notre sujet ne permettait pas de réduire davantage cette durée sans hypothéquer la fiabilité et la véracité des informations que nous recherchions.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

répondant. Toutefois, nous considérons qu'un tel risque serait probablement peu important puisque la majorité des chercheurs procèdent de la même manière.

1.2 Analyse des retours du questionnaire

Nous avons tiré un échantillon de 130 PME tchadiennes formelles et 52 PME informelles soient 182 PME toutes localisées à Moundou, N'djamena et Abéché. Pour administrer le questionnaire à ces entreprises, nous avons bénéficié de la collaboration de deux enquêteurs, l'un étudiant finissant à l'Université de Moundou en poste à Abéché et l'autre, cadre d'entreprise de consulting en poste à N'Djamena. Nous avons donné pour mission de contacter les répondants et surtout d'user de leurs relations personnelles pour les motiver à répondre immédiatement ou alors d'en prendre tout au moins connaissance.

D'une manière générale, notre préoccupation du moment où nous confions la responsabilité à un autre de procéder à l'administration du questionnaire, était de minimiser les erreurs non probabilistes. Aussi, avons nous décidé de ne considérer pour les questionnaires administrés par ces enquêteurs que ceux qui portent le cachet de l'entreprise visée par l'enquête et accessoirement[40] l'adresse personnelle du répondant. Ceci afin d'imposer un nécessaire contact avec le répondant puisque la relation ainsi créée peut être source de motivation pour le répondant et surtout parce qu'un tel résultat ne saurait s'obtenir sans que l'enquêteur se soit investi dans la relation avec l'enquêté.

Sur les 130 entreprises formelles tirées initialement, nous avons trouvé trois en faillite depuis plus d'un an, trois sous scellé pour problème avec l'administration fiscale et trois qui ont changé de nom mais restant tout de même en activité.

Pour ce qui est de cette dernière catégorie, nous avons décidé de les conserver dans l'échantillon malgré le changement de nom. Toutefois, cette décision posait surtout le problème d'appréciation de l'évolution de certains de leurs indicateurs de performance puisqu'un changement de nom implique aussi changement de la personnalité juridique de l'entreprise et partant une rupture dans les données comptables.

Aussi, nous avons demandé aux répondants de ces entreprises de garder malgré cette discontinuité juridique, une appréciation fondée sur la continuité de l'existence réelle de leur entreprise.

[40] Nous avons en effet, demandé à la fin du questionnaire, que le répondant intéressé par les résultats de ce travail puisse indiquer son adresse personnelle. Ce qui nous permet d'atteindre au moins trois objectifs à savoir : apprécier l'intérêt que les répondants ont de notre sujet d'étude, garder des relations avec les entreprises de l'échantillon pour l'analyse plus approfondie au besoin en leur envoyant effectivement un résumé de notre recherche, réduire le risque de bidonnage pour les questionnaires administrés par nos enquêteurs.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

En revanche, pour les entreprises en faillite ou sous scellé, nous avons procédé à une substitution, en choisissant par convenance les entreprises remplaçantes et en nous préoccupant du fait que l'activité des entreprises remplaçantes soit identique à celle des entreprises substituées même si a priori notre échantillon n'est pas stratifié et n'impose pas une telle précaution. Ainsi, cette préoccupation obéit tout simplement à la logique qu'il nous faut maintenir la structure aléatoire de départ de notre échantillon.

En résumé, nous présentons dans le tableau ci-dessous, les principaux résultats de l'analyse des retours des questionnaires de notre enquête qui s'est réalisée au cours des mois de février, mars, et avril 2011.

***Tableau 10* : Analyse des retours du questionnaire à l'issu de l'enquête.**

Entreprises formelles	Effectifs	%
Contacts réalisés	**153**	**100**
Refus de répondre avant connaissance du contenu du questionnaire	4	
Refus de répondre après connaissance du contenu du questionnaire	3	
Refus de répondre lié au rendez-vous non respectés	5	
Répondants non crédibles	4	
Questionnaires mal remplis et non exploitables	7	
Total des questionnaires entreprises formelles exploitables	**130**	**85**
Entreprises informelles		
Contacts réalisés	**63**	**100**
Refus de répondre avant connaissance du contenu du questionnaire	0	
Refus de répondre après connaissance du contenu du questionnaire	2	
Refus de répondre lié au rendez-vous non respectés	2	
Répondants non crédibles	4	
Questionnaires mal remplis et non exploitables	3	
Total des questionnaires entreprises informelles exploitables	**52**	
Total général des questionnaires exploitables	**182**	**83**

Le tableau ainsi présenté mérite quelques éclaircissements et commentaires.

Premièrement, en ce qui concerne les refus de répondre après connaissance du contenu du questionnaire, il s'agit des cas d'entreprises qui nous ont donné rendez-vous pour la

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

récupération[41] du questionnaire, mais qui nous ont signifié au moment venu que nos questions portaient sur des aspects stratégiques et qu'au cas où cela tomberait dans « des fiscs », ce serait très préjudiciable pour elles. Ceci malgré la photocopie des lettres de référence[42] (annexe 2) que nous avons fait figurer dans tout questionnaire distribué.

En ce qui concerne les répondants non crédibles, il s'agit de quatre entreprises formelles et quatre autres entreprises informelles dans lesquelles nous n'avons pas pu rencontrer les dirigeants, mais où les secrétaires et collaborateurs très proches avaient pris l'engagement de présenter les questionnaires à leurs directeurs. Seulement, lorsque nous les avons récupérés, nous nous sommes rendu compte qu'elles se sont entêtées à répondre malgré les consignes contenus dans l'introduction du questionnaire.

Enfin, tous les questionnaires exploitables sont bien remplis et nous nous y attendions puisque certaines questions conditionnaient les réponses aux suivantes. Mais de façon globale, le taux de retour nous semble satisfaisant pour un total de 85% de questionnaires des entreprises formelles et 83% pour les entreprises informelles.

Ainsi, les analyses qui vont être faites, concernent ceux des 182 questionnaires exploitables.

1.3 Administration du questionnaire

De nos jours, on distingue plusieurs modes d'administration du questionnaire parmi lesquels les enquêtes face à face, par voie postale, par téléphone, auto-administrée ou par internet sont les plus connues. Le choix d'un mode d'enquête dépend de plusieurs considérations, notamment le temps, le besoins en informations, les échelles utilisées dans le questionnaire, la taille et la dispersion géographique de la population et donc des échantillons qu'on peut en tirer, etc. A cet égard, on peut retenir la formulation générale suivante :

- A un extrême, si l'échantillon est nécessairement étendu et si les informations recherchées sont relativement simples, le questionnaire postal s'imposera de lui-même.

[41] En fait, le questionnaire était conçu de façon à être auto- administré et nous n'intervenions pour le remplissage qu'à la demande du répondant. Même dans ce cas, le répondant remplissait personnellement le questionnaire et dans la plupart des cas où notre présence était sollicitée, ce fut beaucoup plus pour approfondir nos relations que pour éclairer certains aspects du questionnaire.

[42] Il faut préciser que deux lettres de recommandations nous ont été délivrées dont l'une, par le directeur du laboratoire, l'autre par notre directeur de recherche pour apporter leurs réputations de crédibilité à notre enquête. En tout cas, ces lettres de référence ont été d'un grand apport pour cette enquête car nous avons constaté que dans la plupart des entreprises, elles ont fait l'objet d'un archivage probablement pour servir de preuve au cas où l'anonymat ne serait pas respecté dans la présentation de nos résultats.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- A l'autre extrême, si l'échantillon est étroit et l'information à recueillir complexe, c'est l'interview personnelle qui sera la solution. Cette règle de conduite générale ne prend en considération que la dispersion de l'échantillon et la complexité des informations. Il nous semble qu'un contexte comme le nôtre où les gens ne sont pas habitués à répondre aux questionnaires doit être pris en compte.

En effet, il est important que l'on minimise le risque de non réponse. Or, dans notre contexte ce risque semble extrêmement important pour l'administration par voie postale pour deux raisons : les lenteurs que connaissent les services postaux dans l'acheminement des courriers et le fait que parfois c'est la relation que l'enquêteur crée avec l'enquêté qui motive ce dernier à répondre à un questionnaire. Ce qui peut conduire même dans le cas où le questionnaire se prête bien à l'auto administration, à préférer le face à face en raison du contexte.

Pour ce qui est de notre étude, bien que le questionnaire ait été préparé pour être auto-administré, nous avons opté tout de même pour une enquête face à face. Ceci tient à plusieurs raisons dont nous présentons ici les plus importantes.

Premièrement, il y a la concentration des unités d'analyse. En effet, comme nous l'avons déjà souligné, 87% des entreprises de notre base de sondage sont localisées dans les villes de Moundou, Ndjamena et Abéché et nous n'avons tiré notre échantillon que parmi les entreprises localisées dans ces trois villes. Ce faisant, nous ne pouvions plus considérer la dispersion de l'échantillon avec ses conséquences budgétaires, comme freins à la pratique de l'administration en face à face de notre questionnaire.

Deuxièmement, il faut tenir compte du fait que la lourdeur du questionnaire et la nature des questions imposent une rencontre personnelle du répondant et de l'enquêteur. Cette rencontre ne vise pas la compréhension de certaines questions du questionnaire, mais plutôt l'instauration du climat de confiance qui soit de nature à motiver le répondant à fournir les réponses le plus sincèrement et surtout à répondre à tout le questionnaire. Dans cette quête de la motivation et du climat de confiance, nous avons mis en première page de chaque questionnaire les copies des lettres de notre Directeur de recherche et du Directeur de Laboratoire, exhortant les chefs d'entreprise à y répondre et en garantissant du même coup le respect de la confidentialité des informations qu'ils nous fourniraient.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

2. Validité de la recherche

La validité est le critère utilisé pour apprécier la qualité d'une recherche. Elle vise à indiquer dans quelle mesure la recherche est susceptible d'apporter des réponses pertinentes et dignes de confiance à la question de recherche. Elle se présente sous deux aspects, à savoir la validité interne et la validité externe.

2.1 La validité interne

La question de la validité interne porte sur le champ de l'étude et permet de s'assurer que les variations de la variable expliquée (variable dépendante) sont uniquement causées par celles de la variable explicative (variable indépendante).

Elle a donc trait à la solidité de la relation testée. Elle renvoie en effet à la qualité du modèle qu'on envisage de tester. A cet égard, aucun critère d'appréciation ne semble avoir fait l'unanimité et le débat oppose les tenants du réalisme à ceux de la capacité de prédiction. Mais, comme le souligne Moorthy (1993), le besoin de validité interne dans le modèle théorique n'implique pas nécessairement son réalisme. Ceci étant donné que le réalisme conduit à une tendance à vouloir trop détailler le modèle au détriment du principe de parcimonie.

Pour ce qui est de notre travail, il n'envisage qu'une relation d'association et ne s'inscrit pas dans une logique de causalité. En effet, une logique de causalité impose l'établissement de l'antériorité des phénomènes et surtout la maîtrise des autres facteurs susceptibles d'agir sur le phénomène expliqué ainsi que les variations de la variable explicative. Ceci n'est parfaitement concevable que dans le cas des expérimentations en laboratoire. Mais, il n'en demeure pas moins que le besoin de validité interne se pose dans notre modèle en termes de corrélation entre la variable expliqué et la variable explicative.

La validité interne cherche à dire si dans le cadre de notre échantillon, la variable expliquée a une relation d'association pertinente avec la variable explicative. Il s'agit de notre point de vue, d'un problème qui remonte à l'approche de la modélisation utilisée. A cet égard, une approche de modélisation peut consister à partir des cas pour construire un modèle explicatif du phénomène et, dans ces conditions, la pertinence de l'explication peut poser des problèmes parce que la construction peut comporter de nombreuses erreurs d'observation et d'appréciation.

En revanche, la modélisation peut être faite à partir d'une théorie et dans ce cas les erreurs sont en quelque sorte minimisées. C'est le cas de notre modélisation qui repose

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

essentiellement sur les théories de l'agence et de l'intendance, puisque c'est sur ces bases théoriques que nous retenons les variables susceptibles d'influencer la variable à expliquer. Dans ces conditions, la question de la validité interne de notre recherche se réduit à la confiance qu'on peut avoir en nos résultats et concerne beaucoup plus la réduction des effets d'instrumentation. Autrement dit, la question de la validité se réduit à celle de la validité de la mesure utilisée. Il est alors surtout question dans le travail, de tester la validité de notre instrument de mesure. Or, comme le soulignent Perrien. (1986), « une mesure est valide si l'erreur de mesure est réduite à zéro ». Ce qui pose un problème de fidélité de l'instrument, laquelle ne peut être estimée qu'a posteriori pour notre recherche avec le traditionnel coefficient alpha de Cronbach.

Il y a également un problème de validité du construit qui se pose en ce sens que nous avons beaucoup à faire à des concepts parfois multidimensionnels. Dans ces conditions, il est impératif de savoir si notre instrument mesure parfaitement et uniquement le construit considéré. Selon Perrien (1986), dans le souci de clarifier cette notion de validité de construit, l'a scindée en deux composantes : la validation des traits et la validation nomologique.

- La validation des traits concerne la relation entre le construit tel que théoriquement défini et les instruments chargés de la mesurer. On utilise surtout l'approche « multitraits-multiméthodes » qui combinent les approches convergente et discriminante pour tester cette propriété (Cousineau et Bastin, 1975).
- La validation nomologique se situe par contre au niveau purement théorique puisqu'elle vérifie si le construit se comporte comme le prévoit la théorie.

Nous allons, dans ce travail, effectuer une analyse en composantes principales pour les principaux concepts utilisés en procédant d'abord à l'analyse d'un concept après l'autre et, ensuite, en introduisant dans l'analyse, l'ensemble de ces concepts de manière à tester la validité discriminante. Lorsqu'en procédant de façon globale à l'analyse en composantes principales de l'ensemble des concepts, on obtient les composantes principales identiques à celles qui sont issues d'une analyse de chaque concept, la validité discriminante est considérée comme satisfaisante.

En définitive, notre plan de recherche permet d'éviter les effets qui peuvent remettre en cause la validité interne de notre recherche. Il faut d'ailleurs rappeler que ces effets sont au nombre de huit selon Evrard et al. (1997) à savoir : les effets d'histoire, de maturation, de test, d'instrumentation, de régression statistique, de sélection, de mortalité expérimentale et de contamination. Comme on peut s'en rendre compte, la plupart de ces effets est plus plausible pour des plans de recherche de type longitudinal et pour l'approche expérimentale. Ainsi,

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

l'effet d'instrumentation qui est le plus plausible pour notre plan de recherche a été suffisamment minimisé par le recours à des mesures déjà testées et des enquêteurs bien formés.

Nous rappelons alors que les deux enquêteurs qui ont réalisé avec nous cette enquête étaient des personnes déjà bien entraînés pour ce type de travail. Aussi, nous avons surtout cherché à minimiser l'effet de bidonnage en exigeant que le cachet de l'entreprise figure sur le questionnaire et en prévoyant les contrôles devant confirmer ou infirmer leurs passages dans les entreprises à qui étaient destinées les questionnaires remis à ces enquêteurs.

2.2 La validité externe

La question de la validité externe se pose en termes de degré de généralisation des résultats à la population étudiée. Bien que la tendance soit à considérer la taille de l'échantillon et la représentativité comme les points focaux de la question de la validité externe, il n'en demeure pas moins que le contexte d'étude en général et l'opérationnalisation des variables constituent autant de préoccupations importantes en matière de généralisation des résultats d'une recherche. C'est une préoccupation qui ne peut trouver la solution qu'à travers la reproduction de l'analyse dans les mêmes conditions pour apprécier la convergence des résultats.

La préoccupation de la validité externe consiste à se questionner sur la représentativité des unités d'analyse, de la qualité de l'instrument de mesure et du réalisme des caractéristiques des variables indépendantes.

Pour ce qui est de la représentative des unités d'analyse, malgré le caractère non exhaustif de notre base d'échantillonnage, la présence dans l'échantillon aléatoire que nous avons obtenu de PME de tous les secteurs d'activité et de différents types (familiales ou non, formelles et informelles), est gage de la validité externe. Pour ce qui est de la variable indépendante nous avons, conformément à la littérature, réalisé une opérationnalisation en tenant compte de la réalité de ces entreprises. Ce qui fait que nous avons opérationnalisé le concept de gouvernance en tenant compte de cette réalité.

Bien plus, la gouvernance n'est vue à travers trois dimensions dont la présence constitue une avancée organisationnelle et la performance se limite à des indicateurs réalistes.

Ainsi, le plan de notre recherche tel que nous l'avons présenté, tient compte des précautions nécessaires pour réduire les erreurs des erreurs qui peuvent nuire à la fois à la validité interne et externe de notre recherche.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

3. Mesure des concepts

L'opérationnalisation des variables du modèle de recherche est basée d'une part sur l'adaptation d'échelles existantes dans la littérature et d'autre part sur le développement d'échelles pour les besoins de cette étude. Plusieurs recherches empiriques ont été exploitées pour bâtir le questionnaire de cette étude.

Les échelles ont été développées à partir des résultats de la revue de littérature et de l'étude exploratoire. Le questionnaire ainsi établi a été pré-testé afin de vérifier la validité de contenu des échelles. Il a été soumis aux répondants lors de l'étape exploratoire afin de s'assurer que les échelles couvrent les construits étudiés. La pertinence des énoncés a ainsi été vérifiée. La plupart des items, à l'exception de certaines échelles de l'identification de l'entreprise et du dirigeant, ont été évalués sur la base d'une échelle de Likert à 5 points allant de " tout à fait d'accord " (1) à "pas du tout d'accord" (5).

3.1 Mesure de la performance

La performance est un concept concerné par le test de nos hypothèses. Nous la mesurons en termes de performance ex post de l'entreprise mesurée par l'évolution des trois précédents exercices clos de certains indicateurs. Nous prenons en compte la performance économique, sociale et de marché notamment le volume des ventes, l'évolution du capital, le montant des bénéfices annuels, l'évolution de l'effectif du personnel, la satisfaction du personnel et du dirigeant, la part de marché et la croissance de l'entreprise.

Comme on le constate dans le questionnaire, les indicateurs sont mesurés sur une échelle de type Likert à cinq points. En fait, pour ces indicateurs, nous avons saisi la perception que le répondant a de la tendance de leur évolution pour la simple raison que les dirigeants d'entreprises considèrent les chiffres concernant ces indicateurs comme relevant du secret[43]. Le tableau suivant, donne la mesure de ces huit indicateurs de performance de l'entreprise.

[43] En fait, la réticence et la suspicion qui caractérisent les dirigeants d'entreprises par rapport aux données sur les chiffres d'affaires et les résultats.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Tableau 11 **: Mesure de l'évolution des indicateurs de performance**

Indicateurs	Très faible	faible	Moyen	Fort	Très fort
- Le volume total des ventes.	1	2	3	4	5
- L'augmentation du capital	1	2	3	4	5
- Le bénéfice annuel.	1	2	3	4	5
- Evolution de l'effectif du personnel.	1	2	3	4	5
- La satisfaction du personnel	1	2	3	4	5
- Votre satisfaction personnelle	1	2	3	4	5
- Part de votre marché	1	2	3	4	5
- La croissance de l'entreprise	1	2	3	4	5

La performance est toujours un phénomène de position de l'entreprise par rapport aux autres, nous allons faire une analyse factorielle nous permettant de distinguer celles des entreprises de l'échantillon qui sont bien positionnées sur l'ensemble des indicateurs, celles qui sont très faibles, celles qui le sont moyennement et, enfin, celles dont les positions sont dans l'ensemble très fortes. Ce faisant, la performance se mesure globalement selon une échelle ordinale dans cette recherche.

3.2. Mesure de la gouvernance de la PME familiale

Comme nous l'avons évoqué au chapitre 1, la gouvernance peut être définie comme l'ensemble des structures et des mécanismes d'allocation, d'exercice, de contrôle du pouvoir et de la latitude managériale du dirigeant dans les organisations. Elle est une alternative palliative aux fissures des systèmes de délégation face aux dirigeants opportunistes. La famille étant un levier essentiel de l'EF, elle constitue avec ses différentes composantes (assemblée de famille, conseil de famille, etc.), une partie prenante définitive au sens de Mitchel, Agle et Wood (1997) et une composante essentielle du système de gouvernance de l'EF. Pour Fama et Jensen (1983), du fait de l'absence de diversification de son risque, en raison d'un investissement à la fois humain et financier dans la même organisation, le dirigeant-propriétaire va privilégier des investissements et des financements peu risqués. Il craint, à la fois, de perdre son emploi et son investissement financier au sein de l'entreprise qu'il dirige. Egalement dans certains cas, le dirigeant (ou fondateur) de l'EF, se caractérise souvent par une forte personnalité et s'est investi au titre personnel dans son entreprise.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Ainsi, Gallo et Vilaseca (1998) ont constaté que lorsque le dirigeant est à même d'influencer la stratégie future de l'entreprise, le fait que celui-ci soit membre de la famille permet d'assurer une performance supérieure. En outre, selon Aman (2003), le contrôle est nettement plus difficile dans une EF car la nature des relations familiales risque de biaiser les perspectives de la famille quant aux compétences du dirigeant.

Comme le souligne Mustakallio (2002), une perspective relationnelle en complément d'une perspective contractuelle de la gouvernance est indispensable pour l'étude des EF. Dans la même ligne d'idées, Pieper et al. (2008) notent que les EF, comme tout autre type d'organisation, peuvent utiliser des mécanismes contractuels (contrôle formel), comme le Conseil d'Administration, le Conseil de direction, le Conseil de famille. Ceci pour aligner les intérêts entre les actionnaires familiaux et les managers (Fama et Jensen 1983a; Fama 1980; Jensen et Meckling 1976). De plus ces entreprises ont une multitude de mécanismes relationnels de gouvernance (par exemple, communication, cohésion, relations et délégations) basés sur la dominance des liens de parenté qu'elles disposent ((Mustakallio, Autio, et Zahra 2002; Tagiuri et Davis 1996; Daily et Dollinger, 1992).

La structure de gouvernance sera appréhendée par le choix des organes de décision opéré par l'entreprise à savoir: le Conseil d'Administration, de Direction et de Famille.

Elle est mesurée aussi par les relations professionnelles de travail du point de vue hiérarchique. Enfin, d'autres attributs tels que la délégation du pouvoir, le financement de l'activité au recours à l'endettement, puis la structure comptable mesuré par les différents systèmes de comptabilité conformément aux recommandations de l'acte uniforme de l'OHADA[44].

Nous donnons dans le tableau 12, la mesure de la gouvernance dans la relation.

[44] OHADA : Op cit.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

***Tableau 12*: Mesure des indicateurs de la gouvernance**

Propositions	Jamais	Rarement	Neutre	Fréquemment	Très fréquemment
Vous déléguez des tâches à vos subordonnées					
Votre système comptable est à jour					
Dans le financement des activités de notre entreprise, nous recourons en priorité à l'endettement par rapport à d'autres formes de financement					
Vous tenez un conseil d'administration					
Vous tenez un conseil de famille					
Vous tenez un conseil de direction					
Vous disposez d'un plan de formation des employés au sein de votre entreprise					
Les relations de travail interpersonnel sont bonnes					
Les relations hiérarchiques de travail sont bonnes					

3.3 Mesure des phénomènes familiaux dans la PME familiale

En quoi la gouvernance des entreprises familiales est-il spécifique? Cette question est l'objet de nombreuses attentions de la part des chercheurs en sciences sociales depuis plusieurs années, preuve en atteste le nombre de publications dédiées à ce thème dans les principales revues de management. Le premier élément de réponse repose sur la nature de l'entreprise elle-même: la famille.

Les EF diffèrent en effet des autres types d'organisation en ce que la présence des membres d'une ou plusieurs familles en leur sein impacte leur management et leur processus stratégique (Chrisman et al. 2003), leur conception du temps, leur culture, leur structure (Davis et Harverston 1998), et leur gouvernance (Mustakalio et al. 2003; Ward 2003). (cf. notre revue de littérature sur cette question).

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

La première dimension d'analyse de la relation concerne la famille qui la caractérise. Pour mesurer cette dimension, nous avons retenue seize mesures qui nous ont été suggérées par la recherche documentaire et les entretiens avec les collègues qui s'intéressent à la stratégie ainsi que les dirigeants d'entreprise.

L'entreprise garantit l'emploi de ses membres. La protéger est donc un objectif important poursuivi par la famille. L'entreprise est considérée par les membres de la famille comme un patrimoine non seulement économique mais aussi familial qui doit être pérennisé pour que le monde des affaires, d'abord, mais aussi la société entière n'oublient pas l'apport et la contribution de l'entreprise au bien-être collectif. L'entreprise constitue en effet l'œuvre de vie du dirigeant son créateur. Ainsi, voir son œuvre perdurer à travers le temps est le désir de tout entrepreneur.

L'existence jusqu'à nos jours de noms d'entreprises âgées de plusieurs décennies ou siècles, dénote donc de l'existence d'une réelle et consciente volonté de laisser à l'histoire l'emprunte de l'entreprise et de la famille.

Pour Mignon (1999), il convient même de réfléchir si la recherche de la pérennité par les entreprises familiales ne constitue pas un "modèle alternatif" à la recherche de valeur. Sauvegarder l'entreprise nécessite donc la mise en place de mécanismes de pérennisation, l'adoption d'une attitude particulière et surtout l'assurance de sa transmission à travers les générations. L'objectif de pérennité a une influence non négligeable sur la prise de décision, sur les choix du dirigeant et la stratégie poursuivie.

Les seize attributs mesurant la variable famille concernent les différents aspects à savoir : l'emploi des membres de famille, les conflits, la formation, les relations de travail, etc. Au total, la famille ou le dirigeant, par la voix du répondant à notre questionnaire, expriment leurs degrés d'accord avec les propositions suivantes.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Tableau 13 **: Mesure des indicateurs de la famille**

Propositions	Tout a fait d'accord	D'accord	Plus ou moins d'accord	En désaccord	Tout a fait en désaccord
Travailler avec les membres de la famille nuit au bon déroulement du travail					
Vos relations de travail avec les employés sont bonnes					
Les employés membres de la famille ont un bon niveau de formation					
Les employés hors membres de la famille ont un bon niveau de formation					
Vous (Dirigeant ou propriétaire Dirigeant) avez un bon niveau de formation					
Vous (Dirigeant ou propriétaire Dirigeant membre famille) avez une longue expérience dans l'entreprise					
Vous (Dirigeant ou propriétaire Dirigeant hors famille) avez une longue expérience dans l'entreprise					
Conflits avec les employés dus à de problèmes de compétence					
Conflits avec les employés à cause de problèmes d'implication					
Conflits avec les employés à cause de malversations financières					
Conflits avec les employés à cause de problèmes de valeur et d'attente					
Problème entre les employés					
Conflits avec les responsables du fait de leur gestion					
Les relations entre les membres de la famille ont un effet négatif sur la gestion de l'entreprise					
Pour les postes à pourvoir sauf dirigeant, nous préférons opter pour recruter les membres de la famille que recruter un employé hors de la famille					
Pour le poste de dirigeant à pourvoir en général, nous préférons recruter un membre expérimenté hors de la famille que recruter un membre de la famille					

3.4 Mesure de l'altruisme de la PME familiale

Dans ce travail, suivant Schwarze et Winkelmann (2005), nous avons eu recours à une méthode simple qui permet de savoir si les propriétaires dirigeants des PME sont ou non altruistes à l'égard de leurs membres de famille. Nous suivons explicitement la méthodologie proposée par ces auteurs et cherchons à quantifier l'altruisme qui peut exister entre les parents et leurs enfants. Au-delà de l'évaluation de ce paramètre, les apports de notre étude tiennent à

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

l'approche utilisée pour dériver un indicateur de bien-être et au test proposé pour savoir si les résultats s'interprètent réellement en termes d'altruisme. Cependant, les questions posées à la variable altruisme soulèvent toutefois deux difficultés :

La première consiste à disposer d'informations sur les conflits entre les différents membres familiaux. Nombreuses sont les sources statistiques qui comportent des questions relatives à la satisfaction des individus et non à la situation conflictuelle. Plusieurs études empiriques se sont récemment intéressées aux déterminants de ces évaluations par les enquêtés, soulignant la pertinence de ce type de mesures (Blanchflower et Oswald, 2004, Frey et Stutzer, 2002). De manière similaire, nous utilisons les informations collectées pour construire un indicateur de bien-être. La démarche retenue consiste à combiner plusieurs questions portant sur les conflits et le comportement envers des personnels membres de famille et hors famille ainsi que leur recrutement et niveau d'étude. Une mesure agrégée sera alors obtenue à partir d'une analyse en composantes principales.

- La seconde difficulté tient au fait d'avoir de l'information à la fois sur les caractéristiques des parents et des enfants. Nous suivons ici la solution proposée notamment par Le Blanc et Wolff (2003, 2006), qui consiste à utiliser des données collectées pour disposer d'informations à la fois sur les parents et sur les employés.

Le tableau suivant, présente la mesure des indicateurs de l'altruisme.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Tableau14 **: Mesure des indicateurs de l'altruisme**

Propositions	Tout a fait d'accord	D'accord	Plus ou moins d'accord	En désaccord	Tout a fait en désaccord
Les membres de la famille posent plus de problèmes que les autres employés hors famille					
Les membres de la famille sont moins disciplinés que les autres employés					
Les membres de la famille sont moins compétents que les autres employés					
Les membres de la famille font moins d'efforts que les autres employés					
Les membres de la famille sont plus soucieux de l'avenir de l'entreprise que les autres					
Les membres de la famille sont plus honnêtes que les autres employés					
Les membres de la famille sont mieux rémunérés que les autres employés					
Nos recrutements sont en général orientés sur les membres de la famille					
Nos recrutements sont en général orientés sur les membres hors de la famille					
Les recrutements de dirigeants sont en général orientés sur les membres hors de la famille expérimentés					
Le personnel de l'entreprise en général à un bon niveau de formation					
Êtes-vous (dirigeant) très proche de la retraite					

Au total, le résumé de l'opérationnalisation des concepts est consigné dans le tableau suivant :

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

***Tableau 15*: les variables des hypothèses**

Variables	Indicateurs de mesure	Nature des variables	Echelles de mesure
PERFORMANCE	- Volume total des ventes - Augmentation du Capital social - Bénéfice - Evolution effectif personnel - Satisfaction des salariés - Satisfaction du dirigeant - Part de marché - Croissance de l'entreprise	Quantitative	Variable mesurée à l'échelle d'intervalle (échelle de Likert à 5 points)
GOUVERNANCE	- Délégation du pouvoir - Systèmes de gestion - Conseil de famille - Conseil d'administration - Conseil de direction - Mode de relation professionnelle - Plan de formation - Prise de risque - Structure comptable	Quantitative	Variable mesurée à l'échelle d'intervalle (échelle de Likert à 5 points)
FAMILLE	- Pourcentage détenu du capital - Relations professionnelle du dirigeant - Niveau de formation des salariés - Niveau de formation du dirigeant - L'âge du dirigeant - L'expérience professionnelle - Conflits avec le personnel - Procédures de recrutement	Quantitative	Variable mesurée à l'échelle d'intervalle (échelle de Likert à 5 points)
ALTRUISME	- Participation de la famille à la direction - Recrutement familiale - Expérience professionnelle du dirigeant - Niveau de formation - Age du dirigeant	Quantitative	Variable mesurée à l'échelle d'intervalle (échelle de Likert à 5 points)

4. Traitements envisagés

Conformément à nos objectifs de recherche, à savoir dégager les conclusions pratiques et opérationnelles et expliquer les performances des PME familiales, nous effectuons deux catégories d'analyse dans ce travail : l'analyse descriptive et les tests d'hypothèses.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

4.1 L'analyse descriptive

Trois catégories d'analyse descriptive sont envisagées dans ce travail à savoir les analyses unidimensionnelle, bidimensionnelle et multidimensionnelle. Nous avons utilisé dans cette description surtout les représentions puisqu'elles ont pour avantage de montrer des évolutions apparentes qui, du point de vue statistique peuvent ne pas être significatives.

4.1.1 L'analyse unidimensionnelle

Il s'agit, ici, des tris à plat (annexe 4) qui permettent d'avoir une idée sur la distribution de certaines variables. Cette analyse vise à caractériser notre échantillon et nos répondants. Aussi, les variables d'identification tels que la taille en termes d'effectif du personnel, le secteur d'activité, la forme juridique, la nature de l'entreprise, l'âge de l'entreprise, le chiffre d'affaires annuel, fonction actuelle, l'ancienneté, le sexe, le niveau d'instruction, la nationalité du répondant, sont autant d'aspects concernés par cette analyse.

L'analyse unidimensionnelle concerne également certaines variables (gouvernance, famille, altruisme, performance) objets du test d'hypothèses. Nous cherchons également à décrire certaines variables qui entrent dans la détermination de la performance.

4.1.2 L'analyse bidimensionnelle

Notre travail nécessite également des analyses descriptives bidimensionnelles pour avoir une idée de la distribution de l'échantillon par rapport à certaines variables. En fait, nous cherchons surtout à appréhender la distribution de la gouvernance en fonction de la taille, de la performance, bref des caractéristiques de l'entreprise en général. Cette analyse permet non seulement de vérifier certaines relations entre les caractéristiques des firmes et leur gouvernance, mais surtout d'apprécier dans quelle mesure les effets de telles caractéristiques permettent de caractériser la gouvernance aux variations des facteurs organisationnels pour l'essentiel.

4.1.3 L'analyse multidimensionnelle

Dans l'approche multidimensionnelle descriptive de ce travail, nous allons essentiellement faire une analyse typologique. Ce type d'analyse descriptive concerne en réalité, la gouvernance des PME de notre échantillon. Il s'agira de procéder par classification ascendante hiérarchique (annexe 7) pour faire des classes d'individus (l'individu ici est l'entreprise) aussi distinctes que possible.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Pour ce qui est de la typologie concernant les caractéristiques des entreprises de notre échantillon, il s'agira en réalité de faire ressortir les structures de gouvernance rencontrées dans les entreprises de l'échantillon.

Dans toutes nos typologies, c'est la classification hiérarchique ascendante qui sera adoptée. La procédure consiste à partir des individus à les agréger progressivement jusqu'à ce que tous les individus appartiennent à une seule classe. La classification se fait par la méthode de Ward et la mesure de distance est la variance de la distance euclidienne. Avec ces spécifications, deux points du nuage euclidien sont agrégés à une étape s'ils entraînent une diminution minimum de la variance du nuage. Ainsi, l'agrégation se fait par itérations successives jusqu'à ce que le nuage soit réduit à un seul point (point moyen du nuage).Ceci a pour implication de maximiser la variance inter-classes et de minimiser la variances intra-classe.

4.2 Les tests d'hypothèses

L'objectif est de tester les hypothèses de notre modèle de gouvernance des PME de l'échantillon. Nous faisons essentiellement la régression et l'analyse discriminante. La régression portera sur les trois modèles suivants:

- la relation entre gouvernance et performance ;
- la relation entre gouvernance, famille et performance ;
- la relation entre gouvernance, famille, altruisme et performance.

Il s'agira en réalité de faire une régression multiple entre les composantes principales de chacune des variables du modèle opératoire après l'ACP (annexe 6). Comme dans toute régression, le test est celui de Fisher.

Pour ce qui est de la relation entre la gouvernance et la performance, nous allons faire une analyse discriminante en transformant la variable explicative en variable binaire alors que la variable à expliquer est mesurée à l'échelle ordinale.

Il faudra, dans un premier temps, mesurer la cohérence de nos échelles de mesures. Outre l'alpha de Cronbach et les coefficients de corrélations entre items, il sera utile d'évaluer l'unidimensionnalité de nos construits en fonction des réponses obtenues. Pour ce faire, il faudra expliquer brièvement l'analyse en composante principale. La partie "descriptive" passée, on aura à tester les hypothèses de recherche en essayant de mesurer les liens qui existent entre nos construits. Il s'agira essentiellement de mesurer les liens entre diverses variables quantitatives qui devraient permettre d'expliquer la gouvernance des PME et son effet sur la performance des PME familiales de notre échantillon d'étude.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

4.2.1 La fiabilité des mesures

La fiabilité d'un instrument de mesure (annexe 6) représente sa capacité à reproduire des résultats similaires s'il était administré plusieurs fois à une même population (Roussel, 1996). L'objectif est de réduire l'erreur aléatoire. Plusieurs techniques servent à estimer la fiabilité :

- la technique du test/retest,
- la technique des deux moitiés,
- la technique des formes alternatives.

La mesure de la fiabilité peut être réalisée grâce à un indicateur de fiabilité entre les items d'une même échelle par la technique du test/retest. L'instrument de mesure de consistance interne le plus répandu est le coefficient alpha de Cronbach.

4.2.2 L'alpha de Cronbach

Cet indicateur est une opérationnalisation de l'idée selon laquelle "les énoncés utilisés pour mesurer un construit ne sont qu'un échantillon de tous les énoncés possibles pouvant mesurer ce construit" (Perrien et ali. 1984, p. 176)[45]. L'alpha est calculé ainsi:

$$\alpha = \frac{K}{K-1}\left[1 - \frac{\sum_{i=1}^{k}\sigma_i^2}{\sigma_t^2}\right]$$

Avec : k : Nombre d'items ou d'indicateurs de la variable théorique,

σ_i^2 : Variance de l'item ou de l'indicateur i,

σ_t^2 : Variance totale de la variable théorique ou du score de l'échelle.

Plus la covariance entre items sera forte, plus l'alpha tend vers 1 et inversement car les items mesurant le même phénomène doivent être corrélés.

En d'autres termes, si l'alpha d'un ensemble d'items est suffisamment proche de 1, le chercheur pourra agréger les scores obtenus par les questions en une seule échelle. Sinon, il devra supprimer les items les moins performants afin d'améliorer la qualité de la consistance interne.

[45] Cités par P. ROUSSEL (1996).

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Lorsqu'une échelle est au stade de développement, un alpha de Cronbach égal à 0,5 peut être acceptable (Nunnally, 1978). Ceci est important dans la mesure où plusieurs échelles de mesures sont développées pour la première fois dans le cadre de cette recherche[46].

Toutefois, selon Evrard et ali. (1997), un alpha compris entre 0.6 et 0.8 est acceptable pour une étude exploratoire. Pour une étude confirmatoire, une valeur supérieure à 0.8 est recommandée. Roussel (1996) adopte la règle empirique la plus rigoureuse : celle d'un seuil de 0.7. A l'inverse, note Grapentine (1995), un alpha supérieur à 0.8 peut ne pas signifier une amélioration de la fiabilité globale.

4.3 L'analyse en composantes principales (ACP)

Afin de faire ressortir les dimensions cachées de chaque variable (annexe 6), nous allons réaliser une analyse factorielle en composante principale avec rotation VARIMAX sur les items de mesures du concept. Elle permet d'amplifier la variance de la variable expliquée, avec laquelle, la variable en question est plus corrélée et favorise ainsi l'interprétation de chaque composante principale. L'analyse factorielle est utilisée ici pour la raison que la mesure ou les indicateurs de nos variables sont pour l'essentiel mesurés par une échelle d'intervalles et sont donc quantitatives. Elle a pour but d'identifier les facteurs qui expliquent les corrélations entre un ensemble d'items ou traits caractéristiques d'une même variable ou alors entre plusieurs variables.

Chaque composante principale résume un certain pourcentage de la variance expliquée de l'ensemble des items. Il s'agit donc pour chaque dimension des concepts mobilisés dans cette étude de faire émerger les composantes principales appelées facteurs de l'ensemble des items qui les appréhendent.

Une fois les différentes composantes des variables déterminées par l'analyse factorielles, on s'interrogera sur la cohérence interne ou fidélité du groupe d'items formant chaque facette. En principe, la fidélité indique si les résultats sont stables indépendamment des conditions de mesures (Evrard et ali., 1997). Elle établit une certaine garantie de la justesse des résultats. Dans une approche quantitative, la fidélité constitue « le degré avec lequel les instruments de recherche utilisés mesurent de façon constante le construit étudié »[47]. Elle indique donc l'homogénéité des items qui captent le construit.

[46] L'alpha de Cronbach serait mécaniquement tiré vers le bas lorsque : (1) chaque facteur comporte un petit nombre d'items et / ou (2) chaque item est mesuré sur peu d'échelons.

[47] Perrien J., et ali. , Op. cite, p.173.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Afin de pouvoir interpréter une ACP, il faut observer les rotations et mener les communalités.

4.3.1 Les rotations

Le problème est que l'ACP peut ne pas produire une structure factorielle claire en raison de nombreux items qui ont des contributions élevées sur plusieurs facteurs (>0.3). Aussi, il convient, avant de décider de l'élimination de certains items, de procéder à une rotation.

Deux grands types de rotation peuvent être distingués : orthogonale et oblique. La méthode de rotation Varimax semble être la méthode la plus répandue.

- Dans le cas d'une rotation orthogonale, les axes seront déplacés en maintenant l'angle de 90 degrés qui les sépare, préservant ainsi l'indépendance des composantes. A la limite, pour un facteur donné, les corrélations avec les variables sont proches soit de l'unité soit de zéro (Evrard et ali, 1997). Une telle structure facilite l'interprétation des facteurs.
- À l'opposé, une rotation oblique pourra déplacer les axes de références en augmentant ou en diminuant l'angle qu'ils forment entre eux. Ce type de rotation est particulièrement controversé : certains auteurs décrient l'approche oblique, invoquant qu'elle ajoute une transformation artificielle des données, alors que l'approche orthogonale est mathématiquement beaucoup plus simple. À l'inverse, les tenants de l'approche oblique affirment qu'elle respecte et colle beaucoup plus à la réalité des phénomènes étudiés en psychologie, puisque les construits psychologiques sont pratiquement toujours corrélés entre eux.

Les rotations obliques donnent généralement de meilleurs résultats que les rotations orthogonales mais les facteurs peuvent devenir corrélés entre eux (Evrard et ali. 1997)[48]. Il est nécessaire de demander au logiciel d'analyse des données, SPSS.18 en ce qui nous concerne, de réaliser une ACP avec rotation orthogonale, puis d'examiner la matrice des corrélations entre facteurs obtenus. Si les facteurs sont fortement corrélés (corrélation supérieure ou égale à 0.3), une rotation Oblimin serait adéquate. S'ils sont faiblement corrélés, il faut réaliser une ACP avec rotation Varimax.

[48] Pour déterminer si on doit réaliser une rotation orthogonale ou une rotation oblique sur les données collectées, deux questions sont à poser : est-ce que conceptuellement, on suppose que l'échelle est multidimensionnelle ? Est-ce que les facteurs obtenus dans l'analyse factorielle oblique sont fortement corrélés ?

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

4.3.2 Les communalités

C'est la proportion ou pourcentage de la variance d'une variable représentée par la solution factorielle retenue (les q composantes). La communalité mesure la part de variance de la variable expliquée par les facteurs retenus (Evrard et ali. 1997). Les items médiocrement représentés c'est-à-dire dont la variance expliquée est faible doivent être éliminés. Les seuils proposés par la littérature (Philippeau, 1986[49]) sont les suivants :

- une variance expliquée supérieure à 0.8 indique que la variable est très bien représentée par les facteurs retenus.
- La variable est bien représentée quand la variance restituée est comprise entre 0.65 et 0.8.
- Et elle l'est moyennement, quand la variance est comprise entre 0.4 et 0.65.
- Enfin, en deçà de 0.4 de variance, la variable est médiocrement représentée.

Les variables ayant une communauté trop faible (par ex. <0,40, seuls 40% de leur variance étant expliqués) pourront être exclues de l'ACP.

5. Analyse descriptive de l'échantillon d'étude

Nous allons, dans ce paragraphe, analyser les répondants à notre questionnaire puisque la qualité de nos informations peut également être remise en cause si la source est douteuse. Une fois cet aspect examiné, nous apprécierons la représentativité de notre échantillon et, surtout, nous vérifierons la distribution de certaines variables.

5.1 Analyse des répondants

Nous avons procédé à une analyse de nos répondants du point de vue de la fonction occupée, de l'ancienneté dans la fonction, de l'âge, du sexe, de la nationalité, du niveau d'instruction, du statut dans l'entreprise, etc. Il s'agit essentiellement d'une analyse des tris à plat et exceptionnellement des tests d'ajustement de la série. Le but ultime étant d'avoir une vue générale sur la qualité de nos répondants et, par conséquent, une appréciation de la qualité des informations utilisées dans cette recherche.

5.1.1 Les fonctions occupées par les répondants dans leur entreprise

Nos répondants occupent tous des fonctions très importantes dans leurs entreprises (annexe 4). Ceci dit qu'ils appartiennent tous au noyau stratégique de leurs entreprises. En

[49] Cité par P. ROUSSEL (1996).

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

fait, c'était d'ailleurs la condition pour que le questionnaire ne fût pas éliminé pour absence de crédibilité car, nous pensons que seulement les membres du noyau stratégique sont les plus indiqués pour détenir les informations concernant les relations dans leurs entreprises et qu'ils ont également une influence prépondérante. C'est donc à juste titre que les perceptions qu'ils ont sur la gouvernance de leurs entreprises peuvent être considérées comme les plus appropriées pour comprendre et expliquer la performance de leurs entreprises.

Toujours est-il que dans l'analyse des différentes PME, ils anticipent sur la capacité de la gouvernance de leurs entreprises à répondre aux exigences de gestion et de l'organisation interne, que cela se fasse de façon implicite ou explicite.

Au départ, nous ne croyions pas trouvé dans les entreprises de notre échantillon, les fonctions de PDG, DG et Directeur comme répondants à notre questionnaire dans les PME, mais, en phase exploratoire, nous avons constaté sur le terrain que certaines PME avaient ces fonctions.

Aussi, avons-nous été conduits à admettre qu'à défaut des trois fonctions visées au départ, tout autre membre du noyau stratégique soit également répondant. D'ailleurs, dans certains cas, nous avons constaté que le répondant faisait recours à d'autres collègues lorsqu'il ne détenait pas les éléments d'informations et surtout lorsqu'il s'agissait des faits tels que le chiffre d'affaires, les documents attestant de la forme juridique, des relations entretenues par son entreprise.

Au total, les Gérants ont été les plus nombreux à répondre à nos questions comme le montre le tableau du tri à plat ci-dessous.

***Tableau 16*: V26 Fonction actuelle répondant**

Titre fonction du répondant

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PDG	12	6,6	6,6	6,6
	DG	29	15,9	15,9	22,5
	Directeur	55	30,2	30,2	52,7
	Gérant	86	47,3	47,3	100,0
	Total	182	100,0	100,0	

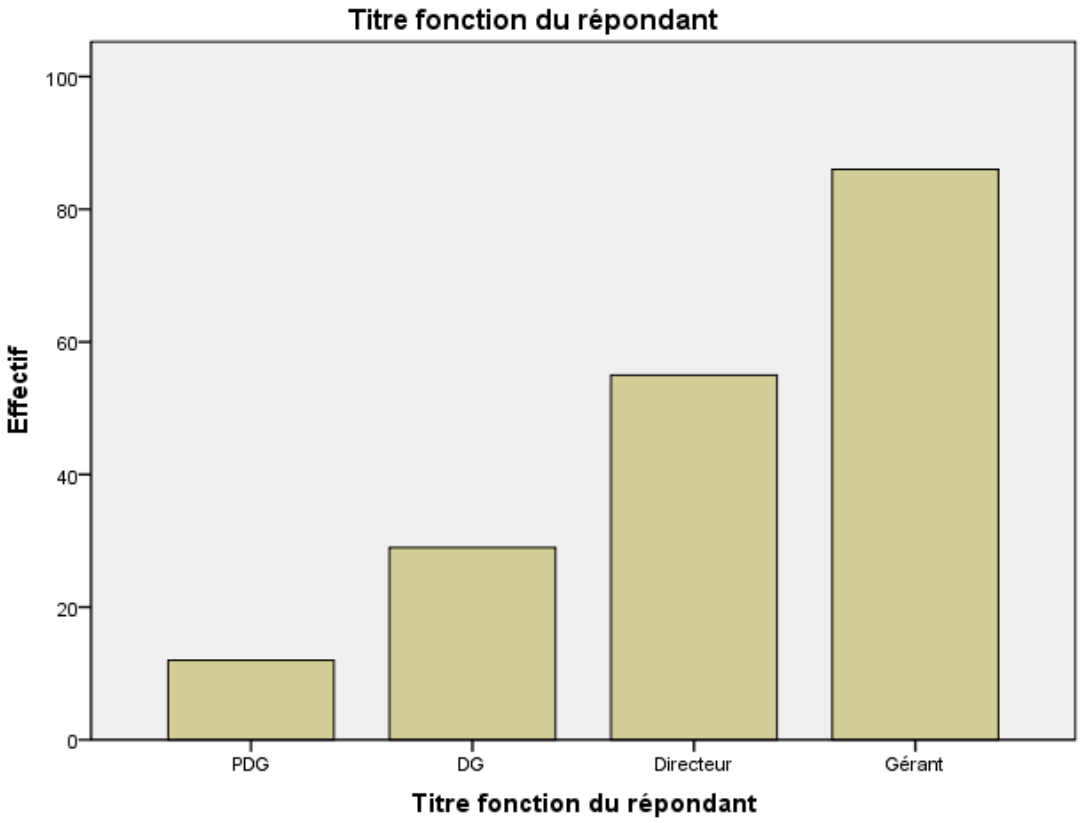
On peut noter que les répondants Gérant représentent 47,3% de notre échantillon et ils sont suivis respectivement des Directeurs (30,2%), des DG (15,9%), et des PDG (6,6%).

Le graphique suivant donne une vue plus frappante de la répartition des répondants par rapport à leur fonction.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

***Graphique 1*: Distribution de la fonction des répondants aux fonctions de direction**



La distribution de notre échantillon pour cette variable obéit à la même loi que celle de la distribution de ces fonctions de direction dans la population des PME tchadiennes. Puisque le test d'ajustement χ^2 donne une probabilité de 16,74% de loin supérieur à 5% (Biales, 1988) considéré comme valeur seuil pour l'interprétation de ce test d'ajustement.

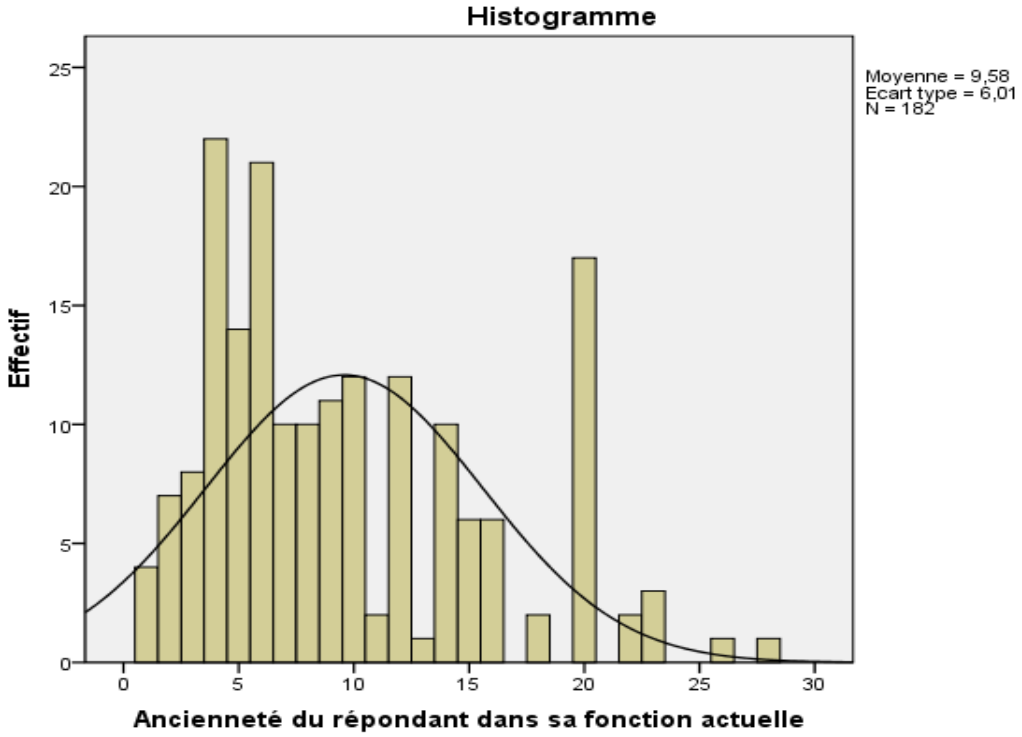
Ceci témoigne bien de la représentativité de nos répondants par rapport à la population de notre étude à savoir les PME familiales tchadiennes.

5.1.2 Ancienneté des répondants dans les fonctions de direction

Bien qu'il soit possible pour un dirigeant de maîtriser la plupart de grands dossiers de son entreprise en quelque temps, il n'en demeure pas moins que son ancienneté au poste est un indicateur de son expérience des événements et des relations de son entreprise (annexe 4). En tout état de cause, le répondant le plus ancien toute chose égale par ailleurs devrait avoir relativement moins de difficultés à répondre à notre questionnaire qu'un répondant nouveau dans son poste de direction. Aussi, nous avons recherché la répartition par ancienneté au poste des répondants de notre échantillon, laquelle est représentée dans le graphique suivant.

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

***Graphique 2*: Distribution de l'ancienneté des répondants aux fonctions de direction dans leurs entreprises.**



Notre échantillon est bien dispersé du point de vue de l'ancienneté des répondants aux fonctions de direction dans leurs entreprises actuelles. Le minimum d'ancienneté est de 1 ans et concerne seulement 4 répondants soit environ 1%. Le plus ancien a 28 ans à la fonction de direction de son entreprise. La distribution exhibe une moyenne de 9,58 ans, une médiane de 8 ans et un mode de 4 ans. L'écart type est d'environ 6 ans. Quant aux caractéristiques de forme de cette distribution, on peut remarquer que le coefficient de symétrie ou « Skewness »[50] est de -0,186 indiquant que les observations sont plutôt concentrées vers les valeurs inférieures à la moyenne. Par ailleurs, le coefficient de concentration ou « Kurtosis » est de 0,358 et indique une distribution plus fortement[51] pointue qu'une distribution normale.

En définitive, nos répondants sont plus nombreux à avoir au plus 9 ans de fonction de direction dans leurs entreprises actuelles. Toutefois, lorsqu'on sait qu'un dirigeant bien expérimenté peut maîtriser en un temps relativement réduit les réalités de son entreprise

[50] Selon Y. EVRARD et *al*. *Market*, Paris, Nathan, 1997, p. 335, ce coefficient est nul lorsque les observations sont réparties équitablement autour de la moyenne. Par contre, lorsqu'il est différent de zéro, il y a asymétrie de la distribution et sa valeur positive indique une concentration vers les valeurs inférieures à la moyenne alors que sa valeur négative indique une concentration vers les valeurs supérieures à cette moyenne.

[51] Dans le cas d'une distribution plutôt aplatie par rapport à la distribution normale, ce coefficient est négatif, voir également Y. EVRARD et *al*., 1997, *Idem*.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

surtout lorsque celle-ci est une PME, on ne saurait douter de la qualité des réponses du seul fait de l'ancienneté aux fonctions de direction.

5.1.3 Niveau d'instruction des répondants

Le niveau d'instruction du répondant apparaît également comme un indicateur important d'appréciation de la qualité de nos données (annexe 4). En effet, outre le fait que le questionnaire est relativement long et nécessite un effort de lecture pouvant décourager les personnes moins instruites, les phénomènes étudiés à savoir la gouvernance, performance et l'altruisme exigent de la part du répondant un certain niveau de culture dans le monde des affaires et de l'entreprise.

Par ailleurs, comme le questionnaire était conçu pour être auto administré, il est nécessaire que le niveau d'instruction du répondant soit de nature à lui permettre de bien comprendre le sujet abordé. A cet égard, il est clair que les dirigeants sont pour la majorité des personnes ayant fait l'enseignement secondaire soit 46,7% de l'échantillon comme l'illustre le tableau du tri à plat ci-dessous

Tableau17 **: Niveau d'instruction du répondant**

Niveau d'instruction du répondant

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Primaire	38	20,9	20,9	20,9
	Secondaire	85	46,7	46,7	67,6
	Supérieur	37	20,3	20,3	87,9
	Autodidacte	22	12,1	12,1	100,0
	Total	182	100,0	100,0	

On y retrouve seulement 12,1% de répondants n'ayant aucun niveau d'instruction. Ainsi, de manière générale, les PME tchadiennes de notre échantillon sont dirigées par des personnes ayant un niveau d'instruction relativement moyen. Ce qui constitue un élément de crédibilité par rapport à la qualité des réponses contenues dans le questionnaire de notre enquête.

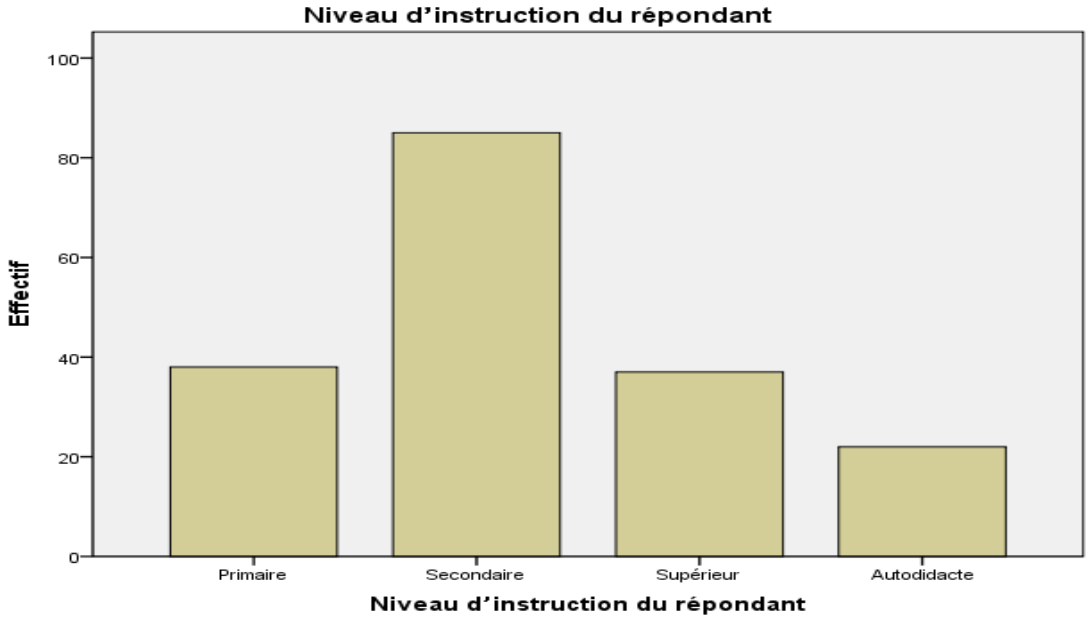
En effet, la qualification du personnel en général et des dirigeants en particulier est un facteur déterminant de la qualité de l'encadrement et donc de l'amélioration de la productivité de ces entreprises.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Le graphique suivant, permet une plus grande visibilité de la répartition de nos répondants du point de vue du niveau d'instruction.

Graphique 3 : **Répartition des répondants selon leur niveau d'instruction.**



5.2 Autres éléments de caractérisation des répondants

Une de nos questions est de savoir si le répondant est un propriétaire de l'entreprise ; auquel cas, il devait indiquer le pourcentage du capital social détenu. Il en ressort que seulement 20 répondants soit 11% de l'échantillon sont des managers salariés contre 162 répondants qui sont des propriétaires soit 89% de cet échantillon. Ceci est donc une preuve de la prédominance des entreprises familiales dans notre échantillon. Ceci nous semble bien compréhensible eu égard à la complexité de la création de la valeur dans de divers secteurs d'activités.

Cette complexité conduit peu des propriétaires à confier les fonctions importantes de direction aux managers salariés dotés d'expertises pour la conduite de leurs entreprises.

Pour ceux d'entre eux qui sont propriétaires, 20 d'entre eux soit environ 11,% détiennent la majorité de capital. Les répondants qui sont propriétaires individuels parce que détenant les 100% du capital social, sont au nombre de 147 et représentent dans ce groupe de dirigeants propriétaires majoritaires de 80,8% des répondants.

Le pourcentage du capital détenu par le dirigeant (annexe 4) représente un facteur explicatif de la performance et présente un signe attendu. Si le pourcentage du capital détenu par le dirigeant est élevé, le dirigeant est motivé pour augmenter la performance. L'entreprise

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

familiale est le patrimoine de la famille. Cette dernière reste donc très largement majoritaire pour garder le contrôle sur l'évolution du patrimoine de la famille, et ce, quel que soit l'effectif, le chiffre d'affaires, le secteur d'activité ou le statut. La famille reste maîtresse de son "capital".

Au Tchad, l'intéressement par le biais de la participation au capital favorise l'alignement des intérêts des dirigeants avec ceux des actionnaires. Ce constat peut être expliqué par la spécificité des entreprises à majorité familiale où le dirigeant est majoritaire. C'est un résultat attendu de nos données en cohérence avec les travaux analysés en revue de littérature aux autres études qui concluent à une performance supérieure pour les entreprises gérées par leurs propriétaires (supériorité de la forme familiale) Allouche et Amman (2000). Nous avons aussi analysé nos répondants du point de vue genre et nationalité (annexe 4).

Tableau 18 **: Sexe et Nationalité du répondant**

	Sexe		**Total**	**Nationalité**		**Total**
	Homme	**Femme**		**Tchadienne**	**Etrangère**	
Effectif	**161**	**21**	**182**	**164**	**18**	**182**
Pourcentage	**88,5**	**11,5**	**100**	**90,1**	**9,9**	**100**

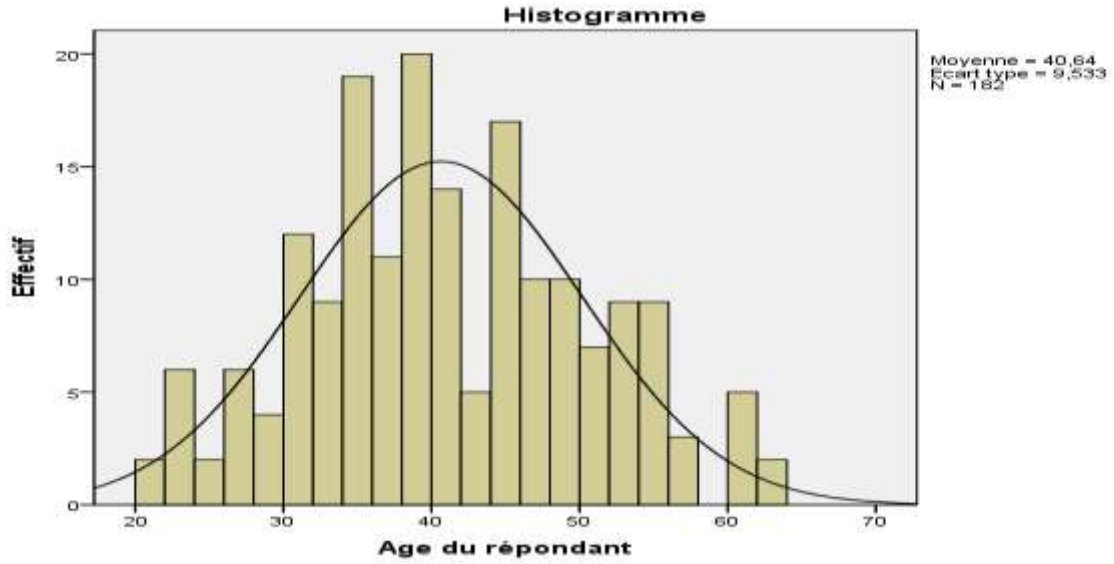
Comme il apparaît clairement dans le tableau, il y a eu très peu de répondants de sexe féminin. Au total sur les 182 personnes ayant répondu à cette question, seulement 21 sont des femmes et représentent 11,5% de l'échantillon. De plus, on trouve très peu de répondants de nationalité étrangère dans notre échantillon. Sur 164 des 182 personnes ayant fourni cette information soit 90,1% des répondants sont de nationalité tchadienne.

Par ailleurs, l'âge de nos répondants varie entre 21 et 63 ans avec une moyenne de 40,64 ; une médiane de 39,43 et un mode de 35 ans. La distribution d'âge est asymétrique vers les valeurs inférieures à la moyenne et également légèrement plus concentrée que la distribution normale comme le montrent respectivement les coefficients « Skewness » de -0.509 et « Kurtosis » de 0,358.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Graphique 4: **Distribution d'âge des répondants de notre échantillon d'étude.**



En fait, la relative jeunesse des dirigeants des PME tchadiennes de notre échantillon corrobore le résultat du niveau d'instruction moyen. Ce qui peut conduire l'analyste à construire des scénarios plutôt très optimistes quant à l'avenir de ces entreprises. En tout cas, lorsqu'on associe la jeunesse et l'instruction élevée des dirigeants d'entreprises, on ne peut s'attendre raisonnablement qu'à plus de dynamisme, de créativité.

Enfin, nous nous sommes préoccupé de savoir dans quelle mesure nos répondants s'intéressent au thème de notre recherche en nous disant que dans le contexte actuel, une telle thématique devrait être à « l'ordre du jour » dans les PME qui sont pour la plupart dans des secteurs très ouverts à la concurrence internationale.

Nous avons demandé aux répondants de donner l'adresse (comme nous l'avons évoqué par ailleurs) à laquelle l'on leur enverrait s'ils désirent, les résultats de cette recherche. Ainsi, la majorité de nos répondants s'intéressent aux résultats de cette recherche. Ce qui témoigne d'une réelle sensibilité à la thématique de gouvernance et performance des PME tchadiennes. On ne peut cependant pas dire qu'il y ait véritablement l'engouement comme nous nous attendions compte tenu du contexte actuel de globalisation des marchés qui devrait avoir pour conséquence de pousser cette catégorie d'entreprises pour une meilleure gouvernance.

En conclusion, nous pouvons souligner deux points qui nous semblent d'une grande importance.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- Le premier est que le taux de retour de notre enquête peut être considéré plutôt comme satisfaisant lorsqu'on connaît les difficultés qu'on rencontre dans notre contexte en la matière et surtout eu égard au sujet et à la durée de réponse au questionnaire ainsi que de la qualité du répondant (dirigeants d'entreprise généralement très préoccupés par le temps).
- Le deuxième point important est que les caractéristiques des répondants conduisent à envisager la qualité des réponses avec plus d'optimisme.

Nous avons également analysé nos répondants du point de vue de la situation matrimoniale.

Le tableau suivant, récapitule la situation matrimoniale des entreprises de l'échantillon.

Tableau 19 **: Situation matrimoniale du répondant**

Situation matrimoniale du répondant

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Marié	148	81,3	81,3	81,3
	Célibataire	23	12,6	12,6	94,0
	Veuf	7	3,8	3,8	97,8
	Divorcé	4	2,2	2,2	100,0
	Total	182	100,0	100,0	

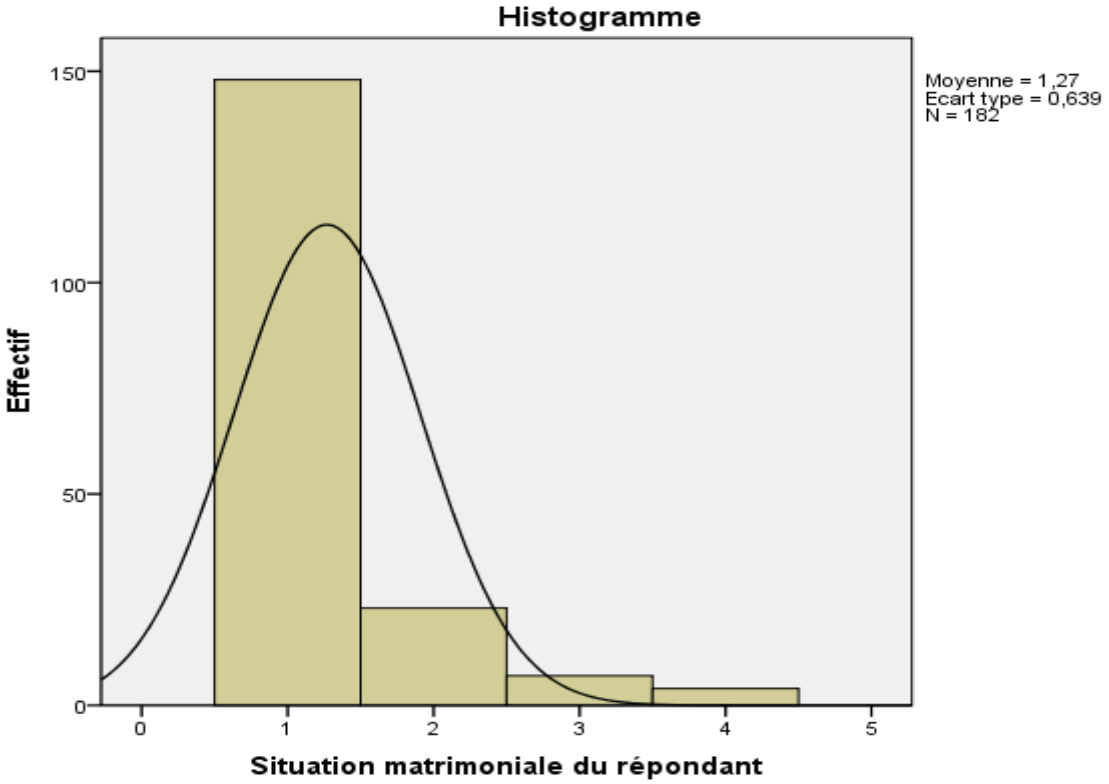
Notre échantillon se compose en majorité de mariés avec 81,3%, 12,6% des célibataires, 3,8% des veufs et de 2,2% des divorcés. Par ailleurs, la distribution est asymétrique vers les valeurs inférieures à la moyenne et également légèrement plus concentrée que la distribution normale comme le montrent respectivement les coefficients « Skewness » de 6,999 et « Kurtosis » de 0,358.

Le graphique suivant, donne une vue plus frappante de la répartition des répondants par rapport à leur situation matrimoniale.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Graphique 5 : **Distribution de la situation matrimoniale des répondants**



En fait, la prédominance des mariés de 81,3% de notre échantillon montre que les répondants sont beaucoup plus responsables dans leur vie sociale. Ceci parait cohérent avec les caractéristiques des entreprises familiales.

Nous allons à présent, étudier les aspects saillants de notre échantillon d'étude.

5.3 Les aspects démographiques de notre échantillon

Ce paragraphe vise à donner un aperçu des caractéristiques principales des PME de l'échantillon. L'objectif est de brosser un portrait de ces entreprises et d'envisager d'éventuelles relations. Il s'agit de tester quelques relations simples préalablement à l'analyse explicative finale. La description concernera la nature de l'entreprise, les secteurs d'activité, l'âge des entreprises, les formes juridiques, la taille de l'entreprise, l'existence d'un conseil de famille ainsi que la relation entre la survie et l'atteinte des objectifs.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

5.3.1 La nature de l'entreprise

Cette présentation se limite aux critères jugés importants pour caractériser les entreprises de l'échantillon et éclairer davantage leur statut familial.

Tableau 20: **nature de l'entreprise**

Nature de l'entreprise

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Entreprise familiale	75	41,2	41,2	41,2
	Entreprise non familiale	55	30,2	30,2	71,4
	Entreprise informelle	52	28,6	28,6	100,0
	Total	182	100,0	100,0	

Au total, 75 PME de l'échantillon sont des EF soit 41,2% de la population (annexe 4). Les ENF sont au nombre de 55 avec 30,2%. Enfin, les Entreprises informelles représentent 28,6% et sont à 52. Pour déterminer si les PME de l'échantillon sont familiales ou non, il a été considéré que l'entreprise est familiale lorsqu'elle satisfait à au moins deux des trois critères (Amann et Allouche ,2000 ; Davis, Pett et Baskin, 2000) suivants :

- une famille détient au moins 50 % des actions de l'entreprise ;
- une famille à une influence décisive sur la stratégie de l'entreprise et sur les décisions de transmission ;
- la majorité du conseil directoire est composée de membres d'une famille.

Ces caractéristiques de la PME familiale présentent l'avantage de reposer sur des critères clairs et mesurables, par opposition aux définitions qualitatives qui sont plus subjectives et arbitraires.

5.3.2 Les secteurs d'activité

Afin de classer avec exactitude les entreprises sélectionnées en fonction du secteur d'activité (annexe 4), nous procédons par la répartition du tableau suivant :

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

***Tableau 21*: répartition des entreprises selon le secteur d'activité**

Secteur d'activité

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Industrie	12	6,6	6,6	6,6
	Commerce	92	50,5	50,5	57,1
	Prestation de service	26	14,3	14,3	71,4
	Informel	52	28,6	28,6	100,0
	Total	182	100,0	100,0	

Les entreprises de l'échantillon appartiennent à des secteurs très variés. Bien que nous ne disposions pas des informations pour toutes les entreprises par secteur d'après les fichiers de sélection, mais dans le questionnaire, nous avons les réponses. L'existence d'un biais ne peut être évitée car, comme attendu, on constate un plus grand nombre d'entreprises appartenant aux secteurs du commerce, composantes majoritaires de la "population" contactée.

Des ANOVA effectuées en prenant la performance comme variable dépendante montre qu'il est exclu que cette variable soit influencée par le secteur d'activité de l'entreprise. Le test F est, en effet, non significatif. L'observation des graphiques des moyennes des variables dépendantes (en fonction des modalités de la variable explicative) montre que, dans les deux cas, l'intensité n'est pas plus élevée sur le secteur d'activité.

***Tableau 22* : Secteur d'activité- ANOVA : performance**

ANOVA

Performance

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	7,651	3	2,550	2,619	,052
Intra-groupes	173,349	178	,974		
Total	181,000	181			

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

5.3.3 L'âge des entreprises

L'âge des entreprises de l'échantillon varie de 4 à 45 ans (annexe 4). La moyenne est de 11,72 ans. Une catégorisation de la variable "âge" est réalisée dans le tableau 23.

***Tableau 23*: répartition des entreprises selon l'âge**

Age de l'entreprise

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Entre 4 et 10	39	21,4	21,4	21,4
	Entre 11 et 20	66	36,3	36,3	57,7
	Entre 21 et 30	55	30,2	30,2	87,9
	Entre 31 et 40	15	8,2	8,2	96,2
	Entre 41 et 50	7	3,8	3,8	100,0
	Total	182	100,0	100,0	

Nous avons vérifié une éventuelle corrélation entre l'âge des entreprises[52] et la performance[53]. Notre test de corrélation montre qu'il n'y a pas de corrélation significative entre ces variables (le coefficient de corrélation de Pearson est de 0,044). L'absence de significativité subsiste même quand on retient uniquement l'évolution des ventes comme unique indicateur de la performance. Contrairement aux attentes, on ne peut pas dire que les entreprises les plus âgées sont les plus performantes et vice-versa. De la même manière, on observe qu'il n'existe pas d'association (linéaire du moins) entre cette variable "âge" et l'intensité du bénéfice accumulée par l'entreprise (Coefficient de Pearson égal à 0,051 non significatif).

[52] Considéré à ce niveau comme une variable continue.

[53] Calculé simplement à l'aide du seul facteur performance. Il s'agit des indicateurs qui vont être retenus à l'issu de l'ACP (voir § 1, section 1 du chapitre 4 ci-dessous).

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

5.3.4 Forme juridique

Le tableau 24 récapitule les formes juridiques des entreprises de l'échantillon (annexe 4).

Tableau 24 **: répartition des entreprises selon la forme juridique**

		Effectifs	Pourcentage	% valide	%cumulé
Valide	Individuel	70	38,5	38,5	38,5
	SNC	20	11,0	11,0	49,5
	SARL	22	12,1	12,1	61,5
	SA	18	9,9	9,9	71,4
	Entreprise informelle	52	28,6	28,6	100,0
	Total	182	100,0	100,0	

Les entreprises individuelles représentent la majorité des répondants soit 38,5%. La deuxième forme adoptée est la SARL. Des ANOVA effectuées en prenant la performance comme variable dépendante montre qu'il est exclu que cette variable soit influencée par la forme juridique de l'entreprise. Le test F est, en effet, non significatif. L'observation des graphiques des moyennes des variables dépendantes (en fonction des modalités de la variable explicative) montre que, dans les deux cas, l'intensité n'est pas plus élevée sur la forme juridique.

Tableau 25 **: Forme juridique- ANOVA : performance**

ANOVA

Performance

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	6,248	4	1,562	1,582	,181
Intra-groupes	174,752	177	,987		
Total	181,000	181			

5.3.5 La taille de l'entreprise

Le tableau 26 ci-dessous donne la répartition des entreprises de notre échantillon selon leurs effectifs de personnel (annexe 4). On remarque en particulier que les entreprises dont la taille est comprise entre 10 et 49 salariés sont au nombre de 125 et représentent plus de la moitié de l'échantillon, soit en réalité 68,7%. Celles dont la taille est comprise entre 50 et 99 salariés sont au nombre de 32 alors que les PME dont la taille est comprise entre 100 et 499 salariés sont au nombre de 25 et représentent respectivement 17,6% et 13,7%.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

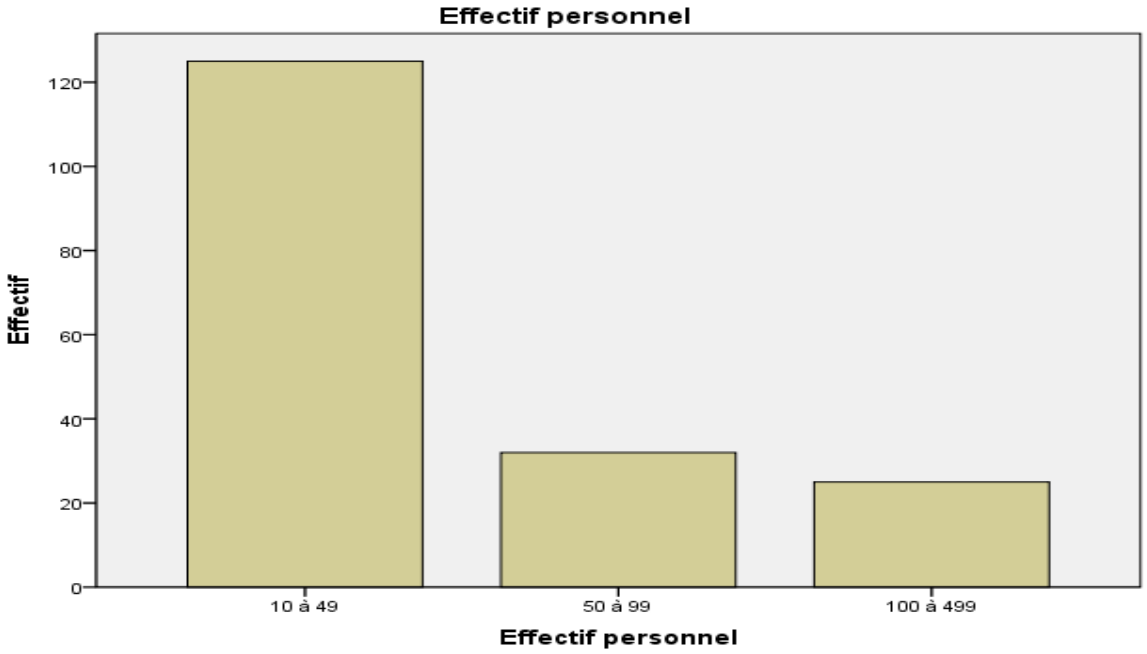
Tableau 26 : **Répartition de l'échantillon selon la taille des entreprises.**

Effectif personnel

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	10 à 49	125	68,7	68,7	68,7
	50 à 99	32	17,6	17,6	86,3
	100 à 499	25	13,7	13,7	100,0
	Total	182	100,0	100,0	

Le graphique suivant, donne une vue plus frappante de la répartition de l'échantillon selon la taille des entreprises mesurée par l'effectif du personnel salarié.

Graphique 6: **Répartition de l'échantillon selon la taille des entreprises**



Cette configuration est d'ailleurs conforme à l'économie tchadienne. Ce n'est pas d'ailleurs une particularité de notre économie et encore moins celles des pays en développement ou en voie de développement comme on pourrait le penser. Les statistiques (De Montaigne, 2000) les plus récentes montrent que cette catégorie et surtout les petites entreprises, c'est-à-dire celles dont l'effectif du personnel salarié est compris entre 10 et 49 personnes constituent de nos jours la population dominante des entreprises aussi dans les économies occidentales développées.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

La proportion des entreprises dont l'effectif est compris entre 50 à 99 salariés occupe la deuxième position dans notre échantillon. Ceci ne paraît pas étonnant puisqu'on s'attend aussi à trouver opportun les entreprises de cette catégorie intermédiaire.

On peut donc penser qu'une telle distribution, explique la catégorie respective en termes d'effectif personnel, est cohérente dans le contexte tchadien surtout qu'il est un pays en développement. Notre échantillon est bien représentatif de la population des PME tchadiennes du point de vue des sous-groupes constitutifs de cette catégorie d'entreprises.

Les statistiques (ANOVA) ne montrent pas l'existence d'une relation entre la performance et la taille des PME. Le tableau ci-dessous, renseigne les données de test ANOVA sur la taille et la performance de l'entreprise.

***Tableau 27* : Taille de l'entreprise- ANOVA : performance**

ANOVA

Performance

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,265	2	,133	,131	,877
Intra-groupes	180,735	179	1,010		
Total	181,000	181			

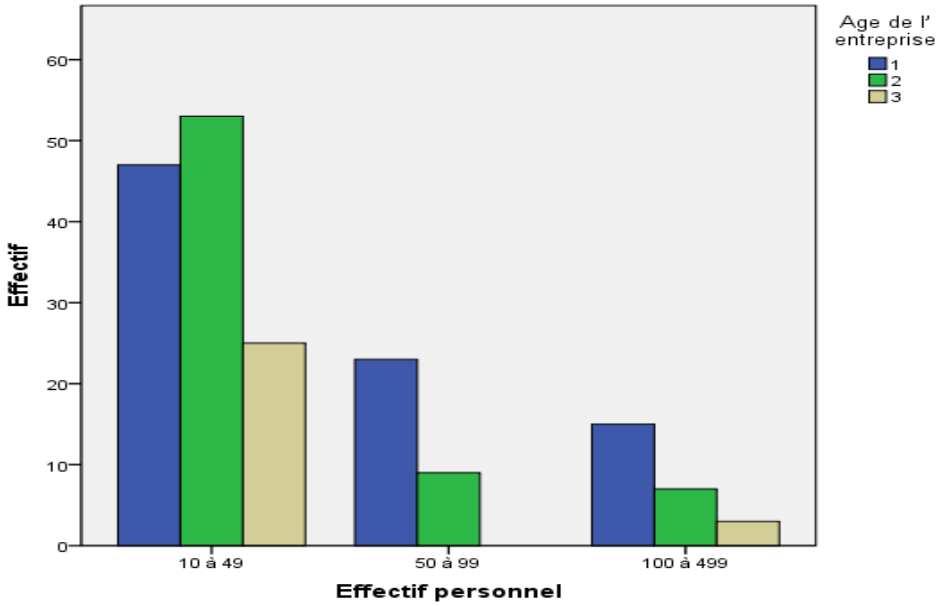
5.3.6 L'âge et la taille des entreprises

Nous avons cherché à savoir dans quelle mesure la réparation en fonction de l'âge et de la taille peut faire apparaître quelques régularités. Aussi l'analyse montre que les entreprises relativement plus jeunes de notre échantillon sont celles dont la taille est comprise entre 10 et 49 personnes (annexe 4). Le graphique ci-dessous donne une vue frappante selon la taille et l'âge des PME.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Graphique 7: **Distribution des PME de l'échantillon par groupe d'âge et par effectif du personnel salarié.**



Il se dégage de notre échantillon un phénomène d'accroissement de taille selon l'âge qui tiendrait peut-être à la disparition des entreprises de faible taille au cours du temps. Ceci confirme alors le fait déjà constaté par Guertin (1987) à savoir que sur cinq PME nouvellement créées, quatre font faillite au plus tard au cours de leur cinquième anniversaire. Toutefois, nous ne pouvons pas être catégorique à ce sujet étant donné que nous n'avons pas dans notre échantillon la catégorie dite très petites entreprises dont la distribution par groupe d'âge aurait été décisive.

Nous pouvons nous résumer en disant que notre échantillon est constitué des PME relativement âgées et près de 22% ont franchi leur quatrième anniversaire. De plus, il est évident que les plus âgées se retrouvent beaucoup plus dans les catégories de taille moins élevée.

Les variables de caractérisation de type démographique de notre échantillon, nous semble suffisamment représentatif des PME tchadiennes.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Conclusion du chapitre 3

En définitive, ce chapitre a permis d'élucider notre canevas de recherche avec pour but ultime le contrôle de la qualité des résultats de ce travail. Il est important de revenir sur certains grands aspects d'un tel canevas.

Premièrement nous avons retenu, pour ce travail une approche hypothético-déductive. Cette approche consiste à partir de la recherche documentaire pour retenir un cadre théorique servant à l'articulation des concepts et à la formulation des hypothèses devant faire l'objet de tests appropriés. Nous considérons cette approche bien adaptée à notre objet de recherche dans la mesure où il existe déjà des travaux similaires concernant l'explication de la gouvernance et la performance des PME. Nous avons également adopté comme type d'investigation, l'approche transversale. Elle consiste à saisir les informations concernant toutes les variables entrant dans les tests d'hypothèses pour une même période ou un même moment du temps. Ce qui est bien approprié puisqu'il est question pour nous de mesurer l'importance des relations entre les variables en question et non d'identifier les mécanismes ou processus d'influence des unes sur les autres.

Deuxièmement, nous avons présenté l'univers de notre étude à savoir : les PME familiales tchadiennes dont le répertoire se trouve en annexe. Dans ce répertoire, 87% des entreprises sont localisées dans les villes de Moundou, Ndjamena et Abéché. Ce sont ces entreprises qui constituent notre base de sondage et nous en avons tiré un échantillon aléatoire simple de 130 entreprises formelles et un tirage d'échantillon de 52 PME informelles aussi par tirage aléatoire sur un listing composé des PME informelles élaboré par les mairies des villes où les enquêtes se sont déroulés. Ces échantillons sont suffisamment représentatifs des PME tchadiennes qui exercent dans tous les secteurs d'activité.

Troisièmement, nous avons adopté comme instrument de collecte des données, le questionnaire auto-administré mais nécessitant un face à face en raison de sa lourdeur et du fait que la motivation des enquêtés dans notre contexte dépend de la relation personnelle que l'enquêteur a su nouer avec eux. Cette administration en face à face est aussi justifiée par le fait que notre échantillon ne présente pas une grande dispersion[54] géographique. Pour ce qui est de la qualité du questionnaire, nous avons du point de vue de l'opérationnalisation des variables, nous avons construit le questionnaire à partir des principales modalités d'enquêtes des travaux analysés dans notre revue de littérature, maximisant ainsi les chances de tests de validité de l'instrument qui ne peuvent se faire qu'a posteriori.

[54] Les enquêtes se limitent aux entreprises tirées de celles qui sont localisées à Moundou, N'Djamena et Abéché.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Quatrièmement, nous avons prévus plusieurs séries d'analyses statistiques conformément à nos objectifs de recherche : décrire et expliquer l'influence de la gouvernance sur la performance des PME. Nous mènerons donc des tris à plat, des tris croisés, l'analyse en composantes principales, l'analyse discriminante et des tests de régression.

Cinquièmement, l'ensemble des précautions prises nous a conduits à considérer notre canevas de recherche comme minimisant l'essentiel des risques possibles et permettant a priori la validité interne et externe de cette recherche.

En outre, les répondants à notre questionnaire ont tous la qualité requise pour qu'il n'y ait pas de doute par rapport à la crédibilité des données utilisées dans cette étude. Cette qualité se justifie par la quasi appartenance de tous les répondants au noyau stratégique de leur entreprise, leur niveau d'instruction généralement suffisamment élevé ainsi que leur ancienneté à leur fonction de direction.

Par ailleurs, notre échantillon est également très représentatif de la population d'étude qui est constituée des PME tchadiennes. Cette représentativité est d'autant significative que les PME de notre échantillon couvrent la quasi totalité des secteurs d'activité.

Dans le chapitre suivant, nous dégageons les composantes principales des variables dépendantes et indépendantes, puis menons plusieurs typologies sur les relations gouvernance, famille, altruisme et performance des entreprises de notre échantillon pour enfin tester les hypothèses de notre modèle d'étude.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

CHAPITRE IV :
ANALYSE DE LA VALIDITE DES ECHELLES ET TESTS DES HYPOTHESES

Le chapitre précédent de cette deuxième partie a permis, d'une part, d'élucider notre canevas de recherche et, d'autre part, d'analyser brièvement notre échantillon d'étude. Le présent chapitre présente les analyses multidimensionnelles qui visent soit à décrire (typologie), soit à expliquer (test d'hypothèses).

Nous présentons dans une première section les tests de validité des échelles et les déterminants concernant les variables dépendantes et indépendantes de l'échantillon d'étude. Dans une deuxième section, nous testons le modèle et les hypothèses de recherche.

SECTION I :
VALIDITE DES ECHELLES, TYPOLOGIES ET GOUVERNANCE DES PME DE L'ECHANTILLON

Nous contrôlons dans cette section, l'opérationnalisation de nos concepts, les tests de la validité des échelles à items utilisées, et à faire la typologie de la gouvernance des entreprises de l'échantillon.

1. Analyse et validité des échelles et l'épuration des échelles

Nous procédons à une description de validité des échelles de mesure dans un premier temps, puis à l'épuration des échelles de mesure dans un second temps.

1.1 Validité des échelles de mesure

L'utilisation des concepts, nécessite des définitions strictes afin de ne pas rendre flou l'objet théorique que l'on veut cerner et tendre ainsi vers une compréhension commune tant au niveau des chercheurs d'une même discipline que des praticiens (Gueguen, 2001). Une mesure est valide quand elle mesure exactement le phénomène qu'elle doit évaluer. Aussi, la validité est concernée par la question "Mesure-t-on ce qu'on cherche à mesurer?" (Evrard, et ali. 1997). La validité prend différentes formes dont les plus importantes sont : la validité de contenu, la validité nomologique et la validité de construit (voir chapitre 3, section1).

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

- la validité faciale ou de consensus (ou de contenu) : Cette validité repose sur l'intersubjectivité au sein d'une même communauté de recherche (Gueguen, 2001). De ce fait, il n'existe pas d'indice la mesurant. Il s'agit, en particulier, de savoir si la mesure opératoire capture les différentes facettes du phénomène étudié (Evrard et ali. 1997). Selon Nunnally (1978), une description explicite du contenu devrait fournir une base pour discuter la validité de contenu.
- la validité nomologique (ou prédictive) : Elle concerne la liaison entre les concepts. Il s'agit de savoir si les relations entre les mesures d'un concept et celles d'autres concepts sont ou non en conformité avec les prédictions issues de la théorie fondée sur les recherches précédentes (Evrard e ali. 1997).
- la validité de construit (ou validité de trait) : C'est le type de validité qui intéresse, en particulier, le chercheur en sciences sociales. Il s'agit de savoir si les indicateurs construits sont une bonne représentation du phénomène à étudier (Evrard et ali. 1997). Elle comprend la validité convergente et la validité discriminante. Il faut d'abord vérifier que les indicateurs qui sont supposés mesurer le même phénomène sont corrélés et que les indicateurs qui sont supposés mesurer des phénomènes différents (ou des facettes distinctes d'un même concept) sont faiblement corrélés. Exprimée différemment, " *la validité convergente consiste à vérifier si la mesure d'un construit obtenue avec un instrument est corrélée avec celle produite par un ou plusieurs autres instruments* " (Roussel, 1996). Toutefois, lorsqu'un seul instrument de mesure est disponible, le test tente de vérifier que tous les indicateurs d'un même concept sont fortement corrélés entre eux et ne mesurent pas d'autres variables (Roussel et ali. 2002). La validité discriminante, elle, a pour but de vérifier si les mesures de construits différents obtenues avec un ou plusieurs instruments ne sont pas corrélées (ou le sont mais faiblement) (Roussel, 1996). Ainsi, les corrélations entre items mesurant le même concept doivent être supérieures aux corrélations entre items ne mesurant pas le même concept. La validité de construit est ainsi, le plus souvent testée avec la technique de l'analyse factorielle (en l'occurrence, l'ACP). La validité convergente est alors vérifiée dès lors que les indicateurs qui mesurent une même variable sont corrélés entre eux. On parle dans ce cas d'homogénéité de l'échelle (Roussel, 1997).

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

1.2 Contrôle de l'opérationnalisation et de la validité des échelles de mesure

Il importe de contrôler la qualité de la construction des variables dans la mesure où elles ne sont très souvent saisies qu'à travers des traits ou attributs. Il s'agit en réalité de vérifier l'unidimensionnalité de chaque concept qui est mis en œuvre dans le modèle. En d'autres termes, il est question de rechercher les dimensions « cachées » de ces concepts ou variables du moment où ils ou elles sont saisi(es) à travers plusieurs indicateurs à la fois. Il s'agit également de contrôler la validité des instruments de mesure des variables.

1.3 Contrôle de l'opérationnalisation des variables

Notre modèle est constitué de quatre variables qui sont mesurées par des échelles à items. Il serait alors scientifiquement insoutenable d'utiliser des variables mesurées aux échelles à items pour effectuer des tests d'hypothèses sans avoir préalablement contrôlé leur opérationnalisation. Il est donc question de plus traiter ces variables comme étant toutes unidimensionnelles puisqu'il peut en avoir des dimensions cachées. Pour cette raison, nous avons soumis les items de ces variables à une analyse factorielle afin de rechercher les composantes. Il s'agit d'une analyse en composantes principales de chaque variable mesurée par l'échelle à items expliqué au précédent chapitre.

1.3.1 L'échelle de performance

La performance des PME est mesurée à l'aide de 8 items (annexe 5). Tous les items sont censés mesurer la performance de l'entreprise. Le tableau 28 rappelle leurs contenus (V1.1, V1.2, V1.3, V1.4, V1.5, V1.6, V1.7, V1.8)[55].

***Tableau 28*: l'échelle de la performance**

Items	Libellés
PERFOR1	Le volume total des ventes.
PERFOR2	L'augmentation du capital
PERFOR3	Le bénéfice annuel.
PERFOR4	Evolution de l'effectif du personnel.
PERFOR5	La satisfaction du personnel.
PERFOR6	Votre satisfaction personnelle
PERFOR7	Part de votre marché
PERFOR8	La croissance de l'entreprise

[55] Pour les codes SPSS, voir annexe 3, Bibliographie des variables.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Le tableau suivant donne les statistiques descriptives de l'échelle.

***Tableau 29*: Echelle de la performance – Statistique par item**

Items	Moyenne	Ecart-type	Alpha sans l'item
PERFOR1	2,95	0,962	0,904
PERFOR2	2,78	1,022	0,903
PERFOR3	2,91	1,065	0,905
PERFOR4	2,74	1,105	0,915
PERFOR5	3,07	0,975	0,907
PERFOR6	3,06	0,998	0,909
PERFOR7	2,99	1,008	0,900
PERFOR8	3,03	1,092	0,914
Score de l'alpha			0,918

Pour mesurer la cohérence interne de ces huit items, nous avons recherché son coefficient alpha de Cronbach. Ce coefficient a une valeur de 0,918 qui doit être considérée comme très satisfaisante puisqu'elle est supérieure à la valeur minimale recommandée de ce coefficient qui est de 0,60[56]. Par ailleurs, le test de variance entre les items donne une valeur de F égal à 6,386 avec une probabilité de 0,000. Le test d'additivité de Turkey donne une valeur F de 1,337 avec une probabilité de 0,000. Il est important de souligner que ce test vise l'hypothèse de non additivité de sorte que la probabilité est plutôt celle de rejet du non additivité des items alors qu'elle est vraie. Dans ces conditions, on peut effectivement rejeter l'hypothèse nulle qui considère que les items sont non additifs pour retenir l'hypothèse d'additivité. Les items 1, 5 et 6 ont des moyennes élevées (ils recueillent l'unanimité des réponses puisque la moyenne recommandée est de 2,5) et un très écart-type faible (une faible variabilité des réponses). Ce qui peut expliquer leurs faibles corrélations avec les autres items de l'échelle.

Nous avons fait une analyse factorielle sur la performance et les résultats sont présentés dans le tableau ci-après.

[56] En effet, la valeur du coefficient α de Cronbach est sensible au nombre d'items de l'échelle. Ce qui veut dire que plus une échelle implique un nombre d'items élevé, plus sa fidélité est grande. Mais il va sans dire que cette proposition n'est valable qu'à condition qu'il ait homogénéité des variances de chaque item.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

***Tableau* 30: Echelle de la performance – communalités et contributions factorielles des items (rotation VARIMAX).**

Items	Composante	Communalités
	F1	
PERFOR1	**0,838**	0,702
PERFOR2	**0,834**	0,696
PERFOR3	**0,819**	0,671
PERFOR4	**0,717**	0,514
PERFOR5	**0,803**	0,645
PERFOR6	**0,780**	0,609
PERFOR7	**0,872**	0,760
PERFOR8	**0,727**	0,528
Valeurs propres	5,124	
% Variance expliquée	64,052	
% cumulée variance expliquée	64,052	

Avant d'aborder le commentaire des données du tableau 30, il est important de souligner que l'obtention d'un seul facteur de performance est surprenante, la littérature théorique comme les études de terrain montrent que la performance est multidimensionnelle. Nous avons réalisé le test de pertinence de l'analyse en composantes principales, dit test de KMO qui donne une valeur de 0,860 considérée comme bon. Cela explique que l'ACP est pertinente pour nos données. Il corrobore le résultat du test de sphéricité de Bartlett qui est de 1002,307 avec un seuil de signification très faible (0,000) indiquant ainsi qu'on ne saurait considérer la matrice des corrélations comme une matrice unitaire. Comme évoqué au chapitre précédent, ce test est justifié par l'ACP, car c'est une technique d'analyse statistique qui n'est pertinente que si la matrice des corrélations entre variables a une certaine structure.

En règle générale, lorsque la valeur du test est grande pour un faible niveau de signification, il traduit le fait qu'il est peu ou non probable que la matrice de corrélation pour toute la population de l'étude soit une matrice. Ce qui confirme l'adéquation de l'ACP pour notre analyse. Cette analyse fait apparaître un seul facteur qui explique 64,052% de la variance expliquée de l'ensemble des items. Comme il s'en dégage du tableau 30, la performance est un concept unidimensionnel et les items qui la mesurent sont fortement corrélés avec la seule composante principale. Il y a lieu de noter que tous les items sont bien

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

pris en compte par cet axe dans la mesure où toutes les communalités sont supérieures à 0,5 qui est le seuil acceptable.

En effet, la communalité mesure la part de la variance de la variable expliquée par les facteurs retenus par l'analyse factorielle (Evrard et *al.* 1997). En d'autres termes, elle mesure la part de la variance de la variable initiale expliquée par les facteurs retenus. Aussi, une communalité faible, c'est-à-dire proche de zéro signifie que la variable n'est pas bien prise en compte par la solution retenue (système donné par les composantes principale) et la règle usuelle est de ne retenir que les variables dont la communalité est supérieure ou égale à 0,5.

1.3.2 L'échelle de la gouvernance

La gouvernance est mesurée par le biais de 9 items récapitulés dans le tableau 31 (annexe 5).

***Tableau 31* : l'échelle de la gouvernance**

Items	Libellés
GOUV1	Vous déléguez des tâches à vos subordonnées
GOUV2	Votre système comptable est à jour
GOUV3	Dans le financement des activités de notre entreprise, nous recourons en priorité à l'endettement par rapport à d'autres formes de financement
GOUV4	Vous tenez un conseil d'administration
GOUV5	Vous tenez un conseil de famille
GOUV6	Vous tenez un conseil de direction
GOUV7	Vous disposez d'un plan de formation des employés au sein de votre entreprise
GOUV8	Les relations de travail interpersonnel sont bonnes
GOUV9	Les relations hiérarchiques de travail sont bonnes

Le tableau 32 donne les statistiques descriptives de l'échelle.

***Tableau 32 :* Echelle de la gouvernance – Statistique par item**

Items	Moyenne	Ecart-type	Alpha sans l'item
GOUV1	3,40	1,184	0,865
GOUV2	3,19	1,297	0,853
GOUV3	2,58	1,318	0,875
GOUV4	2,70	1,464	0,862
GOUV5	3,03	1,492	0,867
GOUV6	2,84	1,377	0,865
GOUV7	2,60	1,490	0,860
GOUV8	3,57	1,182	0,877
GOUV9	3,52	1,164	0,870
Score de l'alpha			0,879

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Un examen complémentaire réalisé entre les scores moyens des échelles montre une communalité faible qui n'atteint pas le seuil de 0.5 de GOUV3. Afin d'épurer cette échelle, on enlève l'item 3 vu sa faible communalité. Les items 1, 2, 5, 8 et 9 ont une moyenne élevée (il recueille l'unanimité des réponses), et aussi des écarts types acceptables (une forte variabilité des réponses).

Le score de l'alpha (0,879) est bon puisqu'il dépasse le seuil recommandé. L'échelle semble donc cohérente. En mettant en œuvre une ACP dans le double but de prouver la multi dimensionnalité de l'échelle et de l'épurer, on extrait deux facteurs selon la règle des valeurs propres supérieurs ou égales à 1.

Le tableau suivant récapitule les facteurs extraits et leurs communalités.

***Tableau 33*: Echelle de la gouvernance – communalités et contributions factorielles des items (rotation VARIMAX).**

Items	Composantes		Communalités
	F1	F2	
GOUV1	0,467	**0,643**	0,631
GOUV2	**0,686**	0,446	0,669
GOUV4	**0,878**	0,103	0,781
GOUV5	**0,747**	0,216	0,605
GOUV6	**0,638**	0,384	0,554
GOUV7	**0,841**	0,150	0,730
GOUV8	0,064	**0,894**	0,804
GOUV9	0,259	**0,798**	0,704
Valeurs propres	3,203	2,276	
% Variance expliquée	40,031	28,445	
% cumulée variance expliquée	40,031	68,477	

La variance explique 68,477% de l'inertie totale. Dans l'ensemble, les communalités sont élevées. Les items 2, 4, 5, 6 et 7 sont fortement chargés sur un seul axe, ce qui justifie notre recours à une rotation Varimax.

Pour ce qui est de la fiabilité de cette échelle, nous avons effectué le test de Tukey qui donne une valeur de F égale à 1,639 au seuil de 0,000 et confirme ainsi l'additivité des items de cette échelle. Pour ce qui est de l'adéquation de l'ACP par rapport aux données de notre échantillon, nous avons trouvé une valeur de KMO égale à 0,857 qui est acceptable. Le test de sphéricité de Bartlett donne une valeur de 687,252 au seuil de 0,000 et traduit le fait que la matrice des corrélations des items a une structure adéquate pour l'ACP, c'est-à-dire qu'elle n'est pas une matrice unitaire.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Comme il ressort du tableau, le premier axe factoriel est corrélé avec cinq items qui présentent des « loading »[57] tous bien élevés ainsi que leurs communalités toutes supérieures à 0,5. Le premier facteur déterminé par cinq items mesure le système de gouvernance. Nous appelons le premier axe factoriel ***formalisme de la gouvernance***. Le second axe détermine trois items et mesure la délégation du pouvoir et les relations professionnelles. Nous appelons le deuxième axe ***relations et délégations***.

Le tableau ci-après, donne les noms des axes factoriels.

Tableau 34 **: axes factoriels de la gouvernance**

Items	Libellés	Noms des axes factoriels
GOUV2	Votre système comptable est à jour	**Axe 1 : Formalisme de la gouvernance**
GOUV4	Vous tenez un conseil d'administration	
GOUV5	Vous tenez un conseil de famille	
GOUV6	Vous tenez un conseil de direction	
GOUV7	Vous disposez d'un plan de formation des employés au sein de votre entreprise	
GOUV1	Vous déléguez des tâches à vos subordonnées	**Axe 2 : Relations et délégations**
GOUV8	Les relations de travail interpersonnel sont bonnes	
GOUV9	Les relations hiérarchiques de travail sont bonnes	

Pour l'analyse proprement dite, nous procèderons à partir des deux facteurs, par une classification hiérarchique et non hiérarchique (voir paragraphe 2.2 ci-dessous). L'usage successif de ces deux méthodes a pour objectif de permettre une appréciation de l'homogénéité de la classification et le nombre de groupes obtenus.

[57] C'est le coefficient de corrélation entre l'item (variable ou attribut) et l'axe factoriel ou composante principale auquel est lié cet item.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

1.3.3 L'échelle de la famille

Le construit de famille est mesuré par le biais de 16 items récapitulés dans le tableau 35 :

***Tableau 35:* l'échelle de la famille**

Items	Libellés
FAM1	Travailler avec les membres de la famille nuit au bon déroulement du travail
FAM2	Vos relations de travail avec les employés sont bonnes
FAM3	Les employés membres de la famille ont un bon niveau de formation
FAM4	Les employés hors membres de la famille ont un bon niveau de formation
FAM5	Vous (Dirigeant ou propriétaire Dirigeant) avez un bon niveau de formation
FAM6	Vous (Dirigeant ou propriétaire Dirigeant membre famille) avez une longue expérience dans l'entreprise
FAM7	Vous (Dirigeant ou propriétaire Dirigeant hors famille) avez une longue expérience dans l'entreprise
FAM8	Conflits avec les employés dus à de problèmes de compétence
FAM9	Conflits avec les employés à cause de problèmes d'implication
FAM10	Conflits avec les employés à cause de malversations financières
FAM11	Conflits avec les employés à cause de problèmes de valeur et d'attente
FAM12	Problème entre les employés
FAM13	Conflits avec les responsables du fait de leur gestion
FAM14	Les relations entre les membres de la famille ont un effet négatif sur la gestion de l'entreprise
FAM15	Pour les postes à pourvoir sauf dirigeant, nous préférons opter pour recruter les membres de la famille que recruter un employé hors de la famille
FAM16	Pour le poste de dirigeant à pourvoir en général, nous préférons recruter un membre expérimenté hors de la famille que recruter un membre de la famille

Le tableau suivant fournit les statistiques descriptives de l'échelle.

***Tableau 36*: Echelle de la famille – Statistique par item**

Items	Moyenne	Ecart-type	Alpha sans l'item
FAM1	2,49	1,174	0,837
FAM2	2,04	1,024	0,834
FAM3	2,88	0,995	0,841
FAM4	2,40	1,013	0,838
FAM5	2,31	1,172	0,840
FAM6	2,04	1,071	0,832
FAM7	2,17	1,097	0,834
FAM8	3,04	1,086	0,831
FAM9	3,10	1,187	0,832
FAM10	3,06	1,297	0,835
FAM11	2,96	1,119	0,834
FAM12	3,06	1,305	0,838
FAM13	3,10	1,196	0,833
FAM14	2,57	1,310	0,828
FAM15	3,02	1,385	0,843
FAM16	2,37	1,258	0,838
Score de l'alpha			0,844

Le score de l'Alpha a un seuil suffisant et même élevé, ce qui peut s'expliquer par la réunion des deux facteurs suivants : le nombre élevé d'items dans l'échelle et l'adoption d'une rotation à trois degrés uniquement contrairement aux autres échelles.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Une analyse du coefficient de l'Alpha de la cohérence interne des items de cette variable nous conduit à ne retenir que 14 items en rejetant les items 11 et 15. En effet, nous avons fait une analyse d'alpha sans item et le résultat montrait une grande amélioration au cas où ces items étaient absents. Dans ces conditions, l'analyse factorielle porte essentiellement sur 14 items. Nous avons vérifié la pertinence de l'ACP pour nos observations et la valeur de l'indice de KMO est de 0,768 considérée comme bon et témoigne ainsi de l'adéquation entre nos observations et la technique de traitement.

Le tableau 37, donne les facteurs qui se dégagent de notre analyse ainsi que les valeurs des coefficients de corrélation (loading) avec les items.

***Tableau 37*: Echelle de la famille – communalités et contributions factorielles des items (rotation VARIMAX).**

Items	Composantes			Communalités
	F1	F2	F3	
FAM1	0,324	0,156	**0,632**	0,528
FAM2	-0,035	**0,696**	0,470	0,706
FAM3	0,014	0,185	**0,837**	0,734
FAM4	0,020	**0,636**	0,323	0,509
FAM5	-0,064	**0,609**	0,431	0,561
FAM6	0,123	**0,856**	0,089	0,755
FAM7	0,143	**0,815**	0,004	0,684
FAM8	**0,728**	0,068	0,191	0,571
FAM9	**0,744**	-0,017	0,285	0,635
FAM10	**0,780**	-0,022	0,085	0,615
FAM12	**0,768**	-0,015	-0,051	0,593
FAM13	**0,816**	0,095	-0,104	0,685
FAM14	**0,685**	0,281	0,023	0,548
FAM16	0,084	**0,728**	-0,011	0,537
Valeurs propres	3,568	3,337	1,757	
% Variance expliquée	25,489	23,837	12,549	
% cumulée variance expliquée	25,489	49,326	61,875	

Une ACP est effectuée afin de confirmer la multi dimensionnalité de notre construit. Cette analyse produit 3 facteurs restituant environ 61% de la variance totale qui est une première preuve de multi dimensionnalité.

Les items "perturbateurs" sont FAM11 et FAM15 du fait de leurs faibles communalités et sont exclus de l'échelle. La rotation Varimax ne permet pas de dégager une structure plus claire et est formée de dimensions difficilement interprétables. Selon la règle des contributions au seuil minimum de 0.5, nous sommes obligés de retirer ces items afin de

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

ne pas appauvrir l'échelle, et les plus fortement corrélés à l'échelle globale. Comme il ressort du tableau 37, le premier axe factoriel est corrélé avec six items qui présentent des « loading » tous bien élevés ainsi que leurs communalités toutes supérieures à 0,5.

Nous appelons le premier axe factoriel ***conflits professionnels***. Quand au deuxième axe, il est corrélé avec 5 items et mesure le niveau d'étude et l'expérience du personnel. Nous appelons le deuxième axe ***relations internes, formations et expériences***. Le troisième facteur déterminé par deux items est dénommé ***Influence négative des relations familiales et formation des membres de famille***.

En définitive, l'échelle est fiable et multidimensionnelle. Il faudra néanmoins réfléchir à une difficulté due au nombre élevé d'indicateurs. Pour ce construit, on va prendre les scores agrégés des individus pour l'étude explicative. Le nombre élevé d'indicateurs retenus (14) ainsi que la forte corrélation moyenne entre ces indicateurs milite en faveur de cette agrégation. En conséquence, on prendra uniquement en compte la structure des scores de 14 items comme *input* lors de notre phase explicative.

Le tableau ci-après, renseigne les noms des axes factoriels.

Tableau 38: **axes factoriels de la famille**

Items	Libellés	Noms des axes factoriels
FAM8	Conflits avec les employés dus à de problèmes de compétence	**Axe 1 : *conflits professionnels***
FAM9	Conflits avec les employés à cause de problèmes d'implication	
FAM10	Conflits avec les employés à cause de malversations financières	
FAM12	Problème entre les employés	
FAM13	Conflits avec les responsables du fait de leur gestion	
FAM14	Les relations entre les membres de la famille ont un effet négatif sur la gestion de l'entreprise	
FAM2	Vos relations de travail avec les employés sont bonnes	**Axe2 : *relations internes, formations et expériences***
FAM4	Les employés hors membres de la famille ont un bon niveau de formation	
FAM5	Vous (Dirigeant ou propriétaire Dirigeant) avez un bon niveau de formation	
FAM6	Vous (Dirigeant ou propriétaire Dirigeant membre famille) avez une longue expérience dans l'entreprise	
FAM7	Vous (Dirigeant ou propriétaire Dirigeant hors famille) avez une longue expérience dans l'entreprise	
FAM16	Pour le poste de dirigeant à pourvoir en général, nous préférons recruter un membre expérimenté hors de la famille que recruter un membre de la famille	
FAM1	Travailler avec les membres de la famille nuit au bon déroulement du travail	**Axe 3 : *Influence négative des relations familiales et formation des membres de famille***
FAM3	Les employés membres de la famille ont un bon niveau de formation	

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

1.3.4 L'échelle de l'altruisme

Le construit de l'altruisme est mesuré par le biais de 12 items récapitulés dans le tableau suivant :

***Tableau 39*: l'échelle de l'altruisme**

Items	Libellés
ALTRU1	Les membres de la famille posent plus de problèmes que les autres employés hors famille
ALTRU2	Les membres de la famille sont moins disciplinés que les autres employés
ALTRU3	Les membres de la famille sont moins compétents que les autres employés
ALTRU4	Les membres de la famille font moins d'efforts que les autres employés
ALTRU5	Les membres de la famille sont plus soucieux de l'avenir de l'entreprise que les autres
ALTRU6	Les membres de la famille sont plus honnêtes que les autres employés
ALTRU7	Les membres de la famille sont mieux rémunérés que les autres employés
ALTRU8	Nos recrutements sont en général orientés sur les membres de la famille
ALTRU9	Nos recrutements sont en général orientés sur les membres hors de la famille
ALTRU10	Les recrutements de dirigeants sont en général orientés sur les membres hors de la famille expérimentés
ALTRU11	Le personnel de l'entreprise en général à un bon niveau de formation
ALTRU12	Êtes-vous (dirigeant) très proche de la retraite

Le tableau suivant fournit les statistiques descriptives de l'échelle.

***Tableau 40*: Echelle de l'altruisme – Statistique par item**

Items	Moyenne	Ecart-type	Alpha sans l'item
ALTRU1	2,39	1,282	0,872
ALTRU2	2,55	1,285	0,860
ALTRU3	2,75	1,167	0,857
ALTRU4	2,49	1,174	0,863
ALTRU5	2,60	1,270	0,862
ALTRU6	2,99	1,194	0,866
ALTRU7	3,14	1,204	0,861
ALTRU8	3,29	1,201	0,863
ALTRU9	3,01	1,235	0,864
ALTRU10	2,51	1,174	0,862
ALTRU11	2,67	1,176	0,866
ALTRU12	3,37	1,372	0,870
Score de l'alpha			0,850

Le score de l'alpha est acceptable puisqu'il est supérieur à 0.6 au seuil minimal. Au vu des moyennes et écarts types items-échelle, tous les items sans exclusion de l'analyse améliorent potentiellement l'alpha. L'observation de la matrice des corrélations entre items confirme cette observation c'est-à-dire la moyenne (et parfois très forte) corrélation entre les

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

items constituant l'échelle. Enlever les items 5 et 9 ramène, par exemple l'Alpha à 0,874. Pour ne pas appauvrir l'échelle et après vérification, nous avons décidé d'abandonner les items 5 et 9 car ils sont fortement corrélés aux autres énoncés.

Observons les résultats de l'ACP (annexe 5) plus en détail au tableau suivant :

***Tableau 41*: Echelle de l'altruisme – communalités et contributions factorielles des items (rotation VARIMAX).**

Items	Composantes		Communalités
	F1	F2	
ALTRU1	**0,804**	-0,054	0,650
ALTRU2	**0,807**	0,222	0,700
ALTRU3	**0,746**	0,334	0,669
ALTRU4	**0,716**	0,262	0,581
ALTRU6	0,105	**0,794**	0,641
ALTRU7	0,273	**0,745**	0,629
ALTRU8	0,274	**0,716**	0,587
ALTRU10	**0,691**	0,220	0,526
ALTRU11	0,145	**0,646**	0,438
ALTRU12	0,095	**0,703**	0,503
Valeurs propres	3,033	2,889	
% Variance expliquée	30,343	28,890	
% cumulée variance expliquée	30,343	59,233	

La rotation Varimax a permis de dégager une structure plus claire. Selon la règle des contributions inférieures ou égales à 0.3, tous les items à l'exception de l'ALTRUI11 ont de communalités supérieures à 0,5. L'ALTRUI11 pose problème vu sa faible communalité. Néanmoins, nous avons décidé de le garder car il constitue un item important dans l'opérationnalisation de la variable altruisme.

L'ACP produit donc deux facteurs expliquant ainsi 59,233% de la variance et prouve la bi dimensionnalité de notre construit. Pour ce qui est de l'adéquation de l'ACP par rapport aux données de notre échantillon, nous avons trouvé une valeur de KMO égale à 0,855 qui est acceptable. Le test de sphéricité de Bartlett donne une valeur de 689,313 au seuil de 0,000 et traduit le fait que la matrice des corrélations des items a une structure adéquate pour l'ACP, c'est-à-dire qu'elle n'est pas une matrice unitaire.

Le premier axe factoriel déterminé mesure le comportement du personnel familial au sein de l'entreprise. Nous appelons cet axe ***comportements négatifs des membres de la famille au travail***. Le deuxième facteur mesure l'âge du dirigeant et profession du personnel. Il est appelé ***Dirigeant âgé et orientation vers le professionnalisme***.

Le tableau ci-après, donne les noms des axes factoriels.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Tableau 42: **axes factoriels de l'altruisme**

Items	Libellés	Noms des axes factoriels
ALTRU1	Les membres de la famille posent plus de problèmes que les autres employés hors famille	**Axe 1 : comportements négatifs des membres de la famille au travail**
ALTRU2	Les membres de la famille sont moins disciplinés que les autres employés	
ALTRU3	Les membres de la famille sont moins compétents que les autres employés	
ALTRU4	Les membres de la famille font moins d'efforts que les autres employés	
ALTRU10	Les recrutements de dirigeants sont en général orientés sur les membres hors de la famille expérimentés	
ALTRU6	Les membres de la famille sont plus honnêtes que les autres employés	**Axe 2 : Dirigeant âgé et orientation vers le professionnalisme**
ALTRU7	Les membres de la famille sont mieux rémunérés que les autres employés	
ALTRU8	Nos recrutements sont en général orientés sur les membres de la famille	
ALTRU11	Le personnel de l'entreprise en général à un bon niveau de formation	
ALTRU12	Êtes-vous (dirigeant) très proche de la retraite	

En définitive, l'échelle est fiable et bidimensionnelle.

On peut au terme de ce travail d'analyse des échelles de mesure des variables de notre modèle, dresser le tableau de synthèse qui récapitule les composantes principales ainsi identifiées.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

***Tableau 43*: Synthèse des échelles de mesure**

Dimension	Items	Nombre d'items	Alpha de Cronbach	Codage
Performance	PERFOR1, PERFOR2, PERFOR3, PERFOR4, PERFOR5, PERFOR6, PERFOR7, PERFOR8	8	0,918	FAC1_1
Gouvernance	GOUV1, GOUV2, GOUV4, GOUV5, GOUV6, GOUV7, GOUV8, GOUV9	8	0,879	FAC1_2
Famille	FAM1, FAM2, FAM3, FAM4, FAM5, FAM6, FAM7, FAM8, FAM9, FAM10, FAM12, FAM13, FAM14, FAM16	14	0,844	FAC1_3
Altruisme	ALTRU1, ALTRU2, ALTRU3, ALTRU4, ALTRU6, ALTRU7, ALTRU8, ALTRU10, ALTRU11, ALTRU12	10	0,874	FAC1_4

Les résultats préliminaires fournis par l'ACP, seront utiles pour la compréhension de certaines observations qui seront dégagées lors de la phase explicative de la recherche.

Nous pouvons dire que l'analyse factorielle de certains de nos concepts a permis de mettre en évidence certaines de leurs dimensions cachées en particulier pour la gouvernance, famille et l'altruisme. Après ce contrôle de l'opérationnalisation des concepts qui ont fait l'objet de mesure avec l'échelle à items, nous allons chercher à établir une typologie de gouvernance des PME.

2. Analyse typologique de gouvernance des entreprises de l'échantillon

Plusieurs composantes permettent de caractériser la gouvernance des entreprises de notre échantillon du point de vue de leur performance. Il s'agit respectivement de *formalisme de la gouvernance*, de *relations et délégations*, des *conflits professionnels*, de *relations internes, formation et expérience*, de *l'influence négative des relations familiales et formation des membres de la famille*, des *comportements négatifs des membres de la famille au travail* et du *dirigeant âgé et orientation vers le professionnalisme*.

2.1 Procédure de réalisation des groupes selon la gouvernance

Nous avons fait une classification hiérarchique ascendante des PME qui composent notre échantillon du point de vue de leur gouvernance. Il s'agit de faire émerger des

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

catégories à partir des variables qui saisissent la gouvernance de ces entreprises sur la performance. Pour les variables qui sont mesurées par des échelles à items, nous avons travaillé avec les composantes principales telles que dégagées de l'analyse en composantes principales.

Ces composantes principales concernent la gouvernance : *formalisme de la gouvernance, (**Fac1_2***) ; *relations et délégations, (**Fac2_2**);* la famille : *conflits professionnels, (**Fac1_3**)* ; *relations internes, formations et expériences, (**Fac2_3**), influence négative des relations familiales et formation des membres de la famille, (**Fac3_3**),* et enfin l'altruisme : *comportements négatifs des membres de la famille au travail, (**Fac1_4**)* et du *dirigeant âgé, orientation vers le professionnalisme, (**Fac2_4**).*

Nous avons décidé de faire émerger les types de façon empirique. Ceci consiste à introduire les variables ainsi présentées dans l'analyse hiérarchique ascendante. Pour réaliser cette analyse, nous avons standardisé ces variables de façon centré-réduite. La méthode d'agrégation des observations adoptée est celle dite Ward qui consiste pour chaque groupe formé, à calculer les moyennes de toutes les variables de sorte que pour chaque observation ou case, les carrés de la distance euclidienne par rapport aux moyennes du groupe soient évalués et sommés. Aussi, à chaque étape de l'itération, les deux groupes qui émergent sont ceux qui occasionnent le plus petit accroissement sur la somme totale des carrés de distances intra-groupe (Norusis, 1985). En d'autres termes, les deux groupes qui émergent à chaque itération sont ceux qui minimisent les variances intra-groupes et donc maximisent la variance Inter-groupes.

La méthode de Ward ainsi choisie a pour avantage de prendre en compte toutes les informations et contrairement à la méthode des centroïdes qui lui est concurrente, la distance à laquelle les groupes sont combinés reste constante dans les étapes successives. La mesure de distance utilisée est le carré de la distance euclidienne et comme il concerne les variables centré-réduites, nous éliminons ainsi son inconvénient qui est de dépendre de l'unité de mesure de la variable et qui aurait eu pour effet de favoriser les valeurs élevées dans le processus d'itération.

Pour ce qui est du nombre de clusters ou groupes à retenir finalement, on examine l'accroissement des coefficients de la distance euclidienne entre les deux points les plus distants du groupe formé à une étape donnée de l'itération. Ces coefficients indiquent le degré d'hétérogénéité intra-groupe et l'on décide de l'arrêt de la procédure d'itération lorsque la valeur de leur accroissement devient anormalement grande entre deux étapes adjacentes. En suivant ce principe, nous constatons dans le tableau indiquant les coefficients d'agrégation

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

« méthode Ward », qu'entre la dernière et l'avant dernière étape, la valeur de l'accroissement de cet indicateur est presque le double de sa précédente valeur. Aussi, le nombre de groupe selon ce principe est de deux.

2.2 Caractérisation des groupes de gouvernance des entreprises

Pour effectuer cette caractérisation, nous avons adopté l'analyse discriminante sur les deux groupes retenus. Ainsi, nous avons introduit la variable cluster (Clu2_1) comme variable à expliquer et les variables qui ont servi à l'analyse hiérarchique ascendante comme variables explicatives. Cette approche permet d'identifier les variables qui différencient les deux groupes de par leur gouvernance. Nous avons adopté la méthode pas à pas dans la mesure où les analyses univariées ont suggéré que ces variables explicatives étaient normales et, dans ce cas, on ne saurait supposer leur normalité.

Nous donnons dans le tableau 44 pour chaque groupe, la moyenne et l'écart-type pour toutes les variables explicatives, ainsi que la moyenne et l'écart- type en général. Toutefois, les variables qui discriminent significativement les clusters et qui ont des fortes corrélations avec la fonction discriminante sont décisives dans la caractérisation des groupes.

Tableau 44: **Comparaison des types de gouvernance**[58].

Variables	Type 1		Type 2		Moyenne générale	Ecart-type général
	moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type		
Fac1_2 : formalisme de la gouvernance	0,33	0,976	-0,39	0,884	0,00	1,000
(Fac2_2) : relations et délégations	0,20	0,896	-0,23	1,070	0,00	1,000
(Fac1_3) : conflits professionnels	0,24	1,039	-0,28	0,878	0,00	1,000
(Fac2_3) : relations internes, formations et expériences	0,18	1,106	-0,21	0,819	0,00	1,000
(Fac3_3) : influence négative des relations familiales et formation des membres de la famille	0,05	1,043	-0,06	0,950	0,00	1,000
(Fac1_4) : comportements négatifs des membres famille	0,12	1,043	-0,14	0,934	0,00	1,000
(Fac2_4) : dirigeant âgé et orientation vers le professionnalisme	0,22	0,895	-0,26	1,059	0,00	1,000

La méthode pas à pas utilisée a consisté à intégrer dans le modèle de discrimination, la variable qui présente le plus petit[59] Lambda de Wilk et ainsi de suite jusqu'à l'étape où toutes

[58] Les valeurs fournies par ce tableau sont celles obtenues par l'analyse discriminante de caractérisation des clusters donnée en Annexe.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

les variables du modèle ont une valeur de F supérieure à 1 (annexe 6). Ainsi, cette procédure a retenu le facteur *formalisme de la gouvernance* comme celle qui discrimine significativement les deux clusters.

On peut donc caractériser les deux types de gouvernance à partir de cette variable. A cet égard, la fonction discriminante peut être dite degré de formalisation de la gouvernance et oppose la gouvernance de type 1 au type 2. Dans ces conditions, la gouvernance de type 1 caractérise les entreprises dont la gouvernance est formalisée alors que celle caractérisée par la gouvernance de type 2 ont plutôt une structure de gouvernance non formalisée.

L'analyse discriminante (annexe 7) fait apparaître ainsi une seule fonction discriminante qui assure un classement des individus à 65,9% correcte. Le type qui comporte les mal classés est le type 1 avec 33,3% d'entreprises qui auraient dû plutôt être classées dans le type 2 d'après la fonction discriminante ainsi dégagée. En prenant en compte ces mal classées, on constate alors que les entreprises qui ont une structure de gouvernance formalisée sont au nombre de 98 (soit environ 54% de l'échantillon) alors qu'elles sont à 84 (soit 46%) qui ont plutôt une structure de gouvernance non formalisée.

Le tableau 45 ci-dessous, nous donne les différentes valeurs du test de différence entre les deux types de la gouvernance et le chi-carré égale à 48,418 au seuil de 0,000. Ce qui indique qu'il est improbable que les deux groupes d'entreprises aient les moyennes égales sur la fonction discriminante.

***Tableau 45*: fonctions discriminantes canoniques**

Lambda de Wilks

Test de la ou des fonctions	Lambda de Wilks	Khi-deux	ddl	Signification
1	0,760	48,418	7	0,000

Nous pouvons conclure que les deux groupes ont des structures de gouvernance suffisamment distinctes. Notre analyse montre que plus de la moitié des PME formalisent leur structure de gouvernance. Ce qui prouve bien que le concept de gouvernance considéré par bon nombre de chercheurs comme n'étant approprié qu'aux grandes entreprises, le sont aussi pour les recherches sur les PME. Ainsi «l'effet de taille » serait beaucoup plus contingent comme le souligne Torres (1997).

[59] En effet, la valeur de Lambda de Wilk est comprise entre 0 et 1. Elle a pour valeur 1 lorsque les moyennes observées de tous les groupes sont égales et, par contre, une valeur proche de 0 signifie que les variances intra-groupes sont plus petites comparativement à la variance totale de sorte qu'elles s'expliquent pour l'essentiel par les différences des moyennes des groupes. Voir à cet égard, M. J. NORUSIS, *SPSS^X Advanced statistics guide*, McGraw-Hill Book Company, 1985, p.79.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

La section suivante présente le modèle après l'ACP afin de pouvoir tester notre modèle.

SECTION II :
TESTS DE REGRESSION DU MODELE ET TESTS DE VALIDATION DES HYPOTHESES DE RECHERCHE

Le cadre théorique étant conçu et précisé, il faut à présent procéder à l'analyse du modèle postulé d'après les développements théoriques de la première partie. Au cours du chapitre précédant, il a été possible de modéliser, selon les normes de présentation du modèle par la régression linéaire après l'Analyse en Composante Principale, la construction théorique. Cependant, nous allons tester les hypothèses (et les sous-hypothèses) d'une part, et d'autre part, nous allons construire des modèles opérationnels de régression en trois temps avec ajouts successifs des facteurs extraits de l'ACP, pour tester chacun des trois groupes de facteurs, et cela, en général, et sur chacun des sous-échantillons

1. Vérification des hypothèses

Nous procédons à la vérification des hypothèses qui structurent le modèle de cette étude. Dans ces conditions, nous allons chercher à tester le modèle composé des concepts et construits tirés des recherches antérieures. Nous allons tester le modèle en trois étapes successives, c'est-à-dire trois modèles successivement imbriqués. Le modèle 1 correspond au concept gouvernance qui comprend les deux facteurs: le *formalisme de la gouvernance* et *relations et délégations*. Le modèle 2 incorpore ensuite la variable famille, ce modèle 2 comprend donc le modèle 1, et les trois facteurs *conflits professionnels ; relations internes et formations et expériences, influence négative des relations familiales et formation des membres de la famille*. Enfin, le modèle 3 incorpore ensuite le concept altruisme, ce modèle 3 comprend donc le modèle 2, les deux facteurs *comportements négatifs des membres de famille au travail* et *dirigeant âgé et orientation vers le professionnalisme*. Ainsi donc, nous testons les corrélations des construits indépendants avec la variable dépendante (la performance) en trois temps successifs, afin de pouvoir interpréter les apports successifs de chaque construit au modèle général. Nous allons donné et justifié de manière statistique les résultats, puis nous effectuerons de comparaisons entre les modèles 1, 2 et 3 pour l'échantillon global, mais aussi des sous échantillons avec commentaire des différences et interprétations des résultats au

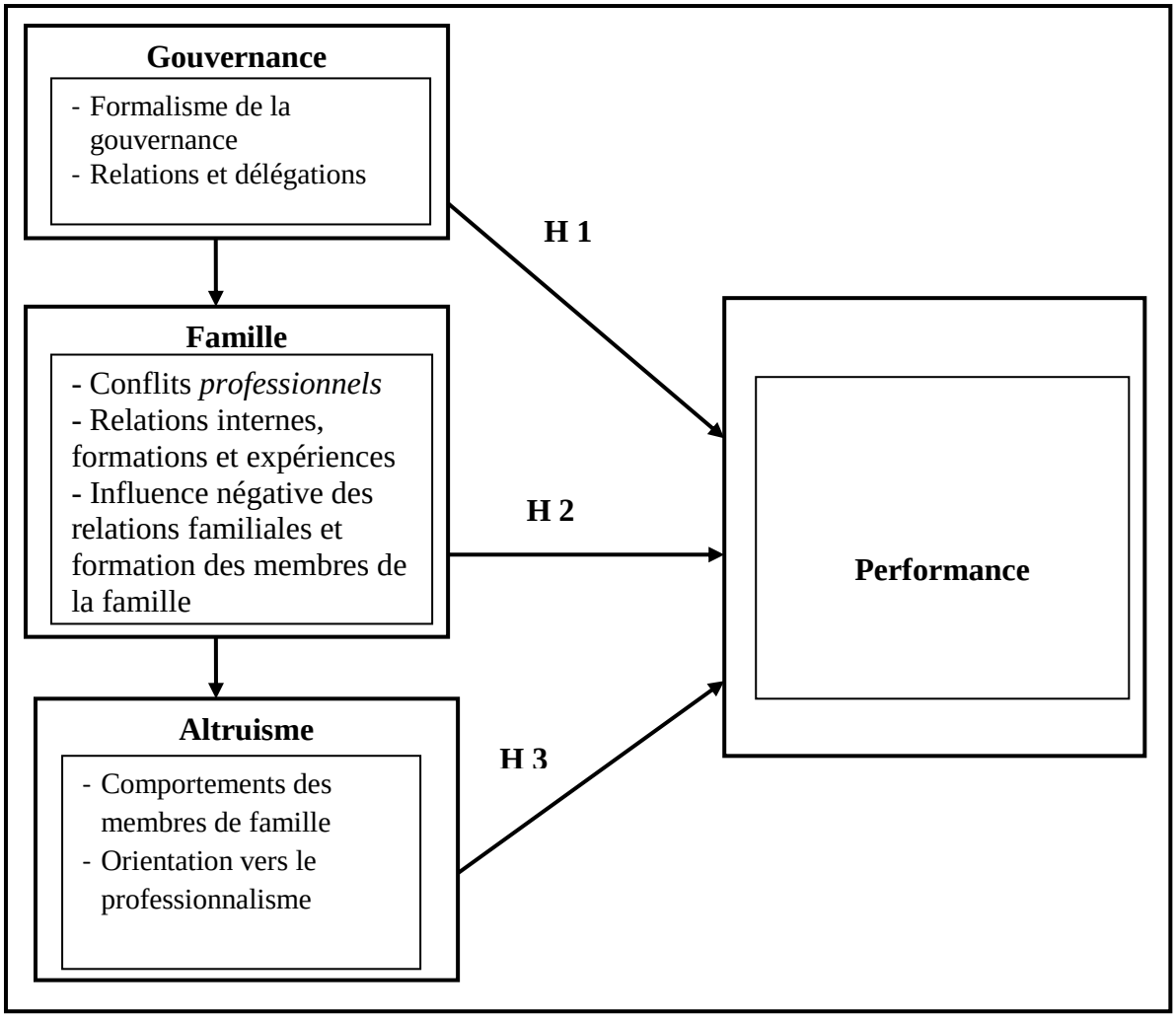
© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

chapitre 5 à l'aide des tableaux présentant les coefficients et leurs significativités pour tous les modèles.

En résumé, le modèle conceptuel tel que présenté et décrit, permet de mesurer la performance des PME pour répondre à la question de recherche à savoir : *quelles sont les relations d'agences les plus pertinentes aux effets de gouvernance sur la performance des PME familiales au Tchad* ?

La figure ci-après présente le modèle de recherche après l'ACP.

Figure 10: **Modèle de recherche après l'ACP**



Il est important de souligner que, le modèle retenu après l'ACP a connu un changement. Ce modèle a été construit auparavant (chapitre 2, section 2, page 117) avec les variables de contrôle (secteur d'activité, taille, forme juridique et l'âge de l'entreprise) comme variable indépendante pour contribuer à expliquer la performance des PME. Après pré tests par la régression linéaire, nous constatons que ces variables n'ont aucun lien linéaire significatif sur la performance. Les ANOVA effectués sur les relations entre ces variables et

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

la performance montrent qu'il n'y a pas de relation (voir chapitre 3, section 2, paragraphe 5.3), il est donc légitime de les exclure des régressions. Mais, par acquis de conscience, nous avons fait le test de régression avec ces variables (annexe 15), et on obtient des coefficients aberrants, ce qui est logique, puisque qu'il n'y a pas de relations. Donc, il est justifié de les exclure des tests de régression après ACP.

Il importe aussi de rappeler que, notre échantillon est composé de trois sous ensembles : le premier est composé des entreprises familiales, le deuxième composé des entreprises non familiales, puis le troisième des entreprises informelles.

La présente section a pour objectif, de tester les différentes propositions et hypothèses mises en avant dans la première partie. L'analyse sera dans un premier temps menée sur l'échantillon global (182 individus) puis une analyse plus fine sur les sous-échantillons formés uniquement des entreprises familiales, des entreprises non familiales, puis des entreprises informelles.

2 Test des hypothèses concernant l'échantillon global

Il s'agit d'un test de régression multiple puisque deux facteurs de la gouvernance sont en relation avec la performance. Nous allons faire d'abord des tests de corrélation de Pearson pour vérifier qu'il y a bien relation entre les construits, et ensuite des tests de régression linéaires (par modèles de régression). Le test de régression est effectué entre les facteurs de la variable gouvernance à savoir le *formalisme de la gouvernance (FAC1_1), relations et délégations (FAC1_2)* et la variable *performance*. Présentons alors ce premier modèle appelé M1.

2.1 Résultats de l'analyse de la relation entre la gouvernance et la performance (Modèle 1)

Dans le modèle 1, nous testons l'hypothèse selon laquelle, *il existe une interdépendance entre la gouvernance de l'EF tchadienne et sa performance***.** Elle établit donc une relation positive entre la gouvernance de l'entreprise et sa performance. Il importe d'abord de vérifier l'existence de la corrélation et ensuite sa pertinence.

2.1.1 Corrélation entre la gouvernance et la performance des PME

Il faut donc vérifier que la relation existe pour chacun des aspects de la gouvernance et la performance (annexe 7). Il importe de souligner que l'analyse de la corrélation teste

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

l'hypothèse nulle l'absence de corrélation (coefficient de corrélation =0) et a donc un seuil de signification bilatéral.

Nous avons résumé les résultats de l'analyse de corrélations dans le tableau suivant.

***Tableau 46*: Corrélations de Pearson entre la gouvernance et la performance.**

Gouvernance	Performance (FAC1_1)
Formalisme de la gouvernance (FAC1_2)	0,414**: r de Pearson 0,000 : Niveau de significativité 182 : Nombre de cas ayant servi de calcul
Relations et delegations (FAC2_2)	0,476**: r de Pearson 0,000 : Niveau de significativité 182 : Nombre de cas ayant servi de calcul

Comme ce tableau le fait apparaître, il existe des corrélations significatives entre les variables de la gouvernance et la performance des PME. En effet, le test de corrélation montre une relation non significative au seuil de 11,21% (maximum retenu dans cette étude comme nous avons indiqué par ailleurs) entre d'une part, le *formalisme de la gouvernance* et d'autre part, les *relations et délégations* sur la performance. A contrario, il existe une relation significative entre d'une part, le *formalisme de la gouvernance* et d'autre part, les *relations et délégations* sur la performance.

Plus important, on note que les deux facteurs de gouvernance présentent de plus forte corrélation avec à la fois aux seuils de 1% de signification. Ce qui semble se justifier par le fait que ces dimensions sont perçues objectivement parce que reposant sur une localisation formelle de la prise des décisions à différents niveaux de la hiérarchie. Par contre, le facteur *relations et délégations* semble logiquement donner lieu à une perception plus subjective, notamment lorsque le jugement est global comme dans notre étude et non spécifique à une décision précise à laquelle le répondant se réfère et se souvient suffisamment. Ce point de vue est tout à fait confirmé lorsqu'on examine la dispersion des distributions des variables constitutives de la gouvernance. Nous allons donc réaliser le test de régression de la relation qui existe entre la gouvernance et la performance afin d'avoir une idée plus précise par rapport à notre modèle.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

2.1.2 Tests de régression de la relation entre la gouvernance et la performance

Après avoir défini nos concepts et évalué tant leur validité que leur fiabilité, nous pouvons maintenant aborder les résultats et commencer le test de notre modèle 1. Munis d'échelles épurées, nous entamerons la régression linéaire.

La méthode statistique de régression linéaire multiple permet d'étudier les relations entre une variable dépendante et au moins deux variables indépendantes et de construire une équation indiquant de quelle manière les variables sont liées. Ainsi, afin de repérer les facteurs qui expliquent le mieux la performance des PME, nous avons procédé à une régression linéaire multiple de la gouvernance par le biais des deux facteurs retenues précédemment (annexe 7).

Le tableau suivant donne les résultats de la régression effectuée sous SPSS.18

***Tableau 47*: Résultats de la régression linéaire du modèle 1.**

Coefficients	Valeur des coefficients par hypothèse	Normes reconnues
R	0,631[a]	Proche de 1
R-deux	0,398	R-deux > 0,5
R-deux ajusté	0,391	
Erreur standard de l'estimation	0,780	
Coefficient de Fisher à la signification (p) au degré de liberté DL	F=59,187 ; P=0,000 $DL_1 = 2$ $DL_2 = 179$	F> Flu ; p <5%
T de Student à la signification (p)	a= $4,541^{E-17}$ (t=0,000) b_1 = 0,414 (t=7,131) b_2 = 0,476 (t=8,217)	t (significatif c-à-dire ≠ 0); p < 5%

Le coefficient de détermination ou « R » du modèle de régression linéaire donne une valeur de 0,631[a] qui est nettement satisfaisante puisque supérieure à 0,5[60]. Il est confirmé par le test de la robustesse du modèle dans la mesure où la valeur F est égale à 59,187 et est significative au seuil de 0,000 pour 2 et 179 degrés de liberté.

Le modèle de régression entre la gouvernance (F1_2, F2_2) et la performance (F1_1) se présente de la façon suivante :

(1) $F1_1 = 4,541^{E-17} + 0,414F1_2 + 0,476F2_2 + \varepsilon$

(0,00) (7,131) (8,217)

[60] En effet, la valeur du coefficient de détermination est comprise entre 0 et 1. Elle doit être très proche de 1.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Comme on peut s'en apercevoir, tous les coefficients de régression des facteurs ont une valeur (t) de Student supérieure à 1, soit 7,131 et 8,217 respectivement pour les variables *formalisme de la gouvernance (FAC1_2)* et *relations et délégations (FAC2_2).*

Aussi, les coefficients de corrélation entre les différentes variables indépendantes et la performance sont assez significatifs dans la mesure où ils sont de 0,414 et 0,476. Ceci laisse entendre que nos variables ont un pouvoir explicatif sur la performance des PME. Ainsi donc, l'hypothèse 1 est vérifiée quel que soit l'aspect de la gouvernance à la performance pris en compte dans le test de régression multiple.

En conclusion, notre hypothèse d'influence positive de la gouvernance sur la performance est confirmée avec comme facteurs *: formalisme de la gouvernance* et *relations et délégations* comme de la variable gouvernance.

A titre de rappel, nous ferrons des comparaisons entre tous les modèles (1, 2 et 3) pour l'échantillon global, mais aussi pour les sous-échantillons, avec commentaire des différences, dans le chapitre de discussion (chapitre 5) à l'aide des tableaux présentant les coefficients et leur significativité pour tous les modèles.

Nous présentons à présent les tests de régression des sous hypothèses.

2.1.3 Tests de régression linéaire des sous hypothèses du modèle 1

Dans notre modèle 1, nous testons l'hypothèse selon laquelle, *il existe une interdépendance entre la gouvernance de l'EF tchadienne et sa performance***.** Bien que la performance soit un concept unidimensionnel dans nos analyses, notre revue de littérature nous a amené à prendre en compte plusieurs variables pour formuler sept sous hypothèses. Ainsi, pour compléter l'analyse de régression multiple, nous procédons à des tests de régression linéaire simple qui cherche à établir le type de relation entre les variables. Son objectif est de confirmer une relation de cause à effet entre deux ou plusieurs variables. Elle cherche la droite de régression qui donne le meilleur ajustement linéaire par rapport au nuage de points ayant pour coordonnées les deux variables (annexe 7).

Les données pertinentes de cette analyse sont fournies dans le tableau suivant :

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Tableau 48: **tests de régression d'hypothèse 1 des sous hypothèses**

Coefficients	Valeur des coefficients par hypothèse						
	H.1.1	**H.1.2**	**H.1.3**	**H.1.4**	**H.1.5**	**H.1.6**	**H.1.7**
R	0,403[a]	0,546[a]	0,347[a]	0,356[a]	0,415[a]	0,495[a]	0,477[a]
R-deux	0,162	0,298	0,120	0,127	0,172	0,245	0,227
R-deux ajusté	0,158	0,294	0,115	0,122	0,168	0,241	0,223
Erreur standard de l'estimation	0,867	0,840	0,941	0,937	0,912	0.871	0,881
Coefficient de Fisher à la signification (p) au degré de liberté DL	F = 34,854 DL_1 = 1 DL_2 = 180 P = 0,000	F = 76,383 DL_1 = 1 DL_2 = 180 P = 0,000	F = 24,587 DL_1 = 1 DL_2 = 180 P = 0,000	F = 26,127 DL_1 = 1 DL_2 = 180 P = 0,000	F=37,418 DL_1=1 DL_2=180 P=0,000	F=58,455 DL_1=1 DL_2=180 P=0,000	F=-52,948 $DL_{1=}$ 1 DL2= 180 P=0,000
T de Student à la signification (p)	t_1 = 9,548 $t_{2=}$ 5,904 P = 0,000	t_1 = -8,101 $t_{2=}$ 8,740 P = 0,000	t_1 = -4,450 $t_{2=}$ 4,958 P = 0,000	t_1 = -4,497 $t_{2=}$ 5,112 P = 0,000	t_1 = 5,506 $t_{2=}$ 6,117 P = 0,000	t_1 = -7,337 $t_{2=}$ 7,646 P=0,000	t_1 = -6,317 t_2 = 7,277 P=0,000
Diagnostic de la colinéarité	a = 1,859 b1=0,403	a= -1,344 b1= 0,546	a=-0,703 b1= 0,347	a=-0,657 b1=0,356	a=-0,854 b1=0,415	a= -1,686 b1= 0,495	a=-0,832 b1=0,477

Les équations de régression traduisant des liens causaux significatifs entre la gouvernance, famille et performance des sous hypothèses se déclinent comme suit :

(1.1) $V1.1 = 1{,}859 + 0{,}403V2.1 + \varepsilon$

(9,548) (5,904)

(1.2) $V1.1 = -1{,}344 - 0{,}546V15 + \varepsilon$

(-8,101) (8,740)

(1.3) $V1.1 = -0{,}703 - 0{,}347V2.5 + \varepsilon$

(-4,450) (4,958)

(1.4) $V1.1 = -0{,}657 + 0{,}356V2.4 + \varepsilon$

(-4,497) (5,112)

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

(1.5) $V1.1 = -0,854 + 0,415V2.6 + \varepsilon$

(-5,506) (6,117)

(1.6) $V1.1 = -1,686 + 0,5495V2.8 + \varepsilon$

(-7,337) (7,646)

(1.7) $V1.1 = -0,832 + 0,477V2.7 + \varepsilon$

(-6,317) (7,277)

Le tableau ci-dessus indique une bonne significativité convergente des variables car tous les coefficients (T) de Student sont statistiquement différents de 0. En résumé, ces résultats montrent l'existence des liens de causalités très significatifs entre la gouvernance et la performance des PME tchadiennes au vue de l'ensemble des coefficients issus de l'analyse du modèle 1 de notre étude. De même, les sous hypothèses de recherche H1 consolident l'hypothèse générale par l'existence de sous-systèmes.

En guise de synthèse, le tableau 49 rappelle le contenu des sous hypothèses qui sont toutes validées.

Tableau 49: **Synthèses des sous hypothèses du modèle 1**

Sous hypothèses de H1		**Validation**
H.1.1	Plus le niveau du chiffre d'affaires de l'entreprise est élevé, plus la direction générale délègue certaines décisions et activités aux échelons intermédiaires	**Validée**
H.1.2	la formalisation des systèmes de gestion influence la rentabilité de l'entreprise quelque soit la taille de la PME familiale.	**Validée**
H.1.3	La mise en place d'un conseil de famille influence significativement la rentabilité de la PME familiale	**Validée**
H.1.4	La mise en place d'un conseil d'administration favorise la rentabilité de l'entreprise	**Validée**
H.1.5	La mise en place d'un conseil de direction a un impact significatif sur la rentabilité de l'entreprise.	**Validée**
H.1.6	Les modes de relations professionnelles dans les entreprises familiales influencent la rentabilité de l'entreprise	**Validée**
H.1.7	l'inexistence du plan de formation pour le personnel d'encadrement de l'entreprise familiale diminue la rentabilité de l'entreprise.	**Validée**

Le test du modèle M1 a donné des résultats acceptables. Le modèle obtenu s'ajuste bien aux données. En définitive, l'hypothèse H1, selon laquelle, *il existe une interdépendance entre la gouvernance de l'EF tchadienne et sa performance* est validée. Ces résultats

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

peuvent, toutefois, être améliorés sur la base des fondements théoriques et empiriques. A présent, nous présentons le deuxième modèle appelé M2.

3 Tests des hypothèses concernant le modèle 2

Nous présentons le test de corrélation dans un premier temps, puis dans un second, le test de régression linéaire.

3.1 Résultats de l'analyse de la relation du modèle 2

Dans notre deuxième modèle, nous testons l'hypothèse 2 selon laquelle *la famille exerce une influence significative sur la performance de l'EF*. Comme pour l'hypothèse précédente, nous avons examiné d'abord l'existence d'une corrélation, ensuite nous avons réalisé le test de régression pour confirmer ou infirmer l'hypothèse ainsi visée. Pour cela, des indices seront calculés selon la méthodologie précédemment décrite, et ce, en incorporant le modèle 1 au modèle 2 des sous hypothèses.

3.1.1 Corrélation entre famille et performance des PME

Comme nous l'avons montré dans l'analyse factorielle, la famille est un concept multidimensionnel et est représentée par les composantes principales *conflits Professionnels* ; *relations internes, formations et expériences* ; *influence négative des relations familiales et formation des membres de famille* dans la suite de nos analyses. Nous avons comme pour la gouvernance, recherché les corrélations entre les facteurs de gouvernance et la performance (annexe 8). Ainsi, les données de cette analyse sont fournies dans le tableau suivant :

***Tableau 50*: Corrélations de Pearson entre la famille et la performance.**

Famille	Performance (FAC1_1)
Conflits Professionnels (FAC1_3)	0,399**: r de Pearson 0,000 : Niveau de significativité 182 : Nombre de cas ayant servi de calcul
Relations internes, formation et expériences (FAC2_3)	0,448**: r de Pearson 0,000 : Niveau de significativité 182 : Nombre de cas ayant servi de calcul
Influence négative des relations familiales et formation des membres de la famille (FAC3_3)	0,138 : r de Pearson 0,064 : Niveau de significativité 182 : Nombre de cas ayant servi de calcul

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

A la lecture de ce tableau, il existe une relation statistiquement significative (P< 0,05) et proportionnelle entre les *conflits Professionnels* et les *relations internes, formation, expériences* et la *performance* d'une part, puis une relation non significative entre *l'influence négative des relations familiales et formation des membres de la famille* et la *performance* d'autre part. Plus important, nous constatons qu'il n'y a aucun lien entre *l'influence négative des relations familiales et formation des membres de la famille* et la *performance*. Ceci est confirmé par le coefficient de corrélation r de 0,182. Une nouvelle voie de réflexion peut être menée sur la base du modèle M2 afin d'améliorer l'adéquation de notre modèle aux données.

Peut-on établir l'existence une liaison du modèle 1 incorporé au modèle 2 à la performance ?

3.12. Tests de régression entre gouvernance, famille et performance

En termes théoriques, la revue de littérature nous a permis de dégager d'autres facteurs, et il est alors possible d'affiner davantage le modèle et de tester des relations supplémentaires. Même si le modèle M1 montre que la gouvernance influence la performance par le biais les deux facteurs de la gouvernance, il est possible de réfléchir à d'autres modèles. Le test du deuxième modèle reliant les deux construits de la gouvernance à la performance, avec ajouts des facteurs de la famille, donne un meilleur résultat mais des effets non significatifs émanant d'un facteur de famille (*influence négative des relations familiales et formation des membres de la famille*). Nous avons auparavant constaté une forte corrélation entre ces construits qui peut être pertinente pour affiner notre modèle global. Tout de même, le modèle s'ajuste bien aux données et tous les coefficients sont significatifs.

Ce modèle dénommé M2 est testé par la régression linéaire (annexe 8). Il ressort de ce modèle qu'il existe une relation linéaire significative entre la famille et la performance quelque soit la gouvernance. En effet, le tableau 51 donne les renseignements qui confirment nos propos.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Tableau 51: **Résultats de la régression linéaire entre la gouvernance, famille et la performance**

Coefficients	Valeur des coefficients par hypothèse	Normes reconnues
R	0,746[a]	Proche de 1
R-deux	0,557	R-deux > 0,5
R-deux ajusté	0,544	
Erreur standard de l'estimation	0,675	
Coefficient de Fisher à la signification (p) au degré de liberté DL	F=44,229 ; P=0,000 DL_1 =5 DL_2 = 176	F> Flu ; p <5%
T de Student à la signification (p)	a = -1, 027^{E-17} (t=0,000) b1 = 0,297 (t=5,597) b2 = 0,364 (t=6,491) b3 = 0,214 (t=3,843) b4 = 0,358 (t = 6,834) b5 = 0,104 (t = 2,025)	t (significatif c-à-dire ≠ 0); p < 5%

Il ressort de ce tableau relatif au modèle M2, une amélioration de l'ajustement global par rapport au modèle M1. Même si les coefficients (T) de Student des deux précédents facteurs *formalisme de la gouvernance* et *relations et délégations* baissent pour chacun, le pouvoir explicatif total du modèle M1 par rapport à M2 augmente de 0,631 à 0,746. Tous les autres indicateurs sont meilleurs que ceux du précédent modèle. Le modèle donne une corrélation forte entre les construits avec un coefficient de détermination R-deux de 0,557, supérieure à 0,5. De même, la robustesse du modèle produit une valeur de F égale à 44,229, supérieure à Flu (2,70) au seuil de signification (p=0,000<5%) pour des degrés de liberté de (5, 176). Tous les coefficients sont conformes aux normes prescrites. De même les T de Student relatifs à tous les trois construits sont significatifs (différent de 0) de 5,597; 6,491, 3,843, 6,834 et 2,025 au seuil nul respectivement des facteurs *formalisme de la gouvernance* ; *relations et délégations* ; *conflits Professionnels ; relations internes, formations et expériences* ; *influence négative des relations familiales et formation des membres de famille*.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

L'équation de régression traduisant des liens causaux significatifs du modèle M2, se décline comme suit :

(2) $F1_1 = -1{,}027^{E-17} + 0{,}297FAC1_2 + 0{,}364FAC2_2 + 0{,}214FAC1_3 + 0{,}358FAC2_3$
(0,000) (5,597) (6,491) (3,843) (6,834)
$+0{,}104FAC3_3 + \varepsilon$
(2,025)

Comme l'équation (2) le montre, tous les coefficients de régression des facteurs présentent des valeurs (t) de Student supérieures à 1. De plus, ces coefficients sont significativement différents de zéro.

Au total, l'effet de gouvernance par la famille s'exerce bel et bien sur la performance de l'entreprise. L'enseignement principal tiré est que le modèle parvient à mieux reproduire les données puisqu'il possède un pouvoir explicatif supérieur au précédent. Remarquons enfin qu'envisager une relation supplémentaire du modèle M3 donnera un modèle qui, même s'il s'ajuste légèrement mieux que M2, comprend certains effets non significatifs.

On n'en conclut que le modèle 2 est une fonction linéaire positive de la performance qui est pratiquée dans ces entreprises. En définitive, l'hypothèse H2, selon laquelle, *la famille exerce une influence significative sur la performance de l'EF, quelque soit l'effet de gouvernance de l'entreprise* est **validée**

3.1.3 Tests de régression linéaire des sous hypothèses 2

Les tests des sous hypothèses permettent de valider la structure causale entre les concepts du modèle de recherche ainsi que l'ensemble des relations linéaires susceptibles d'exister entre les variables dépendantes et indépendantes (annexe 8). Le Tableau ci-dessous présente les différents coefficients calculés à l'aide de tests de régression linéaire simple.

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Tableau 52: **synthèses des sous hypothèses du modèle 2**

Coefficients	Valeur des coefficients par hypothèse									
	H2.1	**H2.2**	**H2.3**	**H2.4**	**H2.5**	**H2.6**	**H2.7**	**H2.8**	**H2.9**	**H2.10**
R	0,515[a]	0,283[a]	0,303[a]	0,420[a]	0,257[a]	0,221[a]	0,353[a]	0,263[a]	0,324[a]	0,266[a]
R-deux	0,265	0,080	0,092	0,177	0,066	0,049	0,124	0,069	0,105	0,071
R-deux ajusté	0,261	0,075	0,087	0,172	0,061	0,044	0,119	0,064	0,100	0,065
Erreur standard de l'estimation	0,848	0,962	0,955	0,910	0,932	0,940	0,989	0,954	0,935	0,953
Coefficient de Fisher à la signification (p) au degré de liberté DL	F = 64,969 DL_1 = 1 DL_2 = 180 P = 0,000	F = 15,665 DL_1 = 1 DL_2 = 180 P = 0,000	F = 18,254 DL_1 = 1 DL_2 = 180 P = 0,000	F=38,609 DL_1 = 1 DL_2 = 180 P = 0,000	F = 12,751 DL_1 = 1 DL_2 = 180 P = 0,000	F=9,265 DL_1=1 DL_2=180 P=0,003	F=25,554 DL_1=1 DL_2=180 P=0,000	F = 13,359 DL_1 = 1 DL_2 = 180 P = 0,000	F = 21,158 DL_1 = 1 DL_2 = 180 P = 0,000	F = 13,666 DL_1 = 1 DL_2 = 180 P = 0,000
T de Student à la signification (p)	t_1 =17,681 $t_{2=}$ 8,062 P = 0,000	t_1 = -3,742 t_2 = 3,958 P = 0,000	t_1 = -3,938 $t_{2=}$ 4,272 P = 0,000	t_1 = -5,931 $t_{2=}$ 6,214 P = 0,000	t_1 = 16,963 $t_{2=}$ 3,571 P = 0,000	t_1 = 17,854 $t_{2=}$ 3,044 P = 0,003	t_1 = 13,343 $t_{2=}$ 5,055 P=0,000	t_1 = 15,911 $t_{2=}$ 3,655 P = 0,000	t_1 = 15,963 $t_{2=}$ 4,600 P = 0,000	t_1 = 15,805 $t_{2=}$ 3,697 P = 0,000
Diagnostic de la colinéarité	a = 1,538 b1=0,515	a = -0,818 b1= 0,283	a=-0,719 b1= 0,303	a=-1,342 b1=0,420	a= 2,604 b1= 0,257	a= 2,687 b1=0,221	a= 2,164 b1= 0,353	a = 2,490 b1=0,263	a=2,390 b1= -0,324	a=2,482 b1= 0,266

Nos équations peuvent s'écrire de la sorte :

(2.1) V1.6 = 1,538 + 0,515V2.8 + Ɛ

(17,681) (8,062)

(2.2) F1.1 = -0,818 + 0,283V3.3 + Ɛ

(-3,742) (3,958)

(2.3) F1.1 = -0,719 + 0,303V3.4 + Ɛ

(-3,938) (4,272)

(2.4) F1.1 = -1,342 + 0,420VCONFLITS + Ɛ

(-5,931) (6,214)

(2.5) V1.6 = 2,604 + 0,257V3.7 + Ɛ

(16,963) (3,571)

(2.6) V1.6 = 2,687 + 0,221V3.6 + Ɛ

(17,854) (3,044)

(2.7) V1.3 = 2,164 – 0,353V3.5 + Ɛ

(13,343) (5,055)

(2.8) V1.7 = 2,490 + 0,263V3.5 + Ɛ

(15,911) (3,655)

(2.9) V1.7 = 2,390 - 0,324V3.6 + Ɛ

(15,963) (4,600)

(2.10) V1.7 = 2,482 + 0,266V3.7 + Ɛ

(15,805) (3,697)

En résumé, ces résultats montrent l'existence des liens de causalités significatifs des concepts de la variable famille reliant la performance des PME de notre étude. De même, les sous hypothèses consolident l'hypothèse générale par l'existence de sous-systèmes.

En guise de synthèse, le tableau ci-après rappelle le contenu des sous hypothèses et permet d'assembler les sous hypothèses validées.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Tableau 53: **Synthèses des sous hypothèses du modèle 2**

Sous hypothèses de H2		**Validation**
H2.1	La qualité des relations interpersonnelles influence significativement la satisfaction du propriétaire dirigeant de l'entreprise.	**Validée**
H2.2	Le niveau de formation des membres de la famille travaillant dans l'entreprise a une influence significative sur la rentabilité de l'entreprise	**Validée**
H2.3	Le niveau de formation des membres hors de la famille travaillant dans l'entreprise a une influence significative sur la rentabilité de l'entreprise	**Validée**
H2.4	Les conflits familiaux ont une influence significative sur la rentabilité de l'entreprise	**Validée**
H2.5	L'expérience professionnelle du dirigeant hors de la famille exerce une influence sur la satisfaction du personnel de la PME familiale	**Validée**
H2.6	L'expérience professionnelle du dirigeant membre de la famille exerce une influence sur la satisfaction du personnel de la PME familiale	**Validée**
H2.7	Le niveau de formation du dirigeant membre de famille a un impact significatif sur le bénéfice de l'entreprise familiale	**Validée**
H2.8	le niveau de formation du dirigeant favorise l'augmentation de part de marché	**Validée**
H2.9	L'expérience professionnelle du dirigeant familiale augmente la part de marché	**Validée**
H2.10	L'expérience professionnelle du dirigeant hors famille accroit la part de marché	**Validée**

Ainsi, l'hypothèse 2 est vérifiée quel que soit les aspects de la famille pris en compte dans le test de régression multiple du modèle M2. En conclusion, notre hypothèse d'influence positive de la famille sur la performance est **validée**.

4 Présentation des résultats de la vérification du modèle 3

Nous testons l'hypothèse 3 selon laquelle *l'altruisme du propriétaire dirigeant influence la performance des PME tchadienne*s. Comme pour les deux modèles précédents, nous avons examiné d'abord l'existence d'une relation, et ensuite, nous avons réalisé le test de régression pour confirmer ou infirmer l'hypothèse ainsi visée. Pour cela, des indices seront calculés selon la méthodologie précédemment décrite avec ajouts du modèle 1 et pour tester le modèle 3 appelé M3. Aussi, verrions-nous dans un premier temps, une corrélation entre l'altruisme et la performance.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

4.1 Analyse de corrélation entre l'altruisme et la performance des PME

Comme nous l'avons montré dans l'analyse factorielle, l'altruisme est bidimensionnel et est représenté par les facteurs *comportements négatifs des membres de la famille au travail* et *dirigeant âgé et orientation vers le professionnalisme* dans la suite de nos analyses. Nous avons comme pour la gouvernance et famille, recherché les corrélations entre les variables de l'altruisme et la performance (annexe 9). Les résultats de cette analyse sont fournis dans le tableau suivant :

***Tableau 54*: Corrélations de Pearson entre la famille et la performance**.

Altruisme	Performance (FAC1_1)
Comportements négatifs des membres de la famille (FAC1_4)	0,257**: r de Pearson 0,000 : Niveau de significativité 182 : Nombre de cas ayant servi de calcul
Dirigeant âgé et orientation vers le professionnalisme (FAC2_4)	0,247**: r de Pearson 0,001 : Niveau de significativité 182 : Nombre de cas ayant servi de calcul

Comme on peut le constater à travers ce tableau, il existe de corrélations significatives entre les *comportements des membres de la famille et la performance* d'une part, et d'autre part entre *dirigeant âgé, orientation vers le professionnalisme* et la *performance*. De plus, ces coefficients sont bien élevés et sont significativement différents de 1%.

4.1.1 Analyse du test de régression du modèle 3

Après avoir défini nos concepts et évalué aussi leur validité que leur fiabilité, nous pouvons aborder le test du modèle 3. Munis d'échelles épurées, nous entamerons la régression linéaire multiple puis la régression linéaire simple pour les sous hypothèses.

4.1.2 Test de régression entre la gouvernance, famille, altruisme et performance

Le test de régression du modèle 3 de la relation entre la gouvernance, famille, et l'altruisme et la performance (annexe 9) est satisfaisant comme on peut le constater par la lecture du tableau ci-dessous. Au vu de tous les indices, le modèle M3 présente un meilleur

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

ajustement. La somme des R2 par rapport au modèle M2 et le pouvoir explicatif total s'améliorent. L'ensemble des coefficients estimés est présenté dans le tableau ci-après.

***Tableau 55*: Résultat de la régression linéaire du modèle 3**

Coefficients	Valeur des coefficients par hypothèse	Normes reconnues
R	0,749[a]	Proche de 1
R-deux	0,562	R-deux > 0,5
R-deux ajusté	0,544	
Erreur standard de l'estimation	0,675	
Coefficient de Fisher à la signification (p) au degré de liberté DL	F=31,854 ; P=0,000 DL_1 =7 DL_2 = 174	F> Flu ; p <5%
T de Student à la signification (p)	a = -1, 051^{E-17} (t = 0,000) b1 = 0,393 (t = 5,490) b2 = 0,356 (t = 6,227) b3 = 0,206 (t = 3,395) b4 = 0,345 (t = 6,056) b5 = 0,091 (t = 1,743) b6 = 0,073 (t = 1,383) b7 = 0,013 (t = 0,224)	t (significatif c-à-dire ≠ 0); p < 5%

Pour ce qui est donc du modèle M3, nous trouvons un coefficient de détermination d'une valeur de 0,749[a] nettement satisfaisant. Le modèle est suffisamment puissant puisque le test de Fisher est significatif au seuil de 0,000 pour 7 et 174 degrés de liberté. Notre modèle de régression linéaire du modèle M3 peut donc être représenté par l'équation suivante :

(3) $F1_1 = -1{,}051^{E-17} + 0{,}393FAC1_2 + 0{,}356FAC2_2 + 0{,}206FAC1_3 + 0{,}345FAC2_3$

(0,000) (5,490) (6,227) (3,395) (6,056)

$+ 0{,}091FAC3_3 + 0{,}073FAC1_4 + 0{,}013FAC2_4 + \varepsilon$

(1,743) (1,383) (0,224)

Comme cette équation fait apparaître, les valeurs de la statistique (t) sont bien élevées et la constante aussi bien que le coefficient de régression de la variable explicative sont significativement différents de zéro au seuil nul. On en conclut que le modèle M3 est une fonction linéaire croissante de la performance. Eu égard à tous ces résultats, l'hypothèse est confirmée. Autrement dit, l'altruisme du dirigeant de la PME tchadienne influence positivement sa performance.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

4.1.3 Tests de régression linéaire des sous hypothèses 3

Le Tableau ci-dessous présente les différents coefficients des sous hypothèses 3 de test de régression linéaire simple.

Tableau 56: **synthèses des sous hypothèses du modèle 3**

Coefficients	Valeur des coefficients par hypothèse			
	H3.1	**H3.2**	**H3.3**	**H3.4**
R	0,262[a]	0,188[a]	0,227[a]	0,317[a]
R-deux	0,069	0,035	0,052	0,100
R-deux ajusté	0,064	0,030	0,046	0,095
Erreur standard de l'estimation	1,162	0,985	0,9773	0,951
Coefficient de Fisher à la signification (p) au degré de liberté DL	F = 13,313 DL_1 = 1 DL_2 = 180 P = 0,000	F = 6,585 DL_1 = 1 DL_2 = 180 P = 0,011	F = 9,258 DL_1 = 1 DL_2 = 180 P = 0,002	F= 20,099 DL_1 = 1 DL_2 = 180 P = 0,000
T de Student à la signification (p)	t_1 = 38,138 $t_{2=}$ 3,649 P = 0,000	t_1 = -2,375 $t_{2=}$ 2,566 P = 0,011	t_1 = -2,862 $t_{2=}$ 3,126 P = 0,002	t_1 = -4,155 $t_{2=}$ 4,483 P = 0,000
Diagnostic de la colinéarité	a = 3,286 b1=0,262	a = -0,458 b1= 0,188	a= -0,515 b1= 0,227	a=-0,799 b1=0,317

Les équations peuvent s'écrire de la sorte :

(3.1) FAC1_1 = 3,286 + 0,262V4.8 + ε

(38,138) (3,649)

(3.2) FAC1_1 = -0,458 + 0,188V4.9 + ε

(-2,375) (2,566)

(3.3) FAC1_1 = -0,515 + 0,227V4.11 + ε

(-2,862) (3,126)

(3.4) FAC1_1 = -0,799 + 0,317V4.12 + ε

(-4,155) (4,483)

En définitive, ces résultats montrent l'existence des liens de causalités significatifs entre l'altruisme et la performance des PME tchadiennes au vue de l'ensemble des

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

coefficients issus de l'analyse du modèle 3 de notre étude. De même, les sous hypothèses de H3 consolident l'hypothèse générale du modèle par l'existence de sous-systèmes.

En guise de synthèse, le tableau suivant rappelle le contenu des sous hypothèses et permet d'assembler les sous hypothèses validées.

Tableau 57 : **Synthèses des sous hypothèses du modèle 3**

Sous hypothèses de H3		**Validation**
H3.1	Le recrutement familial influence la rentabilité de l'entreprise	**Validée**
H3.2	Le recrutement non familial influence la rentabilité de l'entreprise	**Validée**
H3.3	Le niveau de formation du personnel de l'entreprise influence significativement la rentabilité de l'entreprise	**Validée**
H3.4	Plus le dirigeant est âgé et proche de la retraite, plus l'entreprise est rentable	**Validée**

Nous pouvons conclure eu égard à tous ces résultats que l'hypothèse 3 est globalement confirmée. Autrement dit, la pratique de gouvernance quelque soit l'altruisme du dirigeant de la PME influence positivement la performance.

5. Etude comparative des sous échantillons de l'étude

Trois échantillons des PME tchadiennes ont été constitués, l'un étant composé d'entreprises familiales, le suivant d'entreprises non familiales, enfin le troisième d'entreprises informelles. En vue de mener une comparaison des relations statistiques entre les facteurs des trois variables gouvernance, famille, altruisme et la performance dans chacun de ces types d'entreprises, nous ferrons essentiellement les tests de régression linéaire de chaque type d'entreprise. Les résultats des tests statistiques seront examinés pour analyser dans quelle mesure le signe des différences observées varie selon ces entreprises.

Nous allons résumer l'ensemble des résultats obtenus dans les tableaux croisés des entreprises familiales (EF) et des entreprises non familiales (ENF) d'une part, puis des entreprises formelles (EFOR) et des entreprises informelles (EINF) d'autre part en menant de tests de régression.

5.1 Présentation des résultats des entreprises familiales et non familiales

Les résultats seront présentés à partir des indices calculés selon la méthodologie précédemment décrite, et ce, en fonction des modèles M1, M2 et M3.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

5.1.1 Tests de régression du modèle 1 des entreprises familiales et des entreprises non familiales.

Les tests de régression des EF (annexe 10) et des ENF annexe 11) du modèle 1 sont récapitulés dans le tableau 58.

Tableau 58: **Performance comparée des EF et des ENF de la relation du modèle 1**

Entreprises familiales (N = 75)						**Entreprises non familiales (N = 55)**				
Modèle 1	Coef. non standardisés		Coef. Stand.	t	Sig.	Coef non stand.	Coef. Stand.	Coef stand.	t	Sig.
	A	Erreur stand	Bêta			A	Erreur stand	Bêta		
(Constante)	0,008	0,088		0,089	0,929	0,111	0,109		1,022	0,312
Formalisme de la gouvernance	0,494	0,094	0,399	5,237	0,000***	0,337	0,106	0,365	3,191	0,002**
Relations et délégations	0,626	0,080	0,598	7,843	0,000***	0,342	0,097	0,403	3,524	0,001**

***Signification au seuil de 1% **Signification au seuil de 5% * Signification au seuil de 10%

Le *formalisme de la gouvernance* a un coefficient significatif de 0,494. Toutes choses étant égales par ailleurs, une EF aura une performance supérieure à une ENF en comparaison de celle-ci de son coefficient de 0,337. De même aussi, le coefficient 0,626 de facteur *relations et délégations* par rapport aux ENF de coefficient 0,342, les EF ont une performance supérieure aux ENF. En adoptant trois seuils critiques de 1%, 5% et 10% pour ces variables, ils démontrent le caractère linéaire plus fort de liaisons pour les EF que les ENF. La justification théorique des trois seuils est faible. Les résultats indiquent une relation positive entre la performance et la gouvernance des deux types d'entreprises avec des seuils différents. Aussi, des coefficients des EF sont légèrement supérieurs aux ENF.

Les résultats des tests de ces deux types d'entreprises (EF et ENF) montrent une supériorité des EF d'après les coefficients de régression des deux facteurs *formalisme de la gouvernance* et *relations et délégations* du modèle 1. Ces résultats corroborent partiellement plusieurs études antérieures (Allouche et Amann, 2000 ; Lee, 2004).

Le phénomène peut faire l'objet d'une double interprétation. Les résultats peuvent être interprétés comme la manifestation d'un *formalisme de la gouvernance* plus efficient des EF. Ils peuvent également traduire par le fait que, les meilleures relations de travail ainsi que la

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

délégation du pouvoir accordée par le dirigeant des EF à la hiérarchie sont conditionnées par l'évolution de performance des PME familiales. Qu'en est-il du modèle 2 ?

5.1.2 Tests de régression du modèle 2 des entreprises familiales et des entreprises non familiales.

Le tableau suivant récapitule les données du modèle M2 des EF et des ENF.

Tableau 59: **Performance comparée des EF et des ENF de la relation du modèle 2**

Entreprises familiales (N = 75)						**Entreprises non familiales (N = 55)**				
Modèle 1	Coef. non standardisés		Coef. Stand.	t	Sig.	Coef non stand.	Coef. Stand.	Coef stand.	t	Sig.
	A	Erreur stand	Bêta			A	Erreur stand	Bêta		
(Constante)	-0,020	0,078		-0,256	0,799	-0,093	0,096		-0,965	0,339
Formalisme gouvernance	0,426	0,086	0,344	4,972	0,000***	0,208	0,103	0,225	2,021	0,492
Relations et délégations	0,546	0,092	0,552	5,949	0,000***	0,283	0,089	0,334	3,193	0,002**
Conflit professionnel	0,031	0,084	0,030	0,365	0,716	0,356	0,117	0,321	3,044	0,004***
Relations internes, formation et expérience	0,398	0,087	0,319	4,603	000***	0,355	0,103	0,369	3,437	0,001***
Influence négative des relations familiales et formation des membres famille	0,048	0,091	0,039	0,531	0,597	0,018	0,098	0,020	0,187	0,852

***Signification au seuil de 1% **Signification au seuil de 5% * Signification au seuil de 10%

Le facteur *influence négative des relations familiales et formation des membres de la famille* nous parait plus pertinent. Les relations sont non significatives dans les deux cas des EF et ENF. Les signes des coefficients diffèrent des deux types des PME identifiés pour l'indicateur.

Les autres facteurs *formalisme de la gouvernance, relations et délégations* et *relations internes, formation et expériences* font apparaitre de fortes liaisons significatives à la performance dans les EF et ont de coefficients supérieurs à ceux des ENF. Le facteur *conflits professionnels* dans EF par contre, n'a aucune liaison linéaire significative à la performance, mais l'y est pour les ENF et vice versa pour le *formalisme de la gouvernance.*

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

En fait, au sein des deux groupes des PME, tous les facteurs à l'exception de *conflits professionnels* traduisent une différence statistiquement significative à l'avantage des ENF, tandis qu'au sein des EF, seul le facteur *formalisme de la gouvernance* exprime une telle différence pour les ENF.

Il est a priori difficile d'expliquer pourquoi les conflits professionnels devraient accroître la performance des ENF. Peut-être cette accentuation des écarts de coefficients est-elle sous-tendue par l'importante de différences de tailles de ces deux types d'entreprises. Il se peut en effet que la supériorité des EF concerne davantage les PME de tailles moyennes que les entreprises de petites tailles. Si tel est le cas, cette explication ira à l'appui de l'idée d'un cercle vertueux de la dynamique de la famille ou, tout au moins, elle ira à l'appui de l'hypothèse d'endogènéïté de la famille.

Le modèle M2 s'améliore de l'ajustement global par rapport au modèle M1. On voit bien encore que les coefficients (T) de Student des deux précédentes variables indépendantes baissent pour chacune d'entre elles. Le pouvoir explicatif total du modèle augmente de 0,769 à 0,832 du modèle M1 à M2. Tous les autres indicateurs sont meilleurs que ceux du précédent modèle.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

5.1.3 Tests de régression du modèle 3 des entreprises familiales et des entreprises non familiales

Les données de tests de régression sont récapitulées au tableau suivant.

Tableau 60: **Performance comparée des EF et des ENF de la relation du modèle 3**

Entreprises familiales (N = 75)						**Entreprises non familiales (N = 55)**				
Modèle 1	Coef. non standardisés		Coef. Stand.	t	Sig.	Coef non stand.	Coef. Stand.	Coef stand.	t	Sig.
	A	Erreur stand	Bêta			A	Erreu stand	Bêta		
(Constante)	0,018	0,081		0,225	0,822	-0,133	0,095		-1,402	0,168
Formalisme gouvernance	0,410	0,083	0,331	4,912	0,000***	0,209	0,100	0,227	2,096	0,041*
Relations et délégations	0,501	0,094	0,479	5,323	0,000***	0,230	0,088	0,271	2,610	0,012**
Conflit professionnel	0,026	0,092	0,026	0,285	0,777	0,349	0,128	0,315	2,737	0,009***
Relations internes, formation et expérience	0,440	0,097	0,352	4,552	000***	0,230	0,116	0,239	1,977	0,054**
Influence négative des relations familiales et formation des membres famille	0,032	0,089	0,026	0,366	0,715	-0,067	0,100	-0,074	-0,674	0,503
Comportements négatifs des membres de famille	0,194	0,081	0,167	2,395	0,019*	0,279	0,111	0,283	2,525	0,015**
Dirigeant âgé et orientation vers le formalisme	-0,101	0,099	-0,083	-1,019	0,312	0,047	0,105	0,053	0,449	0,655

***Signification au seuil de 1% **Signification au seuil de 5% * Signification au seuil de 10%

Dans cette liaison, la constante est plus explicative et l'observation des quatre facteurs *formalisme de la gouvernance* ; *relations et délégation* ; *relations internes et formation expériences* ; *comportements négatifs des membres de la famille* montrent que la différence des coefficients est statistiquement significative pour les EF, alors qu'ils ne sont pas pour les

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

facteurs *conflits professionnels*, *influence négative des relations familiales, formation des membres de la famille* et *dirigeant âgé, orientation vers le professionnalisme*. A contrario, tous les indicateurs des ENF sont significatifs à l'exception des deux autres facteurs *influence négative des relations familiales et formation des membres de la famille* et *dirigeant âgé et orientation vers le professionnalisme*. Seul, le facteur *influence négative des relations familiales et formation des membres famille* n'est pas significative avec la performance pour les deux types des PME.

Au sein des deux groupes des PME, le facteur *conflits professionnels* exprime une différence statistiquement significative à l'avantage des ENF comme le précédent modèle M2. Les EF sont plus performantes en termes de *formalisme de la gouvernance* par rapport aux ENF. Alors qu'a l'inverse, bien que la différence ne soit pas statistiquement significative, les ENF sont plus performantes en termes de conflits professionnels. Ce contraste de situations contribue sans doute à expliquer l'absence de signification statistique des différences pour l'ensemble des PME, le résultat du test afférent au facteur *formalisme de la gouvernance* étant dans ce cas fortement affecté par l'hétérogénéité interne de l'échantillon induite par l'agrégation des PME familiales et non familiales.

Au total, le modèle M3 s'ajuste mieux aux données que le modèle M2. Les pouvoirs explicatifs du modèle des deux échantillons augmentent par rapport aux modèles M1 et M2.

6. Présentation des résultats des entreprises formelles et des entreprises informelles.

Nous avons recherché les coefficients de régression du modèle de notre étude pour les entreprises formelles composées des entreprises formelles (EF et ENF) et les entreprises informelles (EINF) (annexe 13). Les résultats de tests de régression seront dans l'ordre des modèles comme précédemment présenter.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

6.1 Tests de régression du modèle 1 des entreprises formelles et des entreprises informelles

Le tableau 66 récapitule les données.

Tableau 61: **Performance comparée des EFOR et des EINF du modèle 1**

Entreprises formelles (N = 130)						**Entreprises informelles (N = 52)**				
Modèle 1	Coef. non standardisés		Coef. Stand.	t	Sig.	Coef non stand.	Coef. Stand.	Coef stand.	t	Sig.
	A	Erreur stand	Bêta			A	Erreur stand	Bêta		
Constant	-0,56	0,067		-0,842	0,401	0,125	0,123		1,016	0,315
Formalisme gouvernance	0,380	0,066	0,399	5,721	0,000***	0,428	0,120	0,415	3,557	0,001**
Relations et délégations	0,427	0,065	0,457	6,550	0,000***	0,489	0,132	0,432	3,703	0,001**

***Signification au seuil de 1% **Signification au seuil de 5% * Signification au seuil de 10%

Le facteur *formalisme de la gouvernance* a un (T) de Student positif de 5,721. Toutes choses étant égales par ailleurs, une EFOR a une performance supérieure à une EINF en comparaison de son coefficient T égal à 3,557. De même aussi, pour un écart positif des coefficients des deux facteurs de gouvernance *formalisme de la gouvernance* et *relations et délégations* par rapport aux EINF. En adoptant trois seuils critiques 1%, 5% et 10% pour ces variables, ils démontrent le caractère linéaire plus fort en liaisons pour les EFOR que les EINF. Les résultats indiquent aussi une relation positive entre la performance et la gouvernance des deux types d'entreprises avec des seuils différents. Aussi, des coefficients des EFOR sont légèrement supérieurs aux EINF.

Les résultats des tests de ces deux types des PME font apparaitre une supériorité en termes de performance des EFOR par la différence des coefficients des deux facteurs *formalisme de la gouvernance* et *relations et délégations* du modèle 1 de la régression. L'observation de l'ensemble des coefficients de ces indicateurs permet de conclure que la performance des EFOR est supérieure à celles des EINF.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

6.2 Tests de régression du modèle 2 des entreprises formelles et des entreprises informelles

Le tableau suivant donne les résultats des tests de régression du modèle M2**.**

Tableau 62: **Performance comparée des EFOR et des EINF de la relation du modèle 2**

Entreprises formelles (N = 130)						**Entreprises informelles (N = 52)**				
Modèle 1	Coef. non standardisés		Coef. Stand.	t	Sig.	Coef non stand.	Coef. Stand.	Coef stand.	t	Sig.
	A	Erreur stand	Bêta			A	Erreur stand	Bêta		
(Constante)	-0,076	0,060		-0,272	0,206	0,072	0,112		2,473	0,019
Formalisme gouvernance	0,331	0,060	0,348	5,518	0,000***	0,154	0,122	0,149	1,262	0,213
Relations et délégations	0,337	0,063	0,361	5,352	0,000***	0,451	0,131	0,397	3,448	0,001**
Conflit professionnel	0,230	0,064	0,242	3,594	0,000***	0,329	0,138	0,281	2,387	0,021***
Relations internes, formation et expérience	0,332	0,064	0,327	5,191	0,000***	0,519	0,119	0,482	4,348	0,000***
Influence négative des relations familiales et formation des membres famille	0,070	0,063	0,069	1,110	0,269	- 0,013	0,105	-0,013	-0,124	0,902

***Signification au seuil de 1% **Signification au seuil de 5% * Signification au seuil de 10%

La même situation se reproduit par comparaisons des EF et ENF. Le facteur *influence négative des relations familiales et formation des membres de la famille* n'a encore aucun lien significatif des EF et EINF. Tous les indicateurs sont significatifs à l'exception de *formalisme de la gouvernance* qui n'a aucune signification dans les EINF. Aussi, tous les coefficients des EFOR sont plus élevés que ceux dans les EINF.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

6.3. Tests de régression du modèle 3 des entreprises formelles et des entreprises informelles

Les tests de régression du modèle 3 des EFOR et des EINF de la relation entre la gouvernance, famille, et l'altruisme et la performance sont récapitulés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 63: **Performance comparée des EFOR et des EINF de la relation du modèle 3**

Entreprises formelles (N = 130)						**Entreprises informelles (N = 52)**				
Modèle 1	Coef. non stand		Coef. Stand.	t	Sig.	Coef non stand.	Coef. Stand	Coef stand.	t	Sig.
	A	Erreur stand	Bêta			A	Erreur stand	Bêta		
(Constante)	-0,066	0,059		-1,112	0,264	0,273	0,119		2,283	0,027*
Formalisme gouvernance	0,326	0,060	0,342	5,467	0,000***	0,156	0,127	0,151	1,225	0,227
Relations et délégations	0,328	0,063	0,351	5,243	0,000***	0,456	0,149	0,402	3,061	0,004**
Conflits familiaux	0,197	0,070	0,208	2,840	0,005***	0,325	0,156	0,278	2,081	0,043**
Relations internes, formation et expérience	0,290	0,069	0,286	4,184	0,000***	0,518	0,130	0,480	3,979	0,000***
Influence négative des relations familiales et formation des membres famille	0,040	0,064	0,039	0,619	0,537	-0,013	0,108	-0,014	0,122	0,9503
Comportements négatifs des membres de famille	0,142	0,065	0,143	2,196	0,030**	-0,007	0,118	-0,007	0,062	0,951
Dirigeant âgé et orientation vers le formalisme	0,044	0,066	0,046	0,656	0,513	0,005	0,129	0,005	0,037	0,970

***Signification au seuil de 1% **Signification au seuil de 5% * Signification au seuil de 10%

Les résultats des tests de régression font apparaitre une liaison non significative entre les facteurs d'altruisme à l'exception de *comportements négatifs des membres de la famille*, mais une relation significative pour les entreprises informelles. *L'influence négative des relations familiales et formation des membres de famille* n'a aucune signification dans les EFOR et dans les EINF. Les facteurs *formalisme de la gouvernance* ; *relations et*

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

délégations ; *conflits professionnels*; *relations internes, formation et expériences* sont significatifs dans les deux types d'entreprises à l'exception de *formalisme de la gouvernance* qui n'a aucune relation significative avec la performance des EINF.

La supériorité de performance des EFOR est due à une concentration des fonctions conforme à la thèse de convergence des intérêts et à une croissance plus forte lorsqu'on considère la performance en matière de la gouvernance familiale des EF. Une explication possible de ce phénomène résiderait dans une plus grande importance des coûts d'agence.

Les effets de la gouvernance sur les relations testées montrent que certains facteurs baissent en significativité et en intensité. Au total, le modèle s'ajuste bien aux données lorsqu'il est testé sur les sous échantillons. Il s'agit là d'un constat important corroborant les propositions théoriques relatives à l'aspect cumulatif des effets de gouvernance.

7. Synthèse des tests de différentes hypothèses d'étude

Nous pouvons dire dans l'ensemble que, les trois hypothèses sont confirmées. Pour les 3 modèles, les 2 premiers modèles M1 et M2 sont vérifiés. Par contre le modèle 3 de la relation entre l'altruisme et la performance n'est pas vérifiée. Pour l'ensemble des trois modèles, ils sont confirmés et infirmés par les tests de régression. Nous résumons dans le tableau 64, les résultats de nos tests des hypothèses.

***Tableau 64*: Synthèse des résultats des tests d'hypothèse.**

Hypothèses	Variables en relation	Conclusion
H1	Gouvernance/performance	**Confirmée**
H2	Gouvernance+famille/performance	**Confirmée**
H3	Gouvernance + famille + altruisme/performance	**Confirmée**

Toutes les hypothèses qui structurent notre modèle **sont validées**.

8. Comparaison des modèles 1 à 3 sur les échantillons d'étude

Dans une perspective positiviste de la théorie de l'agence et de l'intendance, l'analyse de régression permet de comparer les différents coefficients de régression des sept facteurs afin d'inférer une relation entre la gouvernance et la performance. Les données dans les tableaux suivants, montrent qu'il y'a des coefficients significatifs pour certains facteurs.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

8.1 Comparaison des modèles 1 à 3 sur l'échantillon global

Du point de vue empirique, le but de notre analyse consiste à mesurer, à l'intérieur de l'échantillon, la significativité statistique de notre modèle. A cet effet, le tableau ci-après, récapitule les résultats des trois modèles en comparant les coefficients des sept facteurs sur l'échantillon global. Dans ce tableau, figurent cinq facteurs dont la liaison avec la performance est révélée significative et positive.

Tableau 65 : **Comparaison des coefficients de régression sur échantillon global**

		Modèle 1	**Modèle 2**	**Modèle 3**
Gouvernance	FAC1_2 : Formalisme de la gouvernance	R2 : 0,398 T = 7,131 Beta = **0,414** Signif. 0,000	R2 : 0,557 T = 5,597 Beta = **0,297** Signif. 0,000	R2 : 0,562 T = 5,490 Beta = **0,293** Signif. 0,000
	FAC2_2 : Relations et délégations	R2 : 0,398 T = 8,217 Beta = **0,476** Signif. 0,000	R2 : 0,557 T = 6,491 Beta = **0,364** Signif. 0,000	R2 : 0,562 T = 6,227 Beta = **0,356** Signif. 0,000
Famille	FAC1_3 : Conflits professionnels	-	R2 : 0,557 T = 3,843 Beta = **0,214** Signif. 0,000	R2 : 0,562 T = 3,395 Beta = **0,206** Signif. 0,001
	FAC2_3 : Relations internes, formation et expérience	-	R2 : 0,557 T = 6,834 Beta = **0,358** Signif. 0,000	R2 : 0,562 T = 6,056 Beta = **0,345** Signif. 0,000
	FAC3_3 : Influence négative des relations familiale	-	R2 : 0,557 T = 2,025 Beta = **0,104** Signif. 0,044	R2 : 0,562 T = 1,743 Beta = **0,091** Signif. 0,083
Altruisme	FAC1_4 : Comportements négatifs des membres de la famille	-		R2 : 0,562 T = 1,383 Beta = **0,073** Signif. 0,168
	FAC2_4 : Dirigeant âgé et orientation vers le professionnalisme	-		R2 : 0,562 T = 0,224 Beta = **0,013** Signif. 0,823

Dans le modèle 1, les deux facteurs de la gouvernance *formalisme de la gouvernance* et *relations et délégations* sont significatifs avec des coefficients respectivement de 0,414 et

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

0,476 au seuil nul. En introduisant les facteurs liés à la famille (modèle 2), les facteurs de gouvernance baissent de significativité, et les facteurs de famille sont tous significatifs. Quand au modèle 3, les deux facteurs d'altruisme ne sont pas significatifs du fait des significativités de 0,168 et 0,823. Ce qui remet en cause notre position théorique sur la théorie de l'intendance.

Les coefficients (T) de Student de tous les facteurs baissent pour chacun, mais le pouvoir explicatif s'améliore respectivement du Modèle M1 à M2 et du modèle M2 à M3.

8.2 Comparaison des modèles 1 à 3 sur échantillon des EF

Le tableau 66 fait apparaitre les différences des coefficients de régression des modèles 1, 2 et 3 des entreprises familiales.

Tableau 66 : **Comparaison des coefficients de régression sur échantillon des EF**

		Modèle 1	**Modèle 2**	**Modèle 3**
Gouvernance	FAC1_2 : Formalisme de la gouvernance	R2 : 0,591 T = 5,237 Beta = **0,399** Signif. 0,000	R2 : 0,692 T = 4,972 Beta = **0,344** Signif. 0,000	R2 : 0,719 T = 4,912 Beta = **0,331** Signif. 0,000
	FAC2_2 : Relations et délégations	R2 : 0,591 T = 7,843 Beta = **0,598** Signif. 0,000	R2 : 0,692 T = 5,949 Beta = **0,522** Signif. 0,000	R2 : 0,719 T = 5,323 Beta = **0,479** Signif. 0,000
Famille	FAC1_3 : Conflits professionnels	-	R2 : 0,692 T = 0,365 Beta = **0,030** Signif. 0,716	R2 : 0,719 T = 0,285 Beta = **0,026** Signif. 0,777
	FAC2_3 : Relations internes, formation et expérience	-	R2 : 0,692 T = 4,603 Beta = **0,319** Signif. 0,000	R2 : 0,719 T = 4,552 Beta = **0,352** Signif. 0,000
	FAC3_3 : Influence négative des relations familiales	-	R2 : 0,692 T = 0,531 Beta = **0,039** Signif. 0,597	R2 : 0,719 T = 0,356 Beta = **0,026** Signif. 0,715
Altruisme	FAC1_4 : Comportements négatifs des membres de la famille	-		R2 : 0,719 T = 2,395 Beta = **0,167** Signif. 0,019
	FAC2_4 : Dirigeant âgé et orientation vers le professionnalisme	-		R2 : 0,719 T = -1,019 Beta = **-0,083** Signif. 0,312

La lecture du tableau fait apparaitre une amélioration de pouvoir explicatif de R2 du modèle M1 à M2 et du modèle M2 à M3. En introduisant successivement les facteurs du modèle 1, 2 et 3, les facteurs précédents perdent leur importance, tout en restant significatifs

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

sauf, donc, pour les facteurs *conflits professionnels, influence négative des relations familiales, comportements négatifs des membres de la famille* et *dirigeant âgé et orientation vers le professionnalisme*..

Globalement, sur le sous-échantillon EF, cela valide notre modèle théorique sur la nécessité de compléter les facteurs de gouvernance par ceux de famille. Mais pas pour tous les facteurs du fait des significativités moins bon pour certains facteurs. .

Les coefficients (T) de Student de tous les facteurs baissent pour chacun, mais le pouvoir explicatif s'améliore respectivement du Modèle M1 à M2 et du modèle M2 à M3.

8.3 Comparaison des modèles 1 à 3 sur échantillon des ENF

Le tableau ci-après récapitule les coefficients de régression d'échantillon d'ENF

Tableau 67 : **Comparaison des coefficients de régression sur échantillon des ENF**

		Modèle 1	**Modèle 2**	**Modèle 3**
Gouvernance	FAC1_2 : Formalisme de la gouvernance	R2 : 0,573 T = 3,191 Beta = **0,365** Signif. 0,002	R2 : 0,522 T = 2,021 Beta = **0,225** Signif. 0,049	R2 : 0,579 T = 2,096 Beta = **0,227** Signif. 0,041
	FAC2_2 : Relations et délégations	R2 : 0,573 T = 3,524 Beta = **0,403** Signif. 0,001	R2 : 0,522 T = 3,193 Beta = **0,334** Signif. 0,002	R2 : 0,579 T = 2,610 Beta = **0,271** Signif. 0,012
Famille	FAC1_3 : Conflits professionnels	-	R2 : 0,522 T = 3,044 Beta = **0,321** Signif. 0,004	R2 : 0,579 T = 2,737 Beta = **0,315** Signif. 0,009
	FAC2_3 : Relations internes, formation et expérience	-	R2 : 0,522 T = 3,437 Beta = **0,369** Signif. 0,001	R2 : 0,579 T = 1,977 Beta = **0,239** Signif. 0,054
	FAC3_3 : Influence négative des relations familiales	-	R2 : 0,522 T = 0,187 Beta = **0,020** Signif. 0,852	R2 : 0,579 T = - 0,674 Beta = **-0,074** Signif. 0,503
Altruisme	FAC1_4 : Comportements négatifs des membres de la famille	-		R2 : 0,579 T = 2,525 Beta = **0,283** Signif. 0,015
	FAC2_4 : Dirigeant âgé et orientation vers le professionnalisme	-		R2 : 0,579 T = 0,449 Beta = **-0,053** Signif. 0,655

A la lecture du tableau ci-dessus, tous les facteurs baissent de coefficient à chaque étape successive de tests de modèles M1, M2 et M3. Ainsi donc, les résultats de nos tests font ressortir des différences de coefficient et d'influence des facteurs sur la performance. Le facteur *relations et délégations* possède les scores les plus importants respectivement de (0,403), (0,334) et (0,271) des modèles 1, 2 et 3, suivi du facteur *relations internes, formation et expérience* (0,369) et (0,239) respectivement des modèles 1 et 2. Le facteur *formalisme de*

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

la gouvernance arrive en troisième position, mais baisse de significativité respectivement des modèles 1 à 3. Le quatrième facteur est *conflits professionnels* avec de coefficients respectifs de (0,321) et (0,315). Les deux autres facteurs *influence négative des membres de la famille* et *dirigeant âgé et orientation vers le professionnalisme* n'ont pas liaison significative sur la performance et sont corrélés négativement à la performance.

Les coefficients (T) de Student de tous les facteurs baissent pour chacun, et le modèle 2 baisse de pouvoir explicatif de 0,573 à 0,522 de R2.

8.4 Comparaison des modèles 1 à 3 sur échantillon les EINF

Les statistiques des données sont consignées dans le tableau suivant.

Tableau 68 : **Comparaison des coefficients de régression sur échantillon des EINF**

		Modèle 1	**Modèle 2**	**Modèle 3**
Gouvernance	FAC1_2 : Formalisme de la gouvernance	R2 : 0,337 T = 3,557 Beta = **0,415** Signif. 0,001	R2 : 0,546 T = 1,262 Beta = **0,149** Signif. 0,213	R2 : 0,546 T = 1,225 Beta = **0,151** Signif. 0,227
	FAC2_2 : Relations et délégations	R2 : 0,337 T = 3,703 Beta = **0,432** Signif. 0,001	R2 : 0,546 T = 3,448 Beta = **0,397** Signif. 0,001	R2 : 0,546 T = 3,061 Beta = **0,402** Signif. 0,004
Famille	FAC1_3 : Conflits professionnels	-	R2 : 0,546 T = 2,387 Beta = **0,281** Signif. 0,021	R2 : 0,546 T = 2,081 Beta = **0,278** Signif. 0,043
	FAC2_3 : Relations internes, formation et expérience	-	R2 : 0,546 T = 4,348 Beta = **0,482** Signif. 0,000	R2 : 0,546 T = 3,979 Beta = **0,480** Signif. 0,000
	FAC3_3 : Influence négative des relations familiale	-	R2 : 0,546 T = -0,124 Beta = **-0,013** Signif. 0,902	R2 : 0,546 T = - 0,122 Beta = **-0,0144** Signif. 0,902
Altruisme	FAC1_4 : Comportements négatifs des membres de la famille	-		R2 : 0,546 T = -0,062 Beta = **0,007** Signif. 0,951
	FAC2_4 : Dirigeant âgé et orientation vers le professionnalisme	-		R2 : 0,546 T = 0,037 Beta = **0,005** Signif. 0,970

Les coefficients R2 sont constants pour les modèles 2 et 3 et tous les (T) de Student baissent mais le pouvoir explicatif des modèles (1, 2 et 3) s'améliorent. Lorsque nous testons le modèle 3, le facteur *relations et délégation* de la variable gouvernance est significatif. Il est corrélé positivement et significativement à la performance. Le *formalisme de la gouvernance* n'a pas de relation statistiquement significative dans les modèles 1 et 2. De

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

même pour les deux facteurs d'altruisme du modèle 3 ainsi que le facteur *influence négative des relations familiale* de la variable famille.

Dès lors, il nous parait important d'insister sur la prudence avec laquelle il faut considérer les résultats obtenus. Les raisons poussant à cette prudence ont été observé tout au long de notre de notre processus de recherche. Par ailleurs, si les résultats empiriques auxquels nous sommes parvenus ne sont pas en contradiction avec les tendances les plus généralement observés dans les travaux cités, nous devons considérer qu'ils n'en constituent cependant pas une confirmation incontestable. Compte tenu de la complexité et de la richesse de ces résultats, qui ne sont pas univoques, nous en mènerons dans le chapitre suivant une interprétation détaillée et des commentaires étendus.

Conclusion du chapitre 4

En conclusion de ce chapitre, l'Analyse en Composantes Principales a permis de dégager sept axes factoriels.

Ces axes ont été utilisés dans une première étape pour réaliser l'analyse discriminante afin de distinguer les groupes de structure de gouvernance et le facteur qui discrimine le plus. Nous pouvons dire de manière générale que, les PME familiales tchadiennes de l'échantillon ont deux groupes de structure de gouvernance suffisamment distincte. Cette gouvernance est discriminée du point de vue du facteur formalisme de la gouvernance. L'analyse discriminante réalisée, a permis de constater au niveau de l'échantillon d'étude que certaines PME ont une structure de gouvernance informelle. Par contre, d'autres on une structure de gouvernance formelle contrairement à l'idée qu'on a très souvent de l'organisation de ces entreprises.

Dans une seconde étape nous avons réalisé à l'aide des sept facteurs, des tests de régression sur l'échantillon global de notre modèle après l'ACP, puis sur les sous échantillons entreprise familiale, entreprise non familiale et entreprise informelle. Des comparaisons en termes de performance entre les sous échantillons ont été effectuées entre les entreprises familiales et les entreprises non familiales d'une part, et les entreprises formelles et les entreprises informelles d'autre part. Il ressort de cette comparaison que les entreprises familiales ont une performance supérieure aux entreprises non familiales. De même, les entreprises formelles ont une supériorité en termes de performance aux entreprises informelles.

Pour les modèles 1, 2 et 3, la régression linéaire a été faite sur l'échantillon global, puis sur les sous-ensembles des entreprises en comparant leurs performances.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

En ce qui concerne la validation de notre modèle, les modèles 1 et 2 sont vérifiés. Le modèle 3 concernant la relation entre l'altruisme et la performance n'est pas vérifié par nos données.

Nous ne précisons pas ici nos commentaires de ces nombreux résultats : nous en menons une analyse détaillée dans le chapitre suivant. Nous y montrons à la fois les apports théoriques et les implications managériales qui peuvent s'en déduire.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

CHAPITRE V :
ANALYSE DES DISCUSSIONS DES RESULTATS ET IMPLICATIONS MANAGERIALES

L'objectif de la thèse est de mettre en évidence les effets de la famille sur la performance des PME familiales au Tchad et de dégager les particularités de celles-ci en recourant aux théories de l'agence et de l'intendance. L'enquête par questionnaire a été réalisée dans ce travail pour répondre à la problématique de recherche afin de mieux comprendre la gouvernance et la performance de notre objet d'étude.

Quels sont les principaux résultats obtenus dans les différentes étapes de la recherche présentée dans cette thèse ? Dans quelle mesure convergent-ils vers des travaux antérieurs ? Quelle est la portée théorique et managériale de cette recherche ?

Ce chapitre présentera les interprétations et les commentaires détaillés des résultats dans la première section en comparaison des travaux de nature similaire. Dans la deuxième section, nous discutons nos résultats, brosserons les limites de cette recherche et proposerons les voies de recherche.

SECTION I :
DISCUSSIONS SUR LES PRINCIPAUX RESULTATS OBTENUS

L'intérêt d'une recherche repose en grande partie sur la mise en perspective des résultats obtenus avec les travaux antérieurs comparables : l'exposé qui suit, reprend donc les principaux résultats de notre étude de terrain, à partir de notre modèle de relations entre les variables gouvernance, famille, altruisme et leur impact sur la performance, et les confronte aux grandes lignes de la recherche sur la gouvernance et la performance à la lumière des apports des théories de l'agence et de l'intendance.

Nous allons dans un premier temps, analyser l'épuration des échelles des variables qui ont été faites, puis dans un deuxième temps, mener la comparaison des entreprises de l'échantillon, et enfin nous terminons par l'analyse et la discussion des modèles 1, 2 et 3 pour montrer la portée des résultats et ses limites.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

1 Les échelles de mesures

La présentation synthétique d'un ensemble de données résultant de l'étude de plusieurs caractères quantitatifs sur une population n'est pas facile. Les procédés classiques de la statistique descriptive, permettent de résumer l'information recueillie sur chaque caractère (variable) pris isolément. En revanche, ils ne fournissent aucune méthode visant à décrire l'information globale dont on dispose quand on considère les caractères étudiés dans leur ensemble. Les interrelations entre les caractères et leurs effets sur la structuration de la population risquent alors d'échapper à l'utilisateur.

L'Analyse en Composantes Principales (ACP) a pour but de révéler la fiabilité entre caractères et de proposer une structure de la population. Un des intérêts majeurs de cette analyse est de fournir une méthode de représentation d'une population décrite par un ensemble de caractères dont les modalités sont quantitatives (mesures continues), pour une ACP.

1.1 La performance : une variable unidimensionnelle et dynamique

L'objectif de cette analyse en composantes principales est d'interpréter les items de la performance (volume total des ventes, augmentation du capital, bénéfice annuel, évolution de l'effectif du personnel, satisfaction du personnel, satisfaction du dirigeant, Part de marché et croissance de l'entreprise). L'application du critère de Kaiser (valeur propre > 1) conduit à retenir un seul facteur issu de l'A.C.P. Dans la littérature, la performance est un concept multidimensionnel, et nous avons aussi pris en compte plusieurs dimensions de la performance mais, elle s'est révélée dans notre étude unidimensionnelle (un seul facteur) qui restitue 64,052% de l'inertie totale et se justifie par la composition des huit items qui relèvent d'au moins quatre dimensions de la croissance:

- Marché (volume des ventes, parts de marché,)
- Résultats (bénéfices, augmentation du capital, variation de l'effectif du personnel),
- Climat social (satisfaction du personnel)
- "Stratégie" (satisfaction du dirigeant).

L'obtention d'un seul axe factoriel de performance est surprenante, car la littérature théorique comme les études de terrain ont montré que la performance est multidimensionnelle. La performance des PME tchadienne est globale. Cela signifie que dans ces entreprises, tous les éléments de performance sont liés entre eux. Plusieurs explications peuvent être apportées à cet état de fait, car c'est du déclaratif : dans l'esprit des dirigeants

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

qui répondent au questionnaire, tous les éléments de performance sont donc reliés entre eux. Soit ces dirigeants ne font pas de différences entre tous les éléments de la performance, soit ils agissent effectivement de manière à obtenir en même temps de bons résultats sur tous ces domaines ; notamment, la satisfaction du personnel est liée aux performances économiques et de marché, ce qui est un résultat intéressant.

Le tableau suivant, donne les statistiques des items de la performance des entreprises familiales (EF), des entreprises non familiales (ENF) et des entreprises informelles (EINF).

***Tableau 69* : statistique des items EF, ENF et EINF– performance**

Items	Echantillon global		Entreprises familiales		Entreprises non familiales		Entreprises informelles	
	Moy.	Ecart type	Moy.	Ecart type	Moy.	Ecart type	Moy.	Ecart type
Volume total des ventes	2,95	0,939	2,87	1,044	3,00	1,122	**3,08**	0,947
Augmentation capital	2,77	**1,002**	2,73	1,018	2,69	1,184	2,69	1,020
Bénéfice annuel	2,90	**1,054**	2,79	1,056	2,85	**1,253**	2,79	1,126
Evolution de l'effectif du personnel	2,75	**1,083**	2,60	1,174	2,84	**1,229**	2,90	1,034
Satisfaction personnel	**3,09**	0,962	**3,00**	1,027	**3,07**	1,086	**3,23**	0,962
Satisfaction propriétaire dirigeant	**3,07**	0,986	2,97	**0,986**	**3,00**	1,122	**3,12**	1,022
Part du marché	**3,00**	0,986	**3,04**	1,084	2,95	1,177	2,98	1,038
Croissance de l'entreprise	**3,03**	**1,092**	2,97	1,065	2,98	1,298	2,96	**1,267**

A la lecture du tableau 69, tous les items de chaque échantillon ont des moyennes et écart types acceptables. Sur l'échantillon global, les items *satisfaction du personnel, satisfaction du propriétaire dirigeant, et part du marché, Croissance de l'entreprise* ont des moyennes élevées (ils recueillent l'unanimité des réponses puisque la moyenne recommandée est de 2,5) et un très écart-type faible (une faible variabilité des réponses). Ceci peut expliquer leurs faibles corrélations avec les autres items de l'échelle.

Aussi dans les sous échantillons entreprises familiales et non familiales, les items *satisfaction du personnel, satisfaction du propriétaire dirigeant, part du marché* ont une moyenne élevée (il recueille l'unanimité des réponses), et aussi des écarts types acceptables (une forte variabilité des réponses). De même dans les entreprises informelles, l'item *satisfaction du personnel* a une moyenne élevée (il recueille l'unanimité des réponses), et un faible écart type (une faible variabilité des réponses). Les huit items de la performance de l'échantillon global sont liés entre eux et présente une performance globale de la PME tchadienne.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Les réponses à nos questions sur tous les items recueillent une forte tendance vers les valeurs supérieurs et de la performance élevée des PME tchadiennes. Lors de notre enquête, nous avons pu identifier les caractéristiques qui différencient la PME de la grande entreprise :

- un rôle important du dirigeant (entrepreneur);
- une autorité plus élevée et centralisé par rapport à la grande entreprise;
- des ressources financières limitées et des outils de gestion peu développés;
- une dépendance vers un nombre limité de client et un part de marché restreint;
- une structure flexible et aplatie;
- une organisation plus réactive;
- un dynamisme stratégique.

La différence entre les grandes entreprises et les PME peuvent nous laisser croire que le système de mesure de la performance est différent dans ce type de structure. D'autant plus, qu'on connaît peu de choses sur les indicateurs de la performance dans les PME en générale et dans les pays en développement en particulier. Pour ces raisons, une étude sur ces indicateurs et la proposition d'un modèle théorique peut contribuer à enrichir le débat sur l'adaptation des mesures de la performance aux PME et aider ses dirigeants de disposer d'outils de gestion efficace. Les recherches sur la PME reconnaissent le rôle important du dirigeant (ou l'entrepreneur) dans la gestion de ces entreprises (Torrès, 1999 ; Dokou et al, 2000).

Pour l'item *satisfaction du personnel*, les dirigeants sont plus proches de leurs salariés du fait qu'ils partagent les mêmes lieux et conditions de travail. Les lignes hiérarchiques sont réduites ce qui renforce le rôle du dirigeant (Torrès, 1999). Le système d'information de ces entreprises est simple et faiblement structuré. Les dirigeants préfèrent les médias les plus informels fondés sur la communication orale. Les systèmes de coordination de la PME sont souples. Mintzberg a proposé une typologie des mécanismes de coordinations dans ce type d'entreprise. «L'ajustement mutuel» qui correspond à une situation où les opérateurs se mettent d'accord par simple communication informelle et verbale. Le développement de la structure impose un nouveau mécanisme de coordination « supervision directe ». Le travail répétitif dans les PME permet ensuite la « standardisation des procédés » « la standardisation des résultats et des qualifications » Mintzberg (1996). Un système d'indicateurs structuré sur le plan théorique aidera le dirigeant à suivre la performance et les orientations de son entreprise et formaliser le système de gouvernance dans les PME.

Le lien entre la stratégie et les mesures de la performance constitue une clé pour l'efficacité et la réussite du tableau de bord. Toutefois la stratégie dans les PME est implicite

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

et l'horizon temporel des PME est souvent à court terme. Les comportements stratégiques sont davantage réactifs qu'anticipatifs et se basent sur la vision et la perception du dirigeant. Ces derniers emploient peu de technique de gestion pour prendre une décision, ils préfèrent recourir plus à l'intuition. Bergeron (2000) s'interroge sur le choix entre les objectifs et la stratégie pour évaluer le système de mesure de la performance. Elle affirme que l'on peut appliquer les différents types de stratégies génériques aux PME (différenciation, leadership des coûts, défenseur, prospecteur).

Cependant, elle reconnaît le besoin d'enrichir les construits mesurant la stratégie afin de tenir compte du caractère hétérogène de ce type d'entreprise. Ainsi, elle propose de souligner le lien entre les indicateurs de la performance et les objectifs des PME. Notre modèle, prend en considération le lien entre la performance et la gouvernance, plutôt que la stratégie, afin de tenir compte de la spécificité des PME.

Les PME ont souvent comme objectif de satisfaire leur client par un bon rapport qualité-prix pour accroitre leur part de marché et avec des délais de réaction courts et la proximité aux clients. Comme le constate Jarvis (1996), dans une étude réalisée auprès d'entreprises du Royaume-Uni, les petites entreprises poursuivent un large éventail de buts. Ainsi, il a constaté sans surprise que les propriétaires-dirigeants utilisent une variété de mesures et d'indicateurs pour évaluer la performance de l'entreprise. Ainsi, les objectifs de l'entreprise sont traduits en indicateurs de la performance et regroupés en dimension de la performance. La dimension satisfaction des clients et les ressources humaines (Eccles, 1991 ; Kaplan et Norton, 1992). Les dimensions du temps, la qualité et l'innovation (Kaplan, 1983 ; Lynch et Cross, 1991 ; Neely et al, 1995, Collier, 1995 ; Medori et Steeple, 2000) sont les plus connu dans la recherche sur les performances des entreprises.

La présente recherche sur les PME tchadiennes, permet d'analyser les systèmes de mesure de la performance. Certaines questions sont soulevées dans notre étude. La première concerne le contenu du système d'indicateurs de la mesure dans les PME, les entreprises disposent-elles d'indicateurs financiers et non financiers ? La deuxième s'intéresse à la structure de ces indicateurs, constituent-ils une série de données sans lien ou forment-ils un système équilibré ? Et la troisième question concerne le lien entre les indicateurs et les objectifs de l'entreprise ? Et enfin existe-t-il d'autres facteurs qui peuvent influencer le choix du système de mesure de la performance dans les PME tchadiennes ?

En général, tous ces items de la variable performance ont des moyennes et des écarts types acceptables. Ceci montre que la performance est synthétique et ne prend pas en compte toutes les dimensions du problème.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

1.2 La gouvernance : une variable bidimensionnelle

Généralement, les études antérieures se concentrent sur l'étude d'un seul aspect de la gouvernance, tels que le formalisme de la gouvernance (Warfield et al. 1995, Gabrielsen et al. 1997…), la structure de propriété (Jung et Kwon; 2001) ou bien la structure du conseil d'administration (Vafeas; 2002). Comme nous l'avons précisé dans notre première hypothèse et confirmée par nos données, la gouvernance et la performance ont une relation interdépendante dans les PME tchadiennes, ceci permet d'avoir une perception plus « fidele » et plus « précise » du formalisme de la gouvernance des PME familiales.

Basé sur un seul aspect, nous avons mené une ACP à partir de plusieurs items. Nous avons ainsi aboutit à un construit de la gouvernance bidimensionnel, et non pas basé sur un seul aspect. Nos deux axes sont : *le formalisme de la gouvernance* qui englobe les variables relatives aux systèmes comptables, aux comités directoires et le plan de formation restituant ainsi 40,031% du premier axe *formalisme de la gouvernance*. Le deuxième axe détermine les *relations et délégation* et sont constituées des items délégation des tâches aux subordonnées ; relations de travail interpersonnel et relations hiérarchiques de travail restituant 28,445%.

La construction des axes factoriels repose sur des associations significatives entre les modalités des variables initiales et les composantes factorielles. Au niveau de l'interprétation de chaque axe factoriel, les associations entre les modalités des variables initiales et les composantes sont fortement corrélées (> 0,5). La première colonne (tableau 34 au chapitre 4), comporte la composition des items (2 à 7) regroupant le facteur *formalisme de la gouvernance*. La deuxième colonne, indique les "loading" (corrélations entre les composantes et les variables initiales) formant l'axe *relations et délégations* dans les PME tchadiennes. Les valeurs propres présentent respectivement 3,203 et 2,276 de chaque axe. L'Alpha de Cronbach (0,879) renseigne sur la fiabilité interne. Leur valeur étant supérieure a 0,6, les axes dégagés ont tous une fiabilité interne et sont donc sensés traduire le construit dégagé.

Les composantes du premier axe *formalisme de la gouvernance* renvoient donc a une « effectivité formelle et une objectivité du contrôle » qui font face au pouvoir des dirigeants et influence positivement et significativement la performance des PME de l'échantillon.

Le second axe détermine les *relations et délégations* du pouvoir légué par le dirigeant aux partenaires familiaux et non familiaux qui y sont impliqués ainsi qu'au niveau de la structure de propriété. Cet axe indique une direction participative et influence également positivement et significativement la performance. Ce qui montre que les deux axes de la gouvernance n'expliquent pas l'effet de la gouvernance seulement par le formalisme comme processus explicites, via des comités, réunions formelles. En effet, la gouvernance comporte

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

du moins au Tchad, une dimension relationnelle et de confiance entre le dirigeant et ses collaborateurs. Donc, pas que le formalisme, pas que les explicitations officielles, mais aussi l'existence de la confiance, via des relations et des délégations décisionnelles.

Au regard des PME familiales, le contrôle est entre les mains d'une ou de quelques personnes. Cette centralisation des pouvoirs facilite la prise de décision, réduit les coûts de gouvernance et permet de prendre des décisions inhabituelles, mais stratégiquement avantageuses. Mais notre résultat de l'ACP montre que cette centralisation a un effet positif sur la performance dans la mesure où d'une part elle est encadrée par une gouvernance formalisée, et d'autre part, qu'elle s'accompagne de relations proches avec les membres de l'entreprise, et de délégations dans les prises de décisions.

1.3 La famille : une variable multidimensionnelle

L'objectif de cette analyse factorielle est d'interpréter les trois axes factoriels *conflits professionnels ; relations internes, formation et expérience* ; *l'influence négative des relations familiales et formation des membres de la famille* de la variable famille constituée des seize items. L'application du critère de Kaiser (valeur propre > 1) conduit à retenir les trois premiers facteurs (ou dimensions). Ces trois facteurs restituent 61,875% de l'inertie totale.

Le premier axe restitue les attributs des *conflits familiaux*. Le deuxième axe issu de cette analyse concerne les *relations internes, formation et expérience*. Enfin, les attributs entrant dans la constitution du troisième axe factoriel, restitue *l'influence négative des relations familiales et formation des membres de famille.*

Sur un alpha de Cronbach de 0,844 de l'échelle constituée par cette variable, elle présente une cohérence interne satisfaisante. Il apparaît ainsi clairement que, les seize items formant la variable famille, par ailleurs faiblement corrélées entre eux (communalités > 0,5), ne mesurent pas un seul axe.

Le premier facteur est caractérisé par les *conflits professionnels*. Ceci justifie les relations professionnelles en termes de divergence d'intérêts et de rivalités entre les partenaires familiaux sur la structure de leur propriété commune. Ils peuvent aussi être interprétés comme la gestion de plusieurs membres familiaux ayant de droit de propriété sur l'entreprise. Nos résultats ont montré une relation significative entre les *conflits professionnels* et la *performance*. La performance peut aussi provoquer plus de conflits entre les membres familiaux et ces conflits peuvent créer une stimulation, tout dépend comment ils

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

sont gérés. D'où, dans le contexte tchadien des PME, plus il y'a conflits professionnels, plus la performance de la PME est élevée.

Le deuxième axe mesure les *relations internes, formations et expériences*. La totalité des entreprises interrogées déclare fournir beaucoup d'efforts pour faciliter la communication entre les différents niveaux hiérarchiques et l'échange d'informations entre le personnel. Les relations internes peuvent être interprétées comme une partie intégrante de la culture des PME familiales, mais particulièrement informelle. La qualité des relations dans les PME familiales mais aussi de meilleures possibilités de réguler les conflits, une culture plus clairement définie, une information mieux partagée et de meilleure qualité, la présence d'une perspective à long terme sont autant d'éléments qui peuvent influencer favorablement la performance de la PME familiale. Les dirigeants ne souhaitent pas instaurer de nouvelles procédures complexes pour la réguler. Nous évoquerons cette nuance lors des commentaires des tests de régression ci-dessous. En lien aussi avec les perspectives d'évolution, les membres familiaux ont un besoin constant d'apprendre et d'évoluer tant sur le plan technique que sur le plan comportemental. Les formations et expériences sont une stratégie de ces PME pour amener les membres familiaux à mieux tisser les relations pour pouvoir garantir le succès et la performance de l'EF.

Le troisième axe factoriel correspond aux items qui se complètent dans les analyses de l'influence de la gouvernance familiale. Il s'agit de *l'influence négative des relations familiales et la formation des membres de la famille*. La famille peut avoir un effet négatif (*influence négative des relations familiales* » sur la rentabilité de l'entreprise. Markin (2004) ainsi que Klein et al. (2002) ont montré dans un échantillon des EF canadiennes que le caractère familial des entreprises n'influence de manière significative ni la valeur de la firme, ni sa rentabilité. Les EF semblent donc comporter des caractéristiques pouvant neutraliser les éléments contribuant à leur performance, voir influencer négativement celle-ci. Ces inhibiteurs de performance peuvent être liés à des problèmes d'altruisme ainsi qu'à certaines valeurs liées à la famille. Par ailleurs, alors qu'une famille soudée autour d'un objectif de maximisation de la valeur de l'entreprise qu'elle gère, peut amener cette dernière sur la voie de la performance, à l'inverse, une famille divisée risque de nuire à la valeur de l'entreprise.

Le fait que l'axe 3 recoupe cela avec *la formation des membres de la famille* est justement une stratégie (implicite sans doute) de ces EF pour éviter de trop fortes influences négatives, en donnant aux membres de la famille une compétence technique de part une formation professionnelle. Celle-ci serait, dans cette explication, un moyen pour que les potentielles mauvaises relations intra-familiales soient atténuées par la technicité des

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

membres familiaux, modérant en quelque sorte les relations proprement familiales par l'intervention de préoccupations professionnelles, ou encore de gestion « techniques ». C'est ce que montre le regroupement de ces facteurs dans le même axe factoriel : le lien entre de mauvaises relations et la formation des personnes impliquées.

La variance explique environ 12% de cet axe. Nous pouvons considérer que les spécificités culturelles et de gestion des EF incluent des aspects susceptibles de nuire à leur performance, tels les comportements nuisibles des partenaires familiaux, les rivalités personnelles, les « histoires de famille », la mauvaise éducation et l'incompétence.

Les items « conflits avec les employés à cause de problèmes de valeur et d'attente » et « pour les postes à pourvoir sauf dirigeant, nous préférons opter pour recruter les membres de la famille que recruter un employé hors de la famille » ont formé une dimension difficilement interprétable et sont donc problématiques. Nous avons été obligés de retirer ces items des autres indicateurs. La formulation de ces items est certainement pour beaucoup dans cet échec de mesure de des indicateurs. L'item « conflits avec les employés à cause de problèmes de valeur et d'attente », pour sa part, à une moyenne élevée (il recueille l'unanimité des réponses) et un faible écart type (une faible variabilité des réponses). La réponse à une telle question relève de l'évidence pour toute entreprise. Il est, en effet, difficile pour une entreprise d'avouer que les valeurs et l'attente du dirigeant considérées dans la hiérarchisation des besoins de Maslow constitue un élément de faible importance. Les facteurs culturels jouent sur la profession du dirigeant des PME familiales. L'étude de Baron et Markman (2000) relève que le capital social de l'entreprise, correspond aux ressources que les individus, soit en appartenant à leur réseau social, soit en étant reconnus et apprécié par eux. Arrègle et ali. (2003) explique que l'existence de ressources et d'avantages compétitifs uniques en faveur des EF (bonne volonté des membres de la famille, plus grand partage de l'information, etc.). Toutefois, il faut noter que la famille est également sensible à la logique économique. Son patrimoine peut unir ses membres mais aussi les diviser. La famille imprègne ses membres d'une connaissance collective qui représente l'ensemble des valeurs sociales et des normes de comportement portés par le groupe familial (Arrègle et ali. 2002). Ainsi, le dirigeant de l'entreprise également membre de la famille devrait se comporter et agir selon l'éducation qu'il a reçu pour apprécier une telle question sur les valeurs et les attentes dans le contexte tchadien.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

1.4 L'altruisme : une variable bidimensionnelle

L'épuration des items de la variable altruisme a été réalisée en appliquant les règles classiques recommandées (Evrard et al., 1997) déjà appliquées dans le test de l'ACP (chapitre 4). Le nombre de composantes extraites a été forcé à 2 facteurs. Ce choix est pertinent si on considère les valeurs propres associées aux 2 composantes après rotation Varimax. Les valeurs propres sont toutes supérieures à 1, ce qui révèle qu'aucune des composantes n'expliquent moins de variance qu'un seul item.

On retrouve ainsi cinq indicateurs du premier axe sur les *comportements négatifs des membres de la famille au travail* expliquant 30,343%. On s'attend à ce que le coefficient de la régression soit négatif pour ce facteur *comportements négatifs des membres de la famille*, bien entendu. Cette attente sera déçue dans les analyses de régression ci-dessous que nous allons aborder au paragraphe 2.2.3.

Mais on ne peut pas le vérifier ici, nous aborderons cette question sur les tests de régression ; le deuxième axe formant *dirigeant âgé et orientation vers le professionnalisme* restitue 28,890% de la variance. Les deux facteurs sont corrélés positivement à la performance, mais au paragraphe 2.2.3, nous allons aussi rappeler qu'ils ne pas significatifs.

L'EF préserve l'équilibre entre les liens familiaux et les principes de gouvernance provenant de l'altruisme et la théorie de l'intendance. Les contraintes imposées par les règles de la gouvernance dans ces PME, requièrent une réflexion profonde quant à leur adaptation au mode classique de fonctionnement de l'entreprise familiale, des structures très répandues, mais qui manquent d'organisation dans la plupart des cas. De façons plus générales, les variables indépendantes famille, gouvernance et altruisme sont plus ambiguës et complexes dans ce type d'entreprises, et expliquent cette fragilité par les biais émotionnels individuels ou collectifs exprimés par les acteurs de l'EF. Ces biais engendrent souvent des coûts d'agence supplémentaires et accroissent le risque de faillite de l'entreprise. L'implication des différentes dimensions du management, en particulier celles relevant de la stratégie des ressources humaines, de la qualité de structures organisationnelles, de l'âge du dirigeant et de l'orientation vers le professionnalisme, pourront davantage améliorer la performance de ces PME.

Au regard de nos résultats au chapitre précédent, il s'agit dans ce passage, d'élucider les résultats qui se sont révélés conformes à la prédiction de notre modèle et surtout ceux qui en seraient contraires pour éventuellement mettre en évidence les aspects à approfondir dans les futurs travaux de manière à permettre la mise en oeuvre des implications théoriques et de

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

management stratégique qui découleraient du présent travail. Ainsi, nous allons analyser et discuter le modèle du point de vue global en premier lieu et en second lieu, les implications managériales.

2. Analyse des déterminants de la performance des PME de l'échantillon

De manière assez générale, les tests de régression des trois hypothèses apparaissent bien satisfaisants et on peut souligner que dans l'ensemble, les conditions d'application de la régression linéaire ne sont pas violées. En effet, les tolérances des variables explicatives qui désignent la proportion de leur variabilité non expliquée par les corrélations entre elles sont élevées et par conséquent, l'estimation des paramètres du modèle est stable. De plus, il n'y a pas auto corrélation des résidus d'où la valeur du test de F de Fisher est supérieure à la borne critique au seuil de 1%. Nous procédons dans un premier temps, à des régressions sur l'échantillon global, puis dans un deuxième temps, à une analyse et discussion des hypothèses, et enfin, à une analyse comparative entre EF et ENF, et EFOR et EINF.

Le tableau 70, résume les différents coefficients de régression des modèles 1, 2 et 3 de l'échantillon global.

Tableau 70 : **coefficients de régression sur échantillon global**

		Modèle 1	**Modèle 2**	**Modèle 3**
Gouvernance	FAC1_2 : Formalisme de la gouvernance	R2 : 0,398 T = 7,131 Beta = **0,414** Signif. 0,000	R2 : 0,557 T = 5,597 Beta = **0,297** Signif. 0,000	R2 : 0,562 T = 5,490 Beta = **0,293** Signif. 0,000
	FAC2_2 : Relations et délégations	R2 : 0,398 T = 8,217 Beta = **0,476** Signif. 0,000	R2 : 0,557 T = 6,491 Beta = **0,364** Signif. 0,000	R2 : 0,562 T = 6,227 Beta = **0,356** Signif. 0,000
Famille	FAC1_3 : Conflits professionnels	-	R2 : 0,557 T = 3,843 Beta = **0,214** Signif. 0,000	R2 : 0,562 T = 3,395 Beta = **0,206** Signif. 0,001
	FAC2_3 : Relations internes, formation et expérience	-	R2 : 0,557 T = 6,834 Beta = **0,358** Signif. 0,000	R2 : 0,562 T = 6,056 Beta = **0,345** Signif. 0,000
	FAC3_3 : Influence négative des relations familiale	-	R2 : 0,557 T = 2,025 Beta = **0,104** Signif. 0,044	R2 : 0,562 T = 1,743 Beta = **0,091** Signif. 0,083
Altruisme	FAC1_4 : Comportements négatifs des membres de la famille	-		R2 : 0,562 T = 1,383 Beta = **0,073** Signif. 0,168
	FAC2_4 : Dirigeant âgé et orientation vers le professionnalisme	-		R2 : 0,562 T = 0,224 Beta = **0,013** Signif. 0,823

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

2.1 Analyse de la performance de l'échantillon global

Après avoir fait des tests emboités, par trois modèles opérationnels successifs M1, M2, M3, les résultats de nos tests statistiques font ressortir des différences de coefficient des facteurs. En général, le facteur *relations et délégation* possède le score significatif le plus important (M1 = 0,476, M2 = 0,364, M3 = 0,356 ; p < .000) de tous les autres facteurs dans les trois modèles M1, M2 et M3.

Dans le modèle M2, le deuxième facteur le plus significatif après *relations et délégation* est le facteur *relations internes, formations et expériences* (0,358, p < .000). Dans le modèle 3 toujours après le facteur *relations et délégation* le plus significatif est le facteur *relations internes, formation et expérience* (0,345 p < .000). Ceci explique un certain nombre de valeurs inhérentes à la famille (qualité des relations entre les membres d'une famille soudée, culture plus clairement définie, information mieux partagée et de meilleure qualité, présence d'une perspective à long terme, etc.) conduisant à une gestion rentable du patrimoine de l'entreprise par le biais d'investissement optimal et d'une utilisation plus efficiente des ressources.

Le troisième facteur de façon global le plus significatif est *formalisme de la gouvernance* au vu de ses coefficients respectifs (M1= 0,414 ; M2= 0,297 ; M3 = 0,293 p < .000) des trois modèles M1, M2 et M3.

La première régression du modèle M1 met en évidence une relation statistiquement significative entre la gouvernance et la performance des PME familiales. Les deux facteurs de la gouvernance *formalisme de la gouvernance* et *relations et délégations* sont statistiquement positifs et significatifs. Ce modèle apparait globalement très pertinent puisque le coefficient de détermination est prés de 63%. Le test de Fischer est statistiquement significatif, ce qui montre que le modèle est puissant.

Ensuite, nous avons testé le modèle M2 en incorporant les trois facteurs de la famille : *conflits professionnels, relations internes, formations et expériences* et *influence négative des relations familiales et formation des membres de la famille* pour juger l'ajustement du modèle M2 par rapport au modèle M1. Globalement, le signe des coefficients de chaque variable est significatif et le modèle M2 présente donc un bon ajustement. Comme on peut y attendre, cette méthode d'appréciation améliore le pouvoir explicatif du modèle M3 (R = 0,749) par rapport au modèle M2 (R = 0,746). De même que le pouvoir explicatif du modèle M2 par rapport au modèle M1 (R= 0,631). Après ajouts des facteurs d'altruisme *comportements négatifs des membres de la famille* et *dirigeant âgé et orientation*

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

vers le professionnalisme, les résultats de régression du modèle M3 expliquent près de 75% et améliore davantage que M2 le pouvoir explicatif du modèle.

Parmi les facteurs retenus, le *formalisme de la gouvernance* a un coefficient élevé (béta = 0,414) et significatif au seuil de 1%. En effet, les études de Neubauer et Lank (1998) ont montré que, les organes de gouvernance dans les EF autres que le Conseil d'Administration contribuent à la communication et à la transparence car ils promeuvent le partage d'informations relatives à l'entreprise et à la liaison entre l'avenir de l'entreprise et l'avenir de la famille. Il est aussi possible que la mise en place de structures non formelles telles qu'un Conseil Consultatif ou un Conseil de famille est un organe de gouvernance dans lequel aussi bien les membres actifs de la famille (impliqués dans la direction ou la gestion) que les membres non actifs évoquent les différentes questions relatives à l'entreprise et à la famille. Cela permet aux membres ayant différents rôles (directeur ou employé et membre de la famille) de se libérer de leur fonction professionnelle et de discuter de questions plus générales.

Le facteur *relations et délégations* a un coefficient (béta = 0,476) plus élevé dans le modèle 1. Les résultats obtenus peuvent être interprétés à la lumière de deux visions.

D'une part, les *relations* peuvent être interprétées par le fait que, les membres de la famille bâtissent des relations de travail à travers l'interaction avec leurs collègues. De même, les relations de travail sont exprimées en termes émotifs. Les émotions sont exprimées en termes de frustration, de colère, de stress, d'inquiétude, de collaboration et de coopération, voire de bienveillance perçue par les membres de la famille. Elles permettent de surmonter les difficultés rencontrées dans le travail ; ces émotions sont spécifiques dans les entreprises familiales parce qu'elles sont plus accentuées et plus fortes et s'expriment plus facilement dans un tel contexte. D'après Fletcher (2001), certaines catégories d'émotions sont acceptées comme des états émotifs légitimés par l'entreprise familiale telles que : le respect, l'expression de la colère, la frustration, l'ennui, l'intolérance des compétences. Là aussi, ces états sont davantage observés dans les entreprises familiales car les membres de la famille de par ses relations plus intimes a tendance à permettre l'expression de façon directe et à véhiculer ses émotions fortes.

D'autre part, les *relations* et la détention du capital à majorité familiale basée sur une gestion familiale et communautaire est une stratégie de la *délégation* du pouvoir pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Plus généralement, l'entreprise familiale est, par ailleurs, caractérisée par une souplesse due à une structure organisationnelle décentralisée où

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

la communication est relativement informelle. La bureaucratie est faible et la décision est plus rapide ce qui permet de réagir rapidement aux changements de l'environnement.

Le premier facteur de la variable famille *relations internes, formations et expériences* a des coefficients élevés (M1 = 0,358 ; M2 = 0,345) en deuxième position de nos analyses. Le défi consiste à déterminer dans quelle mesure la présence d'une famille dans la structure et/ou sa gestion influence et détermine l'entreprise. Les *relations internes* peuvent être analysées en termes de considération privilégiée entre le dirigeant propriétaire et les membres de la famille.

Pour les relations internes de ces PME, beaucoup reste à faire pour mieux comprendre la dynamique des EF en matière de gouvernance. Notamment en ce qui concerne le rôle de la famille appréhendée comme une organisation et comme une institution dotée de ses propres codes, règles, mécanismes de gouvernance.

Ces mécanismes ont pour objet non seulement de sécuriser l'apport du dirigeant mais également l'ensemble des transactions qui sont effectuées entre l'entreprise et les différentes parties prenantes, que ce soient les dirigeants, les créanciers, les salariés, les clients, les fournisseurs et, d'une façon très générale, l'environnement sociétal. En fait, dans ces approches et en fonction d'un certain nombre de grilles théoriques, on considère qu'une entreprise est un « nœud de contrats », qu'elle est une coalition et que cette dernière ne sera à même de créer de la valeur que si aucune des parties prenantes n'est lésée. Notre résultat sur le facteur *relations internes, formation et expérience* (0,345 p < .000) montre que ces contrats sont puissamment aidées par les relations internes, et donc que l'analyse contractualiste ne rend pas compte de la totalité des phénomènes dans les EF. Ce point est important sur le plan théorique, et c'est un apport important de notre travail de notre échantillon d'étude.

La formation initiale et l'expérience professionnelle constituent des facteurs d'évaluation des compétences générales du dirigeant et des partenaires familiaux. On peut ainsi estimer qu'un dirigeant ayant suivi une formation initiale supérieure, disposera de plus de connaissances pour adapter la structure organisationnelle de l'entreprise à ses marchés et à son environnement. Dans notre contexte d'étude, la formation et l'expérience professionnelle acquise par les partenaires familiaux, est une stratégie pour entretenir de bonnes relations internes dans l'entreprise.

Le quatrième facteur important est *conflits professionnels* (M = 0,214 ; M2 = 0,206). Ce facteur peut être expliqué par l'indiscipline du personnel envers le dirigeant ayant un impact positif et significatif sur la performance de l'entreprise. En effet, les coûts d'agence permettent aussi d'expliquer les conflits professionnels dans les entreprises familiales. Ceux

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

ci ne sont pas contrôlés totalement par la famille. Au contraire, les cas de partage de propriété sont fréquents. Donc, l'éventualité des conflits du personnel avec le dirigeant s'avère concevable dans l'hypothèse d'une ouverture du capital social par appel à des capitaux propres. Dans ce cadre, des phénomènes de népotisme et d'opportunisme sont susceptibles de surgir chez le dirigeant et d'engendrer un comportement de maximisation de son utilité personnelle au détriment des autres membres de famille agissant pour l'entreprise (Markin, 2004).

Les coefficients des autres facteurs issus de l'analyse expriment le fait qu'il est difficile de mettre en évidence des relations entre l'altruisme et la performance. En effet, la corrélation entre les deux facteurs d'altruisme *comportements négatifs des membres de la famille au travail* et *dirigeant âgé et orientation vers le professionnalisme* associée à la performance est positive, mais faiblement significative.

La relation positive et significative entre les deux variables indépendantes (gouvernance, famille) et non significative de l'altruisme et la performance peuvent résulter d'un certain enracinement des dirigeants. En effet, nous constatons que l'âge moyen des dirigeants a une influence négative sur la performance (statistiquement significative a 10 %). Nos résultats confirment les études précédentes montrant un enracinement des dirigeants de l'EF (Gallo, 1995, pour les entreprises espagnoles; Cromie et ali. 1995). De même, l'âge des entreprises a également une influence négative sur la performance (annexe 15). Pourtant, on aurait pu s'attendre à une influence positive, étant donné que l'entreprise a plus d'expérience sur le marché. Ces résultats peuvent s'expliquer de deux manières, soit l'entreprise arrive a saturation, n'a pas réussi à s'adapter aux changements et ses performances diminuent, soit l'enracinement de la famille (et pas uniquement du dirigeant) exerce une influence négative dans le temps sur la performance de l'entreprise. Cela peut sous-tendre la présence de déviances liées a l'altruisme du dirigeant familial qui recruterait des membres de la famille à des postes opérationnels pour lesquels ils ne sont pas compétents, ou encore l'existence de pratiques d'enrichissement personnel des propriétaires de l'EF et de leur entourage par le biais de prélèvements privés excessifs par exemple. Ceci expliquerait que les deux facteurs d'altruisme résultant de notre ACP n'ont pas d'effets significatifs sur la performance.

Par ailleurs, nous avons réalisé au plan global de l'échantillon d'étude (soit donc sur les 182 entreprises) une analyse discriminante visant à savoir si les entreprises ont des structures de gouvernance distinctes. A la suite de l'analyse discriminante par la méthode du pas à pas, il ressort que le facteur *formalisme de la gouvernance* distingue significativement le groupe (symbolisé par 1) des PME du groupe (symbolisé par 2). Le *formalisme de la*

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

gouvernance discrimine significativement ces groupes dans la mesure où la fonction discriminante présente une valeur de la statistique de Khi-deux égale à 48,418 avec un seuil de signification égal à 0,000 pour 7 degré de liberté. Le concept de gouvernance considéré par bon nombre de chercheurs comme n'étant approprié qu'aux grandes entreprises, le sont aussi pour les recherches sur les PME. Ainsi, l'effet de taille serait beaucoup plus contingent comme le souligne Torres (1997).

2.2 Analyse et discussion hypothèse par hypothèse

Nous allons le faire dans l'ordre du traitement qui a été fait et chaque analyse vise surtout à montrer et à interpréter la portée des résultats et ses limites.

2.2.1 Gouvernance des PME de l'échantillon et performance

Pour les sous hypothèses, nos tests de régression linéaire ont établi une influence positive entre la gouvernance et la performance des PME familiales.

Ce résultat corrobore celui de Mustakallio et ali. (2002). En effet, ces derniers ont montré que la perspective relationnelle en complément d'une perspective contractuelle de la gouvernance des PME familiales influence significativement la performance de l'entreprise. Ceci nuance ce que l'approche « habituelle » de la théorie de l'agence postule. Par exemple, Pieper et al. (2008) notent que les EF, comme tout autre type d'organisation, peuvent utiliser des mécanismes contractuels (contrôle formel), comme le Conseil d'Administration. Ceci permet d'aligner les intérêts entre les actionnaires familiaux et les managers (Fama et Jensen 1983a; Fama 1980; Jensen et Meckling 1976). Certes, nos résultats valident l'importance de la formalisation de la gouvernance (axe *formalisme de la gouvernance*). Mais l'effet positif de la dimension relationnelle de la gouvernance sur la performance est aussi établi par nos corrélations (axe *relations et délégations*). Les mécanismes formels n'épuisent donc pas totalement l'effet positif de la gouvernance sur la performance.

Nous pensons que pour cerner le lien qui unit les systèmes de gouvernance et la performance, il faut comprendre comment ces mécanismes agissent sur les décisions des dirigeants et notamment sur les décisions d'investissement. Cette réflexion vaut autant pour les grandes entreprises que pour les PME familiales.

Nos deux résultats reposent sur les relations différentes. Alors qu'ils ont utilisé les modèles binomials négatifs ou de poisson pour leur estimation de la relation, nous avons utilisé plutôt un modèle linéaire et ceci pour deux raisons. D'abord parce que nous nous intéressons à la gouvernance des trois types des PME et ceci quelle que soit leur maturité.

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Ensuite, parce que nous n'avions aucune statistique dans notre contexte sur la gouvernance au cours d'une période de temps.

L'utilisation des éléments structurels de la gouvernance (Conseil d'Administration, Conseil de Direction) pour la prise de décision stratégique de l'EF reste cependant rare. La direction stratégique et l'exercice du pouvoir de la famille propriétaire à lieu, au contraire, le plus souvent au sein d'arènes plus informelles (Melin et Nordqvist, 2000). Ainsi, même si elles offrent l'opportunité de discuter des questions stratégiques importantes, les réunions du Conseil d'Administration n'en restent pas moins focalisées sur des questions de formalités (Melin et Nordqvist, 2000). Dans le cas du Tchad, les vraies décisions se prennent ailleurs : rencontres ou réunions imprévues, interactions privées entre acteurs influents. Il peut aussi s'agir de contacts irréguliers qui peuvent impliquer les mêmes membres de la famille, ou bien différentes combinaisons et les associer à des acteurs extérieurs pertinents. Ceci explique l'effet positif de l'axe «*relations et délégations*».

2.2.2 Famille et performance des PME de l'échantillon

Les tests de régression linéaire ont permis également de confirmer l'hypothèse selon laquelle la famille influence positivement la performance des PME familiales tchadiennes.

L'intervention de la famille dans les activités de l'entreprise et dans la prise de décision est fortement corrélée à la performance. Ceci veut dire que la présence de partenaires familiaux dominants et fortement impliqués dans la gestion et le contrôle comme il est le cas ici, augmente la rentabilité de l'entreprise.

La concentration de la propriété entre les mains d'un individu ou d'un petit groupe d'individus qui dirigent eux-mêmes leur entreprise ou le fait de diriger par un membre de la famille a pour conséquence, la focalisation des objectifs sur la progression des résultats et donc sur la maximisation du patrimoine familial. Ce résultat corrobore les études antérieures qui affirment la supériorité de la rentabilité des EF dirigées par leurs propriétaires. Par exemple (Anderson et Reeb, 2003a ; Allouche et Amann, 1995) dans leurs études, ont conclut que, la performance de l'EF résulte de la manifestation d'une gestion plus efficace de la nature familiale des entreprises. Daily et Dollinger (1993) ont mis en évidence des différences de performances en faveur des EF, concernant la croissance des ventes, la progression de la part de marché.

Les arguments avancés, s'articulent essentiellement autour de quatre grands axes, eux-mêmes entremêlés : la réduction des coûts de contrôle et d'incitation des dirigeants,

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

l'orientation à long terme intergénérationnelle, l'homogénéité du système de valeurs et, enfin, l'imbrication de deux systèmes sociaux qui s'alimentent réciproquement, la famille et l'entreprise.

Etant donné que la performance est un concept unidimensionnel dans nos analyses, on trouve un modèle qui se réduit à la régression linéaire simple avec une valeur de T nettement satisfaisant puisque rejetant à un seuil bien confortable de 0,000 l'hypothèse nulle. Nous obtenons pour cette proposition le même résultat que ceux de (Davis, Schoorman et Donaldson, 1997). En effet, ils ont conclu que l'existence d'un avantage spécifique aux EF et qui se définit comme: «les processus organisationnels » spécifiques à une EF lui permettront de développer une performance supérieure à d'autres firmes non familiales quand ils sous tendent des facteurs liés à l'altruisme recherchant les mêmes intérêts. Nos résultats rejoignent aussi ceux d'Allouche et Amann (2002) qui ont montré que, les EF se caractérisent par des performances supérieures comparativement aux ENF. Les résultats de ces études sont souvent interprétés comme la manifestation d'une gestion plus efficace résultant de la nature familiale des entreprises. Nos résultats valident donc une des critiques les plus fondamentales à l'application de la théorie de l'agence aux entreprises familiales : la dimension sociale dans les relations entre agent et principal n'est pas explicitement prise en compte dans la théorie de l'agence puisqu'elle ne peut être exprimée en des termes strictement contractuels.

L'EF tchadienne cherche habituellement à maintenir ses valeurs à travers l'évolution de l'entreprise en développant des liens particuliers avec la communauté grâce à l'implication des membres dans les affaires locales. Les objectifs diffèrent donc de ceux propres à la sphère économique et s'apparentent plus à la culture familiale. De plus ces entreprises ont une multitude de mécanismes relationnels de gouvernance (par exemple, communication, cohésion) basés sur la dominance des liens de parenté qu'elles disposent ((Mustakallio, Autio, et Zahra 2002; Tagiuri et Davis 1996; Daily et Dollinger, 1992).

2.2.3 Altruisme et performance des PME de l'échantillon

La troisième hypothèse selon laquelle l'altruisme du dirigeant exerce une influence positive sur la performance de l'EF n'est pas vérifiée dans notre modèle M3. En effet, le premier facteur d'altruisme *comportements négatifs des membres de la famille au travail* n'est pas significatif (0,073 ; p = 0,168). Il traduit des attitudes nuisibles des membres de la famille au travail du fait de l'altruisme à cause de la loyauté envers la famille. Le deuxième facteur d'altruisme d*irigeant âgé et orientation vers le professionnalisme* n'est pas significatif (0,013 ; p = 0,823). Lorsqu'un dirigeant est proche de la retraite, son degré d'altruisme lui

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

permet de préparer ses membres de la famille à sa succession en vue de pérenniser l'entreprise à des générations futures. Nos résultats contredisent les travaux de (Randoy et al, 2003) sur lesquels, l'altruisme dans les relations familiales peut être à l'origine de l'inefficacité des ressources investies. Certes, nos résultats ne permettent pas de conclure du fait du non significativité des deux facteurs d'altruisme *comportements négatifs des membres de la famille, dirigeant âgé et orientation vers le professionnalisme*). Mais, comme les coefficients sont positifs, ils montreraient (s'ils étaient significatifs) que l'altruisme a un effet positif sur la performance.

En effet, Morck et al. 1988, Morck et Yeung (2003) dans leurs travaux ont montré que les membres de la famille ne sont parfois motivés que par leur propre intérêt et non par les intérêts familiaux. Au cours du temps, le dirigeant risque de confondre son intérêt personnel et les intérêts de l'entreprise et de la famille. Contrairement aussi à nos résultats, Schulze et al. (2001) ont montré que, le dirigeant âgé évite d'entreprendre des investissements matériels et immatériels parce qu'il les perçoit comme étant trop risqués ou tant qu'il l'oblige personnellement à acquérir de nouvelles compétences. Aussi, des conflits d'intérêts peuvent surgir. Les membres de la famille peuvent remettre en cause la capacité du dirigeant familial à prendre des décisions qu'ils considèrent non conformes aux intérêts de la famille. Ensuite, il est commun de trouver les membres de la famille du ou des fondateurs à la direction de l'EF. Car pour diriger une EF, il faut des compétences approfondies. Or ces compétences ne sont forcément présentes parmi les descendants du fondateur.

Cependant, l'EF constitue une source d'emploi privilégiée pour les membres de la famille propriétaire. Malheureusement, le népotisme y est pratiqué sans aucune conscience de dysfonctionnement dangereux qu'il entraîne.

Le degré d'altruisme du dirigeant familial envers un membre de la famille reflète un point d'utilité totale affectée par l'utilité d'un autre membre de la famille. De ce fait, ce degré d'altruisme ne se fait pas de façon symétrique. Autrement dit, il existe des déviations par rapport à l'altruisme équilibré où les membres de la famille sont supposés être totalement altruistes les uns envers les autres.

L'ensemble des concepts des sous hypothèses en relation, sont reconnus comme des sources de considération privilégiée (altruisme) d'autant plus que leur intensité est importante, et par conséquent sont à l'origine d'une dégradation de la performance de la PME familiale.
Les aspects familiaux sont validés par nos résultats et limitent les approches par les couts d'agence. Par contre, les aspects spécifiques de l'altruisme ne sont pas validés par nos travaux

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

(facteurs non significatifs). Dans les futures recherches, ce point sera important, car il reste ouvert. Nous brosserons au point suivant, la comparaison des EF et des ENF.

2.3 Analyses comparatives des entreprises familiales et des entreprises non familiales

Nous allons les faire dans l'ordre des modèles 1 à 3 et chaque analyse vise à interpréter les résultats et leurs limites.

2.3.1 Analyse comparative des entreprises familiales et des entreprises non familiales : Modèle M1

En examinant les coefficients du modèle M1 de la régression, les coefficients obtenus des facteurs de la gouvernance : *formalisme de la gouvernance* et *relations et délégation* des EF sont plus élevés que ceux des ENF. On constate que tous les signes sont positifs dans tous les cas, ce qui implique que les EF sont plus performantes que les ENF. En outre, on peut préciser que la supériorité des EF en termes de rentabilité peut s'expliquer par leur degré de *formalisme de la gouvernance* plus élevé (ce que l'échantillon considéré confirme de manière significative au seuil de 1% pour les EF).

Tableau 71: **Coefficients de régression des EF et des ENF de la relation du modèle 1**

Entreprises formelles (N = 130)						**Entreprises informelles (N = 52)**				
Modèle 1	Coef. non standardisés		Coef. Stand.	t	Sig.	Coef non stand.	Coef. Stand.	Coef stand.	t	Sig.
	A	Erreur stand	Bêta			A	Erreur stand	Bêta		
Constant	-0,56	0,067		-0,842	0,401	0,125	0,123		1,016	0,315
Formalisme gouvernance	0,380	0,066	0,399	5,721	0,000***	0,428	0,120	0,415	3,557	0,001**
Relations et délégations	0,427	0,065	0,457	6,550	0,000***	0,489	0,132	0,432	3,703	0,001**

***Signification au seuil de 1% **Signification au seuil de 5% * Signification au seuil de 10%

Ce résultat est intéressant, car surprenant et apparemment les effets du *formalisme de la gouvernance* sont plus élevés sur la performance des EF que des ENF. Finalement, c'est logique : dans les EF, du fait qu'à priori les relations familiales (dans les directions) y sont plus fortes, tout effort de formalisme a plus d'effets positifs. Ce qui, toutes choses étant égales par ailleurs, conduit mécaniquement à des coefficients supérieurs. Cela illustre que la politique de gouvernance des EF est structurellement différente de celle des ENF. Les EF sont

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

différentes des ENF en raison de l'interaction des membres de la famille et de l'entreprise qui crée un ensemble unique de ressources. Les liens familiaux sont à l'origine de cette spécificité. Ces caractéristiques expliquent les choix stratégiques de meilleure qualité de gestion effectués par les EF et consécutivement leurs performances supérieures.

D'autres configurations posent, en effet, problème. Une entreprise contrôlée mais non dirigée par une famille ou bien, à l'inverse, une entreprise uniquement dirigée par une entité familiale ont toutes les chances de se comporter ou non tel que le ferait une EF. A titre d'exemple, une entreprise majoritairement contrôlée par une famille mais qui ne constitue qu'un investissement passif ne se comporterait pas en « entreprise familiale » vu le désintérêt que pourraient probablement manifester les membres de la famille propriétaire. A contrario, il peut être envisageable qu'une entreprise dirigée par une famille qui n'en détient pas la propriété puisse poursuivre activement les aspirations de la famille et se comporter donc en « entreprise familiale ».

D'autres difficultés apparaissent. Qu'est-ce que la « famille » ? Astrachan, Klein et Smyrnios (2002) déplorent l'absence d'une définition consensuelle de ce terme, premier obstacle face au développement de la recherche dans ce domaine. Les auteurs préconisent, en conséquence, d'essayer de résoudre cette insuffisance en proposant, comme principe fondateur de la recherche sur l'EF, une définition claire et concise de ce concept.

Une autre difficulté non moins importante concerne la catégorisation d'entreprises contrôlées par deux ou plusieurs familles (Astrachan, Klein et Smyrnios, 2002). L'influence des familles n'est, en effet, pas nécessairement additive. Pour Chua, Chrisman et Sharma (1999), la diversité observée de l'objet d'étude qu'est l'EF montre qu'une définition doit tout d'abord obéir à un impératif théorique. Cette définition doit distinguer l'entité, l'objet ou le phénomène d'un autre et ce, en montrant conceptuellement en quoi il diffère et pourquoi la différence importe.

Ainsi, les études qui se sont penchées sur la question des spécificités de l'EF l'ont conceptualisée comme étant une entité unique contribuant ainsi à la mise en évidence des caractères pouvant être pris en compte dans le cadre d'une définition théorique. Ainsi, pour Davis, Pett et Baskin (2000), l'unicité de l'entreprise familiale serait due à :

- l'évènement de la succession ;
- l'implication familiale dans la prise de décision ;
- la question du développement professionnel des membres de la famille ;
- la question de l'incorporation de gestionnaires non-membres de la famille ;
- l'existence d'un écart entre les objectifs de la famille et les objectifs institutionnels.

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Notre recherche soufre ici de limites dues au fait que nos questions de recherche ne dépassent pas ces questions de définition de bases de ces concepts, et qu'elles ne sont pas prises en compte dans le questionnaire.

De manière générale, on peut conclure que, les EF de l'échantillon sont plus performantes que les ENF d'après les résultats du modèle M1. Ceci justifie une large littérature, tant conceptuelle qu'empirique, appuyant la supériorité des EF. Ainsi, en termes de théorie de l'agence, les observations sur l'échantillon permettent de confirmer la thèse de la convergence des intérêts et d'infirmer le modèle M3 sur la relation altruisme et performance.

2.3.2 Analyse comparative des entreprises familiales et des entreprises non familiales : Modèle M2

Les résultats des tests de régression du modèle M2 de notre étude, permettent de compléter l'analyse des coefficients des facteurs de gouvernance et famille.

Le tableau suivant récapitule les données du modèle M2 des EF et des ENF.

Tableau 72: **Coefficients de régression des EF et des ENF de la relation du modèle 2**

Entreprises familiales (N = 75)						**Entreprises non familiales (N = 55)**				
Modèle 1	Coef. non standardisés		Coef. Stand.	t	Sig.	Coef non stand.	Coef. Stand.	Coef stand.	t	Sig.
	A	Erreur stand	Bêta			A	Erreur stand	Bêta		
(Constante)	-0,020	0,078		-0,256	0,799	-0,093	0,096		-0,965	0,339
Formalisme gouvernance	0,426	0,086	0,344	4,972	0,000***	0,208	0,103	0,225	2,021	0,492
Relations et délégations	0,546	0,092	0,552	5,949	0,000***	0,283	0,089	0,334	3,193	0,002**
Conflit professionnel	0,031	0,084	0,030	0,365	0,716	0,356	0,117	0,321	3,044	0,004***
Relations internes, formation et expérience	0,398	0,087	0,319	4,603	000***	0,355	0,103	0,369	3,437	0,001***
Influence négative des relations familiales et formation des membres famille	0,048	0,091	0,039	0,531	0,597	0,018	0,098	0,020	0,187	0,852

***Signification au seuil de 1% **Signification au seuil de 5% * Signification au seuil de 10%

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Deux constats ont été observés sur les coefficients des facteurs.

Premièrement, deux facteurs ressortent statistiquement significatifs a 1%: *conflits professionnels* et *relations internes, formation et expérience* dans les ENF. Il est a priori difficile d'expliquer pourquoi les conflits professionnels sont associés positivement et significativement à la performance des ENF. Peut-être cette association est-elle sous-tendue par l'importance de différences de tailles de ce type d'entreprise. Il se peut en effet que, la supériorité des EF concerne davantage les PME de tailles moyennes que les entreprises de petites tailles. Si tel est le cas, cette explication ira à l'appui de l'idée d'un cercle vertueux de la dynamique de la famille ou, tout au moins, elle ira à l'appui de l'hypothèse d'endogènéïté de la famille.

Dans une EF, la dynamique est plus complexe que dans une ENF. En effet, les membres d'une famille dans une EF peuvent facilement s'éviter des conflits, contrairement aux ENF. Dans un contexte familial, tous les membres de la famille sont contraints de communiquer, de se concerter, d'où l'importance d'arriver à transcender la problématique familiale. Les recherches de Taguiri et Davis (2002) montrent qu'une EF combine trois éléments distincts : l'entreprise elle-même, la famille qui y est liée, et les actionnaires. Les intérêts des personnes concernées par chacun de ces éléments se chevauchent, mais ne sont certainement pas identiques. Ce sont justement ces différences qui sont de nature à causer des conflits, surtout dans les entreprises de la énième génération, où il est plus probable de voir certains actionnaires ne plus participer activement à la gestion journalière de l'entreprise.

Pollak (1985, p. 594) a trouvé que, « les économistes tendent à concevoir la famille comme une unité harmonieuse et à considérer le conflit et les discordes comme des aberrations peu crédibles pour l'analyse économique ». Cette observation s'applique aux théoriciens traditionnels de l'agence qui supposent que l'EF se caractérise par des coûts d'agence insignifiants tout en se basant sur l'idée selon laquelle la famille agit comme une unité statique et cohésive.

Les *conflits professionnels* peuvent avoir du bon dans une entreprise. En mettant en présence des points de vue opposés et en les confrontant, on peut trouver des méthodes nouvelles et meilleures. Les entreprises où il y a peu ou pas de différends ne réussissent habituellement pas à faire face à la concurrence du marché. S'il n'y a pas de conflit, il n'y a pas de divergence d'opinion ni de réflexion indépendante. Bien qu'il soit normal d'avoir des conflits, cela ne veut pas dire que ce n'est pas stressant. Le secret, c'est d'apprendre à bien les résoudre. Les familles qui réussissent à s'occuper de leurs différences de façon constructive fonctionnent dans le milieu affectif le plus sain. En revanche, les *conflits professionnels* non

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

résolus risquent de continuer dans l'entreprise, nuisant au fonctionnement et la performance de l'entreprise.

Le deuxième facteur *relations internes, formation et expérience* n'explique pas la façon dont les relations de pouvoir, les formations et l'expérience professionnelle se développent entre les acteurs de l'EF et comment cela joue sur la rentabilité, ni la façon dont les dirigeants influencent la performance de l'entreprise (Kang et Sorenson, 1999). De plus, ce deuxième facteur tend à sur-simplifier les relations de la famille impliqués dans l'entreprise (Schulze et al. 2002, p. 247; Arrègle et al. 2004, p. 16). Selon Hugron (1998), l'EF évolue et prend des configurations différentes selon l'âge de l'entreprise et le nombre de membres de la famille impliqués. Les hypothèses qui expliquent nos résultats de notre étude montrent que la structure de l'actionnariat évolue et devient particulièrement diluée, les relations familiales ont tendance à s'atténuer dans les familles plus élargies où nécessitent des instances de contrôle plus formelles, ce qui expliquerait le poids du facteur *formalisme de la gouvernance*, mais il faudrait alors le tester par rapport à la taille et l'âge de l'entreprise.

Deuxièmement, le facteur *influence négative des relations familiales et formation des membres de la famille* n'explique pas la performance dans les deux cas des PME. En effet, les PME sont fondées sur des relations familiales qui détiennent une forte composante sociale. La dimension sociale dans les relations entre agent et principal n'est pas explicitement prise en compte dans la théorie de l'agence puisqu'elle ne peut être exprimée en des termes strictement contractuels. Cette théorie se focalise sur l'opportunisme de l'agent et néglige le potentiel du principal à se comporter de façon inappropriée. Elle est critiquée suite à son « ignorance des effets des bonnes relations sociales qui peuvent exister entre les dirigeants et le personnel ». Ainsi, cette perspective ignore les situations où les intérêts des ces deux acteurs peuvent être alignés. Toutefois, les EF sont différentes des ENF en raison de l'interaction des membres de la famille et de l'entreprise qui crée un ensemble unique de ressources. Les liens familiaux sont à l'origine de cette spécificité. Ces caractéristiques expliquent les choix stratégiques de meilleure qualité effectués par les EF et consécutivement leurs performances supérieures.

2.3.3 Analyse comparative des entreprises familiales et des entreprises non familiales: Modèle M3

Le contraste de situations contribue sans doute à expliquer l'absence de signification statistique des différences pour l'ensemble des PME, le résultat du facteur *formalisme de la gouvernance* étant dans ce cas, fortement affecté par l'hétérogénéité interne de l'échantillon

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

induite par l'agrégation des PME familiales et non familiales. Au total, le modèle M3 s'ajuste mieux aux données que le modèle M2.

Tableau 73: **Coefficients de régression des EF et des ENF de la relation du modèle 3**

Entreprises familiales (N = 75)						**Entreprises non familiales (N = 55)**				
Modèle 1	Coef. non standardisés		Coef. Stand.	t	Sig.	Coef non stand.	Coef. Stand.	Coef stand.	t	Sig.
	A	Erreur stand	Bêta			A	Erreu stand	Bêta		
(Constante)	0,018	0,081		0,225	0,822	-0,133	0,095		-1,402	0,168
Conflit professionnel	0,026	0,092	0,026	0,285	0,777	0,349	0,128	0,315	2,737	0,009***
Relations internes, formation et expérience	0,440	0,097	0,352	4,552	000***	0,230	0,116	0,239	1,977	0,054**
Influence négative des relations familiales et formation des membres famille	0,032	0,089	0,026	0,366	0,715	-0,067	0,100	-0,074	-0,674	0,503
Comportements négatifs des membres de famille	0,194	0,081	0,167	2,395	0,019*	0,279	0,111	0,283	2,525	0,015**
Dirigeant âgé et orientation vers le formalisme	-0,101	0,099	-0,083	-1,019	0,312	0,047	0,105	0,053	0,449	0,655

***Signification au seuil de 1% **Signification au seuil de 5% * Signification au seuil de 10%

Il se dégage de l'analyse de nos résultats du modèle M3 des différences des coefficients des deux types des PME. Nous retrouvons de nouveau, le coefficient de facteur *conflits professionnels* plus significatif dans les ENF, mais non significatif dans les EF. Il explique le même phénomène que le modèle 2. De même les deux facteurs de l'altruisme *comportements négatifs des membres de la famille* et *dirigeant âgé et orientation vers le formalisme* sont plus significatifs quand aux PME non familiales.

Il existe l'altruisme asymétrique ou irrégulier, qui est désavantageux pour l'EF. L'altruisme est considéré comme familiness[61] des EF, mais induit deux effets non bénéfiques pour l'entreprise: d'une part, l'altruisme accroit les relations conflictuelles entre les individus

[61] Le concept de familiness est défini comme l'unique pool de moyens et compétences qui procurent des effets positifs pour l'entreprise familiale.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

(plus ils sont altruistes, plus il y a de relations conflictuelles entre eux) et d'autre part, l'altruisme décroît leur participation à l'élaboration d'une stratégie commune. Eddleston et Kellermanns (2007) attribuent l'influence de l'altruisme à la théorie de l'intendance. Selon cette théorie, l'homme est vu comme une personne qui se réalise en satisfaisant les intérêts de la collectivité. Un intendant maximise son utilité en réalisant les objectifs de l'entreprise et ainsi agit dans l'intérêt de la société. La théorie de l'intendance s'oppose à la théorie de l'agence qui dépeint l'homme comme quelqu'un d'économiquement rationnel qui cherche prioritairement à satisfaire ses propres intérêts individuels. Les membres de famille altruistes peuvent être considérés comme des intendants de l'entreprise. Il s'agit alors d'altruisme réciproque ou symétrique, qui est bénéfique pour l'EF. A noter que sur l'échantillon global, l'altruisme n'est pas significatif, alors qu'il l'est ici sur une partie des EF et ENF.

Nous renseignons ci-dessous quelques cas d'altruisme asymétrique Lambrecht, Lievens et Beens, 2007):

- Lorsque les propriétaires sont plus âgés, ils ont une confiance aveugle pour les dirigeants de l'entreprise, simplement parce que ce sont leurs enfants.
- Lorsque les membres de la famille qui prestent le moins sont plus choyés que ceux qui travaillent bien.
- Lorsque les parents traduisent leur amour pour leurs enfants en répartissant d'une manière égale leurs actions, sans tenir compte de leurs compétences et des intérêts qu'ils ont pour l'entreprise.
- Lorsque seuls les membres de la famille ne possédant pas de diplôme universitaire peuvent intervenir dans les affaires familiales. On craint qu'ils ne parviennent pas à se révéler en dehors de l'EF. Les membres de la famille qui ont un diplôme universitaire sont invités à faire leur chemin en dehors de la société familiale.

Comme les exemples ci-dessous l'illustrent, l'altruisme asymétrique peut nuire aux membres de la famille susceptibles d'apporter le plus à l'entreprise. Ils peuvent se sentir floués. Ils risquent dès lors de ne plus soutenir l'entreprise et de la quitter.

Au terme de sa recherche, Barneto (1999) avance que, ce sont les EF qui poursuivent à la fois des objectifs familiaux et de société qui sont les plus performantes, que ce soit sur le plan économique (elles performent mieux que les EF qui poursuivent des objectifs "uniquement" de société) ou sur le plan familial (elles performent mieux que les EF qui mettent surtout l'accent sur les objectifs familiaux). C'est grâce à cette association entre des objectifs (économiques et familiaux) que les EF peuvent atteindre des niveaux de performance les plus élevés. Suivant nos résultats et nos analyses des deux groupes des PME,

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

le facteur *conflits professionnels* exprime une différence statistiquement significative à l'avantage des ENF comme les précédents modèles M1 et M2. La performance est EF est plus expliquée par le *formalisme de la gouvernance* que les ENF, alors qu'a l'inverse, bien que la différence ne soit pas statistiquement significative, la performance est ENF est plus expliquée par les *conflits professionnels* que les EF.

2.4 Analyse comparative des performances des entreprises formelles et des entreprises informelles

On note d'abord que le facteur *influence négative des relations familiales et formation des membres de la famille* n'est pas significatif, sur aucun des deux sous-échantillons, alors qu'il l'était sur l'échantillon global. Par contre les facteurs *formalisme de la gouvernance* ; *relations et délégations ; conflits professionnels; relations internes, formation et expériences* sont significatifs dans les deux types d'entreprises à l'exception du facteur *formalisme de la gouvernance* qui n'a aucune liaison statiquement significative dans les entreprises informelles (EINF).

Le modèle M3 testé apparait globalement pertinent puisque le coefficient de détermination est prés de 5 %. Néanmoins, ce modèle s'ajuste bien aux données et explique bien les variables.

Les coefficients des facteurs de l'altruisme *comportements négatifs des membres de famille* et *dirigeant âgé et orientation vers le formalisme* sont non significatifs pour les deux sous échantillon. Aussi pour d'autres facteurs dans certains cas, les signes et les intensités de ces coefficients varient entre les deux types d'entreprises, ce qui corrobore que la relation d'agence ne se produit pas de la même manière dans les deux types d'entreprises. Nous constatons que, tous les coefficients des entreprises formelles (EFOR) sont plus élevés par rapport à leurs homologues des EINF. Dans les EFOR, les facteurs sont plus fortement corrélés à la performance, ce qui peut être expliquée par une structure de gouvernance formelle différente pour les EFOR et les EINF. Cependant, la gouvernance familiale formalisée influence positivement la performance grâce aux *relations et délégations* qui sont les plus importantes dans les EFOR. Une explication possible de ce phénomène résiderait dans une plus grande importance des coûts d'agence.

En effet, les facteurs externes tels que les modifications des réglementations publiques, des lois fiscales, des salaires et des taux d'intérêt, etc. ont un effet différent sur les EFOR que

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

sur les EINF. Les EFOR ont une gestion structurée, les effets induits de ces éléments sont plus élevés en termes de performance que pour leurs homologues du secteur informel.

Le facteur *relations et délégations* est significatif dans les deux types d'entreprises. Les entreprises qui décroissent, atteignent une crise de délégation où le dirigeant propriétaire devient incapable ou non désireux d'abandonner son contrôle et des décisions importantes. Ainsi, au fur et à mesure que l'entreprise décroît (nous avons une explication de ceci dans le cas des entreprises qui décroissent (cas rare mais possible), et dans la mesure où ce dirigeant possède des capacités limitées, il ne parvient plus à supporter seul le processus de prise de décision dans son intégralité. Donc, si le fondateur ne cède pas à la nécessité de déléguer le pouvoir et les responsabilités, la croissance de son affaire et particulièrement la gestion des compétences de son personnel seraient inhibées. Les EINF sont caractérisées par une combinaison complexe de famille, de social, de personnel, et d'échanges, les relations sont par nature moins intenses, et exercent moins nettement un effet sur la rentabilité de l'entreprise.

Il faut noter que le secteur informel n'a pas que des avantages, il se traduit aussi par des coûts qui viennent frapper les transactions et ainsi entravent sa performance. Ils sont la contrepartie de la défaillance du système juridico légal et ils aboutissent à une « taxation informelle » dont le niveau dépend lui-même du coût de la légalité. Le secteur informel n'obéit pas à une logique d'accumulation, mais plutôt à une logique de redistribution d'après nos résultats. Si le secteur informel parvient à dégager un surplus, ce surplus n'est pas affecté au développement des structures productives.

Dans une étude comparative sur le rôle de l'Etat dans la dynamique du secteur informel en Asie de l'Est et en Afrique Subsaharienne, Vérez (1998) constate ainsi qu'en Asie le cadre libéral relatif aux mécanismes du marché a favorisé la dynamique du secteur informel. Cette dynamique a permis aux entreprises de ce secteur de se développer en symbiose avec les entreprises du secteur formel. Par contre en Afrique, on se préoccupe de dénoncer le caractère parasitaire des activités informelles sans véritable politique macro-économique incitative. Ainsi pour Charponnier (1994), l'absence d'un contexte institutionnel incitatif ne permet pas à l'entrepreneur africain du secteur informel de déployer son esprit d'initiative dans un cadre légal, alors même qu'il ne bénéficie pas de conditions initiales favorables.

Les résultats de nos données confirment que les EF formelles sont plus performantes que les deux autres types d'entreprise. On retrouve ainsi des résultats similaires à ceux de Barth et ali (2005) concernant les EF formelles ayant de meilleures performances que leurs

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

homologues non formelles. Ces résultats contredisent de ce point de vue les travaux sur les conflits en entreprises qui illustrent généralement un impact négatif sur la performance, impact dû à des désaccords sur les objectifs, les moyens de les réaliser, ou encore sur des divergences de valeurs suggéré par Neubauer et Lank (1998), où l'on distingue les entreprises formelles, contrôlées majoritairement par la famille de celles où la famille n'est plus l'actionnaire principal.

Les résultats montrent aussi que les EFOR les plus performantes sont celles où la propriété et le management sont séparés, ce qui semble contredire l'interprétation dominante de la théorie de l'agence. En effet, Jensen et Meckling (1976) ont par exemple ont préconisé des modes de rémunération comme les stocks options, afin de réduire le conflit potentiel d'intérêt en incitant le dirigeant à privilégier les intérêts de la propriété.

Ainsi, l'approche positiviste de la théorie de l'agence, mettant l'accent sur les avantages d'une coopération bien équilibrée ex ante semble être plus apte à expliquer les différences de performances des entreprises familiales. De même, les développements récents en finance comportementale qui tentent d'élargir le pouvoir explicatif des théories de la gouvernance en étudiant les biais comportementaux aussi bien individuels que collectifs montrent les limites de l'approche traditionnelle agent-principal.

On peut objectivement penser que séparer les acteurs de l'organisation en matière de propriété et de management est une source supplémentaire de conflits. Les résultats de cette étude sont plus nuancés puisque, pour ces PME, le management par un membre de la famille à l'origine de l'entreprise est une source de rentabilité dans une situation où l'actionnariat n'est plus du tout contrôlé par la famille.

Plusieurs courants théoriques constituent des voies d'explication pour un tel résultat. Tout d'abord, les approches positives des théories de l'agence offrent un cadre explicatif intéressant (Charreaux, 1998) à travers l'évolution de la relation d'agence moins conflictuelle et plus coopérative (dyadique). On sait que pour une entreprise, sur des marchés limités comme les PME, le succès est très souvent lié au réseau relationnel tissé par le créateur de cette activité économique. Or, de ce point de vue, avoir un membre actif de la famille en charge des affaires, est un gage de continuité dans les relations commerciales et professionnelles en général. A degré de compétence équivalent, un manager issu de la famille va pouvoir maintenir et développer les réseaux technico-économiques indispensables au développement de la société. La valeur créée par cette coopération permet de faire fructifier le capital financier des actionnaires en continuant à développer le capital managérial (Charreaux, 1999). La séparation des lieux de pouvoir et de management pourrait ainsi constituer un

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

élément de design organisationnel intéressant dans une perspective positive de l'agence. Les tests semblent confirmer l'existence d'un avantage des EFOR, les entreprises que la famille dirige étant parmi les plus performantes. Neubauer et Lank (1998) considèrent ce modèle d'organisation comme marqué par l'héritage culturel laissé par la famille et attribuent sa rentabilité aux valeurs familiales et au style de management qui vont continuer d'affecter positivement le fonctionnement journalier de l'entreprise. De nouvelles pistes sont ainsi ouvertes dans les relations d'agence au sein des PME. Elles sont fondées sur la coopération, sur la continuité et sur la confiance, plus que sur le conflit entre les principaux acteurs influant le développement de l'entreprise. La présence d'un membre de la famille en charge de la gestion de l'entreprise, alors que l'actionnariat familial est minoritaire, prolonge la méthode de management à l'origine du succès de l'entreprise

L'altruisme du propriétaire dirigeant n'est pas vérifié dans le cas du Tchad sur l'échantillon global, mais pas sur certains sous-échantillons, et notamment pas sur les sous-échantillons EF, ENF, EINF et EFOR. D'une part, sur l'échantillon global, sur les EF et sur les EINF, les résultats ne montrent pas de corrélation significative entre les facteurs d'altruisme et la performance ; d'autre part, par contre, sur les sous-échantillons EFOR la corrélation est significative.

SECTION II
LES IMPLICATIONS THEORIQUES ET DE MANAGEMENT STRATEGIQUE DANS LA PERSPECTIVE D'EMERGENCE ET DE GOUVERNANCE TRES ELABOREE EN MILIEU DES PME

Il est question ici, de présenter les conséquences de la validation de notre modèle et de nos hypothèses de la gouvernance sur la performance au regard des théories de l'agence et de l'intendance et du point de vue de la pratique managériale.

1. Les apports du travail du point de vue théorique

L'originalité de la recherche est justifiée par la rareté des études ayant traité de la gouvernance et la performance dans le contexte de la PME familiale au Tchad. L'objectif principal consiste à étudier ce phénomène en se fondant sur, d'une part, l'approche par les théories de l'agence et de l'intendance et d'autre part sur la littérature portant sur les spécificités de l'EF. La recherche présente un double intérêt. Tout d'abord, elle cherche à

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

combler le vide quant à l'étude de la gouvernance de l'EF et de sa performance. D'autre part, elle répond à une insuffisance des théories en analysant l'effet de la gouvernance sur la performance, analyse généralement sous-entendu par les modèles pionniers.

1. 1 La performance de l'entreprise familiale : vers une approche réaliste

Au regard de la récente floraison d'une multitude d'études comparatives entre entreprises familiales et non familiales, la plupart des études existantes et celle de notre se contentent de mesurer la performance de l'entreprise de façon quantitative. La spécificité de l'EF par rapport aux autres entreprises est prise ainsi en compte. Du point de vue systémique, on ne peut étudier la performance de l'entreprise sans étudier la performance du « système de famille ». Un des résultats de notre étude quantitative est que la performance de l'EF est un concept unidimensionnel. Elle ne se limite pas aux objectifs organisationnels mais doit être élargie vers les objectifs familiaux. De même, elle ne doit pas se limiter à certains de nos facteurs issus de nos analyses purement objectifs qui ne reflètent souvent pas la vision de long terme de l'entreprise, mais doit intégrer des critères objectifs à travers une évaluation basée sur la perception du dirigeant familial.

En effet, la performance est un concept qui revêt des aspects multiples mais convergents dans nos résultats, certes. Mais on peut penser que les différentes dimensions de la performance s'opposent parfois, c'est l'opinion des critiques des modèles actuels de management, qui estiment que dans ces modèles actuels de management, la recherche de performance financière nuit à la performance économique et/ou de marché, et que la recherche de performance de marché, ainsi que de la performance économique, nuit à la performance sociale. Bien qu'il constitue un thème récurrent dans les recherches en Sciences de Gestion, dont l'importance est soulignée par le volume de littérature lui étant consacré, le concept de performance demeure « une notion complexe et ambiguë » (Marmuse, 1997) et souffre d'un manque de consensus sur les définitions et les terminologies de base. Il n'existe pas de cadre théorique claire et cohésif permettant de constituer une structure d'analyse pour évaluer les capacités de performance des EF. A ce jour, les études restent très dispersées et évaluent de manières non symétriques différentes facettes de la performance.

Les EF de l'échantillon de notre étude se caractérisent par des objectifs de double nature (besoins de la famille, besoins de l'entreprise) qui varient selon l'âge, le secteur d'activité, la taille et la forme juridique suite à la coexistence des besoins de la famille et des besoins de l'entreprise. De ce fait, il semble légitime de s'interroger sur la conception de la

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

performance la mieux en adéquation avec l'objet de la recherche, qui est la gouvernance, et qui puisse dépasser la vision classique de la performance des entreprises.

Non seulement la performance peut être abordée sous l'angle de la vision de l'entreprise, mais également inclure la contribution au bien-être du dirigeant, qui est la famille. Peu d'études empiriques explorent la réussite du système de la famille. Par exemple, Allouche et Amann (2010) sont parmi les rares auteurs à allier l'étude de la performance de la PME familiale, à travers la confiance quand à l'amélioration de l'unité familiale. Selon Chrisman et ali. (2004), la performance doit être mesurée en termes d'objectifs fixés par l'EF. Conceptuellement, cela revient au même qu'il s'agisse d'une mesure de performance en termes d'objectifs économique et non économiques.

Les EF sont des unités capables d'œuvrer pour un objectif qui peut donner ses fruits (Ward, 1987). Pour Simon (1996), la performance de ces entreprises tient au fait que leurs stratégies sont basées sur la patience et l'obstination et sur une interaction intense et durable avec les clients. L'EF n'est pas nécessairement attirée par les investissements à la mode, consacrés par l'opinion publique ou l'actualité mais sont capables de s'investir dans des actions ou projets dont la réputation auprès des investisseurs n'est pas bonne, du moment où ces investissements satisfont leur logique de long terme. Elles participent activement aux secteurs d'activités à faible intensité capitalistique et donc possédant moins de barrières à l'entrée. Elles sont, d'ailleurs, réputées compter davantage sur les Hommes (les ressources humaines) que sur le capital (Gallo et Sveen, 1991). L'attachement émotionnel à l'affaire crée, en contre partie, de fortes barrières à la sortie du secteur d'activité où elles exercent. Quand leur marché atteint sa maturité, elles seraient, toutefois, capables de le quitter grâce à une forte capacité d'innovation.

Les recherches en stratégie de l'EF convergent, d'une manière générale, sur certains points. On s'accorde à dire, en effet, que l'EF a une orientation de repli sur soi qui affecte les perceptions que se font ses membres quant à l'environnement. Pour Cohen et Lindberg (1974) et Donckels (1991), l'EF se caractérise par une orientation "intérieure" ("*Inward Orientation*") c'est-à-dire vers l'efficience plutôt que par une orientation "extérieure" ("*Outward Orientation*") vers de nouveaux marchés. Par ailleurs, le système familial permettrait, entre autres manifestations, de créer et de maintenir une certaine cohésion sous-jacente, et donc conservatrice, des hypothèses, des croyances et des convictions fondamentales que se fait l'entreprise quant à son environnement. L'EF est donc plus résistante au changement et plus réticente à la croissance de sa performance que l'entreprise non familiale.

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Notre recherche se porte ainsi vers une meilleure compréhension de la notion de la performance de l'EF. Nos travaux présentent des résultats ambigus sur les effets des facteurs d'altruisme sur la performance. Ils ne sont pas significatifs sur l'échantillon global, mais le sont sur certains issu de notre modèle et proposer de prolongements potentiels vers un modèle théorique de l'altruisme dans les EF.

1.2 Vers un modèle explicatif de l'influence de l'altruisme sur la performance des EF

Nous allons dans un premier temps, présenter l'altruisme comme source de performance, puis dans un deuxième temps, son modèle théorique sur la performance de l'entreprise.

1.2.1 Une relecture de la littérature : l'altruisme comme source de performance

La performance financière, économique, sociale et bien d'autres ont fait l'objet de recherches dans les entreprises en générale et les PME familiales en particulier. Par exemple, la qualité de prise de décision est positivement liée à l'altruisme dans les PME (Meyer et ali., 1991). On constate toutefois la tendance de la recherche à étudier la performance sous l'angle de l'altruisme du dirigeant, en particulier avec la satisfaction des membres familiaux de l'entreprise. Il faut préciser cependant que, toutes les dimensions de l'altruisme n'ont pas la même influence sur la performance. Nous observons que, chaque dimension d'altruisme affecte la performance avec un degré plus ou moins important d'après les résultats de nos tests de régression de notre modèle.

L'altruisme affectif du propriétaire dirigeant dans le cadre des EF, implique que, l'alignement des objectifs individuels peut amener à la confirmation des attentes du dirigeant familial à un résultat positif.

Quand aux analyses de notre modèle, l'altruisme du dirigeant a principalement des relations avec les membres familiaux pour la réussite de l'entreprise. Maherault (1999), considère que, sans altruisme envers la famille, la gouvernance d'entreprise serait perturbée ou sabotée par quelques membres de la famille, ce qui pourra probablement favoriser l'échec de la gouvernance.

Pour Chirico (2006), un faible degré d'altruisme du dirigeant peut causer un faible degré de relation de l'entreprise. L'altruisme envers les partenaires familiaux de l'entreprise a

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

une influence sur la performance de l'entreprise. Etant donné la rareté des recherches menées sur la performance de l'EF, les indicateurs doivent être présentement basés sur la satisfaction perçue de l'unité de la famille. Ces observations permettront d'affiner le modèle proposé sur l'altruisme.

1.2.2 Un enrichissement de la littérature : La prise en compte de l'altruisme dans l'entreprise familiale.

L'altruisme est un élément important pour un dirigeant de l'EF pour la performance de l'entreprise. Nous observons que si l'altruisme de ce dirigeant envers les membres de la famille s'affaiblit, il doit rechercher un altruisme vers d'autres directions telle que l'entreprise elle même. En transposant cette observation sur l'altruisme du dirigeant familial, il est possible de postuler que lorsque le dirigeant familial devient moins altruiste envers l'entreprise, il lui est nécessaire de véhiculer son altruisme envers d'autres entités telles que la famille, et de même pour un changement de l'altruisme envers la famille. Les connections émotionnelles entre dirigeant familial et membre de la famille, mènent aux niveaux d'altruisme les plus élevés. Cependant, les connections émotionnelles entre le dirigeant familial et les membres de la famille peuvent montrer une facette négative. Ce qui est apparu de notre premier axe factoriel de la variable altruisme, le facteur *comportements négatifs des membres de la famille.*

En effet, les liens familiaux tendent à s'atténuer au fur et à mesure que l'EF croît à travers les générations successives. En raison du chevauchement des sous-systèmes de l'EF, tout changement dans un sous système aura une influence négative sur le système global, en l'occurrence l'entreprise. Les niveaux extrêmes de connexion émotionnelle influencent négativement ou positivement la performance des EF.

Les degrés d'altruisme avec le temps, affectent positivement et significativement la performance de l'entreprise. Or, l'altruisme du dirigeant envers la famille et envers l'entreprise n'est pas constamment stable, ni équilibré. Tant que la structure de propriété et de la famille évolue, le dirigeant peut devenir plus ou moins altruiste envers l'entreprise et/ou la famille. Tous les dirigeants de l'EF n'ont pas le même degré d'altruisme et d'intérêt pour l'EF et particulièrement dans un horizon de temps. L'altruisme s'attenue au cours du temps au fur et à mesure que l'âge de l'entreprise évolue, le dirigeant peut être sujet à de divergences d'intérêts liés aux objectifs de la famille et de l'entreprise et à sa continuité familiale. Cela peut affecter le niveau d'intensité de l'altruisme du dirigeant envers l'entreprise. L'altruisme envers la famille peut également être soumis au changement. Au fil du temps, les liens

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

familiaux deviennent plus vulnérables à des déviations nuisibles. Les valeurs et traditions ne sont pas toujours transmises à travers des générations. La réputation et la fierté de la famille ainsi que sa responsabilité sociale peuvent influencer la performance de l'entreprise.

L'expression « altruisme négatif envers la famille » peut expliquer les comportements déviants des membres de la famille et « altruisme positif envers la famille » pour des comportements conformes aux valeurs familiales. D'autres dénominations se rapportent au « sur-altruisme » et au « sous-altruisme » comme étant les niveaux extrêmes de l'altruisme. Le « sur-altruisme » a un aspect quasi-quantitatif et quasi-qualitatif. Dans un sens quantitatif, un dirigeant peut être « sur-altruiste » parce qu'il dispose plus d'émotions envers ses membres de famille et dans d'autres relations à un moment particulier. Dans un sens qualitatif, un dirigeant peut être « sous-altruiste » parce qu'il a moins de capacité d'émotion pour partager envers les membres de sa famille ou même devenir indépendant.

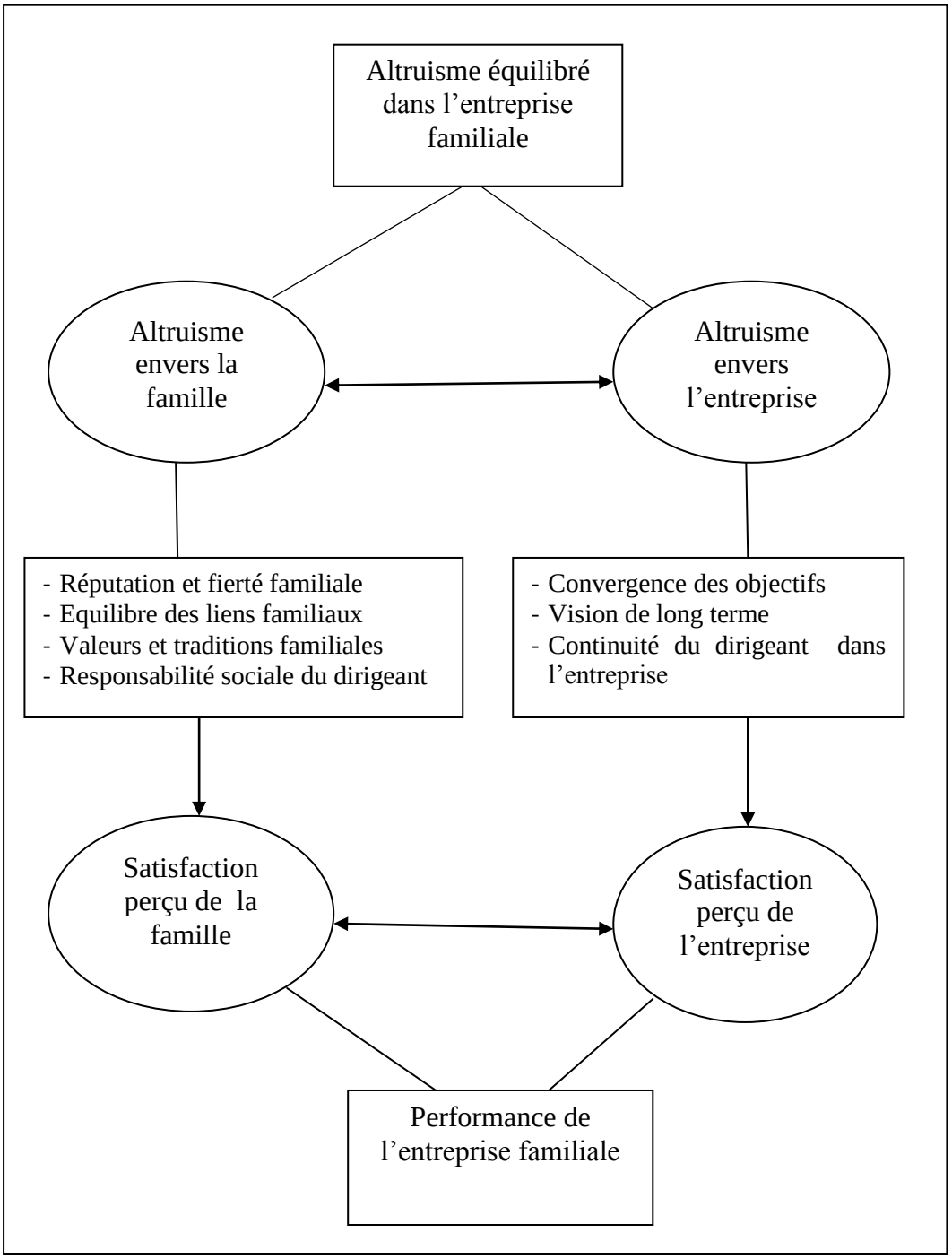
En conséquence, les liens familiaux et l'équilibre entre les deux dimensions d'altruisme (altruisme envers la famille et altruisme envers l'entreprise), représenteraient un facteur clé pour l'amélioration de la performance de l'entreprise et de la famille. Dans les EF, le niveau de l'altruisme envers la famille ne doit pas être plus élevé que le niveau de l'altruisme envers l'entreprise et inversement. Le dirigeant familial doit rechercher un équilibre entre l'altruisme envers la famille et l'altruisme envers l'entreprise. Un « sur-altruisme » ou un « sous-altruisme » dû à l'évolution de la structure de propriété, peut être nuisible à la performance de l'entreprise.

L'ensemble de ces réflexions, permet de présenter le modèle théorique sur l'altruisme dans l'EF.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Figure 11 : Modèle théorique de l'altruisme du propriétaire dirigeant dans l'EF



Malgré le faible nombre de travaux examinant l'impacte de la dynamique de l'altruisme sur la performance des EF, la revue compréhensive de la littérature permet à travers ce modèle, de suggérer que :

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

« Plus l'altruisme du dirigeant familial envers la famille et envers l'entreprise tend vers l'équilibre, plus la performance perçue par la famille et de l'entreprise est élevée ».

Nous avons suivi les conclusions de Hernandez (1997a) sur les possibilités d'un modèle de management éco-social. Il ne faut pas appliquer aux petites entreprises africaines des modèles de gestion conçus essentiellement pour les grandes organisations occidentales, mais réfléchir à un modèle où les relations entre les hommes sont plus importantes, plus hautement valorisées que les relations entre les hommes et les choses. Ainsi dans son ouvrage sur la culture africaine et le management de l'entreprise moderne Kessy (1998), PDG des compagnies d'eau et d'électricité de Côte d'Ivoire, oppose un démenti formel à l'idée que les traits culturels africains seraient non conformes à une bonne gestion de l'entreprise moderne. La plupart des PME familiales africaines s'explique en partie par le fait que le monde occidental a cherché à transférer en Afrique des techniques de gestion dites universelles, ce qui a abouti à écarter les africains de la prise de responsabilité. Nous préconisons en effet, un modèle spécifique et des méthodes de motivation adaptées.

1.2.3 L'altruisme envers la convergence et la divergence des objectifs

Parmi les facteurs de l'altruisme identifié, le soutien aux objectifs de l'entreprise familiale a été mis en exergue. Les auteurs comme Dyer (1997) et Handler (1990) observent que l'altruisme permet d'atteindre des objectifs plus élevés dans les entreprises familiales. Pour notre étude, les deux facteurs *comportements négatifs des membres de la famille au travail* et *dirigeant âgé et orientation vers le professionnalisme* se chevauchent parce que les objectifs des EF sont reconnus comme ayant un caractère stratégique.

L'altruisme du dirigeant exprime une relation soutenue entre son bien être, en tant que chef de famille, et celui des autres membres de sa famille (Schulze et al. 2001). Il encourage les membres de la famille à être prévenants les uns vis-à-vis des autres et à s'occuper les uns des autres en temps de besoin, à réaliser des sacrifices. Dans nos analyses, nous constatons que l'altruisme possède des manifestations parfois problématiques. La confusion des problèmes de la famille et ceux de l'entreprise peut favoriser les intérêts familiaux plutôt que ceux des ENF, à cause de la loyauté envers la famille. Nous pouvons observer aussi avec

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Randoy et al, (2003) que, l'altruisme dans les relations familiales peut être à l'origine de l'inefficacité. Les membres de la famille sont parfois motivés par leur propre intérêt et aussi par les intérêts familiaux. En effet, avec le temps le dirigeant risque de confondre son intérêt personnel et les intérêts de l'entreprise et de la famille. Les membres de la famille peuvent remettre en cause la capacité du propriétaire- dirigeant à prendre des décisions qu'ils considèrent conformes aux intérêts de la famille. Ils seraient aussi amenés à mettre en place une surveillance du propriétaire et à encourir d'autres coûts d'agence afin de s'assurer que leurs intérêts sont servis. A première vue, cela n'a pas vraiment lieu, car pour diriger une EF ou non, il faut des compétences approfondies. En effet, l'EF constitue une source d'emploi privilégiée pour les membres de la famille propriétaire. Malheureusement, le népotisme y est pratiqué sans aucune conscience de dysfonctionnement dangereux.

1.2.4 Influence des relations familiales sur le degré de divergence d'intérêt et d'asymétrie d'altruisme dans les PME non familiales

Dans nos tests statistiques, il ressort une relation statistiquement significative entre *influence négative des relations familiales et formation des membres de la famille* et la performance notamment sur des questions de comportement et de valorisation concernant les membres de famille au travail. Le facteur *influence négative des relations familiales et formation des membres de la famille* a un coefficient significatif dans le cas des PME non familiales. Il en ressort que, plus ce facteur ne tend vers l'équilibre, autrement dit plus ce facteur est renforcé et plus le degré de divergence des intérêts sont élevés. L'inverse prévaut pour ce facteur qui tend vers le déséquilibre c'est-à-dire qui est relativement faible.

Ce résultat permet aussi d'analyser que l'influence négative des comportements des membres de l'organisation de par leurs émotions et les sentiments contribuent à un climat de travail dans lequel les objectifs de l'entreprise ne sont pas alignés. En d'autres termes, l'influence négative des comportements renforcée est associée à une divergence d'intérêts entre le dirigeant et le personnel dans les ENF.

En outre, plus l'influence négative des relations familiales et formation des membres de la famille tendent vers l'équilibre, plus l'altruisme entre les membres de la famille ne tend à être symétrique. La relation entre *l'influence négative des relations familiales et formation des membres de la famille* et l'asymétrie d'altruisme s'est avérée significative mais le coefficient de corrélation n'est pas très élevé. Il faudra prendre en compte ce résultat avec précaution, des analyses plus approfondies sont nécessaires.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

2. Les implications en matière de management stratégique de l'entreprise familiale

La recherche menée confirme l'existence d'un effet positif et significatif d'une part entre les variables gouvernance, famille et la performance de l'échantillon global, et non significatif entre l'altruisme et la performance d'autre part sur les EF et EINF. Certains modes de gouvernance instaurent un état d'esprit et une pensée plus favorable à la performance de la PME familiale tchadienne en particulier. Les théories de l'agence et de l'intendance apparaissent bien adaptées dans les PME familiales que des facteurs dans les variables familles et gouvernance où des comportements individualistes et de maximisation ressortent de leur fonction collective d'utilité.

Pour ce qui est du management stratégique, la validation de notre modèle implique tout simplement que, les leviers de gouvernance, famille et altruisme permettront à une PME d'améliorer sa performance pour répondre aux exigences de l'environnement. Ils peuvent faire des bifurcations importantes dans les comportements stratégiques, mais ces bifurcations obéissent tout de même à une contrainte de sentier fondée sur une structure de la gouvernance formalisée d'une part par rapport à l'altruisme, d'autre part, sur le fait que nos résultats donnent des précisions sur ces sentiers.

Les PME familiales doivent réaliser régulièrement un diagnostic afin de dégager les points forts sur lesquelles elles pourront asseoir leurs stratégies et les points faibles qu'elles devront améliorer. Les stratégies d'information, de produit, de gestion des risques, de financement, d'ingénierie juridique et d'implantation doivent être choisies en fonction de ce diagnostic des forces et faiblesses (Deysine et Duboin, 1995).

De ce fait, la performance de la PME familiale passe par une structure appropriée de son mode de gouvernance. Il s'agit donc pour ces entreprises de développer tout d'abord des mécanismes de la gouvernance qui permettent une meilleure structure de gouvernance. La gouvernance en question est par ordre d'importance, la famille et l'altruisme.

En effet, la gouvernance des PME par la famille, constitue comme nous l'avons déjà dit dans la première partie de ce travail, un mécanisme efficace d'influence de la performance de l'EF puisqu'elle permet de faire face aux limites cognitives des individus. En réalité, la pratique à quelque degré que se soit de la famille, met déjà l'organisation en mesure d'apprendre à coordonner les activités pour une performance élevée. Justement parce qu'il y a dans ce type de gouvernance, deux aspects très efficace :

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

- Les relations professionnelles hiérarchiques qui permettent non seulement de faire face aux limites des capacités cognitives des individus mais aussi constitue un moyen d'implication et de motivations des collaborateurs à réaliser ainsi les décisions qui sont prises sur cette base ;
- la délégation qui a pour avantage de rendre l'entreprise plus efficace parce que les décisions sont prises à des niveaux différents où l'on dispose de toutes les informations pour mieux comprendre la situation.

Ainsi, les relations et délégation ne devraient pas être entreprises tout simplement parce que ce sont des facteurs de motivation pour faire face aux limites des capacités cognitives mais aussi parce qu'elles permettent à l'entreprise de mettre en œuvre de sa structure de gouvernance et constituent ainsi une incitation interne de l'entreprise. On peut tout simplement dire que, la gouvernance est une nécessité dans l'optique d'utilisation des ressources efficace et efficiente comme moyen d'apprendre les compétences distinctives qui permettent à la PME d'être performante dans l'environnement actuel.

Les *conflits professionnels* s'expliquent par les divergences des points de vue entre les membres familiaux sur la structure de propriété. Les dirigeants admettent néanmoins que ces conflits peuvent mener à des discussions constructives et génératrices d'idées. L'impact relatif de ces conflits sur le management familial est révélateur d'un climat relativement serein au sein des EF. De plus, dans une démarche proactive, la plupart des EF ont déjà anticipé certaines situations. Il est souhaitable que les EF définissent des « critères d'employabilité » pour choisir les membres de la famille qui souhaitent participer activement à l'entreprise et anticiper ainsi les décisions potentiellement conflictuelles. Pour limiter les situations conflictuelles ou au moins les maintenir sous contrôle, il est important pour les dirigeants d'intensifier la communication aux membres de la famille et actionnaires sur les stratégies de l'entreprise et de rendre les informations plus transparentes.

Il existe également deux outils spécifiques pouvant prévenir les conflits au sein même de la famille, à savoir : le conseil de famille ; la charte familiale. Le conseil de famille est constitué des membres de la famille, engagés ou non dans l'entreprise. Il traite des intérêts et des préoccupations de la famille. Cet outil vise à s'assurer que les intérêts de la famille dans l'entreprise sont respectés par le conseil d'administration. Il procure également un soutien principalement humain et financier aux membres. Dans son étude sur la résolution des conflits au sein des EF, Sorenson (1999) précise que c'est par le mode de collaboration, plutôt que par le compromis par exemple, que sont obtenues les meilleures performances. Si nos travaux ne permettent pas une analyse si approfondie des conflits, ils montrent en tout cas sur la base

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

d'un échantillon de trois types des PME que, l'accroissement d'une source potentielle de conflits entre la famille et les membres extérieurs dans la gestion de l'entreprise se traduit positivement la performance.

La famille est sensible à la logique économique. Son patrimoine peut unir ses membres mais aussi les diviser. Il est donc nécessaire que la famille impose des codes de conduites pour maintenir la cohésion : « la famille imprègne ses membres d'une connaissance collective qui représente l'ensemble des valeurs sociales et des normes de comportement portées par le groupe familial » (Arrègle *et al*. 2003). Ainsi, les travailleurs de l'entreprise également membres de la famille devraient se comporter et agir selon l'éducation qu'ils ont reçue.

L'âge des entreprises de l'échantillon a une influence non significative sur la rentabilité. Ceci pourrait donc confirmer une certaine forme d'enracinement de la famille dans l'entreprise. Le contrôle réciproque des dirigeants semble donc jouer un rôle important. En effet, s'il n'y a qu'un dirigeant, il prend seul les décisions et peut être tenté de les prendre afin de s'enrichir personnellement, ce qui pourrait être néfaste pour les actionnaires. Par contre, lorsqu'il y a plusieurs dirigeants, il y aura moins de liberté personnelle et le contrôle réciproque sera d'autant plus important. Cette étude constitue une première application aux PME tchadiennes de l'élargissement de la définition des EF à celles qui ont un dirigeant extérieur.

Les résultats obtenus ainsi que les apports de la recherche sont toutefois soumis à un certain nombre de limites et doivent être contextualités.

3. Les limites de la recherche

La thèse présente de nombreuses limites qui peuvent s'articuler en deux thèmes : les limites théoriques et les limites pratiques.

3.1 Limites théoriques

Une première limite de notre travail concerne la conceptualisation de la performance. En cela la démarche semble restrictive et partielle. Faute de pouvoir connaître les deux structures de gouvernance formelle et informelle par les entreprises de notre échantillon, nous n'avons pas approfondi davantage l'analyse. En conséquence, afin de pouvoir étudier d'une manière non partielle la performance des PME, le dispositif de recherche doit pouvoir capturer non seulement le seul facteur performance mais, aussi plusieurs dimensions. La non prise en compte d'autres variables influençant la performance est aussi théoriquement

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

discutable. D'autres variables internes et spécifiques tel que le financement de la PME familiale peut apporter un meilleur éclairage à la problématique. La recherche ne prend pas non plus en compte des variables externes (les structures de financement ; les autorités publiques locales; les possibilités d'accès aux infrastructures ; les liens (leur degré) avec des responsables administratifs ou politiques locaux ; la disponibilité de main-d'œuvre formée, la qualité de l'enseignement local, etc. comme déterminantes de la gouvernance de l'entreprise. Dans cette veine, la recherche effectuée néglige aussi d'autres variables essentiellement externes déterminant directement la performance.

Même si la thèse a cherché à évaluer l'influence de la gouvernance sur la performance de la PME, notre limite est celle d'une mauvaise opérationnalisation des variables, 'âge de l'entreprise, secteur d'activité, forme juridique et taille de l'entreprise. Il faudra donc réfléchir à d'autres modes d'approches de ces variables modératrices. L'incorporation de ces variables peut être pertinente dans une recherche future étant donné que l'intensité de la gouvernance et de la performance de la PME familiale peut varier en fonction de ces données contextuelles. Toujours dirigées par leurs fondateurs, les entreprises les plus âgées ont toutes les chances de développer une performance élevée. A contrario, le changement à la tête de l'entreprise peut favoriser l'adoption d'une posture courageuse et réformatrice de l'entreprise et de sa gouvernance.

3.2 Les limites pratiques

Sur le plan pratique, une des limites majeures de la recherche est la taille restreinte de l'échantillon. Particulièrement lors de la phase descriptive, nous avons constaté que les trois groupes d'entreprises ont un poids inégal. Ce problème de sous représentation des entreprises est lié à notre méthode de constitution d'échantillon. La faiblesse de la taille des échantillons est aussi critiquable lors de la phase d'analyse des régressions linéaires. L'échantillon de182 individus confondus des trois types d'entreprises ne satisfait pas les minima admis. Cette même faiblesse nuit aux conclusions obtenues qui ne peuvent pas être généralisés faute de validité externe suffisante. L'échantillon n'est pas suffisamment important pour pouvoir généraliser les résultats à l'ensemble d'une population (dont la détermination est, par ailleurs, problématique) de PME.

Une autre insuffisance a trait à la logique qui sous-tend la recherche explicative et la mesure des variables. Pour se prévaloir de la qualité de régression, une analyse explicative doit, en effet, reposer sur une logique cause-conséquence. Notre recherche ne satisfait pas à ce critère puisque la mesure des variables de l'étude a toute été obtenues à un même instant.

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

L'idéal aurait été d'obtenir des mesures des variables indépendantes et des variables dépendantes à des moments différents. Ceci aurait pu garantir l'existence d'une causalité temporelle entre les variables. L'observation des nombreuses limites de la recherche montre que la réalisation d'autres études améliorant le dispositif de recherche actuel est nécessaire.

3.3 Prolongement et voies futures de recherche

Les limites ouvrent la voie à des recommandations conceptuelles, théoriques pour les recherches futures. Cette thèse a sélectionné deux théories jugées appropriées pour analyser les variables gouvernance, famille, altruisme et performance des PME tchadiennes. Nos résultats, permettent d'identifier un certain nombre de questions nécessitant une recherche ultérieure.

D'abord, les questions de notre modèle (Quelles sont les relations d'agence les plus pertinentes pour analyser la gouvernance dans les PME familiales au Tchad? Quels sont les facteurs familiaux les plus importants et quels sont ceux qui peuvent être analysés à partir du cadre théorique de l'agence et de l'intendance?) méritent une investigation plus approfondie. D'autres théories comme la théorie des droits de propriété, de Ressources Based View peuvent s'avérer utiles pour élargir ces variables. Les dimensions identifiées de chaque variable peuvent être développées avec plus de détails et de nouvelles dimensions peuvent être présentées, comme par exemple l'altruisme du dirigeant familial envers la communauté en termes d'emploi, et en termes de meilleures relations avec les employés (comme suggéré par Prokesch, 1996). L'observation faite, porte sur la différence entre l'altruisme du dirigeant familial dans les EF, et l'altruisme du dirigeant dans les ENF. Un dirigeant familial n'est pas un dirigeant ordinaire. Il est avant tout un dirigeant responsable envers la famille et envers l'entreprise. Son altruisme est bidimensionnel. L'altruisme du dirigeant joue un rôle significatif sur la performance de l'EF.

Les recherches futures doivent ainsi tenir compte d'autres acteurs de l'EF comme les membres familiaux actionnaires, les structures décisionnelles. En outre, il s'agit d'approfondir la question de l'influence exercée sur la performance des EF par le niveau de participation de chaque famille au capital, dans la mesure où des travaux antérieurs ont déjà montré que, selon le pourcentage du capital détenu par les dirigeants, on peut conclure ou non à la convergence des intérêts (effet positif sur la performance). Ensuite, le lien entre la performance des EF, ENF et EINF et leurs spécificités sociales, culturelles et managériales mériterait également d'être mieux identifié.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Les résultats conceptuels et théoriques de cette recherche doivent être examinés dans un cadre empirique. Le défi consiste à trouver les échelles de mesures appropriées pour les composantes de l'altruisme et à les adapter au contexte des EF. En plus du questionnaire fiable et adapté aux EF par Vilaseca (2002), d'autres échelles spécifiques de l'altruisme développé par des chercheurs sur l'EF pourraient s'avérer intéressantes (Mustakallio et ali. 2002).

Il serait aussi intéressant, comme prolongement de la présente recherche, d'évaluer l'impact avec une décomposition de la performance en plusieurs dimensions sur les mêmes variables explicatives de notre modèle (gouvernance, famille, altruisme) en comparaison des entreprises familiales, non familiales et informelles. Parviendra-t-on à confirmer avec plus de rigueur la performance de l'entreprise familiale ? Afin d'approfondir les résultats, il serait aussi souhaitable que l'on scinde l'échantillon d'entreprises familiales en deux sous-échantillons comprenant chacun un ensemble défini selon des critères plus fins. Il est vraisemblable que l'on puisse mettre en relief l'existence de deux « types » d'entreprises familiales différentes par leur pratique de gouvernance : un groupe d'entreprises familiales classiques : dominées par la famille à la fois au niveau stratégique qu'au niveau décisionnel. Un groupe d'entreprises familiales " minoritaires ": leur pratique de gouvernance moins imprégnés par la famille serait assez proche de celui des entreprises non familiales. Des comparaisons peuvent être menées dans ce sens.

Un autre domaine de recherche porteur a trait à l'étude approfondie de certaines modalités de la performance des entreprises familiales. Le comportement de ces entreprises, quand elles réalisent des prises de participation avec les partenaires extérieurs est une question qui mérite beaucoup d'attention. Il s'agit de décrire et d'expliquer la particularité de telles opérations toujours à la lumière des caractéristiques spécifiques des entreprises familiales. Aussi, il s'agira d'étudier l'influence des caractéristiques de ce type d'entreprises sur la pratique de la gouvernance mais aussi sur la réussite ou l'échec de telles opérations. Sur ce point comme sur d'autres aspects, la culture de la famille imprégnant l'entreprise constitue-t-elle un facteur clé de réussite de la performance impliquant des entreprises familiales ? Une autre approche serait de comparer la gouvernance entre deux échantillons d'entreprises (dont l'un à contrôle familial), d'identifier leurs particularités et de voir si, telle que le laisse présager la littérature, une telle pratique de la gouvernance aurait plus de chance de réussite quand la partie impliquée est sous contrôle familial.

Une autre voie peut être suggérée. Il s'agit d'une approche fondée sur les ressources de l'entreprise. Pratiquement, une telle recherche consisterait à identifier les ressources clés

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

(financières, humaines et matérielles), à mesurer leur niveau au sein d'un échantillon d'entreprises familiales et à le comparer avec celui de leurs homologues non familiaux. Un tel différentiel de potentiel, s'il existe, peut-il expliquer les niveaux de performance respectifs? Par ailleurs, il serait intéressant de montrer que l'insuffisance de ressources dont souffre la PME familiale d'une manière générale est précisément due, en grande partie, à son introversion manifestée par la « famille » et « l'altruisme du dirigeant ». A l'instar de l'étude d'Andersen et Kheam (1998), une analyse des stratégies à la lumière des ressources peut aussi être menée. Quelle ressource l'entreprise familiale développera ou privilégiera-t-elle en fonction des capacités qu'elle détient pour la performance? Quel rôle jouent les compétences centrales de ce type d'entreprises dans ce choix ?

Ces différentes perspectives nous conduisent à vouloir prolonger la recherche vers une meilleure compréhension de la gouvernance et la performance au sein des PME familiales. Notre travail a permis la validation empirique d'une certaine conception de la gouvernance. Cette conception repose sur les difficultés intrinsèques dues à la famille et à l'altruisme du propriétaire dirigeant. En définitive, même si la recherche tend à accréditer la thèse de la difficile mesure des effets de la gouvernance sur la performance, cette entité n'en demeure pas moins une organisation capable de s'émanciper de son cadre local et de consolider une performance significative. L'entreprise familiale possède les forces et les capacités lui permettant de développer ses activités pour être plus performante que l'entreprise non familiale.

Conclusion chapitre 5

D'une manière générale, l'objectif de la thèse est de mettre en évidence les effets de la gouvernance sur la performance des PME familiales au Tchad et de dégager les particularités de celles-ci en recourant aux approches « agence » et « intendance » pour apporter un éclairage de notre modèle. Les enquêtes par questionnaires ont été réalisées dans ce travail pour étayer la problématique de recherche afin de mieux comprendre la gouvernance et la performance de notre contexte d'étude.

Quels sont les principaux résultats obtenus dans les différentes étapes de la recherche présentée dans cette thèse ? Dans quelle mesure convergent-ils vers des travaux antérieurs ? Quelle est la portée théorique et managériale de cette recherche ?

La synthèse des résultats obtenus est présentée dans la première section en les comparants à ceux des travaux de nature similaire. Les principaux apports de la recherche avec ses limites et les voies de recherche proposées sont exposés dans la deuxième section.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Nous pouvons dire que les trois types des PME familiales tchadiennes présentent des performances significativement différenciées. Ces performances sont différenciées surtout du point de vue de la formalisation de la structure de gouvernance. L'Analyse en Composantes Principales (ACP) réalisée pour les variables gouvernance, famille, altruisme et performance a permis de constater au niveau de l'échantillon d'étude que, dans les PME familiales tchadiennes, les quatre variables concernent un nombre important des facteurs mesurés sur la performance contrairement à l'idée qu'on a très souvent de l'organisation de ces entreprises.

De même, la régression a permis de dégager une meilleure performance dans les EF à celles des ENF. De même pour les EFOR à celles des EINF. Elle a permis également la validation empirique d'une certaine conception de la gouvernance. Cette conception repose sur les difficultés intrinsèques dues à la famille et à l'altruisme du propriétaire dirigeant.

Du point de vue managérial, il serait utile que les études soient menées à nouveau avec d'autres choix théoriques pouvant s'avérer utiles pour élargir ces variables. Les dimensions identifiées de chaque variable peuvent être développées avec plus de détails et de nouvelles dimensions, comme par exemple l'altruisme du dirigeant familial envers la famille et l'entreprise en termes d'emploi, et en termes de meilleures relations avec les employés.

La recherche a mis aussi en lumière la nécessité d'associer les variables explicatives de notre modèle gouvernance, famille, altruisme sur les différents aspects de la performance économique, sociale, et financière. Aussi, la recherche ignore les variables modératrices telles que l'âge de l'entreprise, le secteur d'activité, la forme juridique ou bien la taille de l'entreprise. Ces variables sont pertinentes dans une recherche future étant donné que l'intensité de la gouvernance et de la performance de la PME familiale peut varier en fonction de ces données contextuelles.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

CONCLUSION GENERALE

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Au terme de ce travail, il est nécessaire de dresser un bilan. L'on rappellera les objectifs assignés à la recherche, présentera une synthèse et une évaluation des résultats obtenus à la lumière des attentes initiales.

La recherche vise :

1. Tout d'abord à étudier les pratiques de gouvernance et son influence sur la performance des PME familiales tchadiennes.
2. A compléter l'analyse des effets des pratiques de gouvernance sur la performance par la prise en compte des phénomènes familiaux.
3. A enrichir les effets des pratiques de gouvernance sur la performance des deux ensembles de facteurs précédents par la prise en compte des phénomènes d'altruisme, telle que suggérée par la théorie de l'intendance.

Pour atteindre ces objectifs, nous avons dans un premier chapitre mis en évidence, une analyse théorique de l'entreprise familiale et sa performance économique. Des justifications de la particularité de ce processus ont été dérivées de l'observation des caractéristiques fondatrices de cette entité.

Dans la deuxième partie de ce premier chapitre, nous avons exposé les théories de l'agence et de l'intendance et leurs applications aux entreprises familiales. Les analyses ont été faites sur la spécificité de l'entreprise familiale pour approfondir au sein du chapitre suivant, le modèle théorique de l'influence des pratiques de la gouvernance sur la performance de la PME familiale. La variable performance a joué un rôle central puisque l'observation des mécanismes de la gouvernance a permis de révéler la spécificité de la PME familiale

Dans le deuxième chapitre, nous avons construit un modèle explicatif des effets de la gouvernance, ainsi que des phénomènes familiaux et d'altruisme sur la performance des PME. Un ensemble d'hypothèses issues de la littérature ainsi que d'une étude exploratoire par entretien et par questionnaire est conçu. Ce modèle a fait l'objet de vérifications au sein de la seconde partie de la thèse.

A cet égard, les travaux de Allouche et Amann (2000); Camilleri (1996) ; Kamdem (2002) ; Ndjambou, (2009) et bien d'autres ont montré que les PME familiales constituent des moteurs de développement économiques des pays en général et africains en particulier. Aussi, nous avons cité quelques une des nombreuses études qui ont été faites sur la gouvernance des grandes entreprises, mais peu d'études ont été réalisées sur ces phénomènes au sein des PME. De plus, les recommandations sur ce qui devraient être mis en place dans les PME et les entreprises familiales sont trop souvent dérivées des études portant sur les

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

grandes entreprises. Ceci nous a permis de développer la particularité de la gouvernance au sein des PME. Cette particularité nécessite de tenir compte non seulement des spécificités de la structure de propriétés, mais également des caractéristiques du dirigeant et des objectifs des actionnaires. Toutefois, le dirigeant n'occupe pas un rôle passif face aux mécanismes qui contraignent son pouvoir discrétionnaire et qui gouvernent sa conduite. Aussi, nous avons montré la pertinence de l'influence du dirigeant sur les mécanismes de la gouvernance. Une revue de littérature a permis de restituer la place du dirigeant dans la conception des mécanismes de gouvernance d'entreprise et d'intégrer à partir de la caractérisation de la PME familiale, les critères propres aux mécanismes de la gouvernance de l'entreprise familiale en Afrique en générale et une spécificité tchadienne.

Le chapitre a aussi montré les effets de gouvernance sur la performance des PME familiales en Afrique et plus particulièrement au Tchad à travers les théories de l'agence et de l'intendance. A l'issue des développements théoriques, nous avons tiré des études antérieures l'influence sur la performance des trois variables d'entreprises familiales à savoir : gouvernance, famille altruisme.

Dans le troisième chapitre, nous avons retenu l'approche hypothético déductive pour notre étude. Sur un échantillon représentatif, nous avons présenté notre canevas de recherche avec pour but ultime le contrôle de la qualité des résultats de la recherche.

L'approche hypothético-déductive consiste à partir de la recherche documentaire, à retenir un cadre théorique servant à l'articulation des concepts et à la formulation des hypothèses devant faire l'objet de tests appropriés. Nous avons considéré cette approche bien adaptée à notre objet de recherche dans la mesure où il existe déjà des travaux similaires concernant l'explication de la gouvernance et la performance des PME. Nous avons également adopté comme type d'investigation, l'approche transversale. Elle consiste à saisir les informations concernant toutes les variables entrant dans les tests d'hypothèses pour une même période ou un même moment du temps. Ce qui est bien approprié puisqu'il est question pour nous de mesurer l'importance des relations entre les variables en question et non d'identifier les mécanismes ou processus d'influence des unes sur les autres.

Nous avons également présenté l'univers de notre étude à savoir les PME familiales tchadiennes. Dans ce répertoire, 87% des entreprises sont localisées dans les villes de Moundou, Ndjamena et Abéché. Ce sont ces entreprises qui constituent notre base de sondage et nous en avons tiré un échantillon aléatoire simple de 130 entreprises formelles et un tirage d'échantillon de 52 PME informelles aussi par tirage aléatoire sur un listing composé des PME informelles élaboré par les collectivités des villes où les enquêtes se sont déroulées. Ces

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

échantillons sont suffisamment représentatifs des PME tchadiennes qui exercent dans tous les secteurs d'activité.

L'instrument de collecte des données est le questionnaire auto-administré mais nécessitant un face à face en raison de sa lourdeur et du fait que la motivation des enquêtés dans notre contexte dépend de la relation personnelle que l'enquêteur a su nouer avec eux. Cette administration en face à face est aussi justifiée par le fait que notre échantillon ne présente pas une grande dispersion géographique des villes où les enquêtes se sont déroulées. Nous avons réalisé plusieurs séries d'analyses statistiques conformément à nos objectifs de recherche : décrire et expliquer l'influence de la gouvernance et des phénomènes familiaux et d'altruisme sur la performance des PME. Nous avons réalisé des tris à plat, des tris croisés, l'analyse en composantes principales, l'analyse discriminante et des tests de régression. L'ensemble des précautions prises nous a conduits à considérer notre canevas de recherche comme minimisant l'essentiel des risques possibles dans les traitements statistiques et permettant a priori la validité interne et externe de cette recherche.

En outre, les répondants à notre questionnaire ont tous la qualité requise pour qu'il n'y ait pas de doute par rapport à la crédibilité des données utilisées dans cette étude. Cette qualité est justifiée par la quasi appartenance de tous les répondants au noyau stratégique de leur entreprise, leur niveau d'instruction généralement suffisamment élevé ainsi que leur ancienneté à leur fonction de direction. Par ailleurs, notre échantillon est également très représentatif de la population d'étude qui est constituée des PME tchadiennes. Cette représentativité est d'autant significative que les PME de notre échantillon couvrent la quasi totalité des secteurs d'activité.

Nos principaux résultats sont les suivants. Pour ce qui est de la structure de gouvernance, nous pouvons dire de manière générale que les PME familiales tchadiennes présentent des structures de gouvernance différenciée. Cette gouvernance est discriminée principalement par le degré de formalisation. L'analyse discriminante réalisée sur la gouvernance a permis de constater au niveau de l'échantillon global que, certaines entreprises familiales ont une structure de gouvernance informelle et d'autres ont une structure de gouvernance formelle contrairement à l'idée qu'on a très souvent de l'organisation de ces entreprises.

Du point de vue de l'analyse explicative, nous avons mené notre analyse d'abord sur l'échantillon global, puis sur les sous ensembles d'échantillons constitués d'entreprises familiales, entreprises non familiales et entreprises informelles. De façon générale, l'analyse de régression a confirmé le modèle et la globalisation des trois ensembles d'hypothèses. Nous

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

concluons que la gouvernance, la famille expliquent significativement la performance des PME familiales et les résultats sont complexes pour l'altruisme. L'altruisme n'est pas vérifié dans le cas du Tchad d'échantillons des PME de notre étude d'une part, sur l'échantillon global de notre modèle, mais validation des sous hypothèses sur cet échantillon global. Aussi, il n'est pas vérifié sur les entreprises familiales et sur les entreprises informelles. Les résultats ne montrent pas de corrélation significative entre les deux facteurs d'altruisme *comportements négatifs des membres de la famille et dirigeant âgé et orientation vers le professionnalisme* et la performance. D'autre part, par contre la relation est significative entre les deux facteurs d'altruisme et la performance sur l'échantillon des entreprises formelles.

En effet, pour ce qui est des modèles 1, 2 et 3, la régression linéaire a été faite sur l'échantillon global, puis sur les sous-ensembles des entreprises en comparant leurs performances. La validation de l'essentiel de nos hypothèses nous a conduits à penser que dorénavant les deux approches « agence » et « intendance » peuvent être d'un grand apport pour la prédiction des relations principal-agent des PME familiales et pour formuler des propositions de management stratégique visant à l'émergence et au développement de la gouvernance en milieu des PME familiales. Ces formes d'entreprises hybrides étant celles qui constituent le moyen de renforcement de la performance en termes de supériorité dans le contexte actuel où l'environnement est perturbant.

De façon globale, nous pouvons dire que les trois types des PME familiales tchadiennes présentent des performances significativement différenciées. Ces performances sont différenciées du point de vue de la formalisation de la structure de gouvernance. L'Analyse en Composantes Principales (ACP) réalisée pour les variables gouvernance, famille, altruisme et performance a permis de constater au niveau de l'échantillon d'étude des PME familiales tchadiennes que les quatre variables concernent un nombre important des facteurs mesurés sur la performance. Bien que nous avons pris en compte différentes composantes de performance (économique, financière, sociale, de marché) pour opérationnaliser nos concepts, mais la détermination d'un seul axe factoriel de performance de notre étude est surprenante. Car, la littérature théorique ainsi que les travaux de recherches ont montré que la performance est multidimensionnelle, mais elle s'est révélée unidimensionnelle dans notre étude. La performance des PME tchadiennes de notre contexte est globale. Tous les éléments sont liés entre eux et plusieurs explications peuvent être apportées à cet état de fait, car c'est du déclaratif des répondants. Soit ces répondants ne font pas de différences entre tous les éléments de la performance, soit ils agissent de manière à obtenir en même temps de meilleurs résultats sur tous ces domaines, notamment, la

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

satisfaction du personnel liée aux performances économiques et de marché, ce qui est un résultat intéressant.

De même, la régression a permis de dégager en termes de meilleure performance des entreprises familiales à celles des entreprises non familiales. De même pour les entreprises formelles à celles des entreprises informelles. Elle a permis également la validation empirique d'une certaine conception de la gouvernance. Les facteurs *formalisme de la gouvernance et relation et délégation* sont plus significatifs et plus élevés dans les entreprises familiales que ceux des entreprises non familiales. Ces résultats nous semblent logiques, du fait qu'à priori, les relations familiales dans les directions y sont plus fortes et que tout effort de formalisme a plus d'effets positifs.

Du point de vue managérial, il est utile que les études soient menées à nouveau dans d'autres choix des théories telles que la théorie des droits de propriété, *Ressources Based View* pouvant s'avérer utiles pour élargir ces variables. Les dimensions identifiées de chaque variable peuvent être développées avec plus de détails et de nouvelles dimensions, comme par exemple l'altruisme du dirigeant familial envers la famille et l'entreprise en termes d'emploi, et en termes de meilleures relations avec les employés.

La recherche a mis aussi en lumière la nécessité d'associer les variables explicatives de notre modèle gouvernance, famille, altruisme avec décomposition de la performance économique, sociale, financière, de marché… Aussi, la recherche n'a pas bien opérationnalisé les variables modératrices telles que l'âge de l'entreprise, le secteur d'activité, la forme juridique ou bien la taille de l'entreprise. Ces variables sont pertinentes dans une recherche future étant donné que l'intensité de la gouvernance et de la performance de la PME familiale peut varier en fonction de ces données contextuelles. Nous avons soulevé qu'une des limites majeures de la recherche est la taille restreinte de l'échantillon de poids inégal des trois sous échantillons. Nous n'avons pas aussi pris en compte d'autres variables essentiellement externes comme déterminants de la gouvernance tels que les structures de financement, les autorités publiques locales, les possibilités d'accès aux infrastructures, la qualité de l'enseignement local…

L'ambition de cette recherche était surtout d'apporter un éclairage sur l'intérêt de l'étude des PME familiales en mobilisant les théories de l'agence et de l'intendance. L'étude ouvre ainsi des débats sur le champ plus vaste des liens entre la PME familiale et ses partenaires familiaux, sans oublier les autres parties prenantes : les enjeux sont immenses afin de mieux repérer les composantes et les attentes préalables des partenaires familiaux ou non et de mieux comprendre la gouvernance et la performance des PME.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

BIBLIOGRAPHIE

- ABDELWAHED, O., (2003), «Système de gouvernance et performance des entreprises tunisiennes », *Revue française de gestion,* n°142, p. 85-100.
- AGRAWAL, A. et NAGARAJAN, N. J., (1990), Corporate Capital Structure, Agency Costs, and Ownership Control: The case of all-equity firms, *Journal of Finance,* 45:4, 1325-1331.
- ALCOM, P. B., (1982), Success and Survival in the Family-Owned Business. New York: McGraw-Hill Book Company.
- ALDRICH, H., et A. BRICKMAN (1997), "A Guide to Surfing the Social Networks." pp. 143-148 in S. BIRLEY et D. MUZYKA, editors, *Mastering Enterprise*, London: Pitman.
- ALIZADEH, Y., (1999), «Multi-relational Aspect of Family Business Networks», Communication à la conférence de l'ICSB, 1999, Naples, Italie.
- ALLOUCHE J., AMANN B. (1995), « Le retour triomphant du capitalisme familial», *In De Jacques Cœur à Renault : Gestionnaires et Organisations,* Presses de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse

  ALLOUCHE, J., et AMANN, B., (1997), « Le retour triomphant du capitalisme familial », L'Expansion Management Review, Juin 1997, pp. 92-99.
- ALLOUCHE J., AMANN B., « La confiance : une explication des performances des entreprise familiales », *Revue Economie et Société*, vol. 8, n° 9, 1998, p. 129-154.
- ALLOUCHE J., AMANN B. (1998a), « Le Second Marché au cœur de l'aventure entrepreneuriale française », *Cahiers du LAREGO*, Avril.
- ALLOUCHE J., AMANN B. (1998b), « L'entreprise familiale, un état de la recherche», *Cahiers du LAREGO*, Septembre.
- ALLOUCHE J., AMANN B. (1998c), «La confiance, une explication aux performances des entreprises familiales », *Économie et Société*, série Gestion, n° spécial, Septembre.
- ALLOUCHE, J., AMANN, B., (1999), « La confiance: une explication des performances des entreprises familiales », Cahier du LAREGO février.
- ALLOUCHE, J., et AMANN, B., (2000), " L'entreprise Familiale : un état de l'art ", Finance, Contrôle, Stratégie, Vol. 3, n°1, Mars 2000, pp. 33-79.
- ALLOUCHE J. et AMANN B. (2002), «L'actionnaire dirigeant et l'entreprise familiale», Revue Française de gestion, 28/141, p.109-130.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- ALVARO C. (2002), « Corporate Governance Mechanisms: a Plea For Less Code of Good Governance and More Market Control », *Corporate Governance*, vol. 10, n°2, p. 84-91.
- AMANN B., BERGER P., GATTAZ, Y. MONASSIER, B., *La gouvernance des entreprises familiales*, édition Lexis Nexis, Paris, 2011, p. 117
- AMANN, B., *La théorie des droits de propriété, in* B. Amann, G. Charreaux, P. Joffre, G. Koenig, B.de Montmorillon, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI siècle*, Economica, Paris, 1999.
- AMBOISE (D'), G. (1994), "La mise en oeuvre des plans et des stratégies", *Document de travail 94-19, GRPME*, FSA, Université Laval.
- ANDERSON, R.C. et D.M. REEB (2003a), Founding Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500, *Journal of Finance*, 58:3, 1301-1328.
- ANDERSON, R.C. et D.M. REEB (2003b), Founding Family Ownership, Corporate Diversification and Firm Leverage, *Journal of Law & Economics*, 46:2, 653-680.
- ANDERSON, R.C., MANSI, S.A., et D.M. REEB (2003), Founding Family Ownership and the Agency Cost of Debt, *Journal of Financial Economics*, 68:2, 263-286.
- ARGYRIS, C., « Double loop learning in organizations », In: Harvard Business Review; October 1997; pp. 115-125.
- ARONOFF, C. E., (1998), Megatrends in Family Business, *Business Family Review*, San Francisco, 11 (3): 181 – 186.
- ARONOFF, C.E., ASTRACHAN, J.H. and WARD, J.L. (2002). *Family Businesses Sourcebook*, Family Enterprise Publishers.
- ARREGLE J.-L., DURAND R., VERY P., "Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales", *Mangement*, vol. 7, n° 1, 2004, p. 13-36.
- ARREGLE J-L., CAUVIN E. et GHERTMAN M., *Les nouvelles approches de la gestion des organisations*, Paris, Economica, 2000.
- ARREGLE J-L., VERY P. et RAYTCHEVA S., *Capital social et avantages des firmes*, Paris, Economica 2000.
- ARREGLE J-L., VERY P. et RAYTCHEVA S., Capital social et avantages des firmes familiales : proposition d'un modèle intégrateur, EDHEC, Papier de recherche 2002.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- ARREGLE, J.L., VERY, P. et RAYTCHEVA S. (2003), Capital social et avantages des firmes familiales : proposition d'un modèle intégrateur, dans F.FERY et LAROCHE H, Perspectives en Management Stratégique, Tome X, Paris : EMS, pp.37-61.
- ARREGLE, J-L., HITT M.A., SIRMON, D.G. & VERY, P. (2007) The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms", *Journal of Management Studies*, 44(1):73-95
- ARRELANO, R., GASSE, Y. et VERNA, G., (1993) : *Le monde de l'entreprise informelle : économie souterraine ou parallèle*, in Bruno Ponson et Jean-Louis Schaan (sous la dir.) : *L'esprit d'Entreprise, aspects managériaux dans la monde francophone*, éd. John Libbey.
- ASTRACHAN, J., et KOLENKO, T., (1996). A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practice; *In The Best of FBR: A Celebration*, (Ed. Richard Beckhard), Boston, Mass.: Family Firm Institute, pp. 119-134.
- ASTRACHAN J., KLEIN S. et SMYRNIOS K. (2002), «The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem», Family Business Review, Vol. 15, n°1, Mars 2002, pp. 45-58.
- ASTRACHAN J.H. (1988). Family Firm and Community Culture, *Family Business Review*, vol. 1, p. 165-189.
- ASTRACHAN, J.H. and McMILLAN, K.S. (2003). *Conflict and Communication in the Family Business*, Family Enterprise Publishers.
- AUBERT-KRIER, J., *Management des compétences*, Editions Dunod, 2002.
- AUBERT-KRIER, J., *La gestion de l'entreprise*, Thémis, PUF, Paris, 1962.
- AVIEL, D., Cultural barriers to international transactions; Journal of General Management, vol.15, n°4, été 1990.
- AXELSSON, B., et AGNDAL, H., (2000), "Internationalization of the Firm: A Note on the Crucial Role of the Individual's Contact Network ", Communication lors de la 16ème conférence de l'IMP, University of Bath, School of Management.
- BARNES, L. B. et HERSHON, S. A., (1976), «Transferring Power in Family Business », *Harvard Business Review*, Juillet - Août, p. 105-114.
- BARNETO, P., « La performance financière des entreprises familiales cotées sur le second marché de la bourse de Paris », Revue du Financier n°123, pp. 94-118, 1999.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- BARNEY, J., CLARK, C. et ALVAREZ., S., (2002), " Where does entrepreneurship come from : Network models of opportunity recognition and resource acquisition with application to the family firm", Paper presented at Second Annual Conference on Theories of the Family Enterprise, Philadelphia, December ; (Cités par J. CHRISMAN et ali., 2003)
- BARNHART S.W., ROSENSTEIN S., "Board composition, managerial ownership and firm performance: an empirical analysis", *The financial review*, vol. 33, 1998, p. 1-16.
- BARON R. A., MARKMAN G.D., "Beyond social capital: how social skills can enhance entrepreneurs success", *Academy of Management Executive*, vol. 14, n° 1, 2000, p. 106-115.
- BARREDY C., (2008), «L'apport de la théorie du capital social au rôle de l'administrateur externe de l'entreprise», *Revue Française de Gouvernance d'Entreprise*, n°3, pp. 163- 186.
- BARREDY, C. (2007). *Réflexion théorique sur l'intérêt des administrateurs externes dans les entreprises familiales cotées*, Conférence AIMS.
- BARRY, B., «The development of organization structure in family firms », *Journal of General Management*, vol. 3, n° 1, 1975, p. 42-60.
- BASLY S., *L'internationalisation de l'entreprise familiale*, in CABY J. et HIRIGOYEN G. (sous la direction de), La gestion des entreprises familiales, Paris : Economica, 2002.
- BASLY S., L'internationalisation de la PME familiale : une analyse fondée sur l'apprentissage organisationnel et le développement de la connaissance. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bordeaux 4, décembre 2005.
- BAUER, M., et BERTIN-MOUROT, B., (1996), Vers un monde européen de dirigeants?, Paris, CNRS et Boyden.
- BAUER. M, *Les patrons des PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, Paris, inter édition, 1993.
- BAYAD M. et GARAND D (2002), « Vision du propriétaire dirigeant de PME et processus décisionnel » : de l'image à l'action, Communication au 4ème Congrès international
- BEAUD, M., *L'art de la thèse*, Nouvelle édition, Paris : La découverte, 2003.
- BECKHARD, R. et DYER, W.G. (1983a), Managing change in the Family Firm Issues and strategies, *Sloan Management Review*, Vol. 24, n° 3, pp. 59-65.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- BECKHARD, R. et DYER, W.G. (1983b), Managing continuity in the Family-Owned Business. *Organizational Dynamic*. Summer
- BERGADAA, M., et NYECK, S., (1992), "Recherche en marketing : un état des controverses", Recherche et Applications en Marketing, 7, 3, pp.23-43.
- BERGER, A.N. et G.F. UDELL *(1998),* The Economics of Small Business Finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle, *Journal of Banking & Finance, 22: 6-8, 613-673.*
- BERLE, A. et MEANS G. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, Mac Millan: New York, 1932.
- BESSEYRE, des HORTS, C. H., *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Paris, 1988, Editions d'organisation.
- BEUTLER, I. F., (1991), Family economic well-being and economic reason: Examining roots of understanding in Home Management and Family Economics. In
- BHAGAT, S., CAREY, D., et ELSON, C., "Director Ownership, corporate performance and management turnover", *Business Lawyer*, n° 54, 1999, p. 885-919.
- BIALES, C., *L'analyse statistique des données*, Paris, Chotard et associés éditeurs, 1988.
- BIRKS, S., FLUITMAN, F., OUDIN, X., et SINCLAIR, C., « Acquisition des compétences dans les micros entreprises: leçons tirées de l'Afrique de l'ouest ». Centre de développement, organisation de coopération et de développement économique (OCDE), Paris, 1994, 100p.
- BIRLEY S. (1985), "The Role of Networks in the Entrepreneurial Process ", Journal of Business venturing, Vol. 1, n°1, pp. 107-117.
- BISEAU G., « PMI - Entreprises familiales : Le nouveau modèle », L'Usine Nouvelle n°2579-23/01/97.
- BLAIS, R., A. et TOULOUSE, J. M., (1990), « Les motivations des entrepreneurs : une étude empirique de 2278 fondateurs d'entreprises dans 14 pays », *Revue Internationale PME*, vol. 3, n° 3-4.
- BLANCHFLOWER, D., OSWALD, A., (2004), 'Well-being over time in Britain and the USA', Journal of Public Economics, vol. 88, pp. 1359-1386.
- BLAU, D. M., (1987), A time-series analysis of self-employment in the United States. *Journal of political Economy*, 95, 445-467.
- BLOY, E. et DUPUY, C., (1990), « Adaptation des règles de gestion au contraintes de financement informel », in *l'Entrepreneuriat en Afrique francophone*, éd. John

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Libbey. Bureau Européen du PNUD (1999) : "L'Afrique Sub-saharienne peut-elle sortir du sous développement ?", *Problèmes économiques*, n° 2621 du 16 juin 1999.

- BONTIS, N., (1999), "The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources". European management journal Vol.17, n°4
- BOTCHEW, M., « Une décennie décevante pour l'Afrique », In : Afrique Relance. Vol. 16, N°2-3 sept 2002, pp.30.
- BOURDIEU, P., (2002), *Raisons pratiques sur la théorie de l'action,* édition du Seuil, paris.
- BOURDIEU, P. (1986), The forms of capital, J. Richardson, *Handbook of theory and Research for the sociology of education*, Macmillan, New York
- BOURGOIN, H *L'Afrique malade du management*: J.Picollec, Paris, 1984.
- BROCKHAUS, R. H. et P.S HORWITZ (1986), « The psychology of the entrepreneur» dans D. Sexton et R; Smilor (dir) The Art of Science and Entrepreneurship, Cambridge, Ballinger Publishing.
- BURKART, M., PANNUNZI, F. et A. SHLEIFER (2003), Family Firms, *Journal of Finance*, 5(58) : 2167-2202
- CABY, J., et HIRIGOYEN, G., (2005), *Création de la valeur et gouvernance de l'entreprise*, 3e édition, Economica, paris.
- CABY J. et HIRIGOYEN, G., *L'introduction Générale*: La gestion des entreprises familiales, Economica, 2002, p. 6
- CABY J. et HIRIGOYEN G., *La gestion des entreprises familiales*, Paris, Economica 2002.
- CABY J., HIRIGOYEN, G. (2001), *La création de valeur de l'entreprise*, 2eme édition, Economica, Paris, 197p.
- CAMILLERI, J. C., La petite entreprise africaine. Mort ou résurrection? L'Harmattan, 1996.- p.61
- CASSON, M., "The economics of the family firm", *Scandinavian Economic History Review*, n° 47, 1999, p. 10-23.
- CATRY, B., et BUFF, A., (1996), le gouvernement de l'entreprise familiale, Publi - Union Editions.
- CHAMI, R., (1997), « What's Different About Family Business? » Working Paper, University of Notre Dame, September.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- CHARREAUX, G. et PITOL-BELIN J-P., (1990), *Le conseil d'administration*, Paris : Vuibert Gestion, 1990.
- CHARREAUX, G., (1991), « Structures de propriété, relations d'agence et performances financières », Cahiers du CREGO, IAE de Dijon.
- CHARPONNIER, M., (1994), "L'Asie du Sud Est : réussite politique, échec économique", *Economie internationale*, n° 57, 3ème trimestre 1994.
- CHARREAUX, G., « Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 1996, p. 50-64.
- CHARREAUX, G., « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », in G. CHARREAUX, *Le Gouvernement des entreprises : Corporate Governance, théories et faits*, Paris : Economica, 1997, p. 421-469.
- CHARREAUX, G., (1998), « Le point sur la mesure de la performance », *Banques et Marchés*, n° 34, Mai - Juin, p. 46-51.
- CHARREAUX, G., (2002a), « Au-delà de l'approche juridico-financière : le rôle cognitif des actionnaires et ses conséquences sur l'analyse de la structure de propriété et de la gouvernance », Papier de recherche, Université de Bourgogne.
- CHARREAUX, G,. (2002b), « Variations sur le thème : A la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise », Finance, Contrôle, Stratégie, n°3, Vol. 5 (2002), pp. 5-68.
- CHEKILI, S., et SAIDANE, D., (1995), « La dimension bancaire et financière : facteur d'efficacité de l'entreprise en Afrique », *In* AGBODAN N. M AMOUSOUGA, F. G., Les facteurs de la performance de l'entreprise, Actualité scientifique, John Libbey Eurotex, Paris, 81-95.
- CHELL, E., et BAINES, S., (2000), «Networking, Entrepreneurship and Microbusiness Behaviour", Entrepreneurship and Regional Development, 12 (2000), pp. 195-215.
- CHEN, J., "Ownership structure as corporate governance mechanism: evidence from Chinese listed companies", *Economics and Planning*, n° 34, 2001, p. 53-72.
- CHIRICO, F., (2006), Knowledge-related human capital in family business – paper presented at the 6th IFERA Annual Academic Conference, Jyvaskyla, Finland.
- CHRISMAN J., CHUA J. et SHARMA P. (2003), «Current Trends and Future Directions in Family Business Management Studies: Toward a Theory of the Family Firm ", *The 2003 Coleman White Paper series.*

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- CHRISMAN, J., CHUA, J. et LITZ, R., (2004), " Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence ", Entrepreneurship Theory and Practice, Été 2004, Vol. 28, n°4, pp. 335-355.
- CHRISTENSEN J. (1996), "Analysing the Technology Base of the Firm ", in Foss, N.J. and C. Knudsen (eds.), *Towards a Competence Theory of the Firm*, London: Routledge.
- CHUA, A., (2002), "The Influence of Social Interaction on Knowledge Creation ", Journal of Intellectual Capital, Vol. 3, n°4, pp. 375-392.
- CHUA J., CHRISMAN J. et SHARMA P., (1999), "Defining the Family Business by Behavior ", Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 23, n°4, pp. 19-39.
- CHURCHILL, N., HATTEN, K.J., «Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses », *In American Journal of Small Business*, 1987, vol. 11, n° 3, p. 51-64.
- CLERMONT, P. S., « La rémunération des compétences, mode d'emploi », In : L'Expansion Management Review, N°87, Déc. 1997, p. 103-108.
- COASE, R.H. (1937), « The Nature of the Firm », *Economica N.S.*, vol. 4, p. 386-405.
- COHEN, E. (1997), *Analyse Financière*, 4ème édition, Collection Gestion, Economica, 635 p.
- COHEN, T. et LINDBERG, R. (1974), *Survival and Growth: Management Strategies for the Small firm*, New York: AMACOM, 1974.
- COLEMAN, J., (1990), *Foundations of Social Theory*, Cambridge, Mass., Belknap Press of Harvard University Press
- COLOT, O. et M. CROQUET, (2005), *Les entreprises familiales sont elles plus ou moins endettées que les entreprises non familiales ?*, Centre de Recherche Warocqué, Université de Mons-Hainaut.
- CONTAMIN, B. et FAURE, Y. A. (1990) : « *La bataille des entreprises publiques en Côte d'Ivoire : l'histoire d'un ajustement interne* », édition Karthala.
  Contractual Relations », *Journal of Law and Economics*, vol. 22, p. 233-261.
- COURPASSON, D. et LIVIAN, Y. F., « Le développement récent de la notion de compétence : glissement sémantique ou idéologie ». *In* Revue de l'AGRH, N° 3-10, 1991.
- COUSINEAU, A., BASTIN, E. (1975), Méthodologie de la recherche, *Enseignement et Gestion*, 12, 37-71.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- COUTINET, N., *Les compétences dans la compétitivité des firmes: acquisition, création et développement,* CREI Université de Paris Nord, 2004.
- CRAUSEK, J. P., HARVA, T. P. et SARNIN, P., *Guide pratique d'analyse des données*, les Editions d'organisation, 137 p. Paris, 1989.
- CRESSY, R. (1995), «Business borrowing and control: a theory of entrepreneurial types», Small Business Economics. Vol.7, p.291-300.
- CROMIE, S., STEPHENSON, B., MONTEITH, D., (1995), « The Management of Family Firms: An Empirical Investigation », *International Small Business Journal*, vol. 13, n° 4, p. 11-34.
- D'AMBOISE G, *La PME Canadienne situation et défi*, presses de l'Université Laval, Québec 1989.
- D'IRIBARNE, P., « Ce qui est universel et ce qui ne l'est pas », *Revue française de gestion*, septembre-octobre, 1990.
- DAILY, C. et DOLLINGER M., «Alternative Methodologies for Identifying Family Versus Non-Family-Managed Businesses», Journal of Small Business Management, April 1993.
- DAILY, C. et THOMPSON, S. (1994), " Ownership Structure, Strategic Posture, and Firm Growth: An Empirical Examination ", Family Business Review, Vol. 7, n°3, Fall 1994.
- DAILY, C.M., DALTON, D.R. (1992), « Financial Performance of Founder-Managed Versus Professionally Managed Small Corporations », *Journal of Small Business Management*, vol. 30, n° 2 p. 5.
- DAILY, C.M. et DALTON, D.R., (1993), "Bankrupcy and corporate governance: the impact of board composition and structure", *Academy of Management Journal*, vol 37, n°6, pp. 1603-1617.
- DAILY, C. et DOLLINGER, M. (1992), «An Empirical Examination of Ownership. Structure in Family and Professionally Managed Firms», Family Business Review 5, n° 2 p.117-136.
- DANCO, L. (1975), *Beyond Survival*, Cleveland, Ohio, Center for Family Business.
- DAVID, A, HATCHUEL, A., LAUFER, R. (2000*), Les nouvelles fondations des Sciences de Gestion. Eléments d'épistémologie de la recherche en management*. Vuibert, Paris (Collection FNEGE).

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- DAVIS, J. (1991), " On the Goals of Successful Family Companies ", Communication lors de la conférence du FBN, Barcelone, Espagne.
- DAVIS, J., SCHOORMAN F., et DONALDSON L. (1997), «Toward a Stewardship Theory of Management», Academy of Management Review, 22, 20-47.
- DAVIS, P. et HARVESTON, P. (2000), " Internationalization and Organizational Growth: The Impact of Internet Usage and Technology In Volvement Among Entrepreneur-Led Family Businesses ", Family Business Review, Vol. XIII, n°2, Juin 2000.
- DAVIS, P., PETT, T. et BASKIN, O., (2000), " Governance and Goal Formation Among Family Businesses : A Resource Dependency Perspective ", Papier de recherche communiqué par l'auteur (P. DAVIS).
- DAVIS, P. (1983), Realizing the Potential of the Family Business, *Organizational Dynamics*, American Management Associations, Vol., 12 N° 1, pp. 47-56.
- DAVIS, P., et HARVESTON, P. D,. (1998). The influence of family on the family business succession: A multi-generational perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(3), 31–53.
- DE MONTAIGNE M., « Pour une définition des PME » in Pierre-André JULIEN dir., *PME : Bilan et Perspectives*, GREPME, Paris, Economica, 1997, P1-15.
- De SOTO, H., (2000) : « *Le mystère du capital* », Nouveaux horizons, 2002 (traduction française).
- De SOTO H., « *L'autre sentier. La révolution informelle dans le tiers monde* », éd. La Découverte, Paris, 1994.
- DEMB, A. and NEUBAUER, F. F., (1992), *The Corporate Board*, Oxford: Oxford University Press.
- DEMSETZ, H., et VILLALONGA, B., (2001). Ownership structure and corporate performance. Journal of Corporate Finance; 7: 209 -233
- DEMSETZ, H. et K. LEHN (1985), The Structure of Corporate Ownership: Causes and consequences, *Journal of Political Economy*, 93:6, 1155-1177.
- DENZIN, L., *Quantitative Research* Sage, 1994.
- DENZIN, L., *Quantitative Research Sage*, nouvelle edition 2005.
- DESREUMAUX, A, *Introduction à la gestion des entreprises*, édition Armand Colin, Paris 1992.
- DESREUMAUX, A, *Théorie des organisations*, édition management et société, Paris 1998, Dictionnaire de gestion de Michel Albert, Paris, Economica, 1984.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- DEVAUGE, R., (1977), « *L'oncle, le ndoki et l'entrepreneur, la petite entreprise congolaise à Brazzaville* », éd. de l'ORSTOM.
- DEYSINE, A. et DUBOIN, J., (1995), *S'internationaliser: Stratégies et Techniques*, Paris: Dalloz, 1995.
- Di MAGGIO, P. J., and W. W. POWELL, (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review, 48* 147-160.
- DIBBEN, M. et HARRIS, S. (2001), "Social Relationships as a Precursor to International Business Exchange ", Communication lors de la 17ème conférence de l'IMP, Oslo, Norvège, 9-11 septembre 2001.
- DIETRICH, A. ; Compétences et gestion des ressources humaines : contribution à une approche critique et opérationnelle de la gestion des compétences en organisation. Thèse en Sciences de gestion NR, Université des Sciences et Technologies de Lille, décembre 1995.
- DING, Y., « Les entreprises familiales chinoises, centre de recherche de l'IRGAE », cahier de recherche, n° 2000-02.
- DOKOU, A.K.G., BAUDOUX M. et ROGE M. (2000), L'accompagnement Managérial et industriel de la PME : L'Entrepreneur, l'Universitaire et le Consultant ; L'Harmattan.
- DONCKELS, R. (2000), "From Shareholder to Stakeholder Value: The Real Challenge for Family Businesses", Article présenté aux rencontres de St-Galles 2000, Université de Saint-Galles, pp. 305-315.
- DONCKELS, R. et FRÖHLICH E. (1991), "Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS ", Family Business Review, Vol. 4, n° 2, Été 1991.
- DONCKELS, R. et J. LAMBRECHT (1997), « The network position of Small business: an explanatory model », Journal of Small Business Management, April, p.13-25.
- DONNELLEY, R.G., "The family business".- Harvard Business Review, vol.42, n°4, Juillet Août, 1964.
- DONNELLEY, R., (1964), "The Family Business ", Harvard Business Review, Vol. 42, n°2, pp. 93–105.
- DRUCKER, P., (1993), *The New Society: The Anatomy of Industrial Order*, New-Brunswick, NJ: Transaction.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- DRUCKER, P., (1988), « L'émergence de la nouvelle organisation », *In le Knowledge management*, Editions d'Organisation.
- DU GREST, A., « Chômage paradoxal et difficultés de recrutement », In : Futurible, juin 2000, p.5-32.
- DUMON, A., « Un individu devient compétent lorsque l'entreprise lui en donne les moyens », *In* : Personnel, N° 412, 2000, p. 25-2
- DUMONT, R, l'*Afrique noire est mal partie, é*ditions du Seuil, dans la collection *Esprit, Paris, 1962*
- DUMOULIN, R. et SIMON, E., (2005), Stratégie de rupture et PME : la réplication impossible, *Revue Française de Gestion*, 31(155) : 75-97.
- DYER, J. W., (1991), «Family Business Cultures », Communication lors de la conférence du FBN, Barcelone Espagne.

  DYER, J. W. et SANCHEZ, M. (1998), "Current State of Family Business Theory and Practice as Reflected in Family Business Review 1988-1997 ", Family Business Review, Vol. 11, n°4, December 1998.
- DYER, J. W., (1988). Culture and continuity in family firms. *Family Business Review*, 1(1), 37–50.
- DYER J., W. (2003), The Family: The Missing Variable in Organizational Research, *Entrepreneurship: Theory & Practice, 27 (4),* 401-416.
- DYER, J. W., (1986), *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*, Jossey-Bass.
- EBOUE, C., (1989), « Les effets macroéconomiques du dualisme financier », Note de recherche N° 89-3, UREF/AUPELF, Paris.
- EDEN, C. et BANVILLE. C., (1994), « Construction d'une vision stratégique au moyen de la cartographie cognitive assistée par ordinateur », dans *Cartes cognitives et organisations*, P. Cossette (dir.), Les Presses de l'Université Laval, Québec, et Editions Eska, Paris, p.81-109.
- EISENHARDT, K.M., (1989), «Agency theory: An assessment and review», *Academy of Management Review*, vol.14, n°1, pp. 57-74.
- Encyclopédie de gestion et du management (EGM), édition Dalloz, Paris 2000.
- EVANS, D. S. et LEIGHTON, L. S., (1989), Some empirical aspects of entrepreneurship. *American Economic Review*, 79, 519-535
- EVRARD, Y., PRAS B., ROUX E. (1997), *Market: Etudes et recherches en marketing*, DUNOD, 2ème édition, Paris 2000.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- FACCIO, M et LANG, L H.P, (2002), "The Ultimate Ownership of Western European Corporations", Journal of Financial economics n°65, pp 365-395.
- FAFCHAMPS, (2004) *"Market Institutions in Sub Saharian Africa"*, MIT Press, 2004.
- FAMA E., et JENSEN M. (1983), "Separation of Ownership and Control ", Journal of Law and Economics, 26, pp. 301–325.
- FERCHIOU, R., (1990) : « Micro-entreprise du secteur informel à Tunis. Obstacles de caractère légal et institutionnel », Documentation de travail, BIT.
- FILION, L., J., (1991), « Vision and Relations: element for an entrepreneurial met a model », International Small Business Journal, Vol. 9, n°2, Janvier 1991, p. 26-40.
- FILION, L., J., (1997), « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances », Cahier de recherche n°97.01, HEC Montréal, 36 p.
- FILION, L. J., (1994), "Les systèmes de gestion des propriétaires-dirigeants, entrepreneurs, et opérateurs de PME regardés à partir de la métaphore mécanique", *Actes de la 39° Conférence Mondiale de l'ICSB*, juin, Strasbourg, p.107-118.
- FINKELSTEIN, S., D'AVENI, R.A. (1994), « CEO Duality as a Double –Edged Sword: How Boards of Directors Balance Entrenchment Avoidance and Unity of Command », *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 5, p. 1079-1108.
- FLETCHER, A., (2002), «Network perspective of cultural organizing and professional management », *Small Business and Enterprise Development*, vol. 9, n° 4, p. 400-415.
- FLETCHER, D., *Family and enterprise*. *In*: Carter, S. et Jones-Evans, D. *Enterprise and small business: principles, practice and policy*. Essex, Pearson Education Limited, 2000.
- FOX, M., NILAKANT, V. et HAMILTON, R.T. (1996), "Managing succession in family owned businesses." International Small Business Journal, 15(1): 15-25.
- FRANCHET P., « Des logiques compétences aux logiques de formation : Modèles et enjeux », *In* : Actualité de la formation permanente ; N° 170 ; 2001 ; p. 34.
- FREDY-PLANCHOT, A., (2002), « La gestion des RH dans les PME à caractère familial » *in* Caby Jérôme, Gérard Hirigoyen, *La gestion des entreprises familiales*, Economica, Paris, p.193-204.
- FREY, B. and A., STUTZER, (2002), *Happiness and Economics*: How the Economy and Institutions Affect Human Well-Being. Princeton University Press.
- FUKUYAMA, F., *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*, The Free Press, 1995.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- GABRIELSEN, G., GRAMLICH GD, & PLENBORG T., (1997), "Managerial ownership, information content of earnings and discretionary accruals in a non US setting", *Working Paper,* Copenhagen Business school.
- GALLO, M. (1995), "Family Businesses in Spain: Tracks Followed and Outcomes Reached by Those Among The Largest Thousand ", Family Business Review, Vol. 8, n°4, Hiver 1995.
- GALLO, M. (1995), "The Role of Family Business and its Distinctive Characteristic Behavior, *In* Industrial Activity ", Family Business Review, Vol. 8, n°2, Été 1995.
- GALLO, M. A., ESTAPÉ, M. J. (1994), « The Family Business in the Spanish Food and Beverage Industry », *IESE research paper* n° 265.
- GALLO, M. et LUOSTARINEN R. (1992), "Internationalization: A Challenging Change for Family Businesses", Communication lors de la conférence du FBN, Barcelone, Espagne.
- GALLO, M. et PONT, C. (1996), "Important Factors in Family Business Internationalization ", Family Business Review, Vol. 9, n°1, Printemps 1996.
- GALLO, M. et SVEEN, J., (1991), " Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors ", Family Business Review, Vol. 4, n°2, Été 1991.
- GALLO, M. et VILASECA, A,. (1996), « Finance in Family Business, Family Business» Review, Vol. 9, n°4, Hiver 1996.
- GALLO, M. et VILASECA, A., (1998), « An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms », Family Business Review, vol. 5, n°2, pp. 117- 136.
- GALLO, M.A., TAPIES, J. et CAPPUYNS, K., (2000), *Comparison of Family and Non family Business*, Working Paper n°406, University of Navarra.
- GANDERRIO, B., Financial Performance of Family and Non-Family businesses, Papier de recherche, université de Montesquieu-Bordeaux IV, 1999.
- GASS, Y. BOUCHARD, M, D'AMOURS, A, *Posséder sa propre entreprise* : une approche dynamique à la création d'une entreprise, Ficher presses, 305 pages.
- GASSE, Y. et CARRIER, C., *Gérer la croissance de sa PME,* les Editions de l'entrepreneur, Montréal, 1992.
- GASSE, Y. et D'AMBOISSE, G., *La croissance réussie des PME : une question de compétences et de régie*, In : Management aujourd'hui : Une perspective Nord-Américaine, Presse Universitaire de Laval, Economica, 2000, P. 626 – 636.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- GASSE, Y., « Les compétences et les pratiques de gestion des dirigeants de PME », Document de travail, Centre d'Entrepreneuriat et de PME, Université Laval. 137 pages, 1998.
- GELINIER, O., GAULTIER, A., *L'avenir des entreprises personnelles et familiales*, Éditions Hommes et Techniques Paris, 1974.
- GELINIER, O., *La réussite des entreprises familiales : Les moyennes entreprises patrimoniales, un atout pour l'avenir*, Edition MAXIMA, Paris (1996).
- GERSICK, K.E., DAVIS, J.A., HAMPTON, M.M., LANDSBERG, I., 1997. Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- GILBERT, P. et PARLIER, M., « La gestion des compétences », In : Personnel N° 330, fév. 1992, p. 44.
- GILDING, M., (2000). Family business and family change: individual autonomy, democratization and the new family business institutions, *Family Business Review*, 13, 3, 239-250.
- GILLES, J., « La gestion des ressources humaines » *In. Cahiers de l'éducation*, n°13, novembre-décembre 2000.
- GILSON, S.C. (1990), Bankruptcy, Boards, Banks, and Blockholders: Evidence on changes in corporate ownership and control when Firms default, *Journal of Financial Economics*, 27, 355-387.
- GIRIN, J. L'analyse empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode. Dans: Martinet, A. C. *Epistémologies et sciences de la gestion*. Paris, Économica, 1990
- GLUECK, W. F., et T.S. MESON, (1980), *A literature analysis of concepts*, Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, Detroit, MI
- GODENER, A., « Entreprises traditionnelles et entreprises de haute technologie, des chemins de croissance différents ? », *Annales de management*, XIIe Journées Nationales des IAE de Montpellier, 1994, tome 2, p. 162-174.
- GOFFEE, R., (1996), Understanding Family Business: Issues for further research, *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 2:1, 36-48.
- GOMEZ, G., (2002), « Typologies of Family Business: A Conceptual Framework based on Trust and Strategic Management », Communication à la 13ème conférence du FBN, Helsinki, 2002.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- GORTON, G., SCHMID, F., "Universal banking and the performance of German firms", *Journal of Financial Economics*, vol. 58, 2001, p. 29-80.
- GRANOVETTER, M. (1973), "The Strength of Weak Ties ", American Journal of Sociology, Vol. 78, pp. 1360-1380.

  GRANOVETTER, M., (1992), « Problem of Explanation in Economic Sociology" *In* Nohria et Eccles (éd.), p. 25-56.
- GRANT, R., (1991), " The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy formulation ", California Management Review, Vol. 33, n°3, Printemps 1991, pp.114-135.
- GRASSINI, F.A., (2001), « la gouvernance des entreprises en Italie : un exemple de non convergence? », *Finance contrôle stratégie*, vol. 4, n°3, p. 147-182.
- GREINER, L.E., (1972), "Evolution and revolution as organizations grow", *Harvard Business Review*, July-August, p. 37-46.
- GRINYER, P. H., MCKIERNAN P. and YASAI-ARDEKANI M., «Market, managerial, and organizational correlates of economic performance» *In* the U.K. electrical engineering industry', Strategic Management Journal, 9(4), 1988, pp. 297-318.
- GROUPE JEUNE AFRIQUE., *L'Atlas du continent africain*, les Editions du jaguar, 1993.
- GUDMUNDSON, D., HARTMAN, E. et TOWER, C. (1999), " Strategic Orientation: Differences between Family and Nonfamily Firms ", Family Business Review, Vol. XII, n°1, Mars 1999.
- GUEGUEN, G. (2001), « Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur Internet », Thèse de Doctorat en Sciences de
- GUERTIN, B., « Gestion PME-PMI : Sachons évaluer nos chances et compter d'abord sur nos propres moyens », *Revue Camerounaise de Management*, Nº 5, Janvier-Février-Mars 1987, p.29-34.
- GUEYE S. , LELEUX B. et SCHWASS J. (2002), "Are Large Family Companies Bridging the Stakeholder/Shareholder Divide?", Communication à la conférence *Frontiers for Entrepreneurship Research* 2002, Wellesley, MA: Babson College.
- GUICHARD, M. et R. MICHAUD, (1994), *La stratégie à pas contés*, Edition CNERTA-SED, ENESAD / DIJON, 298
- GUIDO, F., et PIERGAETANO, M., (2003), « Société européenne et gouvernance des entreprises : convergence ou différence? », in *la société européenne*, Dalloz.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- GULATI, R., and GARGIULO, M., (1999), Where Do Interorganizational Networks Come From?, *American Journal of Sociology*, 104 (5), 1439-1493.
- HABBERSHON, T. et WILLIAMS, M., (1999), « A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms», Family Business Review, Vol. XII, n°1, Mars 1999.
- HAMBRICK, D. et CROZIER, L., (1985), "Stumblers and Stars in the Management of Rapid Growth ", Journal of Business Venturing, Vol.1, n°1, pp. 31-45.
- HAMEL, G. PRAHALAD, C. K., (1989), « Strategic Intent », *Harvard Business Review*, May - June, p. 63-73.
- HAN, K. C., SUK, D.Y., "The effects on ownership structure on firm performance: additional vidence", *Review of Financial Economics*, n° 7, 1998, p. 143-155.
- HANDLER, W. C., (1989), "Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses ", Family Business Review, Vol. 2, n°3, pp. 257-276.
- HANDLER, W. C. (1989). Managing the family firm succession process: The next generation family member's experience. Graduate School of Management. Boston, Boston University.
- HANDLER, W. C. (1992). "Succession experience of the next generation." Family Business Review, 5(3): 283-307.
- HANDLER, W. C. et KRAM, K. E., (1988), "Succession in family firms: The problem of resistance." Family Business Review, 1(4): 361-381.
- HANSEN, G. S., «Determinants of firm performance: an integration of economic and organizational factors'». Unpublished doctoral dissertation, University of Michigan, Ann Arbor, MI, 1989.
- HARIJONO, ARIFF, M. et G. TANEWSKI, (2004), *The Impact of Family Control of Firms on Leverage*, EFMA 2004 Basel Meeting Paper.
- HARRIS, D., MARTINEZ, J. et WARD, J. (1994), "Is Strategy Different for the Family-Owned Business? " Family Business Review, Vol. VII, n°2, Été 1994.
- HARVEY, S. J. (1999), "Owners as manager, extended horizons and the family firm." International Journal of the Economics of Business, 6(1): 41-55.
- HENRY, A., « Peut-on redresser une entreprise africaine en respectant la parole des ancêtres ? », *Gérer et Comprendre*, septembre 1988.
- HERITIERS, P., « L'économie contre le social », *In:* Economie et Humanisme, N° 336, Fév. 1996, p. 32

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- HERNANDEZ, E-M, (1993) : « La gestion des entreprises du secteur informel », *Direction et Gestion,* n° 141-142, Août 1993.
- HERNANDEZ, E. M., (1997a) : "L'Etat et l'entrepreneur informel », *Revue internationale PME,* vol. 10, n° 1.
- HERNANDEZ, E. M., (1997b) : « *Le management des entreprises africaines: essai de management du développement* », éd. L'Harmattan, 1997.
- HILL, C., SNELL, S., "Effects of ownership structure and contrôle on corporate productivity", *Academy of Management Journal*, vol. 32, n° 1, 1989, p. 25-46.
- HIRIGOYEN, G. (1984a), Contribution à la connaissance des comportements financiers des moyennes entreprises industrielles et financières, Thèse pour le Doctorat d'Etat, Université de Bordeaux I.
- HIRIGOYEN, G., (1984b), « Peut-on parler d'une politique de dividendes dans les moyennes entreprises familiales non cotées ? », *Banque*, n° 436,
- HIRIGOYEN, G., (1985), " Les implications de la spécificité des comportements financiers des moyennes entreprises industrielles (M.E.I) familiales ", cahier de recherche, IAE de Toulouse, n°35, septembre 1985.
- HIRIGOYEN, G., (1982), «Le comportement financier des moyennes entreprises industrielles familiales », Banque, n° 417, p. 588-593.
- HIRIGOYEN, G., **(**2002), « Le gouvernement des entreprises familiales », in *La gestion des entreprises familiales*, sous la direction de Caby J. et Hirigoyen G, Economica,.
- HIRIGOYEN, G., *Création de valeur et gouvernance de l'entreprise*, 3ème édition, en collaboration avec Jérôme Caby, Economica, 2005
- HLADY, R. M., *La méthode des cas* : Application à la recherche en gestion, Editions De Boeck Université, coll. Perspectives Mkg, 2002, pp. 26.
- HOFSTEDE, G., (1987), « Relativité culturelle des pratiques et théorie de l'organisation », *Revue française de gestion,* septembre-octobre 1987.
- HOLDERNESS, C., SHEEHAN, D., "The role of majority shareholders in publicly held corporations: an exploratory analysis", *Journal of Financial Economics*, n° 20, January-March 1988, p. 317-346.
- HOLLAND, P. G. et BOULTON, W. R. (1984), « Balancing the Family and the Business in Family Business», *Business Horizons*, vol. 27, no 2, Mars-Avril, p. 16-21.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- HOLLANDER, B. et ELMAN N., (1988), " Family-Owned Businesses: An Emerging Field of Inquiry ", Family Business Review, Vol. 1, n°2, Été 1988.
- HOY, F., VERSER, T., (1994), Emerging Business, Emerging Field: Entrepreneurship and the Family Firm", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, p. 9-23.
- HOY, F,. (2003), Legitimizing Family Business Scholarship in Organizational Research and Education, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4): 417- 422
- HUGON, P., (1995), « Les entrepreneurs africains dans l'analyse économique », in « *Entreprises et entrepreneurs africains* », éd. Karthala.
- HUGRON, P., (1998), «La régie d'entreprises familiales », *Gestion*, vol. 23, n°3, pp. 37-40. Jensen M.C Fama E**., (**1983), "Agency problems and residual claims", *The Journal of Law and Economics*, Vol XXVI, June, pp. 327-347.
- HURET, C. ; « La formation au service des compétences : quelles pratiques d'entreprises ? », *In* Info Flash, N° 523, juin 1999, p.2.
- IBRAHIM, A. B., ELLIS W. H. (1994), *Family Business Management: Concepts and Practice*, Kendall/Hunt.
- ICMG (1995), « International Corporate Governance: Who Gold the Reins? », London, ICMG. Information: A Review", The Financial Review, Volume 37, Issue 33, August, pg 317-350.
- JACQUEMIN, A. et DE GHELLINCK, E., (1976), « Propriété, contrôle et profitabilité des grandes entreprises françaises », EIASM, N° 58, Décembre 1976.
- JAFFE, D.T., (1990), *Working With Ones You Love: Conflict Resolution and Problem Solving Strategies For A Successful Business*, Conari.
- JAMES, H., (1999), «Owner as Manager, Extended Horizons and the Family Firm, "International Journal of Economics and Business, Vol. 6, n°1, pp. 41-55.
- JENSEN, M. (1998), "Self-interest, Altruism, Incentives and Agency ", in *Foundations of Organizational Strategy*, Edited by M. Jensen, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- JENSEN, M. et W. MECKLING, (1976), « Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, p. 305- 360
- JOHANNISSON, B. (1994), "Building a "global" strategy - internationalizing small firms through local networking", 39ème Conférence Mondiale de l'ICSB : "*Les PME/PMI et leur contribution au développement régional et international*", 27-29 juin, Strasbourg, p. 127-135.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- JOUVE, D. et MASSONI D., « La culture d'entreprise et le recrutement », *In* Revue Française de Gestion, N° 47-48, 1984, p. 132, pp131-136.
- JULIEN, P. A., *La petite entreprise : principe d'économie et de gestion*, Paris, éditions Vernettes, 1987.
- JULIEN, P.A. et MARCHESNAY, M., "L'Entrepreneuriat", Gestion Poche, Economica, Paris 1996.
- JUNG, K., et KWON, S. Y., (2001), "Ownership structure and earnings informativeness: Evidence from Korea", *Working paper*, Korea Advanced institute of Science and Technology and Texas Christian University.
- KABOU, *Et si l'Afrique refusait le développement*, l'Harmattan, 1991.
- KAHN, J. et HENDERSON, D. (1992), " Location Preferences of Family Firms: Strategic Decision Making or «Home Sweet Home»? ", Family Business Review, Vol. 5, n°3, pp. 271-282.
- KALIKA, M., (2000). Le management est mort, vive le e-management !, *Revue Française de Gestion*, 129, p. 68-74.
- KAMDEM, E., « Réflexion autour du paradoxe africain : une perspective socio anthropologique et managériale », *In* Gestion, Vol. 24, N°1, 1999, p. 57, pp57-67.
- KAMDEM, E., (2002). *Management et interculturalité en Afrique : expérience camerounaise.* Québec, Les Presses de l'Université Laval ; Paris, L'Harmattan.
- KANG, D. L. and SORENSON, A. B. (1999). "Ownership organization and firm performance," Annu. Rev. Sociol, 25, pp. 121-144.
- KATZ, J. et NIEHOFF, B., (1998), «How Owners Influence Strategy – A Comparison of Owner- Controlled and Manger-controlled Firms ", Long range Planning, Vol. 31, n° 5, pp. 755-761.
- KESSY, Z., M., *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne*, Editions CEDA, Abidjan, 1998.
- KETS de VRIES, M., (1993), « The dynamics of KATZ J. et NIEHOFF B. (1998), «How Owners Influence Strategy – A Comparison of Owner-Controlled and Manger-controlled Firms ", Long range Planning, Vol. 31, n° 5, pp. 755-761.
- KETS DE VRIES, M., The dynamic of family controlled firms: the good and the bad news. *Organization Dynamics*, vol. winter, p. 59-71, 1993.
- KHAN, H., (2000), « Corporate Governance of Family Businesses in Asia. What's Right and What's Wrong? », Working Paper n°3 (Aôut 1999), ADB Institute.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- KIRSCHOFF, B.A., KIRSCHOFF, J.J. (1987), « Family Contributions To Productivity And Profitability In Small Business », *Journal of Small Business Management*, vol. 25, n° 4, p. 25-31.
- KLEIN, L. S, O'BRIEN. T. J, PETERS. S.R (2002), "Debt vs. Equity and Asymetric
- KOMOCAR, J.M. (1994), « Cartes causales d'un milieu de travail », dans *Cartes cognitives et organisations*, P. Cossette (dir.), Les Presses de l'Université Laval, Québec, et Editions Eska, Paris, p.155-184.
- KROPP, F., LINDSAY, N. et SHOHAM A. (2002), "Entrepreneurial, Market and Learning Orientations as Determinants of Family and Non-Family Firm Performance" Communication à la conférence *Frontiers for Entrepreneurship Research* 2002, Wellesley, MA: Babson College.

  L'exploration des grands courants de la pensée stratégique, Editions Village Mondial, 1999.
- LA PORTA R., LOPEZ-DE-SILANES, F. et SHLEIFER, A., « Corporate Ownership Around the World », *Journal of Finance*, vol. 54, n° 2, April, 1999a, p. 471-517.
- LA PORTA R., LOPEZ-DE-SILANES, F. et SHLEIFER, A., «Government Ownership of Banks », National Bureau of Economic Research, Working Paper, n° 7620, March, 2000c.
- LA PORTA R., LOPEZ-DE-SILANES F., SHLEIFER A. et VISHNY R.W., « Investor Protection and Corporate Valuation », *Journal of Finance*, vol. 57, June, 2002b, p. 1147-1170.
- La PORTA R., LOPEZ-DE-SILANES F., SHLEIFER A. et VISHNY R.W., « Agency Problems and Dividend Policies Around the World », *Journal of Finance*, vol. 55, n° 1, February, 2000b, p. 1-33.
- LA PORTA R., LOPEZ-DE-SILANES F., SHLEIFER A. et VISHNY R.W., « Investor Protection and Corporate Governance », *Journal of Financial Economics*, vol. 58, n° 1-2, 2000a, p. 3-27.
- LA PORTA R., LOPEZ-DE-SILANES F., SHLEIFER A. et VISHNY R.W., « Legal Determinants of External Finance », *Journal of Finance*, vol. 52, n° 3, July, 1997b, p. 1131-1150.
- LA PORTA R., LOPEZ-DE-SILANES F., SHLEIFER A. et VISHNY R.W., « Law and Finance », *Journal of Political Economy*, vol. 106, n° 6, December,1998, p. 1113-1155.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- LA PORTA R., LOPEZ-DE-SILANES F., SHLEIFER A. et VISHNY R.W., « Trust in Large Organizations », *American Economic Review, Papers and Proceedings*, May, 1997a, p. 333-338.
- La PORTA R., LOPEZ-DE-SILANES F., SHLEIFER A. et VISHNY R.W., « The Quality of Government », *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 15, 1999b, p. 222-279.
- LABAKI, R., (2007). *Contribution à la connaissance des liens familiaux dans les entreprises familiales françaises cotées: renforcement versus atténuation*. Bordeaux: Université Montesquieu-Bordeaux IV.
- LADO, A. A. et WILSON, M. C., « Humain Resource Systems and Sustained Competency-Based perspectives», *In* Academy of Management Review, vol. 19, N° 41 1994, p. 699-727.
- LANK, A.G., NEUBAUER, F., (1998), *The family business*, Macmillan business, 261 pages.
- LANSBERG, I., PERROW, S., ROGOLSKY, S« Family Business as an Emerging Field» *In Family Business Review*, 1988, vol. 1, p. 1-8.
- LAROCHE, H., et NIOCHE, J. P., (1994), L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise, Revue Française de Gestion, N° 99, Juin, Juillet, Août.
- LAWRENCE P. et DYRE D., Renewing Americain Industry, New York: Free Press 1983
- Le BLANC D., WOLFF F.C., (2003), 'Family transfers and altruism: A structural model', Mimeo, presented at the European Economic Association Conference, Stockholm.
- Le BLANC, D., WOLFF F.C., (2006), 'Leaving the parental home: the role of incomes', Review of the Economics of the Household, vol. 4, pp. 53-73.
- LEACH, P. (1991), "The family business", Kogan Page, London.
- LEDRU, M. et MICHEL, S., *Capital compétence dans l'entreprise* : Une approche cognitive, ESF Editeur, Paris 1992.
- LEFEBVRE, E., (1991), "Profil distinctif des dirigeants de PME innovatrices", *Revue Internationale PME*, Vol 4, n°3, p.7-26.
- LESCA., *Quand dit-on d'une entreprise qu'elle est durablement compétitive* ? Sur quels critères les dirigeants d'entreprise se fondent-ils ? Entreprise, gestion et compétitivité, Economica, Paris 2000.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- LEVINSON, R., **(**1971), « Conflicts that plague family business », *Harvard Business Review*, March, p 90-98.
- LIEVENS, J., (2006), *La gouvernance dans les entreprises familiales : les clés du succès*, Editions Racine, 112 p.
- LIN, C., 1998. Success factors of small- and medium-sized enterprises in Taiwan: an analysis of cases. J. Small Bus. Manage. 36 (4), 43–56.
- LIOUVILLE, J. et BAYAD, M., « Stratégie de GRH et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire », *In*: Gestion 2000, N°1, février 1995, p. 160.
- LITZ, R., (1995), The Family Business, toward definitional clarity Academy of Management Journal best papers proceedings, P.100.
- LONGENECKER, J., MOORE, C., SCHOEN, J. (1989), « Consumer Perceptions of Family-Owned Service Industries: A Study of the "Family" Cue in The Funeral Home Industry». *Presented at the annual meeting of the International Council on Small Business*.
- LORRAIN J. & DUSSAULT L. (1988), « Les entrepreneurs artisans et opportunistes : une comparaison de leurs comportements de gestion », *Revue internationale de la PME*, volume 1, n°2, décembre, p 157-176.
- LORRAIN, J., BELLEY, A. et RAMANGALAHY, C., (1994). Relation entre le profil de comportement des propriétaires-dirigeants et le stade d'évolution de leur entreprise, *Revue internationale PME, 7, 1,* 8-24.
- LOUVET, P. et TARAMASCO, O. (2004), «Gouvernement d'entreprise : un modèle de répartition de la valeur créée entre dirigeant et actionnaire », *Finance contrôle stratégie*, vol. 7 n°1, pp. 81- 116.
- LUTTRINGER, J. M., « La formation, un nouveau rapport social à bâtir », In : Stratégie Ressources Humaines, N° 20, Hiver 1996, p. 56.
- LYMAN, A. R., (1991), « Customer Service: Does Family Ownership. Make a Difference», *Family Business Review*, vol. 4, n° 3, p. 303-323
- MAHE de BOISLANDELLE, H., NEBENHAUS, D. (1995). Internalisation/externalisation de la fonction RH en PME, *Actes du 6ème Congrès de l'AGRH*, Poitiers
- MAHERAULT, L., (1999), "Comportement financier des entreprises familiales: Approche empirique ", in Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion, n°26-27, 6-7/1999, pp. 247 272.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- MAHERAULT, L., « Des caractéristiques financières spécifiques aux entreprises familiales non cotées », *Revue du financier*, n° 114, 1998, p. 59-75.
- MAHERAULT, L., Comportement financier des entreprises familiales : approche théorique et empirique, Thèse, Université de Grenoble 2, 1996.
- MAHIEU, F. R., (1990), 'Les fondements de la crise économique en Afrique. Entre la pression communautaire et le marché international », L'Harmattan, Paris.
- MAKUNZA, K.E, (2001), **"**La performance des entreprises africaines. Problèmes et stratégies des PME en République Démocratique du Congo", Les Presses de l'Université Laval.
- MARCHESNAY, M., (1993) "PME, stratégies et recherche », Revue Française de Gestion, N° 95.
- MARCHESNAY, M., (1995a), *Management stratégique*, Eyrolles.
- MARCHESNAY M., 1994, « le management stratégique », dans P-A Julien (dir.) les PME : Bilan et expertise, GREPME Québec. Presse inter universitaire. pp.133-162.
- MARCHESNAY, M.. (1992) "La PME : une gestion spécifique?", *Problèmes Economiques*, N° 2276, Mai, p.26-32.
- MARKIN, A., 2004. Family Ownership and Firm Performance in Canada. Working Paper, Simon Fraser University
- MARLOW, S. et D. PATTON (1993), « Managing the Employment Relationship in the Smaller Firm: Possibilities for Human Resource Management », Research Note, *International Small Business Journal*, vol. 11, no 4, p. 57-64.
- MARMUSE, C., (1997), « Performance » *In* Encyclopédie de Gestion, Article 118, pp 2194-2207
- MARNIESSE, S., « Secteur informel et petites entreprises », in « *Marché de travail et compétition en Afrique Sub-saharienne* », éd. Economica, Paris, 2000.
- MARTINEZ, J.I., (1994), « Family business in Chile », *Family Business Network Newsletter*, n° 9, p. 5.
- MASLOW A. H., "Deprivation, threat and frustration", *Psychological Review*, n° 48, 1941.
- MASLOW, A. H., "Theory of human motivation", *Psychological Review*, n° 80, 1943.
- MASLOW, A. H., *Principles of abnormal psychology. The dynamics of psychic illness*, New York, Harper and Row, 1951. Maslow A. H., *Motivation and personality*, New York, Harper and Row, 1954.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- MAYO, J. W. et FLYNN, J. E., (1989), First entry and exit: Causality tests and economic-base linkages. *Journal of Regional Science*, 22, 645-662.
- McCLELLAND, D. C., « Testing for Competence Rather than Intelligence », American Psychologist, 1973, p. 1-14.
- McCONAUGHY, D.L., MATTHEWS, C.H. et A.S. FIALKO, A. S., (2001), Founding Family Controlled Firms: Performance, risk and value, *Journal of Small Business Management*, 39:1, 31-49.
- McGREGOR, D., *The human side of enterprises*, McGraw-Hill, 1971, trad. J. ARDOINO et M. LOBROT, *La dimension humaine de l'entreprise*, Paris, Gauthier-Villars, 1971.
- MEAD, D., (1994), "The contribution of Small Enterprise to Employment growth in Southern and Eastern Africa ", *World Development*, vol. 22, n° 12.
- MEIGNANT, A. et BURGHELLE N., « Validation des compétences : qu'en pensent les salariés eux-mêmes » ? *In* Personnel, N° 412, 2000, p. 77-79.
- MEISEL N. (2005), « Un autre regard sur la gouvernance d'entreprise », *problèmes économiques*, n°2, p. 14-24.
- MELIN, L. et NORDQVIST, M. (2000), " Corporate Governance in Family Firms : The Role of Influential Actors and the strategic Arena, "Communication à la conférence de l'ICSB, 2000, Brisbane, Juin 2000.
- MESCHI, P. K., « Le concept de compétences en stratégie : perspectives et limites », *In* Communication, VIème conférence AIMS, Montréal ; 1997.
- MEYER, J. P., BOBOCEL, R. D., ALLEN, N. J., (1991), Development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre-and post-entry influences, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 4, pp.717-733.
- MIGNON, S., (1999), « Concurrence, sélection et pérennité des entreprises : un processus inter et intraorganisationnel », in J. Kraft (Ed), 1999, *Le processus de concurrence*, chap. 6, p. 128-142, Économica.
- MIGNON, S. (1998), *Une approche de la pérennité de l'entreprise*, Thèse pour le Doctorat en ès Sciences de Gestion, Université de Nice.
- MILES, R. et SNOW, C. (1978), *Organizational Strategy, structure and Process*, Mc Graw Hill.
- MILLER, D., & Le BRETON-MILLER, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73–87.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- MINTZBERG, H. (1982), Structure et dynamique des organisations, Paris : Les éditions d'organisation, 434 p.
- MINTZBERG, H. et QUINN J., (1996), *The Strategy Process: Concepts, Contexts and cases*, Prentice-Hall, Third Edition.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. et LAMPEL, J. (1999), *Safari en Pays Stratégie.*
- MISHRA, C.S. et D.L. McCONAUGHY (1999), Founding Family Control and Capital Structure: The risk of loss of control and the aversion to debt, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23:4, 53-64.
- MITCHELL, R.K., AGLE, B.R. et WOOD, D.J. (1997), "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principe of Who and What Really Counts", *Academy of Management Review*, vol. 22, n°4, p. 853-886.
- MOORTHY, K.S., « Theoretical Modeling in Marketing », *Journal of Marketing*, Vol.57, April 1993, p.92-106.
- MORCK, R. et YEUNG, B., (2003), « Agency problems in large family groups », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 27, pp. 367- 382.
- MORCK, R., SHLEIFER, A. et VISHNY, R. (1988), " Management Ownership and Market Valuation: An Empirical Analysis ", Journal of Financial Economics, 20, p. 293-315.
- MOUNOUD, E., DURAND, T., RAMANANTSOA, B. (1995), « Faut-il abandonner les cartes cognitives pour redécouvrir les représentations sociales ? », *Actes de la 4° Conférence de l'AIMS*, vol 1, Paris, mai, p. 264-286.
- MOURIER, Y., (1992), « L'influence du type de contrôle sur la performance des grandes entreprises françaises », Cahier de recherche n°XXXIII (Mars 1992), CEREFIA, Université de Rennes.
- MUSTAKALLIO, M. et AUTIO, E. (2001), «Optimal Governance in Family Firms ", Communication à la Babson Entrepreneurship Conference.
- MUSTAKALLIO, M. et AUTIO E., (2002), «Governance, Entrepreneurial Orientation and Growth in Family Firms ", Communication à la 13ème conférence du FBN, Helsinki, 2002.
- MUSTAKALLIO, M., AUTIO, E. et ZAHRA, S., (2002), " Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making ", Family Business Review, Septembre 2002, Vol. XV, n°3.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- MYERS, S. (1977), "Determinants of Corporate Borrowing ", Journal of Financial Economics 5, pp. 147-175.
- MYERS, S. et MAJLUF, N. (1984), "Corporate Financing and Investment Decisions when Firms Have Information that Investors Do Not Have ", Journal of Financial Economics 13, pp. 187-221.
- MYERS, S.C. (1984), The Capital Structure Puzzle, *Journal of Finance*, 39, 575-592.
- NAHAPIET, J. and S. GHOSHAL (1998), Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage, *The Academy of Management Review*, 23(2):242-266
- NAM, J., OTTOO, R.E. et J.H. THORNTON, (2003), The Effects of Managerial Incentives to Bear Risk on Corporate Capital Structure and R&D Investment, *Financial Review*, 38:1, 77-101

  NAUDET, T., (1996) : « Les petites entreprises à Madagascar, le Missing-middle retrouvé », DIAL/MADIO, 1996.

- NDIONE E., « La percée de la problématique culturelle : des mutations culturelles en cours », *In* Réseau Cultures, N° 38/ 39, déc. 2000.

  NDJAMBOU, R., (2009), « Profil du dirigeant et performance tangible des PME Gabonaises : une relecture en termes de compétence et vision », 6è Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Novembre, 2009.

- NDZOGOUE, B. N., Le problème de la performance des entreprises en Afrique : Rationalité du management et efficacité des entreprises. – Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Paris I, Panthéon Sorbonne, 1994.
- NEUBAUER, F. et LANK, A. (1998), *The Family Business. Its Governance for Sustainability*, McMillan Business, 1998
- NEVEU, J. P. et GUERRERO, S., « Les sciences de gestion comme sciences du comportement » ; En méditant B.F SKINNER et A BANDURA », *In* Cahiers de LIRHE, N° 99-5, 1999, p. 22.
- NEWMAN, W. H., (1986), « Croyances culturelles et pratique du management », *Revue Française de Gestion*, Avril-Mai 1986.
- NICKOLS, S. Y., Family Economic well-being pp 36-43. Washington, DC: American Home Economics Association.
- NORTON, E. (1991), Capital Structure and Small Public Firms, *Journal of Small Business*, 1:2, 161-177.
- NORUSIS M. J. *SPSS^X Advanced statistics guide*, New York, McGraw-Hill Book Company, 1985.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- NOVAK, M., (1983), « Business, Faith, and the Family », *Loyola Business Forum*, vol. 4, n° 1, p. 6-8.
- NUNNALLY, J. C. (1978). Psychometric theory (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- OHADA, (1997), Acte uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et des groupements d'intérêts économiques.
- ONUDI., « Dimension Industrielle du Développement durable au Tchad ». , *In* Sommet Mondial sur le Développement durable – Johannesburg, du 26/08 au 04/09 2002, pp. 7.
- OWENS, R. (1994), «Australian Family Business, Ethics, Energy and Long Term ».
- PABLO, A., AZOFRA V. et LOPEZ F. (2005), « Corporate Boards in OECD Countries: Size, Composition, Functioning and Effectiveness », *Corporate Governance*, vol. 13, n°2, p. 197- 210.
- PAILLOT, P., « La socialisation entrepreunriale du chercheur créateur », In Rapport du CLAREE pour la CNRS, Janvier 2003, pp. 185.
- PARADAS, A. (1996), "Typologies du dirigeant et styles de gestion des ressources humaines dans la PME", *Actes du 3° Congrès International Francophone de la PME*, UQTR, Québec.
- PARADAS, A. (1998), "L'influence de la personnalité du dirigeant sur le système de gestion de la TPE : utilisation conjointe de deux méthodes adaptées à la TPE ", *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion*, n°2/1998, p.7-30.
- PARLIER, M., « La gestion prévisionnelle des ressources humaine : une histoire et perspective, Revue Française de Gestion, 1992, 124, p. 66-75.
- PEARCE, J. et ZAHRA, S., "Board composition from a strategic contengency perspective", *Journal of Management Studies*, vol. 29, n° 4, 1992, p. 411-438.
- PERETTI, J. M., *Ressources Humaines*, Vuibert, 7è édition, 2002, p. 10
- PERRIEN, J., *Recherche en Marketing : méthodes et décisions*, Québec, Gaëtan Morin éditeur, 1986.
- PETER, K., SHAPIRO, D. et YOUNG, J. (2005), « Corporate Governance, Family Ownership and Firm Value: the Canadian Evidence », *Corporate Governance*, vol. 13, n°6, p. 769-784.
- PFEFFER, J. et SALANCIK, G-R. (1978), *The external Control of Organizations, A Resource dependance Perspective*, New York : Harper and Row.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- PIGE. B. (1996a), « existe-t-il un marché de travail de dirigeants ? » revue française de gestion. N°111. novembre-décembre. p.239-249.
- PIGEON, P., (1994), "Micro-entreprises des pays en développement, l'illusion institutionnelle", Note de recherche, n° 94-45, AUPELF/UREF.
- PLANE, J-M., *Théorie des organisations*, Edition Dunod, 2000.
- POLLAK, M., (1984), « Projet scientifique, carrière professionnelle et stratégique politique » *In* Actes de la recherche en sciences sociales.

  POLLAK, R.A., (1985), A Transaction Cost Approach to Families and Households, *Journal of Economic Literature*, 23, 581-608.
- POPPER, K., (1998). *La connaissance objective* (1re éd., 1979, 1re trad. fr. intégrale, 1991). Paris : Flammarion.
- POUAIN, T.R, « Qu'est ce qu'une entreprise familiale » ? Réflexions théoriques et prescriptions empiriques, mai - juin 2006.
- POUTZIOURIS, P.Z., (2001), The Views of Family Companies on Venture Capital: Empirical evidence from the UK small to medium-size enterprising economy, *Family Business Review*, 14:3, 277-291
- POZA, E. (1989), *Smart Growth: Critical Choices for Business Continuity and Prosperity*, the Jossey-Bass Management Series, 1989.
- POZA, E. (1995), «Global Competition and the Family-Owned Business in Latin America ", Family Business Review, Vol. 8, n°4, Hiver 1995.
- PRAHALAD, C. K., et HAMEL, G.; « Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm », *In* Strategy Management Journal; 1994.
- PRAHALAD, C.K. et HAMEL G., « The Core Competences of the Corporation », *Harvard Business Review*, vol. 66, p. 79-91, 1990.
- PRAHALAD, C.K., « Corporate Governance or Corporate Value Added?: Rethinking the Primacy of Shareholder Value », *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 6, n°4, p. 40 – 50, 1994.
- PRAT, C. et KOMAREV, I. (2006), « Légitimité et exigences réglementaires au sein de la gouvernance des sociétés cotées américaines et françaises : les comités d'audit », *Revue des sciences de gestion, direction et gestion*, n°216, p. 33-49.
- PROKESCH, S. (1986), « Renewing Traditional Values. When the Relatives Fall Out. Wrestling With Vulnerability », *New York Times*,, June 10.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- PROKESCH, S. (1996), Rediscovering family values, *In* Aronoff C. F. Astrachan J. H. and Ward J. L. (Eds), Family business sourcebook II, Marietta, Georgia: Business Owner Ressources, pp. 670-701.
- RAJAN, R. et ZINGALES, L., « Power in a Theory of the Firm », *Quarterly Journal of Economics*, May 1998.
- RAJAN, R. et ZINGALES, L., « The Governance of the New Enterprise », *University of Chicago, Working Paper*, December, 1998.
- RAJAN R. et ZINGALES L., « The Governance of the New Enterprise », in X. Vives (ed.), *Corporate Governance*, Cambridge University Press, 2000, p. 201-232.
- RAJAN. R., et ZINGALES. L (1995), "What Do We Know about Capital Structure?: Some Evidence from International Data", The Journal of Finance, Volume 50, Issue 5, December, Pg1421-1460, 40pg.
- RAM, M., (1993) "Family Dynamics in a Small Consultancy Firm: A Case Study ", Human Relations, Vol. 54, n°4, pp. 395-418.
- RAMBHUJUN, N., *Le concept de compétitivité : Ses indicateurs et facteurs, Entreprise, gestion et compétitivité,* Economica, Paris, 2000.
- RANDOY T. et GOEL S., (2003), « Ownership structure, founder leadership, and performance in Norwegian SMEs: implications for financing entrepreneurial opportunities», *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n°5, pp. 619- 637.
- RANDOY, T., JENSSEN, J.I et GOEL, S., (2004), « Family firms and good corporate governance: Altruism and agency considerations », *Family Firms and Corporate Governance Conference*, Istanbul, Turkey.
- REBERIOUX, A. (2003), «Gouvernance d'entreprise et théorie de la firme : quelle(s) alternative(s) à la valeur actionnariale? », *Revue d'économie industrielle*, n°104, 4e trimestre, p. 85-110.
- REIDEL, H., 1994. Family business in Germany. Family Business Newsletter, n°9, p. 6.
- REYNAUD, E., « Compétences centrales : premier pas vers une définition opérationnelle », *In* XIème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 2001.
- ROSENBLATT, P.C., (1985), *The Family in Business*, Jossey-Bass Publishers
- ROSENBLATT, P.C., de MILK, L., ANDERSON R.M. et JOHNSON, P.A. (1985). *The family in business*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- ROSENSTEIN S., WYATT J., "Outside directors, board independance and sharholder wealth", *Journal of Financial Economics*, vol. 26, 1990, p. 175-191
- ROSS, S.A I (1973), "The Economic theory of Agency in the principal Problem", American Economic Review, Volume 63, Issue 2, May, Pg134-139, 6pg.
- ROSS, S., (1977), "The determination of financial structure: The incentive signaling approach", Bell Journal of Economics, Volume 8, Issue 1, spring, Pg 23-40.
- ROSS, S., (1977), "The signalling approach: Discussion", Journal of Finance, Volume 32, Issue 2, May, Pg 412-415.
- ROSSI, M., « Vers une démarche d'identification des compétences stratégiques d'entreprise », *In* Revue Economique et Sociale ; N° 4 ; Déc. 2002 ; p. 301-307.
- ROUSSEL, P., (1996). Application de l'analyse factorielle confirmatoire sous LISREL à la validation d'un questionnaire, *Actes des 13e Journées Nationales des IAE*, IAE-ESUG de l'Université de Toulouse I, 1996, p.296-310. Version initiale de l'article publié en 1997 dans la *Revue de Gestion des Ressources Humaines*.
- ROUVEYRAN J-C., *Le Guide de la Thèse – Le Guide du mémoire*, Du projet à la soutenance, Maisonneuve & Larose, 2001.
- RUBENSON, G., et GUPTA, A., (1991), " The Founder's Disease: A Critical Re-examination", Communication à la conférence *Frontiers for Entrepreneurship Research* 1991, Wellesley, MA: Babson College.
- SAINSAULIEU, R., *Sociologie de l'entreprise* : organisation, culture et développement. 2eme édition, Presse de Sciences PO et Dalloz, 1997, pp. 280.
- SALVATO, C., (2002), *Towards a Stewardship Theory of the Family Firm*, Conference du FBN, Helsinki.
- SAPORTA, B., « Famille, création d'entreprise et entreprenariat » *In* La gestion des entreprises familiales, sous la direction de Jérôme CABY et HIRIGOYEN, Economica, 2002, pp. 124, pp. 107-125.
- SAPORTA, B., (1989) « Stratégie des petites et moyennes entreprises » *In* Encyclopédie de Gestion, Paris, Economica.
- SAVALL, H. et ZARDET, V., (1987), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Economica, 3ème édition, 1995.
- SCHILLING, F. (2001), « Corporate Governance in Germany: the Move to Shareholder Value », *Corporate Governance*, vol. 9, n°3, p. 148-151.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- SCHULZE, W. et DINO, R. (1998), "The Impact of Distribution of Ownership on the Use of Financial Leverage in Family Firms ", Papier présenté à la conférence annuelle de l'USASBE, Clearwater, Floride, 15-18 Janvier 1998.
- SCHULZE W.S., LUBATKIN M.H., DINO R.N., et BUCHHOLTZ A.K., (2001), Agency relationships in family firms : theory and practice, *Organization Science*, vol 12, n° 2, March-April, pp. 99-116.
- SCHULZE, W., LUBATKIN, M., DINO R. et BUCHHOLTZ, A., (2001), " Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence ", Organization Science, Vol. 12, n°2, Mars-Avril 2001, pp. 99-116.
- SCHULZE W.., LUBATKIN M., et DINO R.., (2002), "Altruism, agency and the competitiveness of family firms Management", *Decision Economic*, vol 23, issues 4-5, Juillet - Août, pp. 247-259.
- SCHULZE, W., LUBATKIN, M. et DINO, R. (2003), " Exploring the Agency Consequences of Ownership Dispersion Among the Directors of Private Family Firms", Academy of Management Journal, Vol. 46, n°2, pp. 179–194.
- SCHWARZE, J, WINKELMANN, R., (2005) What Can Happiness Research Tell Us About Altruism? Evidence from the German Socio-Economic Panel. IZA Discussion Papers 1487.
- SHARMA, P., CHRISMAN, J.J. et CHUA, J.H. (Eds) (1996). A review and annotated bibliography of family business studies. Assinippi Park, Kluwer Academic Publishers.
- SHARMA, P., CHRISMAN, J. et CHUA, J. (1997), " Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges", Family Business Review, Vol. 10, n°1, Printemps 1997.
- SHARMA, P., (2004), An overview of the field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future, *Family Business Review*, 17(1) : 1-36
- SHLEIFER, A. et VISHNY, R.W., «A Survey of Corporate Governance », *Journal of Finance*, vol. 52, p. 737-783, 1997.
- SHLEIFER, A. et SUMMERS, A.: Breach of trust in hostile takeovers, in Auerbach, A.: Corporate takeovers: causes and consequences, University of Chicago Press, 1988.
- SHLEIFER, A. et VISHNY, R.W., «Management Entrenchment: The Case of Manager-Specific Investments », *Journal of Financial Economics*, vol. 25, n° 2, p. 123-139, 1989.
- SHLEIFER A., VISHNY R.W., (1997), «A survey of corporate governance », *Journal of Finance*, Vol. II, n°2, June, pp. 737-783.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- SHORT, H., (1994), Ownership, Control, Financial Structure and the Performance of Firms, *Journal of Economics Surveys*, 8:3, 203-249.
- SIMON, H., (1996), *Hidden Champions*, Harvard Business School Press 1996.
- SINGER, J. et DONOHO, C., (1992), "Strategic Management Planning for The Successful Family Business ", Journal of Business and Entrepreneurship, Vol. 4, n°3, pp. 39-51.
- SOLBERG, C., (2001), " Market Information and the Role of Networks in International Markets", Communication lors de la 17ème conférence de l'IMP, Oslo, Norvège, 9-11 septembre 2001.
- SORENSEN, R., (1974), " The Separation of Ownership and Control and Firm Performance: An Empirical Analysis ", Southern Economic Journal, 41, pp. 145-148.
- SRAER, D., THESMAR, D., 2004. Performance and behaviour of family firms: evidence from the French stock market. Working paper, INSEE, n°2004-2024
- ST-CYR, L., et RICHER, F. (2003), *Préparer la relève – Neuf études de cas sur l'entreprise au Québec*, les presses de l'Université de Montréal, coll. Paramètres.
- STEEDMAN, H et WAGNER. K., « Productivity, machinery and Skills: Clothing manufacturing in Britain and Germany », *In* National Institute Economic Review, May 1989, pp. 40-57.
- STEIER, L., (2003). Variants of agency contracts in family financed ventures as a continuum of familial altruistic and market rationalities. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 597–618.
- STERN, M., H., (1986), *Inside the family-held business*. New York: Harcourt, Brace, Jovanovich.
- STROMBACH, M., *L'analyse du potentiel pour le développement des managers*, In : Des compétences et des hommes : Le management des ressources humaines en Europe, les Editions d'organisation, Paris, 1992, P77.
- SYLVIE, ST-ONGE., « Rémunération des compétences : Où en sommes nous ? », In : Gestion, Vol. 23 N°4. Hiver 1999, p. 29, p. 24-33.
- TAGIURI, R. et DAVIS, J. A., (1982), *Bivalent attributes of the family firm*. Santa Barbara, CA: Owner Managed Business Institute.
- TAGIURI, R. et DAVIS J. A., (1992), «On the Goals of Successful Family Companies", Family Business Review, Vol. 5, n°1, Printemps 1992.
- TAGIURI, R. et DAVIS, J. A. (1996). Bivalent attributes of the family firm. Family Business Review, 9(2): 199-208.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- TCHANKAM, J. P., (2000), « L'entreprise familiale au Cameroun », *Cahier de recherche du Creff* n°2000-05.
- TEALE., SEAMAN, S. et UPTON, N., (2002), " Do Family Firms Have to Share the Pie to Achieve Rapid Growth? ", Communication à la conférence *Frontiers for Entrepreneurship*
- THEVENOT, L., (1990) : « Les entreprises entre plusieurs formes de coordinations », in Reynaud J. et al, éd. du CNRS, Paris, 1990.
- THIETART, R., *Méthode de recherche en management*, Dunod, Paris, 1999.
- THOM, N., « Le développement du personnel, instrument du développement de l'entreprise moyenne » *In* Revue Française de Gestion, N°77, Janvier Février 1990.
- TIMOTHY, G., HABBERSHON, et WILLIAMS, M. L., A., « Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms», *In* Family Business Review, Vol. XII, N° 1, 1999, p. 1-25.
- TIWONIAK, S. A., *Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ?* in Laroche H. Nioche J-P., Repenser la stratégie, Vuibert 1998.
- TIXIER, M., « Les outils de recrutement en Europe : évolution de leurs spécificités », *In* Humanisme et Entreprises, N° 231, 1998, p. 65, pp. 65-83.
- TODD, E., (1984) ; *La diversité du monde : famille et modernité*, Paris, Seuil.
- TODD, E., (1990). *L'invention de l'Europe*, Paris, Seuil.
- TOOLBOX, A.; «Review of tools available to measure and manage intangible resources», *In* European Management Journal; Vol. 17; N° 4; 1999; pp. 391-402.
- TORRES, O., *Les PME*, éditions Fammarion, Paris, 1999.
- TORRES. O, (1997), « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », *in* Revue Internationale PME (RIPME), Vol 10, n°2, p. 9-43.
- TRAORE, B., (1990), « *La dimension culturelle de l'acte d'entreprendre en Afrique* », éd. AUPELF UREF. John Libbey.
- TREMBLAY., « Payer pour les compétences validés: Une nouvelle logique de rémunération et de développement des ressources humaines », *In* Gestion, Vol. 21, N°2, Juin 1996, p. 33, p. 32-44.
- TREPO, G., ESTELLAT, N. et OIRY, E. (2002), *L'appréciation du personnel : mirage ou oasis ?* Paris, Editions d'Organisation.
- TRIBOU, G., *« L'entrepreneur musulman »*, éd. L'Harmattan. Paris, 1995.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- TSAPI C., Les dysfonctionnements de la filière des biens d'équipement industriel dans les pays en voie de développement : Une analyse à travers la performance des relais commerciaux locaux. – Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montesquieu Bordeaux IV, 1997, 396 p.
- TYBOUT, J., (2000), « Manufacturing Firms in Developing Countries: How well do They Do an Why?", *Journal of Economic Literature*, Mars 2000, volume 38.
- UPTON, N., (1995), "What Family Firms Think They Need to Know to Grow?", Communication à la conférence de l'ICSB , Sydney, Australia, 20 Juin, 1995.
- UPTON N., TEAL E. et FELAN, J., (2001), "A Comparative Analysis of Rapid Growth Family and Non-Family Firms ", Communication à la Babson Entrepreneurship Conference.
- UZZI, B., (1997), « Social Structure and Competition in interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness », *Administrative Science Quarterly*, 42, pp. 35-67.
- VAFEAS, N., (2002), "Board structure and the informativeness of earnings", working paper. University of Cyprus
- VAN DEN BERGHE, L. et CARCHON, S. (2003), «Agency Relations within the Family Business System: An Exploratory Approach», *In* Corporate Governance, Vol.11, n°3, pp. 171-179.
- VEREZ, J. C., (1998), "Le rôle du secteur informel dans le contexte de régionalisation", *Tiers Monde*, tome XXXIX, n° 155.
- VERHELST, T., (1996), « Gestion d'entreprise et culture africaine » *In* LALEYE I.P., Organisations Economiques et cultures africaines. De l'homo economicus à l'homo situs, URED N° 5, 6, 7, L'Harmattan, 427464.-
- VILASECA, A., (2002), « The shareholder role in family business: conflict of interests and objectives between nonemployed shareholders and top management team", *Family Business Review*, Vol 15, pp. 299-320.
- WACHEUX, F., « Rêverie épistémologie autour de l'étude de cas », *In* Journée sur la méthode des cas, application à la recherche en gestion, 2002, pp. 7.
- WACHEUX, F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica, coll. Gestion, Série : Politique générale Finance Contrôle, 1996, pp. 181.
- WARD, J., (1987), *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership*, The Jossey-Bass Management Series, 1987.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- WARD, J., (1988), "The Special Role of Planning for Family Businesses ", Family Business Review, Vol. 1, n°2, Été 1988.
- WARD, J. (1997), " Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices ", Family Business Review, Vol. 10, n°4, December 1997.
- WARD, J. et ARONOFF, C., (1996), " How a Family Shapes Business Strategy ", in *Family Business Sourcebook* II, Edited by Joseph H. Astrachan, John L. Ward et Craig E. Aronoff, pp. 113-114.
- WARD, J., et HANDY, J.L., (1988), "A survey of board practices", *Family Business Review*, vol. 1, n°3, Autumn, pp. 289-308.
- WARFIELD, T.D., J.J. WILD, & K.L. WILD, (1995), "Managerial ownership, Accounting choices and the informativeness of earnings", *Journal of Accounting and Economics*, 20, 61-91.
- WERNERFELT, B. and MONTGOMERY C. A 'Tobin's q and the importance of focus in firm performance', American Economic Review, 78(1), 1988, pp. 246-250.
- WESTHEAD, P., COWLING, M., (1998), « Family Firm Researchs: the Need for a Methodological Rethink », *Entrepreneurship, Theory & Practice*, Fall, p. 31-56
- WESTHEAD, P., HOWORTH, C. et M. COWLING (2002) Ownership and Management Issues in First Generation and Multi-Generation Family Firms, *Entrepreneurship & Regional Development*, 14, 247-269
- WILLIAMSON, O.E. (1975) : *«Les institutions de l'économie »*, Inter éditions
- WILLIAMSON, O. E. (1979). Transaction cost economics: the governance of contractual relations. The Journal of Law and Economics, 12 (2): 233-62.
- WILLIAMSON, O.E., (1981), « The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach », *American Journal of Sociology*, vol. 87, no 3, p. 548-577.
- WORTMAN, M. S., (1994), Theoretical foundations for family-owned business: A conceptual and research-based paradigm. *Family Business Review*, 7, 3-27.
- XIAO, J., ALHABEEB, M, HONG G, S. et HAYNES, G., (2001), "Attitude Toward Risk and Risk-taking Behaviour of Business-owning families", The Journal of Consumer Affairs, Vol. 35, n°2, pp. 307-226.
- YEUNG, H. (1999), " The Internationalization of Ethnic Chinese Business Firms From Southeast Asia: Strategies, Processes and Competitive Advantage", International Journal of Urban and Regional Research, Vol. 23, n°1, pp. 88-108.
- YEUNG, H. (2000), " Corporate Governance and the Global Reach of Chinese family Firms ", Seoul Journal of Economics, Vol. 3, n°3, pp. 301-334.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

- YEUNG, H. (2000), "Limits to the Growth of Family-Owned Business? The Case of Chinese Transnational Corporations from Hong Kong ", Family Business Review, Vol. 13, n°1, Mars 2000.
- ZAHRA, S., (2003), "International Expansion of US Manufacturing Family Businesses: The Effect of Ownership and Involvement ", Journal of Business Venturing, Vol. 18, n°4, pp. 495- 512.
- ZAHRA, S. et PEARCE, J., (1989), "Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model", *Journal of Management*, 15, pp.291–334.
- ZAOUAL, H., « *Le paradigme relationnel des organisations économiques africaines* », éd. L'Harmattan, Paris, 1996.
- ZELLWEGER, T. et U. FUEGLISTALLER (2005), *Les entreprises familiales face au risque financier et aux investissements*, Family Business Center, Universität St. Gallen.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

ANNEXES

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE

Madame, Monsieur,

Permettez-moi de solliciter un peu de votre temps pour répondre à un questionnaire portant sur votre activité et en particulier sur la gouvernance de votre entreprise par rapport à sa performance**.**

Ce questionnaire a été conçu dans le cadre d'une recherche académique. Il s'adresse aux Petites et Moyennes Entreprises (P.M.E) familiales tchadiennes. Il ne vous prendra pas beaucoup de temps (**20 à 30 minutes au maximum).**

Le questionnaire est **entièrement anonyme,** aucune référence ni à votre entreprise, ni à vous-même, ni à vos partenaires ne sera faite dans la présentation des résultats de cette étude.

Je vous prie d'y répondre personnellement **en tant que principal dirigeant** et après avoir lu attentivement chacune des questions qu'il contient. Ceci est d'autant plus important dans la mesure où, la qualité et la fiabilité des résultats qui seront dégagés dépendent de vos réponses.

Pour que ce questionnaire soit statistiquement exploitable, je vous prie de bien vouloir **prendre en compte toutes les questions**.

Vous aurez soit à mettre la croix dans les cases, soit à encercler les nombres, soit enfin à rédiger toute autre information dans les espaces prévus.

Merci d'avance pour la collaboration que vous apportez à cette recherche.

Le questionnaire est à **remettre à l'enquêteur** ou à retourner à

Monsieur Ratangar DJIMNADJINGAR
Enseignant à la Faculté des Sciences et Techniques d'Entreprises
Université de Moundou
BP 206 Tél. 66 26 46 20 / 99 61 67 24

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

I. GOUVERNANCE, PERFORMANCE FAMILLE ET ALTRUISME

1. PERFORMANCE

Les tableaux suivants ont pour but d'évaluer le niveau de performance sur la gouvernance de votre entreprise.

Veuillez nous indiquer comment ont évolué pour votre entreprise, les indicateurs ci-dessous, au cours des trois derniers exercices clos ? (N.B : vous encerclerez un nombre correspondant à l'évolution réelle de l'indicateur en question.)

Indicateurs	**Très faible**	**Faible**	**Moyen**	**Fort**	**Très fort**
1.1 Le volume total des ventes.	1	2	3	4	5
1.2 L'augmentation du capital	1	2	3	4	5
1.3 Le bénéfice annuel.	1	2	3	4	5
1.4 Evolution de 'effectif du personnel.	1	2	3	4	5
1.5 La satisfaction du personnel.	1	2	3	4	5
1.6 Votre satisfaction personnelle	1	2	3	4	5
1.7 Part de votre marché	1	2	3	4	5
1.8 La croissance de l'entreprise	1	2	3	4	5

2. GOUVERNANCE

A quels degrés êtes-vous en accord avec les propositions suivantes :

Propositions	Jamais	Rarement	Neutre	Fréquemment	Très fréquemment
2.1. Vous déléguez des tâches à vos subordonnées					
2.2. Votre système comptable est à jour					
2.3. Dans le financement des activités de notre entreprise, nous recourons en priorité à l'endettement par rapport à d'autres formes de financement					
2.4 Vous tenez un conseil d'administration					
2.5. Vous tenez un conseil de famille					
2.6. Vous tenez un conseil de direction					
2.7 Vous disposez d'un plan de formation des employés au sein de votre entreprise					
2.8. Les relations de travail interpersonnel sont bonnes					
2.9. Les relations hiérarchiques de travail sont bonnes					

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

3. FAMILLE

Veuillez Indiquer votre degré d'accord ou de désaccord avec les propositions suivantes :

Propositions	Tout a fait d'accord	D'accord	Plus ou moins d'accord	En désaccord	Tout a fait en désaccord
3.1. Travailler avec les membres de la famille nuit au bon déroulement du travail					
3.2. Vos relations de travail avec les employés sont bonnes					
3.3. Les employés membres de la famille ont un bon niveau de formation					
3.4. Les employés hors membres de la famille ont un bon niveau de formation					
3.5. Vous (Dirigeant ou propriétaire Dirigeant) avez un bon niveau de formation					
3.6. Vous (Dirigeant ou propriétaire Dirigeant membre famille) avez une longue expérience dans l'entreprise					
3.7. Vous (Dirigeant ou propriétaire Dirigeant hors famille) avez une longue expérience dans l'entreprise					
3.8. Conflits avec les employés dus à de problèmes de compétence					
3.9. Conflits avec les employés à cause de problèmes d'implication					
3.10. Conflits avec les employés à cause de malversations financières					
3.11. Conflits avec les employés à cause de problèmes de valeur et d'attente					
3.12. Problème entre les employés					
3.13. Conflits avec les responsables du fait de leur gestion					
3.14. Les relations entre les membres de la famille ont un effet négatif sur la gestion de l'entreprise					
3.15. Pour les postes à pourvoir sauf dirigeant, nous préférons opter pour recruter les membres de la famille que recruter un employé hors de la famille					
3.16. Pour le poste de dirigeant à pourvoir en général, nous préférons recruter un membre expérimenté hors de la famille que recruter un membre de la famille					

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

4. ALTRUISME

Sur ce dernier tableau, comment jugez-vous, en effet, les éléments ci-dessous quand aux différents aspects suivants.

Propositions	Tout àfait d'accord	D'accord	Plus ou moins d'accord	En désaccord	Tout a fait en désaccord
4.1 Les membres de la famille posent plus de problèmes que les autres employés hors famille					
4.2 Les membres de la famille sont moins disciplinés que les autres employés					
4.3 Les membres de la famille sont moins compétents que les autres employés					
4.4 Les membres de la famille font moins d'efforts que les autres employés					
4.5 Les membres de la famille sont plus soucieux de l'avenir de l'entreprise que les autres					
4.6 Les membres de la famille sont plus honnêtes que les autres employés					
4.7 Les membres de la famille sont mieux rémunérés que les autres employés					
4.8 Nos recrutements sont en général orientés sur les membres de la famille					
4.9 Nos recrutements sont en général orientés sur les membres hors de la famille					
4.10 Les recrutements de dirigeants sont en général orientés sur les membres hors de la famille expérimentés					
4.11 Le personnel de l'entreprise en général à un bon niveau de formation					
4.12 Êtes-vous (dirigeant) très proche de la retraite					

5. Vos objectifs sont-ils atteints? ☐ Jamais ☐ Rarement ☐ Neutre ☐ Fréquemment ☐ Très fréquemment ☐
6. Quelles sont vos impressions sur la performance de l'entreprise ? Pas du tout satisfait ☐ un peu satisfait ☐ Neutre ☐ Satisfait ☐ Très satisfait ☐

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

II. Identification de l'entreprise

7. Quel est l'âge de votre entreprise ? /_____/ (en chiffre)

8. Quelle est la forme juridique de votre entreprise ? IND☐ SNC☐ SARL☐
SA ☐ INFORMELLE ☐

9. Comment qualifiez-vous votre entreprise ? Entreprise familiale
Entreprise non familiale ☐ Entreprise informelle☐

10 Quel est votre secteur d'activité ? Industrie Commerce ☐ Informel ☐
Prestation de service ☐

Quel est l'effectif du personnel ? /_____/ en chiffre

11. Quel est votre capital social ? /_____/ (Milliers de francs)

11 Quel est votre chiffre d'affaires annuelles? /_____/ (milliers de francs)

13. Votre entreprise est elle immatriculée au registre de commerce ?
Oui ☐ Non ☐

14. Structure comptable : Système normal ☐ Système allégé ☐
Système minimal de trésorerie☐ Non structuré

15. Quel Plan Comptable utilisez-vous? OHADA ☐ OCAM ☐ AUCUN ☐

17. Utilisez-vous des ordinateurs ? Oui☐ Non ☐
Si oui, quel nombre ? /_____/

Identification du dirigeant

18. Votre âge (en chiffre) /_____/

19 Votre sexe : Masculin☐ Féminin☐

20. Votre situation matrimoniale Marié ☐ Célibataire☐
Veuf ☐ Divorcé ☐

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

20. Quelle est votre religion ? Musulmane ☐ Chrétienne ☐
Autre (préciser) /_____/

21. Quel est votre niveau d'étude ? Primaire ☐ Secondaire ☐
Supérieur ☐ Autodidacte ☐

22. Quelle est votre formation de base ? Littérature ☐ Gestion, Droit et Economie ☐
Technologique et Scientifique ☐ Autre (préciser) /_____/

23 Catégorie socioprofessionnelle du parent ou tuteur : Commerçant ☐
Fonctionnaire ☐ salarié du privé ☐ Autres (préciser) /_____/

24. Depuis quelle année êtes-vous à la direction de cette entreprise ? /_____/

25. Quelle est le titre de la fonction dont vous y exercer actuellement ?

Président Directeur Général(P.D.G) ☐ Directeur Général(D.G) ☐

Directeur ☐ Gérant ☐

26. Etes-vous le ou l'un des propriétaires de cette entreprise ? ☐ Oui non ☐

27. Si oui, quel pourcentage du capital y détenez-vous actuellement ? /____/%

28. Votre nationalité : _____

29. Comment estimez-vous la survie de l'activité de votre entreprise au bout de 3 ans ?

Très faible ☐ Faible ☐ moyenne ☐ Forte ☐ Très forte ☐

Si vous désirez avoir les résultats de cette recherche, veuillez nous indiquer votre adresse :

_____
_____

Enquêteur : _____

Numéro questionnaire : _____

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

ANNEXE 2 : LETTRES DE RECOMMANDATION

Pr Dominique BESSON
IAE de Lille-Université de Lille 1
104, Avenue du Peuple Belge
59043 Lille Cedex
Tél : +33 (0) 3 20 12 34 85
Fax : +33 (0) 3 20 12 24 90
Lille-France.

Lille, le 15 décembre 2010

Monsieur,

Monsieur **DJIMNADJINGAR Ratangar**, de nationalité tchadienne est inscrit à l'Université des Sciences et Technologiques de Lille (USTL) et rédige sous ma direction une thèse de Doctorat en Sciences de Gestion dont le thème porte sur *la gouvernance et performance des PME familiales au Tchad.*

Il fait partie intégrante en tant que chercheur du Laboratoire de recherche Lille Economie Management (LEM-UMR / CNRS 8179).

Dans le cadre de ses travaux, Monsieur **DJIMNADJINGAR** doit procéder à des recherches sur le terrain auprès des praticiens. Aussi, désirerait-il avoir un entretien avec vous, ou avec l'un de vos proches collaborateurs. Vos réponses apporteraient une contribution importante à la réalisation de son étude.

Je sais combien déjà votre tâche est lourde. Mais sachant l'intérêt que vous portez aux problèmes spécifiques du Tchad, à la formation des futurs collaborateurs et des responsables d'entreprises tchadiennes, je vous serais d'une grande reconnaissance pour le bon accueil que vous réserverez à Monsieur **DJIMNADJINGAR.**

Tout en vous souhaitant mes meilleurs vœux de l'année dans vos familles respectives, je vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de ma considération distinguée

Dominique BESSON

Professeur en Sciences de Gestion

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

Lille, le 10 décembre 2010

Le Directeur de l'école doctorale
Sciences Economiques, Sociales, de
L'Aménagement et du Management
(SESAME)
IAE de Lille-Université de Lille 1

Monsieur,

Monsieur **DJIMNADJINGAR Ratangar** est inscrit à l'école doctorale de l'Université des Sciences et Technologiques de Lille (Université de Lille 1) et fait partie des membres du Laboratoire Lille Economie Management.

Après un parcours en DEA de Sciences de gestion, il poursuit sous la direction du Professeur **Dominique BESSON** une importante thèse de doctorat consacrée au problème de *gouvernance et performance des PME familiales au Tchad*.

Cette thèse nécessite dans sa partie empirique qu'une enquête soit menée sur le terrain auprès des praticiens.

Je sais combien votre temps est précieux ; malgré cela, je vous demande de bien vouloir réserver le meilleur accueil à Monsieur **DJIMNADJINGAR** pour qu'il puisse mener à bien la recherche entreprise.

Avec mes remerciements anticipés, je vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de ma considération distinguée

Alain DESREUMAUX

Professeur en Sciences de Gestion

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

ANNEXE 3 : BIBLIOTHEQUE DES VARIABLES

V1.1 : Volume total ventes

V1.2 : Augmentation capital

V1.3 : Bénéfice annuel

V1.4 : Effectif du personnel

V1.5 : Satisfaction personnel

V1.6 : Satisfaction propriétaire dirigeant

V1.7 : Part du marché

V1.8 : Croissance de l'entreprise

V2.1 : Délégation pouvoir

V2.2 : Système comptable

V2.3 : Financement activités par emprunts

V2.4 : Conseil d'Administration

V2.5 : Conseil Famille

V2.6 : Conseil Direction

V2.7 : Plan formation

V2.8 : Relations interpersonnel

V2.9 : Relations hiérarchiques

V3.1 : Personnel membre famille nuit au travail

V3.2 : Bonnes relations de travail avec employés

V3.3 : Bon niveau formation personnel membres famille

V3.4 : Bon niveau formation personnel hors membres famille

V3.5 : Bon niveau formation du propriétaire- dirigeant

V3.6 : Expériences du propriétaire dirigeant membre famille

V3.7 : Expériences du propriétaire dirigeant hors famille

V3.8 : Conflits employés pour compétence

V3.9 : Conflits employés pour implication

V3.10 : Conflits employés pour malversation financière

V3.11 : Conflits employés pour valeur et attente

V3.12 : Problème entre employés

V3.13 : Conflits avec responsable de sa gestion

V3.14 : Conflits membre famille effet négatif sur l'entreprise

V3.15 : Recrutement dirigeant membre famille

V3.16 : Recrutement dirigeant expérimenté hors famille

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

V4.1 : Personnel membre famille pose plus de problèmes que les autres

V4.2 : Personnel membre famille moins discipliné que les autres

V4.3 : Personnel membre famille moins compétent que les autres

V4.4 : Personnel membre famille font moins d'efforts que les autres

V4.5 : Personnel membre famille plus soucieux que les autres

V4.6 : Personnel membre famille plus honnêtes que les autres

V4.7 : Personnel membre famille mieux rémunéré que les autres

V4.8 : Recrutement membre famille

V4.9 : Recrutement membre hors famille

V4.10 : Recrutement dirigeant hors membres familles expérimentés

V4.11 : Bon niveau formation tout personnel

V4.12 : Dirigeant proche retraite

V5 : Objectifs de l'entreprise

V6 : Impression sur la performance

V7 : Age de l'entreprise

V8 : Forme juridique entreprise

V9 : Nature de l'entreprise

V10 : Secteur d'activité

V11 : Effectif personnel

V12: Capital social

V13 : Chiffre d'affaires annuel

V14 : Immatriculation registre de commerce

V15 : Structure comptable

V16 : Plan comptable

V17 : Utilisation des ordinateurs

V18 : Age du répondant

V19: Sexe du répondant

V20 : Situation matrimoniale du répondant

V21: Religion du répondant

V22 : Niveau d'instruction du répondant

V23 : Formation de base du répondant

V24 : Catégorie socioprofessionnelle du parent du répondant

V25 : Ancienneté du répondant dans sa fonction actuelle

V26 : Titre fonction du répondant

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

V27 : Répondant propriétaire

V28 : Pourcentage capital propriétaire-dirigeant

V39 : Nationalité du répondant

V30 : Survie activité entreprise trois ans à venir

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

ANNEXE 4 : ANALYSE DE TRIS A PLAT

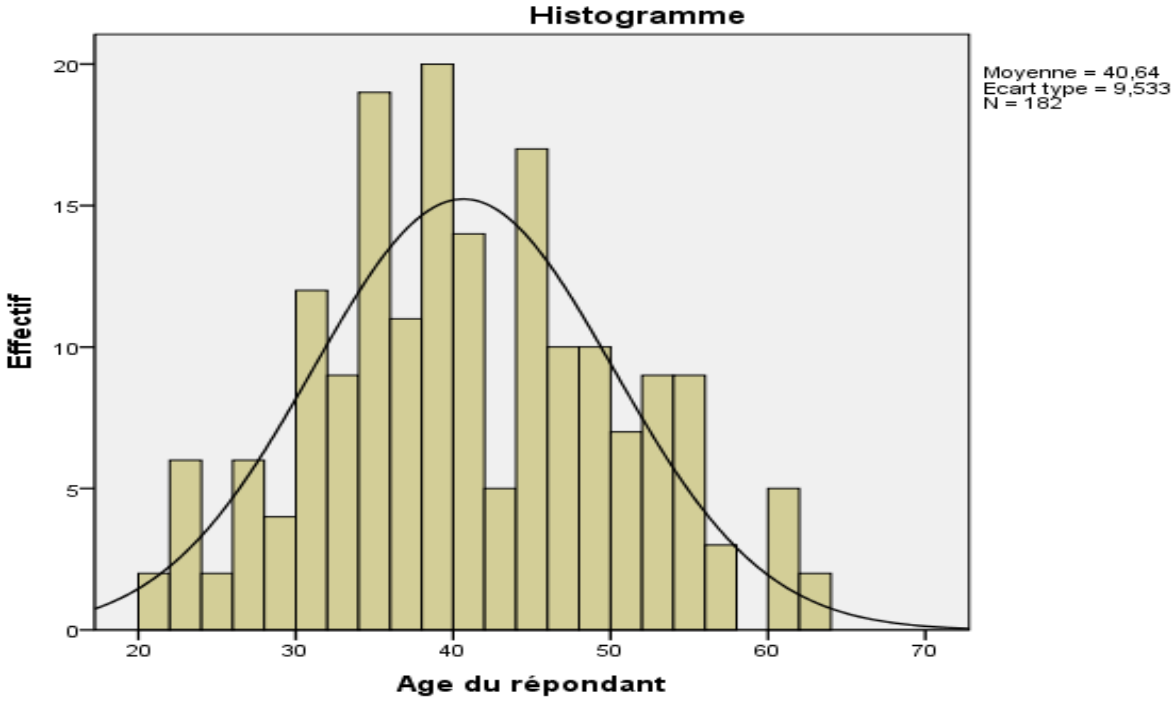
AGE DU REPONDANT

Statistiques

Age du répondant

N	Valide	182
	Manquante	0
Moyenne		40,64
Médiane		39,43[a]
Mode		35
Ecart-type		9,533
Asymétrie		,170
Erreur std. d'asymétrie		,180
Aplatissement		-,509
Erreur std. d'aplatissement		,358
Minimum		21
Maximum		63

a. Calculé à partir des données groupées



© 2012 Tous droits réservés.

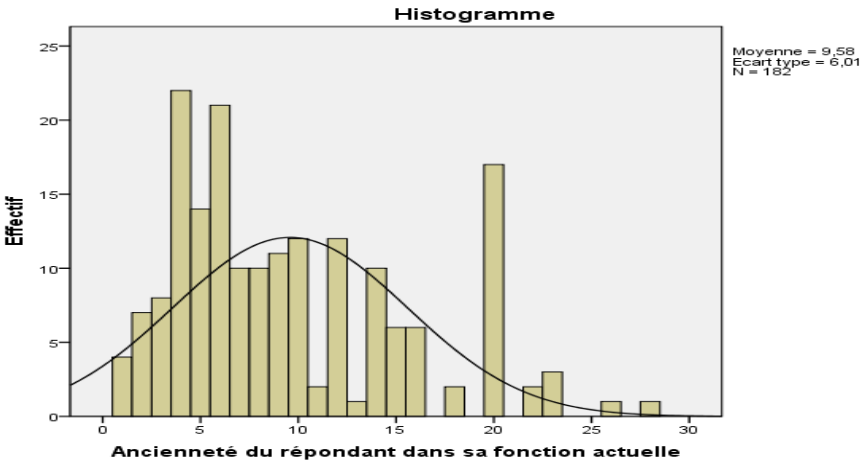
http://doc.univ-lille1.fr

ANCIENNETE DU REPONDANT

N	Valide	182
	Manquante	0
Moyenne		9,58
Médiane		8,00
Mode		4
Ecart-type		6,010
Asymétrie		,815
Erreur std. d'asymétrie		,180
Aplatissement		-,186
Erreur std. d'aplatissement		,358
Minimum		1
Maximum		28

Ancienneté du répondant dans sa fonction actuelle

		Effectifs	Pourcentage	% valide	% cumulé
Valide	1	4	2,2	2,2	2,2
	2	7	3,8	3,8	6,0
	3	8	4,4	4,4	10,4
	4	22	12,1	12,1	22,5
	5	14	7,7	7,7	30,2
	6	21	11,5	11,5	41,8
	7	10	5,5	5,5	47,3
	8	10	5,5	5,5	52,7
	9	11	6,0	6,0	58,8
	10	12	6,6	6,6	65,4
	11	2	1,1	1,1	66,5
	12	12	6,6	6,6	73,1
	13	1	,5	,5	73,6
	14	10	5,5	5,5	79,1
	15	6	3,3	3,3	82,4
	16	6	3,3	3,3	85,7
	18	2	1,1	1,1	86,8
	20	17	9,3	9,3	96,2
	22	2	1,1	1,1	97,3
	23	3	1,6	1,6	98,9
	26	1	,5	,5	99,5
	28	1	,5	,5	100,0
	Total	182	100,0	100,0	



© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

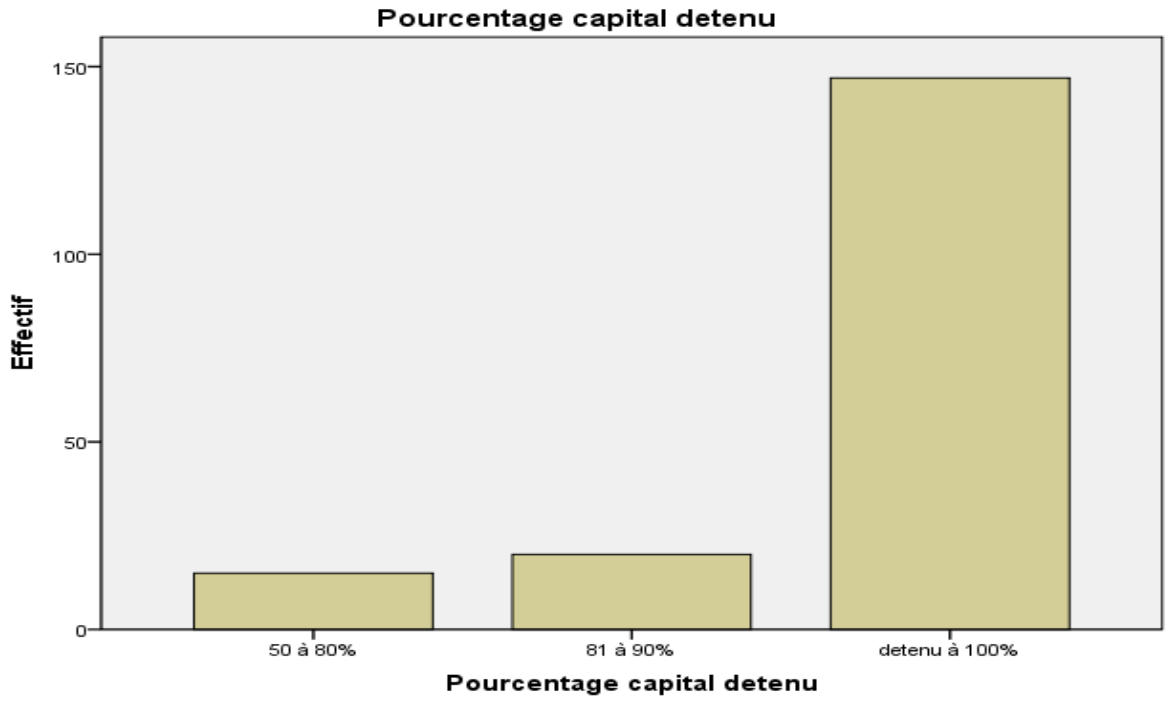
POURCENTAGE CAPITAL DETENU

Pourcentage capital détenu

N	Valide	182
	Manquante	0
Moyenne		2,73
Médiane		3,00
Mode		3
Ecart-type		,605
Asymétrie		-2,058
Erreur std. d'asymétrie		,180
Aplatissement		2,884
Erreur std. d'aplatissement		,358
Minimum		1
Maximum		3

Pourcentage capital détenu

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	50 à 80%	15	8,2	8,2	8,2
	81 à 90%	20	11,0	11,0	19,2
	détenu à 100%	147	80,8	80,8	100,0
	Total	182	100,0	100,0	



© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

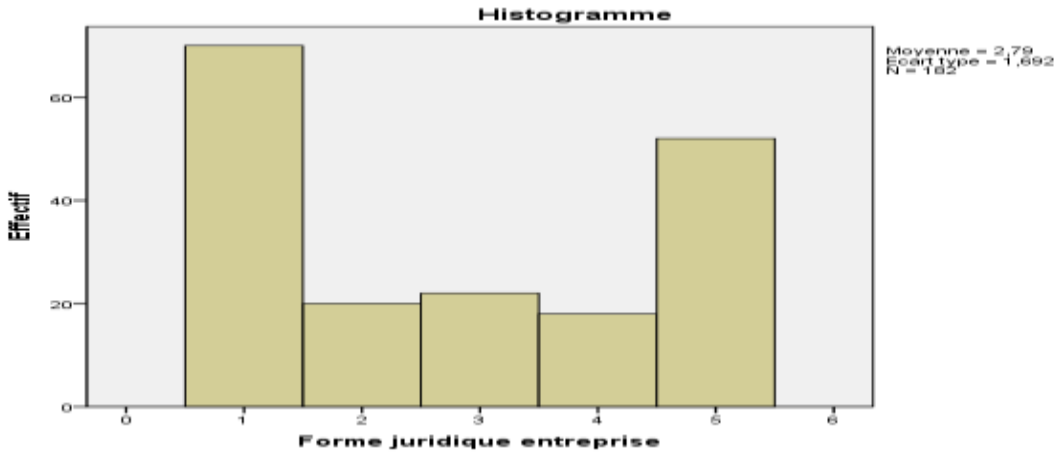
FORME JURIDIQUE

Forme juridique entreprise

N	Valide	182
	Manquante	0
Moyenne		2,79
Médiane		3,00
Mode		1
Asymétrie		,208
Erreur std. d'asymétrie		,180
Aplatissement		-1,653
Erreur std. d'aplatissement		,358
Minimum		1
Maximum		5

Forme juridique entreprise

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Individuel	70	38,5	38,5	38,5
	SNC	20	11,0	11,0	49,5
	SARL	22	12,1	12,1	61,5
	SA	18	9,9	9,9	71,4
	Entreprise informelle	52	28,6	28,6	100,0
	Total	182	100,0	100,0	



ANOVA

Performance

	Som des carrés	ddl	Moy des carrés	F	Sig.
Inter-groupes	6,248	4	1,562	1,582	,181
Intra-groupes	174,752	177	,987		
Total	181,000	181			

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

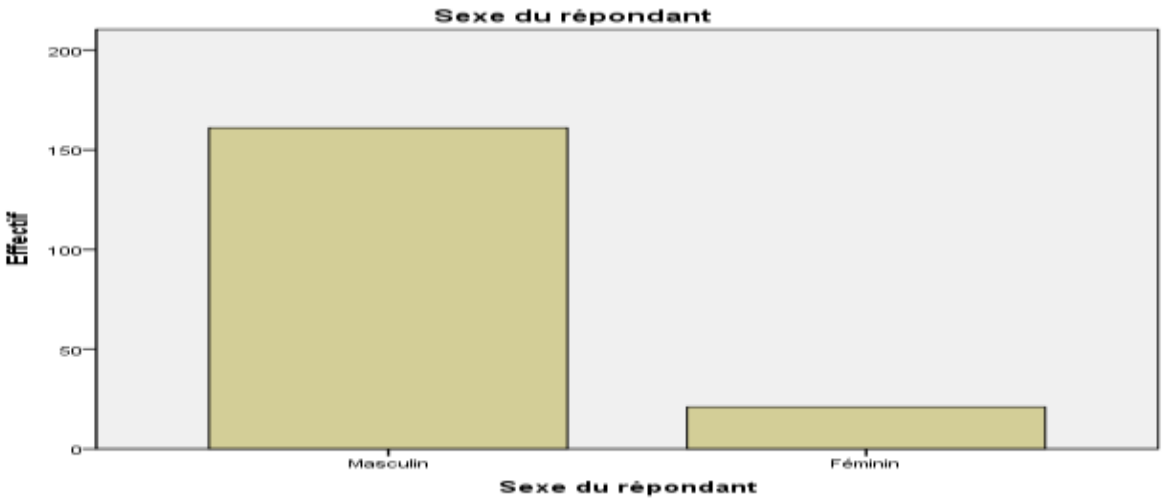
NATIONALITE DU REPONDANT

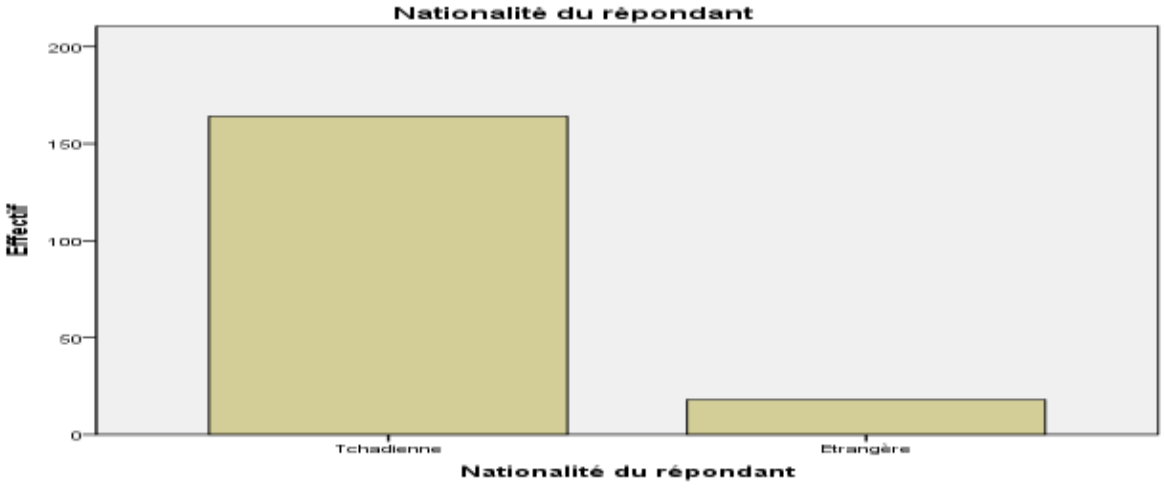
Nationalité du répondant

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tchadienne	164	90,1	90,1	90,1
	Etrangère	18	9,9	9,9	100,0
	Total	182	100,0	100,0	

Sexe du répondant

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Masculin	161	88,5	88,5	88,5
	Féminin	21	11,5	11,5	100,0
	Total	182	100,0	100,0	





© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

NATURE DE L'ENTREPRISE

Statistiques

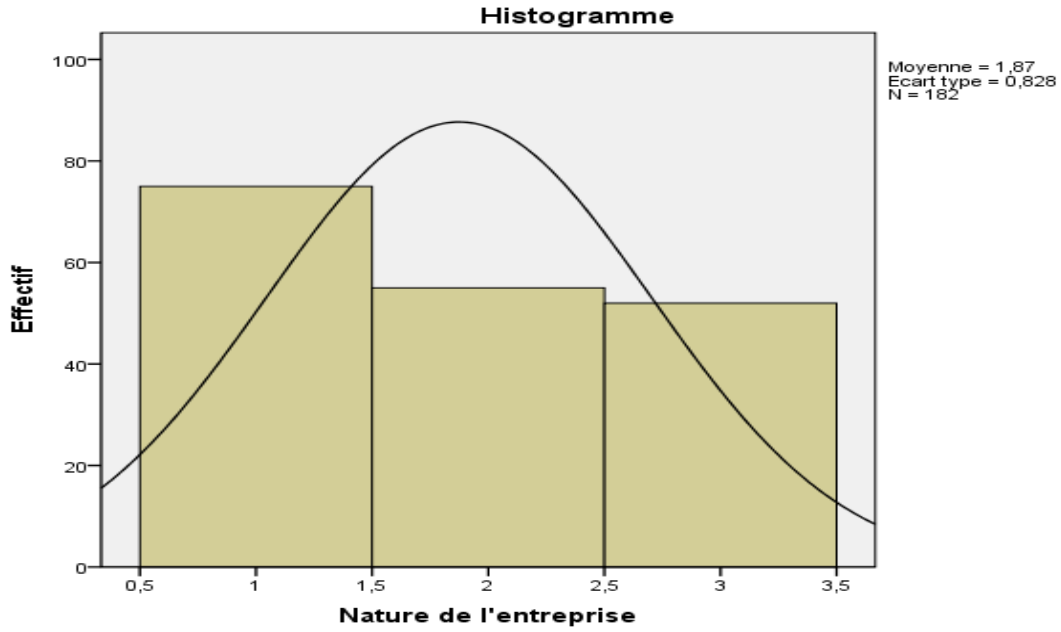
Nature de l'entreprise

N	Valide	182
	Manquante	0
Moyenne		1,87
Médiane		1,82[a]
Mode		1
Ecart-type		,828
Asymétrie		,240
Erreur std. d'asymétrie		,180
Aplatissement		-1,502
Erreur std. d'aplatissement		,358
Minimum		1
Maximum		3

a. Calculé à partir des données groupées

Nature de l'entreprise

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Entreprise familiale	75	41,2	41,2	41,2
	Entreprise non familiale	55	30,2	30,2	71,4
	Entreprise informelle	52	28,6	28,6	100,0
	Total	182	100,0	100,0	



© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

NIVEAU D'INSTRUCTION DU REPONDANT

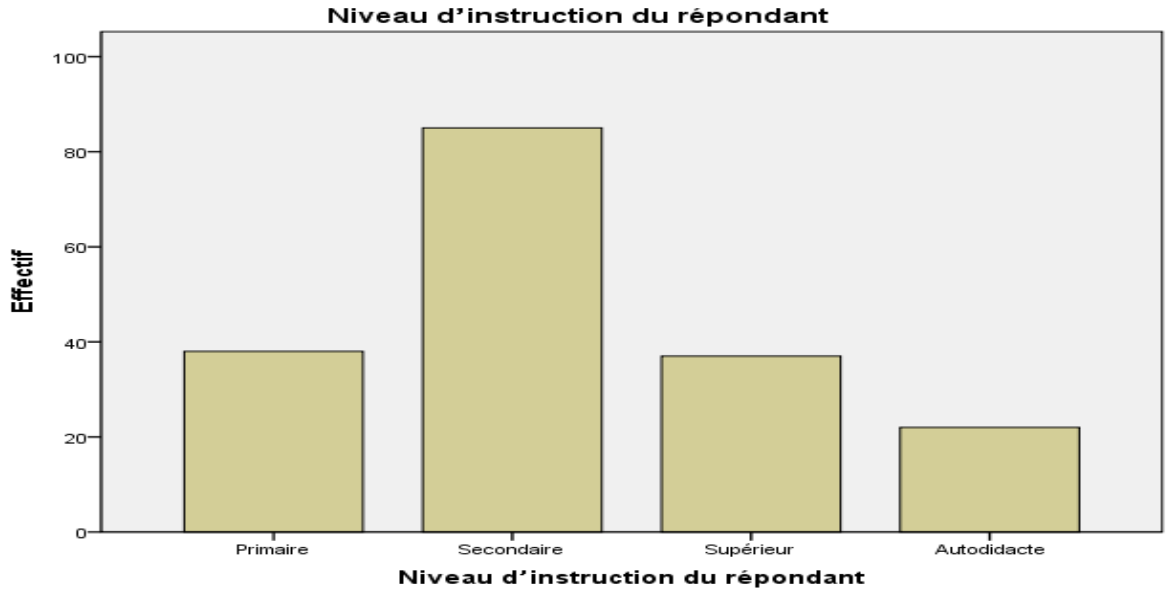
Statistiques

Niveau d'instruction du répondant

N	Valide	182
	Manquante	0
Moyenne		2,24
Médiane		2,00
Mode		2
Ecart-type		,919
Asymétrie		,463
Erreur std. d'asymétrie		,180
Aplatissement		-,531
Erreur std. d'aplatissement		,358
Minimum		1
Maximum		4

Niveau d'instruction du répondant

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Primaire	38	20,9	20,9	20,9
	Secondaire	85	46,7	46,7	67,6
	Supérieur	37	20,3	20,3	87,9
	Autodidacte	22	12,1	12,1	100,0
	Total	182	100,0	100,0	



© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

REPONDANT PROPRIETAIRE

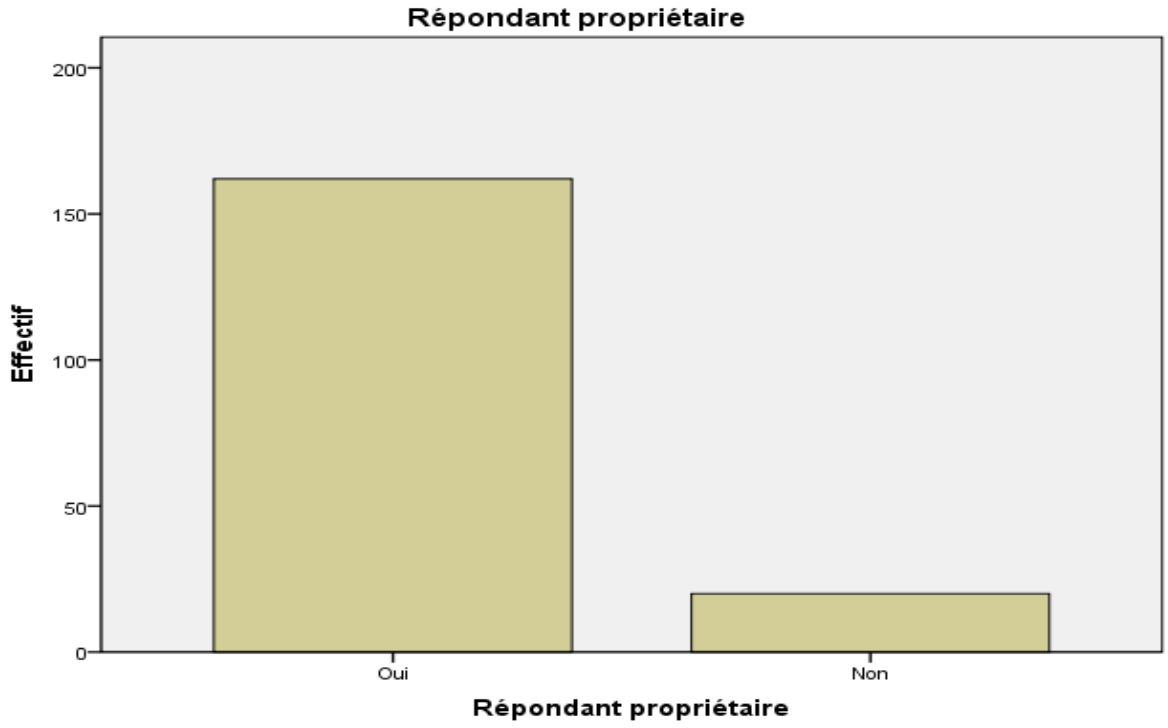
Statistiques

Répondant propriétaire

N	Valide	182
	Manquante	0
Moyenne		1,11
Médiane		1,00
Mode		1
Ecart-type		,314
Asymétrie		2,515
Erreur std. d'asymétrie		,180
Aplatissement		4,376
Erreur std. d'aplatissement		,358
Minimum		1
Maximum		2

Répondant propriétaire

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	162	89,0	89,0	89,0
	Non	20	11,0	11,0	100,0
	Total	182	100,0	100,0	



© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

SECTEUR D'ACTIVITE

Statistiques

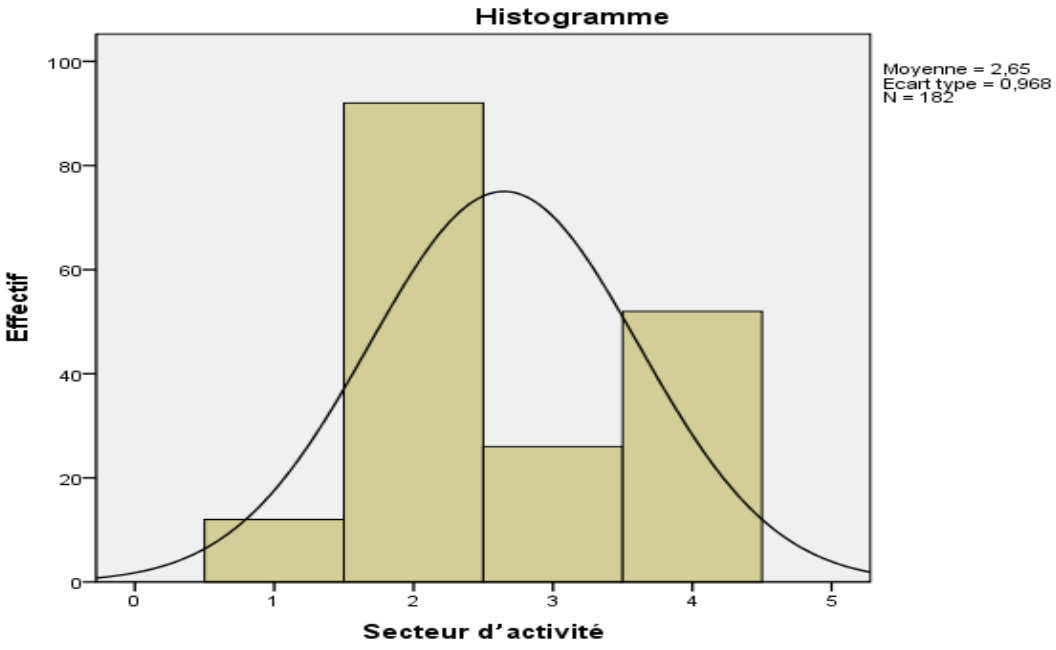
Secteur d'activité

N	Valide	182
	Manquante	0
Moyenne		2,65
Médiane		2,56[a]
Mode		2
Ecart-type		,968
Asymétrie		,313
Erreur std. d'asymétrie		,180
Aplatissement		-1,235
Erreur std. d'aplatissement		,358
Minimum		1
Maximum		4

a. Calculé à partir des données groupées

Secteur d'activité

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Industrie	12	6,6	6,6	6,6
	Commerce	92	50,5	50,5	57,1
	Prestation de service	26	14,3	14,3	71,4
	Informel	52	28,6	28,6	100,0
	Total	182	100,0	100,0	



© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

SITUATION MATRIMONIALE

Statistiques

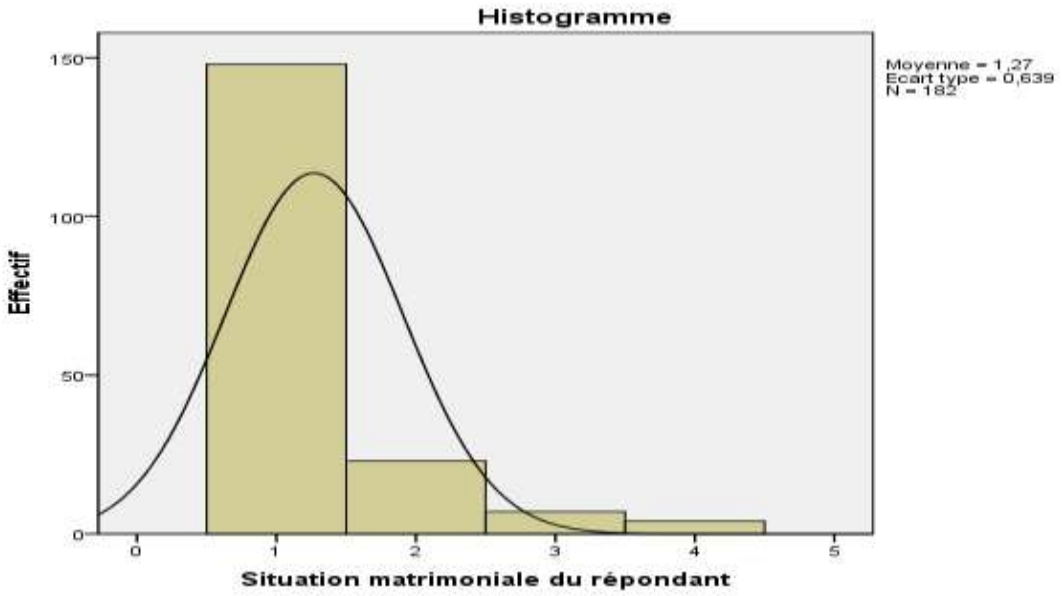
Situation matrimoniale du répondant

N	Valide	182
	Manquante	0
Moyenne		1,27
Médiane		1,20[a]
Mode		1
Ecart-type		,639
Asymétrie		2,657
Erreur std. d'asymétrie		,180
Aplatissement		6,999
Erreur std. d'aplatissement		,358
Minimum		1
Maximum		4

a. Calculé à partir des données groupées

Situation matrimoniale du répondant

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Marié	148	81,3	81,3	81,3
	Célibataire	23	12,6	12,6	94,0
	Veuf	7	3,8	3,8	97,8
	Divorcé	4	2,2	2,2	100,0
	Total	182	100,0	100,0	



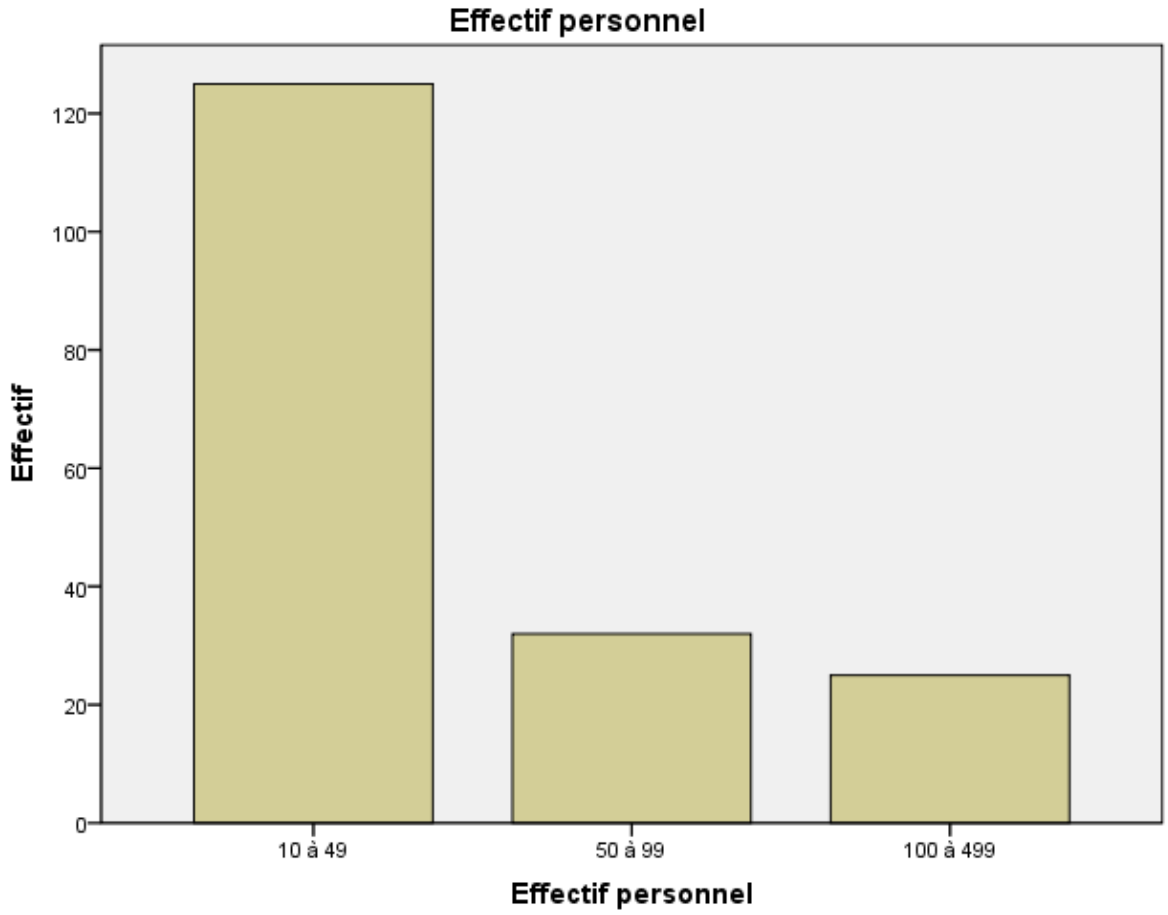
© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

TAILLE DE L'ENTREPRISE

Effectif personnel

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	10 à 49	125	68,7	68,7	68,7
	50 à 99	32	17,6	17,6	86,3
	100 à 499	25	13,7	13,7	100,0
	Total	182	100,0	100,0	



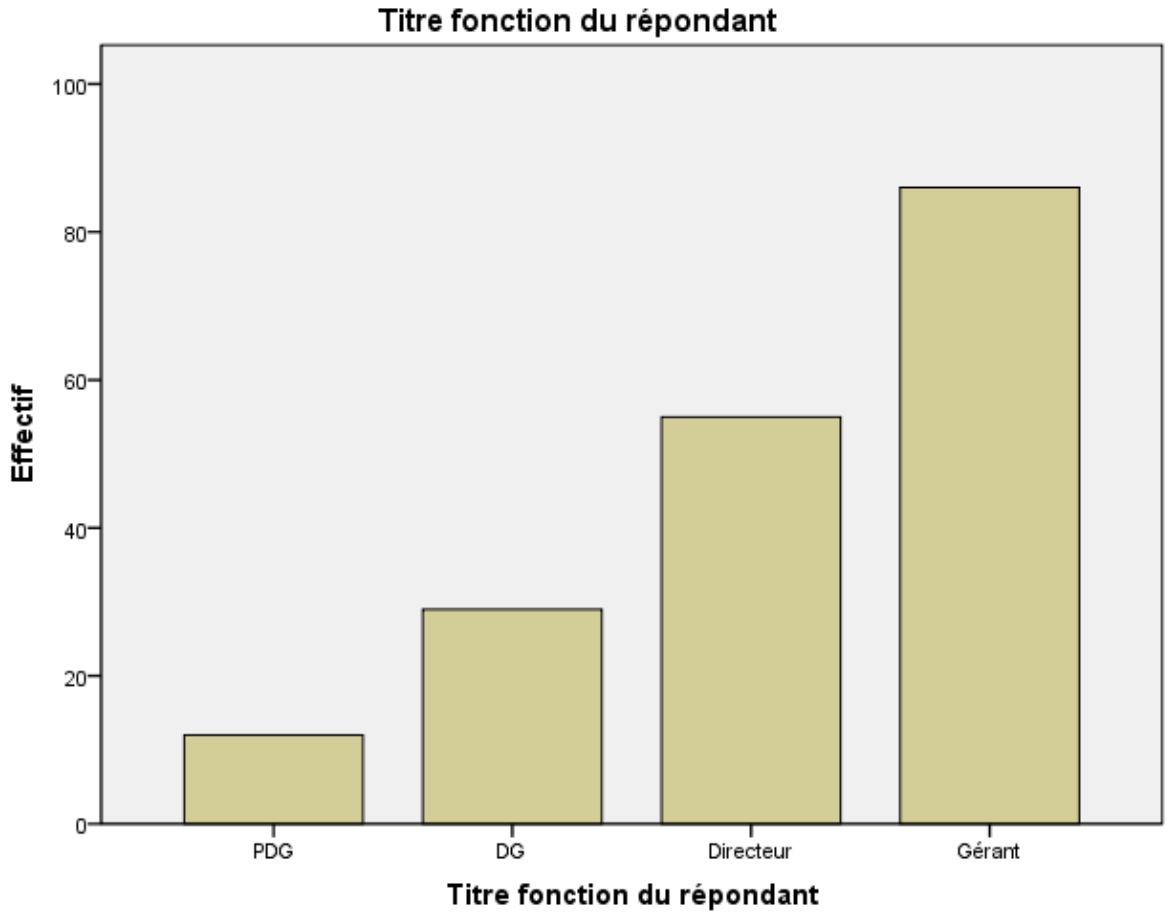
© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

TITRE FONCTION DU DIRIGEANT

Titre fonction du répondant

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PDG	12	6,6	6,6	6,6
	DG	29	15,9	15,9	22,5
	Directeur	55	30,2	30,2	52,7
	Gérant	86	47,3	47,3	100,0
	Total	182	100,0	100,0	



© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

ANNEXE 5: ANALYSE EN COMPOSANTES PRINCIPALES

PEFORMANCE

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,860
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	1002,347
	ddl	28
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Volume total des ventes	1,000	,702
Augmentation capital	1,000	,696
Bénéfice annuel	1,000	,671
Effectif du personnel	1,000	,514
Satisfaction personnel	1,000	,645
Satisfaction propriétaire dirigeant	1,000	,609
Part du marché	1,000	,760
Croissance de l'entreprise	1,000	,528

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	5,124	64,052	64,052	5,124	64,052	64,052
2	,772	9,650	73,702			
3	,576	7,204	80,906			
4	,568	7,100	88,006			
5	,307	3,836	91,843			
6	,294	3,674	95,516			
7	,224	2,796	98,312			
8	,135	1,688	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

	Composante 1
Volume total des ventes	,838
Augmentation capital	,834
Bénéfice annuel	,819
Effectif du personnel	,717
Satisfaction personnel	,803
Satisfaction propriétaire dirigeant	,780
Part du marché	,872
Croissance de l'entreprise	,727

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
Entre les personnes		973,920	181	5,381		
Intra-population	Entre éléments	19,799	7	2,828	6,386	,000
	Résidu	561,201	1267	,443		
	Total	581,000	1274	,456		
Total		1554,920	1455	1,069		

Moyenne générale = 2,94

Fiabilité

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,918	,919	8

	Moyenne	Ecart-type	N
Volume total des ventes	2,95	,962	182
Augmentation capital	2,78	1,022	182
Bénéfice annuel	2,91	1,065	182
Effectif du personnel	2,74	1,105	182
Satisfaction personnel	3,07	,975	182
Satisfaction propriétaire dirigeant	3,06	,998	182
Part du marché	2,99	1,008	182
Croissance de l'entreprise	3,03	1,092	182

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Volume total des ventes	20,58	33,526	,772	,666	,904
Augmentation capital	20,75	32,930	,773	,664	,903
Bénéfice annuel	20,62	32,756	,751	,623	,905
Effectif du personnel	20,79	33,650	,638	,468	,915
Satisfaction personnel	20,46	33,785	,733	,758	,907
Satisfaction propriétaire dirigeant	20,47	33,852	,706	,702	,909
Part du marché	20,54	32,626	,817	,699	,900
Croissance de l'entreprise	20,49	33,633	,649	,546	,914

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
23,53	43,046	6,561	8

GOUVERNANCE

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,857
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	687,252
	ddl	28
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Délégation pouvoir	1,000	,631
Système comptable	1,000	,669
Conseil d'Administration	1,000	,781
Conseil Famille	1,000	,605
Conseil Direction	1,000	,554
Plan formation	1,000	,730
Relations interpersonnel	1,000	,804
Relations hiérarchiques	1,000	,704

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	4,302	53,775	53,775	4,302	53,775	53,775	3,203	40,031	40,031
2	1,176	14,702	68,477	1,176	14,702	68,477	2,276	28,445	68,477
3	,668	8,349	76,826						
4	,499	6,235	83,061						
5	,412	5,144	88,206						
6	,364	4,551	92,757						
7	,329	4,110	96,866						
8	,251	3,134	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes après rotation[a]

	Composante	
	1	2
Délégation pouvoir	,467	,643
Système comptable	,686	,446
Conseil d'Administration	,878	,103
Conseil Famille	,747	,216
Conseil Direction	,638	,384
Plan formation	,841	,150
Relations interpersonnel	,064	,894
Relations hiérarchiques	,259	,798

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 3 itérations.

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
Entre les personnes		1478,286	181	8,167		
Intra-population	Entre éléments	222,297	8	27,787	28,182	,000
	Résidu	1427,703	1448	,986		
	Total	1650,000	1456	1,133		
Total		3128,286	1637	1,911		

Moyenne générale = 3,05

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,879	,880	9

Statistiques d'item

	Moyenne	Ecart-type	N
Délégation pouvoir	3,40	1,184	182
Système comptable	3,19	1,297	182
Financement activités par emprunts	2,58	1,318	182
Conseil d'Administration	2,70	1,464	182
Conseil Famille	3,03	1,492	182
Conseil Direction	2,84	1,377	182
Plan formation	2,60	1,490	182
Relations interpersonnel	3,57	1,182	182
Relations hiérarchiques	3,52	1,164	182

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Délégation pouvoir	24,03	60,336	,640	,499	,865
Système comptable	24,24	56,767	,771	,634	,853
Financement activités par emprunts	24,85	61,070	,520	,395	,875
Conseil d'Administration	24,73	56,510	,675	,613	,862
Conseil Famille	24,40	57,192	,624	,493	,867
Conseil Direction	24,59	58,221	,637	,514	,865
Plan formation	24,83	55,965	,687	,559	,860
Relations interpersonnel	23,86	63,025	,484	,473	,877
Relations hiérarchiques	23,91	61,511	,583	,453	,870

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
27,43	73,506	8,574	9

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

FAMILLE

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,768
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	1136,968
	ddl	91
	Signification de Bartlett	,000

Matrice des composantes après rotation[a]

	Composante		
	1	2	3
Personnel membre famille nuit au travail	,324	,156	,632
Bonnes relations travail avec employés	-,035	,696	,470
Bon niveau formation personnel membres famille	,014	,185	,837
Bon niveau formation personnel hors membres famille	,020	,636	,323
Bon niveau formation du propriétaire-dirigeant	-,064	,609	,431
Expériences du propriétaire-dirigeant membre famille	,123	,856	,089
Expériences du propriétaire-dirigeant hors membre famille	,143	,815	,004
Conflits employés pour compétence	,728	,068	,191
Conflits employés pour implication	,744	-,017	,285
Conflits employés pour malversation financière	,780	-,022	,085
Problèmes entre employés	,768	-,015	-,051
Conflits avec responsable de sa gestion	,816	,095	-,104
Conflits membre famille effet négatif sur l'entreprise	,685	,281	,023
Recrutement dirigeant expérimenté hors famille	,084	,728	-,011

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 5 itérations.

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Personnel membre famille nuit au travail	1,000	,528
Bonnes relations travail avec employés	1,000	,706
Bon niveau formation personnel membres famille	1,000	,734
Bon niveau formation personnel hors membres famille	1,000	,509
Bon niveau formation du propriétaire-dirigeant	1,000	,561
Expériences du propriétaire-dirigeant membre famille	1,000	,755
Expériences du propriétaire-dirigeant hors membre famille	1,000	,684
Conflits employés pour compétence	1,000	,571
Conflits employés pour implication	1,000	,635
Conflits employés pour malversation financière	1,000	,615
Problèmes entre employés	1,000	,593
Conflits avec responsable de sa gestion	1,000	,685
Conflits membre famille effet négatif sur l'entreprise	1,000	,548
Recrutement dirigeant expérimenté hors famille	1,000	,537

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	4,496	32,117	32,117	4,496	32,117	32,117	3,568	25,489	25,489
2	3,007	21,476	53,593	3,007	21,476	53,593	3,337	23,837	49,326
3	1,159	8,282	61,875	1,159	8,282	61,875	1,757	12,549	61,875
4	,847	6,048	67,923						
5	,804	5,743	73,666						
6	,665	4,751	78,417						
7	,584	4,173	82,590						
8	,528	3,775	86,365						
9	,486	3,472	89,836						
10	,415	2,965	92,801						
11	,354	2,532	95,333						
12	,269	1,923	97,255						
13	,214	1,531	98,786						
14	,170	1,214	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes après rotation[a]

	Composante		
	1	2	3
Personnel membre famille nuit au travail	,324	,156	,632
Bonnes relations travail avec employés	-,035	,696	,470
Bon niveau formation personnel membres famille	,014	,185	,837
Bon niveau formation personnel hors membres famille	,020	,636	,323
Bon niveau formation du propriétaire-dirigeant	-,064	,609	,431
Expériences du propriétaire-dirigeant membre famille	,123	,856	,089
Expériences du propriétaire-dirigeant hors membre famille	,143	,815	,004
Conflits employés pour compétence	,728	,068	,191
Conflits employés pour implication	,744	-,017	,285
Conflits employés pour malversation financière	,780	-,022	,085
Problèmes entre employés	,768	-,015	-,051
Conflits avec responsable de sa gestion	,816	,095	-,104
Conflits membre famille effet négatif sur l'entreprise	,685	,281	,023
Recrutement dirigeant expérimenté hors famille	,084	,728	-,011

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Matrice des composantes après rotation[a]

	Composante		
	1	2	3
Personnel membre famille nuit au travail	,324	,156	,632
Bonnes relations travail avec employés	-,035	,696	,470
Bon niveau formation personnel membres famille	,014	,185	,837
Bon niveau formation personnel hors membres famille	,020	,636	,323
Bon niveau formation du propriétaire-dirigeant	-,064	,609	,431
Expériences du propriétaire-dirigeant membre famille	,123	,856	,089
Expériences du propriétaire-dirigeant hors membre famille	,143	,815	,004
Conflits employés pour compétence	,728	,068	,191
Conflits employés pour implication	,744	-,017	,285
Conflits employés pour malversation financière	,780	-,022	,085
Problèmes entre employés	,768	-,015	-,051
Conflits avec responsable de sa gestion	,816	,095	-,104
Conflits membre famille effet négatif sur l'entreprise	,685	,281	,023
Recrutement dirigeant expérimenté hors famille	,084	,728	-,011

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 5 itérations.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,844	,847	16

Statistiques d'item

	Moyenne	Ecart-type	N
Personnel membre famille nuit au travail	2,49	1,174	182
Bonnes relations travail avec employés	2,04	1,024	182
Bon niveau formation personnel membres famille	2,88	,995	182
Bon niveau formation personnel hors membres famille	2,40	1,013	182
Bon niveau formation du propriétaire-dirigeant	2,31	1,172	182
Expériences du propriétaire-dirigeant membre famille	2,04	1,071	182
Expériences du propriétaire-dirigeant hors membre famille	2,17	1,097	182
Conflits employés pour compétence	3,04	1,086	182
Conflits employés pour implication	3,10	1,187	182
Conflits employés pour malversation financière	3,06	1,297	182
Conflits employés pour valeur et attente	2,96	1,119	182
Problèmes entre employés	3,06	1,305	182
Conflits avec responsable de sa gestion	3,10	1,196	182
Conflits membre famille effet négatif sur l'entreprise	2,57	1,310	182
Recrutement dirigeant membre famille	3,02	1,385	182
Recrutement dirigeant expérimenté hors famille	2,37	1,258	182

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
42,63	105,705	10,281	16

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
Entre les personnes		1195,787	181	6,607		
Intra-population	Entre éléments	444,120	15	29,608	28,775	,000
	Résidu	2793,630	2715	1,029		
	Total	3237,750	2730	1,186		
Total		4433,537	2911	1,523		

Moyenne générale = 2,66

ALTRUISME

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,855
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	689,313
	ddl	45
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Personnel membre famille pose plus de problèmes que les autres	1,000	,650
Personnel membre famille moins discipliné que les autres	1,000	,700
Personnel membre famille moins compétent que les autres	1,000	,669
Personnel membre famille font moins d'efforts ques les autres	1,000	,581
Personnel membre famille plus honnête que les autres	1,000	,641
Personnel membre famille mieux remunéré que les autres	1,000	,629
Recrutement membre famille	1,000	,587
Recrutement dirigeant hors membre famille expérimenté	1,000	,526
Bon niveau formation tout personnel	1,000	,438
Dirigeant proche retraite	1,000	,503

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	4,331	43,312	43,312	4,331	43,312	43,312	3,034	30,343	30,343
2	1,592	15,921	59,233	1,592	15,921	59,233	2,889	28,890	59,233
3	,834	8,342	67,575						
4	,664	6,641	74,216						
5	,617	6,166	80,383						
6	,486	4,862	85,244						
7	,436	4,363	89,607						
8	,406	4,065	93,672						
9	,332	3,325	96,997						
10	,300	3,003	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes après rotation[a]

	Composante	
	1	2
Personnel membre famille pose plus de problèmes que les autres	,804	-,054
Personnel membre famille moins discipliné que les autres	,807	,222
Personnel membre famille moins compétent que les autres	,746	,334
Personnel membre famille font moins d'efforts ques les autres	,716	,262
Personnel membre famille plus honnête que les autres	,105	,794
Personnel membre famille mieux remunéré que les autres	,273	,745
Recrutement membre famille	,274	,716
Recrutement dirigeant hors membre famille expérimenté	,691	,220
Bon niveau formation tout personnel	,145	,646
Dirigeant proche retraite	,095	,703

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 3 itérations.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,874	,875	12

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Statistiques d'item

	Moyenne	Ecart-type	N
Personnel membre famille pose plus de problèmes que les autres	2,39	1,282	182
Personnel membre famille moins discipliné que les autres	2,55	1,285	182
Personnel membre famille moins compétent que les autres	2,75	1,167	182
Personnel membre famille font moins d'efforts ques les autres	2,49	1,174	182
Personnel membre famille plus soucieux que les autres	2,60	1,270	182
Personnel membre famille plus honnête que les autres	2,99	1,194	182
Personnel membre famille mieux remunéré que les autres	3,14	1,204	182
Recrutement membre famille	3,29	1,201	182
Recrutement membre hors famille	3,01	1,235	182
Recrutement dirigeant hors membre famille expérimenté	2,51	1,174	182
Bon niveau formation tout personnel	2,67	1,176	182
Dirigeant proche retraite	3,37	1,372	182

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

ANNEXE 6 : ANALYSE DISCRIMINANTE

Statistiques de groupe

Performance	Moyenne	Ecart-type	N valide (liste)	
			Non pondérées	Pondérées
Formalisme de la gouvernance	,33	,976	98	98,000
Relations et délégations	,20	,896	98	98,000
Conflits familiaux	,24	1,039	98	98,000
Relations internes, formation et expérience	,18	1,106	98	98,000
Influence négative des relations familiales	,05	1,043	98	98,000
Comportements négatifs des membres de famille	,12	1,043	98	98,000
Dirigeant âgé et orientation vers le professionnalisme	,22	,895	98	98,000
Formalisme de la gouvernance	-,39	,884	84	84,000
Relations et délégations	-,23	1,070	84	84,000
Conflits familiaux	-,28	,878	84	84,000
Relations internes, formation et expérience	-,21	,819	84	84,000
Influence négative des relations familiales	-,06	,950	84	84,000
Comportements négatifs des membres de famille	-,14	,934	84	84,000
Dirigeant âgé et orientation vers le professionnalisme	-,26	1,059	84	84,000
Formalisme de la gouvernance	,00	1,000	182	182,000
Relations et délégation s	,00	1,000	182	182,000
Conflits familiaux	,00	1,000	182	182,000
Relations internes, formation et expérience	,00	1,000	182	182,000
Influence négative des relations familiales	,00	1,000	182	182,000
Comportements négatifs des membres de famille	,00	1,000	182	182,000
Dirigeant âgé et orientation vers le professionnalisme	,00	1,000	182	182,000

Lambda de Wilks

Test de la ou des fonctions	Lambda de Wilks	Khi-deux	ddl	Signification
1	,760	48,418	7	,000

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Coefficients des fonctions discriminantes canoniques

	Fonction
	1
Formalisme de la gouvernance	,717
Relation et délégation	,248
Conflits familiaux	,408
Relations internes, formation et expérience	,260
Influence négative des relations familiales	-,015
Comportements négatifs des membres de famille	-,012
Dirigeant âgé et orientation vers le professionnalisme	,396
(Constante)	,000

Coefficients non standardisés

Résultats du classement[b,c]

		Performance	Classe(s) d'affectation prévue(s)		
			1	2	Total
Original	Effectif	1	63	35	98
		2	27	57	84
	%	1	64,3	35,7	100,0
		2	32,1	67,9	100,0
Validé-croisé[a]	Effectif	1	62	36	98
		2	28	56	84
	%	1	63,3	36,7	100,0
		2	33,3	66,7	100,0

a. La validation croisée n'est effectuée que pour les observations de l'analyse. Dans la validation croisée, chaque observation est classée par les fonctions dérivées de toutes les autres observations.

b. 65,9% des observations originales classées correctement.

c. 64,8% des observations validées-croisées classées correctement.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

ANNEXE 7: REGRESSION H1 TOUT ECHANTILLON

Corrélations

		Performance	Formalisme de la gouvernance	Relation et délégation
Performance	Corrélation de Pearson	1	,414**	,476**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	182	182	182
Formalisme de la gouvernance	Corrélation de Pearson	,414**	1	,000
	Sig. (bilatérale)	,000		1,000
	N	182	182	182
Relations et délégations	Corrélation de Pearson	,476**	,000	1
	Sig. (bilatérale)	,000	1,000	
	N	182	182	182

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles

Modèle					Changement dans les statistiques				
	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,631[a]	,398	,391	,780	,398	59,187	2	179	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), Relation et délégation , Formalisme de la gouvernance

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	72,050	2	36,025	59,187	,000[a]
	Résidu	108,950	179	,609		
	Total	181,000	181			

a. Valeurs prédites : (constantes), Relation et délégation , Formalisme de la gouvernance

b. Variable dépendante : Performance

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Coefficients[a]

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	4,541E-17	,058		,000	1,000
Formalisme de la gouvernance	,414	,058	,414	7,131	,000
Relations et délégations	,476	,058	,476	8,217	,000

a. Variable dépendante : Performance

H1.1 TOUT ECHEANTILLON

Corrélations

		Volume total des ventes	Délégation pouvoir
Corrélation de Pearson	Volume total des ventes	1,000	,403
	Délégation pouvoir	,403	1,000
Sig. (unilatérale)	Volume total des ventes	.	,000
	Délégation pouvoir	,000	.
N	Volume total des ventes	182	182
	Délégation pouvoir	182	182

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,403[a]	,162	,158	,861	,162	34,854	1	180	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), Délégation pouvoir

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	25,866	1	25,866	34,854	,000[a]
	Résidu	133,584	180	,742		
	Total	159,451	181			

a. Valeurs prédites : (constantes), Délégation pouvoir

b. Variable dépendante : Volume total des ventes

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		A	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,859	,195		9,548	,000
	Délégation pouvoir	,319	,054	,403	5,904	,000

a. Variable dépendante : Volume total des ventes

H1.2 TOUT ECHEANTILLON

Corrélations

		Performance	Système comptable
Corrélation de Pearson	Performance	1,000	,546
	Système comptable	,546	1,000
Sig. (unilatérale)	Performance	.	,000
	Système comptable	,000	.
N	Performance	182	182
	Système comptable	182	182

Récapitulatif des modèles

Modèle					Changement dans les statistiques				
	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,546[a]	,298	,294	,840	,298	76,383	1	180	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), Système comptable

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	53,925	1	53,925	76,383	,000[a]
	Résidu	127,075	180	,706		
	Total	181,000	181			

a. Valeurs prédites : (constantes), Système comptable

b. Variable dépendante : Performance

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Coefficients[a]

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	-1,344	,166		-8,101	,000
Système comptable	,421	,048	,546	8,740	,000

a. Variable dépendante : Performance

H1.3 TOUT ECHEANTILLON

Corrélations

		Performance	Conseil Famille
Corrélation de Pearson	Performance	1,000	,347
	Conseil Famille	,347	1,000
Sig. (unilatérale)	Performance	.	,000
	Conseil Famille	,000	.
N	Performance	182	182
	Conseil Famille	182	182

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,347[a]	,120	,115	,941	,120	24,587	1	180	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), Conseil Famille

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	21,752	1	21,752	24,587	,000[a]
	Résidu	159,248	180	,885		
	Total	181,000	181			

a. Valeurs prédites : (constantes), Conseil Famille

b. Variable dépendante : Performance

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,703	,158		-4,450	,000
	Conseil Famille	,232	,047	,347	4,958	,000

a. Variable dépendante : Performance

H1.4 TOUT ECHEANTILLON

Corrélations

		Performance	Conseil d'Administration
Corrélation de Pearson	Performance	1,000	,356
	Conseil d'Administration	,356	1,000
Sig. (unilatérale)	Performance	.	,000
	Conseil d'Administration	,000	.
N	Performance	182	182
	Conseil d'Administration	182	182

Récapitulatif des modèles

Modèle					Changement dans les statistiques				
	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,356[a]	,127	,122	,937	,127	26,127	1	180	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), Conseil d'Administration

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	22,942	1	22,942	26,127	,000[a]
	Résidu	158,058	180	,878		
	Total	181,000	181			

a. Valeurs prédites : (constantes), Conseil d'Administration

b. Variable dépendante : Performance

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Coefficients[a]

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
	A	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
(Constante)	-,657	,146		-4,497	,000
Conseil d'Administration	,243	,048	,356	5,112	,000

a. Variable dépendante : Performance

H1.5 TOUT ECHEANTILLON

Corrélations

		Performance	Conseil Direction
Corrélation de Pearson	Performance	1,000	,415
	Conseil Direction	,415	1,000
Sig. (unilatérale)	Performance	.	,000
	Conseil Direction	,000	.
N	Performance	182	182
	Conseil Direction	182	182

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,415[a]	,172	,168	,912	,172	37,418	1	180	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), Conseil Direction

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	31,151	1	31,151	37,418	,000[a]
	Résidu	149,849	180	,832		
	Total	181,000	181			

a. Valeurs prédites : (constantes), Conseil Direction

b. Variable dépendante : Performance

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,854	,155		-5,506	,000
	Conseil Direction	,301	,049	,415	6,117	,000

a. Variable dépendante : Performance

H1.6 TOUT ECHEANTILLON

Corrélations

		Performance	moderelation
Corrélation de Pearson	Performance	1,000	,495
	moderelation	,495	1,000
Sig. (unilatérale)	Performance	.	,000
	moderelation	,000	.
N	Performance	182	182
	moderelation	182	182

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,495[a]	,245	,241	,871	,245	58,455	1	180	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), moderelation

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	44,371	1	44,371	58,455	,000[a]
	Résidu	136,629	180	,759		
	Total	181,000	181			

a. Valeurs prédites : (constantes), moderelation

b. Variable dépendante : Performance

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		A	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	-1,686	,230		-7,337	,000
	moderelation	,238	,031	,495	7,646	,000

a. Variable dépendante : Performance

H1.7 TOUT ECHEANTILLON

Corrélations

		Performance	Plan formation
Corrélation de Pearson	Performance	1,000	,477
	Plan formation	,477	1,000
Sig. (unilatérale)	Performance	.	,000
	Plan formation	,000	.
N	Performance	182	182
	Plan formation	182	182

Récapitulatif des modèles

Modèle					Changement dans les statistiques				
	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,477[a]	,227	,223	,881	,227	52,948	1	180	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), Plan formation

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	41,141	1	41,141	52,948	,000[a]
	Résidu	139,859	180	,777		
	Total	181,000	181			

a. Valeurs prédites : (constantes), Plan formation

b. Variable dépendante : Performance

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		A	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	-,832	,132		-6,317	,000
	Plan formation	,320	,044	,477	7,277	,000

a. Variable dépendante : Performance

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

ANNEXE 8 : REGRESSION H2 TOUT ECHANTILLON

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,746[a]	,557	,544	,675	,557	44,229	5	176	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), Niveau de formation des membres de famille, Niveau de formation et expérience pro du personnel, Conflits familiaux, Formalisme de la gouvernance, Relation et délégation

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	100,788	5	20,158	44,229	,000[a]
	Résidu	80,212	176	,456		
	Total	181,000	181			

a. Valeurs prédites : (constantes), Niveau de formation des membres de famille, Niveau de formation et expérience pro du personnel, Conflits professionnels, Formalisme de la gouvernance, Relation et délégation

b. Variable dépendante : Performance

Coefficients[a]

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	-1,027E-17	,050		,000	1,000
Formalisme de la gouvernance	,297	,053	,297	5,597	,000
Relations et délégation s	,364	,056	,364	6,491	,000
Conflits professionnels	,214	,056	,214	3,843	,000
Relations internes, formations et expériences	,358	,052	,358	6,834	,000
Influence négative des relations familiales et formation des membres de la famille	,104	,051	,104	2,025	,044

a. Variable dépendante : Performance

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Corrélations

		Satisfaction propriétaire dirigeant	Relations interpersonnel
Corrélation de Pearson	Satisfaction propriétaire dirigeant	1,000	,515
	Relations interpersonnel	,515	1,000
Sig. (unilatérale)	Satisfaction propriétaire dirigeant	.	,000
	Relations interpersonnel	,000	.
N	Satisfaction propriétaire dirigeant	182	182
	Relations interpersonnel	182	182

H2.1 TOUT ECHEANTILLON

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,515[a]	,265	,261	,848	,265	64,989	1	180	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), Relations interpersonnel

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	46,707	1	46,707	64,989	,000[a]
	Résidu	129,364	180	,719		
	Total	176,071	181			

a. Valeurs prédites : (constantes), Relations interpersonnel

b. Variable dépendante : Satisfaction propriétaire dirigeant

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Coefficients[a]

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
	A	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
(Constante)	1,538	,200		7,681	,000
Relations interpersonnel	,430	,053	,515	8,062	,000

a. Variable dépendante : Satisfaction propriétaire dirigeant

H2.2 TOUT ECHEANTILLON

Corrélations

		Performance	Bon niveau formation personnel membres famille
Corrélation de Pearson	Performance	1,000	,283
	Bon niveau formation personnel membres famille	,283	1,000
Sig. (unilatérale)	Performance	.	,000
	Bon niveau formation personnel membres famille	,000	.
N	Performance	182	182
	Bon niveau formation personnel membres famille	182	182

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,283[a]	,080	,075	,962	,080	15,665	1	180	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), Bon niveau formation personnel membres famille

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	14,491	1	14,491	15,665	,000[a]
	Résidu	166,509	180	,925		
	Total	181,000	181			

a. Valeurs prédites : (constantes), Bon niveau formation personnel membres famille

b. Variable dépendante : Performance

Coefficients[a]

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	-,818	,219		-3,742	,000
Bon niveau formation personnel membres famille	,284	,072	,283	3,958	,000

a. Variable dépendante : Performance

H2.3 TOUT ECHEANTILLON

Corrélations

		Performance	Bon niveau formation personnel hors membres famille
Corrélation de Pearson	Performance	1,000	,303
	Bon niveau formation personnel hors membres famille	,303	1,000
Sig. (unilatérale)	Performance	.	,000
	Bon niveau formation personnel hors membres famille	,000	.
N	Performance	182	182
	Bon niveau formation personnel hors membres famille	182	182

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,303[a]	,092	,087	,955	,092	18,254	1	180	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), Bon niveau formation personnel hors membres famille

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	16,666	1	16,666	18,254	,000[a]
	Résidu	164,334	180	,913		
	Total	181,000	181			

a. Valeurs prédites : (constantes), Bon niveau formation personnel hors membres famille

b. Variable dépendante : Performance

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,719	,183		-3,938	,000
	Bon niveau formation personnel hors membres famille	,300	,070	,303	4,272	,000

a. Variable dépendante : Performance

H2.4 TOUT ECHEANTILLON

Corrélations

		Performance	conflits professionnels
Corrélation de Pearson	Performance	1,000	,420
	conflits professionnels	,420	1,000
Sig. (unilatérale)	Performance	.	,000
	conflitsprofessionnels	,000	.
N	Performance	182	182
	conflitsprofessionnels	182	182

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,420[a]	,177	,172	,910	,177	38,609	1	180	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), conflitsprofessionnels

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	31,967	1	31,967	38,609	,000[a]
	Résidu	149,033	180	,828		
	Total	181,000	181			

a. Valeurs prédites : (constantes), conflits professionnels

b. Variable dépendante : Performance

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-1,342	,226		-5,931	,000
	conflits professionnels	,075	,012	,420	6,214	,000

a. Variable dépendante : Performance

H2.5 TOUT ECHEANTILLON

Corrélations

		Satisfaction personnel	Expériences du dirigeant hors membre famille
Corrélation de Pearson	Satisfaction personnel	1,000	,257
	Expériences du dirigeant hors membre famille	,257	1,000
Sig. (unilatérale)	Satisfaction personnel	.	,000
	Expériences du dirigeant hors membre famille	,000	.
N	Satisfaction personnel	182	182
	Expériences du dirigeant hors membre famille	182	182

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,257[a]	,066	,061	,932	,066	12,751	1	180	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), Expériences du dirigeant hors membre famille

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	11,075	1	11,075	12,751	,000[a]
	Résidu	156,337	180	,869		
	Total	167,412	181			

a. Valeurs prédites : (constantes), Expériences du dirigeant hors membre famille

b. Variable dépendante : Satisfaction personnel

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,604	,154		16,963	,000
	Expériences du dirigeant hors membre famille	,226	,063	,257	3,571	,000

a. Variable dépendante : Satisfaction personnel

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

H2.6 TOUT ECHEANTILLON

Corrélations

		Satisfaction personnel	Expériences du propriétaire-dirigeant membre famille
Corrélation de Pearson	Satisfaction personnel	1,000	,221
	Expériences du propriétaire-dirigeant membre famille	,221	1,000
Sig. (unilatérale)	Satisfaction personnel	.	,001
	Expériences du propriétaire-dirigeant membre famille	,001	.
N	Satisfaction personnel	182	182
	Expériences du propriétaire-dirigeant membre famille	182	182

Récapitulatif des modèles

Modèle					Changement dans les statistiques				
	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,221[a]	,049	,044	,940	,049	9,265	1	180	,003

a. Valeurs prédites : (constantes), Expériences du propriétaire-dirigeant membre famille

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	8,196	1	8,196	9,265	,003[a]
	Résidu	159,217	180	,885		
	Total	167,412	181			

a. Valeurs prédites : (constantes), Expériences du propriétaire-dirigeant membre famille

b. Variable dépendante : Satisfaction personnel

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,687	,151		17,854	,000
	Expériences du propriétaire-dirigeant membre famille	,199	,065	,221	3,044	,003

a. Variable dépendante : Satisfaction personnel

H2.7 TOUT ECHEANTILLON

Corrélations

		Bénéfice annuel	Bon niveau formation du propriétaire-dirigeant
Corrélation de Pearson	Bénéfice annuel	1,000	,353
	Bon niveau formation du propriétaire-dirigeant	,353	1,000
Sig. (unilatérale)	Bénéfice annuel	.	,000
	Bon niveau formation du propriétaire-dirigeant	,000	.
N	Bénéfice annuel	182	182
	Bon niveau formation du propriétaire-dirigeant	182	182

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,353[a]	,124	,119	,989	,124	25,554	1	180	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), Bon niveau formation du propriétaire-dirigeant

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	24,990	1	24,990	25,554	,000[a]
	Résidu	176,027	180	,978		
	Total	201,016	181			

a. Valeurs prédites : (constantes), Bon niveau formation du propriétaire-dirigeant

b. Variable dépendante : Bénéfice annuel

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		A	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,164	,162		13,343	,000
	Bon niveau formation du propriétaire-dirigeant	,317	,063	,353	5,055	,000

a. Variable dépendante : Bénéfice annuel

H2.8 TOUT ECHEANTILLON

Corrélations

		Part du marché	Bon niveau formation du propriétaire-dirigeant
Corrélation de Pearson	Part du marché	1,000	,263
	Bon niveau formation du propriétaire-dirigeant	,263	1,000
Sig. (unilatérale)	Part du marché	.	,000
	Bon niveau formation du propriétaire-dirigeant	,000	.
N	Part du marché	182	182
	Bon niveau formation du propriétaire-dirigeant	182	182

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,263[a]	,069	,064	,954	,069	13,359	1	180	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), Bon niveau formation du propriétaire-dirigeant

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	12,160	1	12,160	13,359	,000[a]
	Résidu	163,840	180	,910		
	Total	176,000	181			

a. Valeurs prédites : (constantes), Bon niveau formation du propriétaire-dirigeant

b. Variable dépendante : Part du marché

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,490	,156		15,911	,000
	Bon niveau formation du propriétaire-dirigeant	,221	,060	,263	3,655	,000

a. Variable dépendante : Part du marché

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

H2.9 TOUT ECHEANTILLON

Corrélations

		Part du marché	Expériences du propriétaire-dirigeant membre famille
Corrélation de Pearson	Part du marché	1,000	,324
	Expériences du propriétaire-dirigeant membre famille	,324	1,000
Sig. (unilatérale)	Part du marché	.	,000
	Expériences du propriétaire-dirigeant membre famille	,000	.
N	Part du marché	182	182
	Expériences du propriétaire-dirigeant membre famille	182	182

Récapitulatif des modèles

Modèle					Changement dans les statistiques				
	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,324[a]	,105	,100	,935	,105	21,158	1	180	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), Expériences du propriétaire-dirigeant membre famille

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		A	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,390	,150		15,963	,000
	Expériences du propriétaire-dirigeant membre famille	,299	,065	,324	4,600	,000

a. Variable dépendante : Part du marché

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

H2.10 TOUT ECHEANTILLON

Corrélations

		Part du marché	Expériences du dirigeant hors membre famille
Corrélation de Pearson	Part du marché	1,000	,266
	Expériences du dirigeant hors membre famille	,266	1,000
Sig. (unilatérale)	Part du marché	.	,000
	Expériences du dirigeant hors membre famille	,000	.
N	Part du marché	182	182
	Expériences du dirigeant hors membre famille	182	182

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,266[a]	,071	,065	,953	,071	13,666	1	180	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), Expériences du dirigeant hors membre famille

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	12,420	1	12,420	13,666	,000[a]
	Résidu	163,580	180	,909		
	Total	176,000	181			

a. Valeurs prédites : (constantes), Expériences du dirigeant hors membre famille

b. Variable dépendante : Part du marché

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,482	,157		15,805	,000
	Expériences du dirigeant hors membre famille	,239	,065	,266	3,697	,000

a. Variable dépendante : Part du marché

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

ANNEXE 9: REGRESSION MODELE TOUT ECHANTILLON

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,749[a]	,562	,544	,675	,562	31,854	7	174	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), Orientation vers le professionnalisme, Comportement des membres de famille, Formalisme de la gouvernance, Relation et délégation , Niveau de formation des membres de famille, Niveau de formation et expérience pro du personnel, Conflits professionnels

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	101,666	7	14,524	31,854	,000[a]
	Résidu	79,334	174	,456		
	Total	181,000	181			

a. Valeurs prédites : (constantes), Orientation vers le professionnalisme, Comportement des membres de famille, Formalisme de la gouvernance, Relation et délégation , Niveau de formation des membres de famille, Niveau de formation et expérience pro du personnel, Conflits professionnels

b. Variable dépendante : Performance

Coefficients[a]

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	-1,051E-17	,050		,000	1,000
Formalisme de la gouvernance	,293	,053	,293	5,490	,000
Relations et délégations	,356	,057	,356	6,227	,000
Conflits professionnels	,206	,061	,206	3,395	,001
Relations internes, formation et expéreience	,345	,057	,345	6,056	,000
Influence négative des relations familiales et formation des membres de la famille	,091	,052	,091	1,743	,083
Comportement négatifs des membres de la famille au travail	,073	,053	,073	1,383	,168
Dirigeant âgé et orientation vers le professionnalisme	,013	,058	,013	,224	,823

a. Variable dépendante : Performance

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

H3.1 TOUT ECHEANTILLON

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,262[a]	,069	,064	1,162	,069	13,313	1	180	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), Performance

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	17,984	1	17,984	13,313	,000[a]
	Résidu	243,158	180	1,351		
	Total	261,143	181			

a. Valeurs prédites : (constantes), Performance

b. Variable dépendante : Recrutement membre famille

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,286	,086		38,138	,000
	Performance	,315	,086	,262	3,649	,000

a. Variable dépendante : Recrutement membre famille

H3.2 TOUT ECHEANTILLON

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,188[a]	,035	,030	,985	,035	6,585	1	180	,011

a. Valeurs prédites : (constantes), Recrutement membre hors famille

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	6,388	1	6,388	6,585	,011[a]
	Résidu	174,612	180	,970		
	Total	181,000	181			

a. Valeurs prédites : (constantes), Recrutement membre hors famille

b. Variable dépendante : Performance

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,458	,193		-2,375	,019
	Recrutement membre hors famille	,152	,059	,188	2,566	,011

a. Variable dépendante : Performance

H3.3 TOUT ECHEANTILLON

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,227[a]	,052	,046	,977	,052	9,773	1	180	,002

a. Valeurs prédites : (constantes), Bon niveau formation tout personnel

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	9,322	1	9,322	9,773	,002[a]
	Résidu	171,678	180	,954		
	Total	181,000	181			

a. Valeurs prédites : (constantes), Bon niveau formation tout personnel

b. Variable dépendante : Performance

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,515	,180		-2,862	,005
	Bon niveau formation tout personnel	,193	,062	,227	3,126	,002

a. Variable dépendante : Performance

H3.4 TOUT ECHEANTILLON

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,317[a]	,100	,095	,951	,100	20,099	1	180	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), Dirigeant proche retraite

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	18,181	1	18,181	20,099	,000[a]
	Résidu	162,819	180	,905		
	Total	181,000	181			

a. Valeurs prédites : (constantes), Dirigeant proche retraite

b. Variable dépendante : Performance

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,779	,188		-4,155	,000
	Dirigeant proche retraite	,231	,052	,317	4,483	,000

a. Variable dépendante : Performance

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

ANNEXE 10: REGRESSION ENTREPRISE FAMILIALE
MODELE 1

Corrélations

		Performance	Formalisme de la gouvernance	Relations et délégations
Corrélation de Pearson	Performance	1,000	,491	,660
	Formalisme de la gouvernance	,491	1,000	,154
	Relations et délégations	,660	,154	1,000
Sig. (unilatérale)	Performance	.	,000	,000
	Formalisme de la gouvernance	,000	.	,094
	Relations et délégations	,000	,094	.
N	Performance	75	75	75
	Formalisme de la gouvernance	75	75	75
	Relations et délégations	75	75	75

Récapitulatif des modèles

Modèle					Changement dans les statistiques				
	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,769[a]	,591	,580	,753	,591	52,011	2	72	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), Relations et délégations, Formalisme de la gouvernance

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	59,034	2	29,517	52,011	,000[a]
	Résidu	40,861	72	,568		
	Total	99,895	74			

a. Valeurs prédites : (constantes), Relations et délégations, Formalisme de la gouvernance

b. Variable dépendante : Performance

Coefficients[a]

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		A	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	,008	,088		,089	,929
	Formalisme de la gouvernance	,494	,094	,399	5,237	,000
	Relations et délégations	,626	,080	,598	7,843	,000

a. Variable dépendante : Performance

MODELE 2

Récapitulatif des modèles

Modèle					Changement dans les statistiques				
	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,832[a]	,692	,670	,668	,692	30,999	5	69	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), Influence négative des relations familiales et formation des membres de la famille, Conflits professionnels, Relations internes, formations et expériences, Formalisme de la gouvernance, Relations et délégations

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	69,123	5	13,825	30,999	,000[a]
	Résidu	30,772	69	,446		
	Total	99,895	74			

a. Valeurs prédites : (constantes), Influence négative des relations familiales et formation des membres de la famille, Conflits professionnels, Relations internes, formations et expériences, Formalisme de la gouvernance, Relations et délégations

b. Variable dépendante : Performance

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		A	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	-,020	,078		-,256	,799
	Formalisme de la gouvernance	,426	,086	,344	4,972	,000
	Relations et délégations	,546	,092	,522	5,949	,000
	Conflits professionnels	,031	,084	,030	,365	,716
	Relations internes, formations et expériences	,398	,087	,319	4,603	,000
	Influence négative des relations familiales et formation des membres de la famille	,048	,091	,039	,531	,597

a. Variable dépendante : Performance

MODELE 3

Récapitulatif des modèles

Modèle					Changement dans les statistiques				
	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,848[a]	,719	,690	,647	,719	24,505	7	67	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), Dirigeant âgé et orientation vers le professionnalisme, Relations et délégations, Formalisme de la gouvernance, Comportements négatifs des membres de la famille au travail, Influence négative des relations familiales et formation des membres de la famille, Relations internes, formations et expériences, Conflits professionnels

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	71,836	7	10,262	24,505	,000[a]
	Résidu	28,059	67	,419		
	Total	99,895	74			

a. Valeurs prédites : (constantes), Dirigeant âgé et orientation vers le professionnalisme, Relations et délégations, Formalisme de la gouvernance, Comportements négatifs des membres de la famille au travail, Influence négative des relations familiales et formation des membres de la famille, Relations internes, formations et expériences, Conflits professionnels

b. Variable dépendante : Performance

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Coefficients[a]

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
	A	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
(Constante)	,018	,081		,225	,822
Formalisme de la gouvernance	,410	,083	,331	4,912	,000
Relations et délégations	,501	,094	,479	5,323	,000
Conflits professionnels	,026	,092	,026	,285	,777
Relations internes, formations et expériences	,440	,097	,352	4,552	,000
Influence négative des relations familiales et formation des membres de la famille	,032	,089	,026	,366	,715
Comportements négatifs des membres de la famille au travail	,194	,081	,167	2,395	,019
Dirigeant âgé et orientation vers le professionnalisme	-,101	,099	-,083	-1,019	,312

a. Variable dépendante : Performance

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

ANNEXE 11: REGRESSION ENTREPRISE NON FAMILIALE

MODELE 1

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,573[a]	,328	,302	,797	,328	12,699	2	52	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), Relations et délégations, Formalisme de la gouvernance

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	16,141	2	8,071	12,699	,000[a]
	Résidu	33,048	52	,636		
	Total	49,190	54			

a. Valeurs prédites : (constantes), Relations et délégations, Formalisme de la gouvernance

b. Variable dépendante : Performance

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,111	,109		-1,022	,312
	Formalisme de la gouvernance	,337	,106	,365	3,191	,002
	Relations et délégations	,342	,097	,403	3,524	,001

a. Variable dépendante : Performance

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

MODELE 2

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,723[a]	,522	,473	,693	,522	10,712	5	49	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), Influence négative des relations familiales et formation des membres de la famille, Relations et délégations, Relations internes, formations et expériences, Conflits professionnels, Formalisme de la gouvernance

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	25,688	5	5,138	10,712	,000[a]
	Résidu	23,501	49	,480		
	Total	49,190	54			

a. Valeurs prédites : (constantes), Influence négative des relations familiales et formation des membres de la famille, Relations et délégations, Relations internes, formations et expériences, Conflits professionnels, Formalisme de la gouvernance

b. Variable dépendante : Performance

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,093	,096		-,965	,339
	Formalisme de la gouvernance	,208	,103	,225	2,021	,049
	Relations et délégations	,283	,089	,334	3,193	,002
	Conflits professionnels	,356	,117	,321	3,044	,004
	Relations internes, formations et expériences	,355	,103	,369	3,437	,001
	Influence négative des relations familiales et formation des membres de la famille	,018	,098	,020	,187	,852

a. Variable dépendante : Performance

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

MODELE 3

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,761[a]	,579	,517	,664	,579	9,247	7	47	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), Dirigeant âgé et orientation vers le professionnalisme, Formalisme de la gouvernance, Comportements négatifs des membres de la famille au travail , Relations et délégations, Influence négative des relations familiales et formation des membres de la famille, Conflits professionnels, Relations internes, formations et expériences

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	28,498	7	4,071	9,247	,000[a]
	Résidu	20,692	47	,440		
	Total	49,190	54			

a. Valeurs prédites : (constantes), Dirigeant âgé et orientation vers le professionnalisme, Formalisme de la gouvernance, Comportements négatifs des membres de la famille au travail , Relations et délégations, Influence négative des relations familiales et formation des membres de la famille, Conflits professionnels, Relations internes, formations et expériences

b. Variable dépendante : Performance

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,133	,095		-1,402	,168
	Formalisme de la gouvernance	,209	,100	,227	2,096	,041
	Relations et délégations	,230	,088	,271	2,610	,012
	Conflits professionnels	,349	,128	,315	2,737	,009
	Relations internes, formations et expériences	,230	,116	,239	1,977	,054
	Influence négative des relations familiales et formation des membres de la famille	-,067	,100	-,074	-,674	,503
	Comportements négatifs des membres de la famille au travail	,279	,111	,283	2,525	,015
	Dirigeant âgé et orientation vers le professionnalisme	,047	,105	,053	,449	,655

a. Variable dépendante : Performance

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

ANNEXE 12: REGRESSION ENTREPRISE FORMELLE

MODELE 1

Corrélations

		Performance	Formalisme de la gouvernance	Relations et délégations
Corrélation de Pearson	Performance	1,000	,418	,473
	Formalisme de la gouvernance	,418	1,000	,041
	Relations et délégations	,473	,041	1,000
Sig. (unilatérale)	Performance	.	,000	,000
	Formalisme de la gouvernance	,000	.	,320
	Relations et délégations	,000	,320	.
N	Performance	130	130	130
	Formalisme de la gouvernance	130	130	130
	Relations et délégations	130	130	130

Récapitulatif des modèles

Modèle					Changement dans les statistiques				
	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,619[a]	,383	,373	,759	,383	39,439	2	127	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), Relations et délégations, Formalisme de la gouvernance

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	45,464	2	22,732	39,439	,000[a]
	Résidu	73,202	127	,576		
	Total	118,666	129			

a. Valeurs prédites : (constantes), Relations et délégations, Formalisme de la gouvernance

b. Variable dépendante : Performance

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,056	,067		-,842	,401
	Formalisme de la gouvernance	,380	,066	,399	5,721	,000
	Relations et délégations	,427	,065	,457	6,550	,000

a. Variable dépendante : Performance

MODELE 2

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,727[a]	,529	,510	,672	,529	27,802	5	124	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), Influence négative des relations familiales et formation des membres de la famille, Relations internes, formations et expériences, Conflits professionnels, Formalisme de la gouvernance, Relations et délégations

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	62,720	5	12,544	27,802	,000[a]
	Résidu	55,947	124	,451		
	Total	118,666	129			

a. Valeurs prédites : (constantes), Influence négative des relations familiales et formation des membres de la famille, Relations internes, formations et expériences, Conflits professionnels, Formalisme de la gouvernance, Relations et délégations

b. Variable dépendante : Performance

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		A	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	-,076	,060		-1,272	,206
	Formalisme de la gouvernance	,331	,060	,348	5,518	,000
	Relations et délégations	,337	,063	,361	5,352	,000
	Conflits professionnels	,230	,064	,242	3,594	,000
	Relations internes, formations et expériences	,332	,064	,327	5,191	,000
	Influence négative des relations familiales et formation des membres de la famille	,070	,063	,069	1,110	,269

a. Variable dépendante : Performance

MODELE 3

Récapitulatif des modèles

Modèle					Changement dans les statistiques				
	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,740[a]	,547	,521	,664	,547	21,053	7	122	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), Dirigeant âgé et orientation vers le professionnalisme, Comportements négatifs des membres de la famille au travail, Formalisme de la gouvernance, Relations et délégations, Influence négative des relations familiales et formation des membres de la famille, Relations internes, formations et expériences, Conflits professionnels

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	64,921	7	9,274	21,053	,000[a]
	Résidu	53,745	122	,441		
	Total	118,666	129			

a. Valeurs prédites : (constantes), Dirigeant âgé et orientation vers le professionnalisme, Comportements négatifs des membres de la famille au travail, Formalisme de la gouvernance, Relations et délégations, Influence négative des relations familiales et formation des membres de la famille, Relations internes, formations et expériences, Conflits professionnels

b. Variable dépendante : Performance

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		A	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	-,066	,059		-1,122	,264
	Formalisme de la gouvernance	,326	,060	,342	5,467	,000
	Relations et délégations	,328	,063	,351	5,243	,000
	Conflits professionnels	,197	,070	,208	2,840	,005
	Relations internes, formations et expériences	,290	,069	,286	4,184	,000
	Influence négative des relations familiales et formation des membres de la famille	,040	,064	,039	,619	,537
	Comportements négatifs des membres de la famille au travail	,142	,065	,143	2,196	,030
	Dirigeant âgé et orientation vers le professionnalisme	,044	,068	,046	,656	,513

a. Variable dépendante : Performance

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

ANNEXE 13: REGRESSION ENTREPRISE INFORMELLE
MODELE 1

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,580[a]	,337	,310	,878	,337	12,444	2	49	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), Relations et délégations, Formalisme de la gouvernance

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	19,188	2	9,594	12,444	,000[a]
	Résidu	37,778	49	,771		
	Total	56,966	51			

a. Valeurs prédites : (constantes), Relations et délégations, Formalisme de la gouvernance

b. Variable dépendante : Performance

Coefficients[a]

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,125	,123		1,016	,315
Formalisme de la gouvernance	,428	,120	,415	3,557	,001
Relations et délégations	,489	,132	,432	3,703	,001

a. Variable dépendante : Performance

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

MODELE 2

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,739[a]	,546	,496	,750	,546	11,045	5	46	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), Influence négative des relations familiales et formation des membres de famille, Conflits professionnels, Relations internes, formations et expériences, Relations et délégations, Formalisme de la gouvernance

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	31,078	5	6,216	11,045	,000[a]
	Résidu	25,888	46	,563		
	Total	56,966	51			

a. Valeurs prédites : (constantes), Influence négative des relations familiales et formation des membres de famille, Conflits professionnels, Relations internes, formations et expériences, Relations et délégations, Formalisme de la gouvernance

b. Variable dépendante : Performance

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,272	,112		2,437	,019
	Formalisme de la gouvernance	,154	,122	,149	1,262	,213
	Relations et délégations	,451	,131	,397	3,448	,001
	Conflits professionnels	,329	,138	,281	2,387	,021
	Relations internes, formations et expériences	,519	,119	,482	4,348	,000
	Influence négative des relations familiales et formation des membres de famille	-,013	,105	-,013	-,124	,902

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		A	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	,272	,112		2,437	,019
	Formalisme de la gouvernance	,154	,122	,149	1,262	,213
	Relations et délégations	,451	,131	,397	3,448	,001
	Conflits professionnels	,329	,138	,281	2,387	,021
	Relations internes, formations et expériences	,519	,119	,482	4,348	,000
	Influence négative des relations familiales et formation des membres de famille	-,013	,105	-,013	-,124	,902

a. Variable dépendante : Performance

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE **3**
INTRODUCTION GENERALE **5**
OBJECTIFS DE LA RECHERCHE **13**
INTERET DU TRAVAIL **17**
APPROCHE GENERALE ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE **19**
PREMIERE PARTIE : ANALYSE THEORIQUE DES SPECIFICITES DE L'ENTREPRISE FAMILIALE **23**
CHAPITRE I : LA PME FAMILIALE ET SA PERFORMANCE **26**
SECTION I : UNE CARACTERISATION DE L'ENTREPRISE FAMILIALE ET DE SON COMPORTEMENT STRATEGIQUE 27
1. L'entité « entreprise familiale » : définition et caractéristiques 27
1.1 Les définitions de l'entreprise familiale 28
1.1.1 Les définitions mono-critère 28
1.1.2 Les définitions pluri-critères 30
1.2 Les caractéristiques de l'entreprise familiale 34
1.2.1 Les caractéristiques de la Très Petite Entreprise (TPE) et Petite Entreprise (PE) 35
1.2.2 Les caractéristiques de la Moyenne Entreprise (ME) et Grande Entreprise (GE) 37
2. Les spécificités du comportement stratégique des entreprises familiales 40
3. Vu d'ensemble de l'économie tchadienne 40
2.1 Nature du processus de prise de décision stratégique au sein des EF. 43
2.1.1 Les acteurs influents dans le processus de prise de décision 45
2.1.2 La décision : entre démocratie et autocratie 47
2.2 Le processus d'élaboration de la stratégie au sein de l'entreprise familiale 48
2.2.1 Le contenu des stratégies des entreprises familiales 50
2.2.2 Les modes différenciés de gestion des fonctions 52
3. L'agence et l'intendance : deux théories d'analyse de l'EF 55
3.1 Intérêt de la théorie de l'agence pour l'étude de l'EF 56
3.1.1 L'EF : manifestation de la congruence des intérêts entre le principal et l'agent 57
3.1.2 Relations d'agence et partage de propriété avec les actionnaires minoritaires 59
3.2 La thèse de la théorie de l'intendance : l'inadéquation de la séparation des rôles 61
3. 2.1 Les concepts d'intendance et d'altruisme 62
3.2.2 L'entreprise familiale vivier de conflits 64
SECTION II : LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES FAMILIALES : la thèse de la supériorité du management familial 66
1. La recherche de la croissance et de la continuité de la PME familiale 67
1.1 Structure et caractéristiques de gestion des entreprises familiales 67
1.1.1 Structure de l'entreprise familiale 67
1.1.2 Les caractéristiques de gestion de la PME familiale 68
1.2 L'importance des entreprises familiales 70
1.2.1 L'importance économique des entreprises familiales 70
1.2.2 Le rôle sociétal des entreprises familiales 72
2. Contrôle familial, performance et politique financière des entreprises familiales 74
2.1. La performance des entreprises familiales 74
2.1.1. La politique financière des entreprises familiales 77

© 2012 Tous droits réservés.
http://doc.univ-lille1.fr

2.1.2 Facteurs sociaux, culturels et de gestion des EF 81
3. La structure de propriété de l'entreprise familiale 82
3.1 La position de l'entreprise familiale face à un risque 83
3.1.1 L'horizon long-termiste des entreprises familiales 84
3.1.2 Comment le contrôle familial peut-il améliorer la performance de l'entreprise? 86
3.2 Structure du capital des PME familiales 86
3.2.1 L'actionnaire dirigeant de l'EF : entre gouvernance et réseaux sociaux 87
3.2.2 L'élargissement de la gouvernance aux réseaux sociaux 88
Conclusion chapitre 1 ..... **90**
CHAPITRE II : LES MECANISMES DE GOUVERNANCE DE LA PME FAMILIALE 91
SECTION I : LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE FAMILIALE EN AFRIQUE : CAS DU TCHAD 92
1. Les spécificités des entreprises africaines 92
1.1 L'environnement économique des entreprises 92
1.1.1 Les pratiques de gestion 93
1.1.2 Les ressources humaines 94
1.2 Les concepts d'entreprise familiale et de gouvernance 96
1.2.1 L'entreprise familiale en Afrique 96
1.2.2 La gouvernance de l'entreprise familiale 97
1.2.3 Les différents systèmes de gouvernance dominants dans les entreprises 100
2. Une typologie des PME familiales selon leur mode de gouvernance 103
2.1 Un capital contrôlé par la famille 104
2.1.1 Le mode d'accession à la fonction de dirigeant, fondateur ou héritier 106
2.1.2 Le capital humain du dirigeant : formation initiale et expérience professionnelle 108
2.2 Structure de gouvernance et objectifs de la PME familiale 109
2.2.1 Conservation du contrôle de l'entreprise 109
2.2.2 Assurer le développement et la croissance de l'entreprise 110
3. La PME africaine à la lumière des théories contemporaines de l'entreprise 111
3.1 La PME face au nouveau système de management 111
3.1.1 La structure productive africaine et le « Missing middle » 111
3.1.2 La structure de gouvernance de l'entreprise africaine et l'école néo- institutionnelle 114
3.2 La sphère d'appartenance du dirigeant de la PME familiale africaine 118
3.2.1 La culture d'entreprise africaine, frein ou moteur de développement ? 118
3.2.2 Vers un management africain spécifique 119
SECTION II : LES EFFETS DE GOUVERNANCE SUR LA PERFORMANCE DE LA PME FAMILIALE 121
1. L'interdépendance entre les mécanismes de gouvernance et l'entreprise familiale 122
1.1 L'interdépendance entre l'entreprise familiale et la gouvernance 122
1.1.1 La situation de l'entreprise familiale quand à la gouvernance 124
1.1.2 La dimension humaine de l'interdépendance 127
1.2 L'influence de la famille sur les mécanismes de gouvernance de la PME familiale 127
1.2.1 Les différents types de liens sociaux 128
1.2.2 Le cercle familial restreint et les liens forts 129
1.2.3 Le cercle familial étendu et les liens faibles 130
2. L'influence et le profil du dirigeant 132

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

2.1 Eléments historiques ... 132
2.1.1 Les éléments de personnalité ... 132
2.1.2 Les éléments relatifs à la prise de décision ... 133
2.2 Le profil du dirigeant et son mode de gestion ... 135
2.2.1 Les spécificités du système de gouvernance des PME familiales ... 137
2.2.2 Les mécanismes disciplinaires ... 138
2.2.3 Le lien avec la performance ... 139
3. Présentation générale du modèle de recherche : influence des caractéristiques de la PME familiale sur sa gouvernance ... 140
3.1 Les insuffisances théoriques et l'extension du cadre de la théorie de l'agence pour l'étude des variables gouvernance, famille et l'altruisme du propriétaire dirigeant ... 140
3.1.1 Caractères statiques des propositions ... 141
3.1.2 Une explication partielle des relations familiales ... 142
3.1.3 L'analyse explicative des variables gouvernance, famille, altruisme et son impact sur la performance de l'entreprise familiale. ... 143
Conclusion chapitre 2 ... **152**
DEUXIEME PARTIE : EVALUATION EMPIRIQUE DE L'INFLUENCE DES CARACTERISTIQUES DE LA PME FAMILIALE SUR SA PERFORMANCE ... 153
CHAPITRE III : LES FONDEMENTS METHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE ... 155
SECTION I: DEMARCHE METHODOLOGIQUE ET MISE EN ŒUVRE DE LA RECHERCHE EMPIRIQUE ... 156
1. Les étapes de la mise en œuvre de la recherche ... 157
1.1 Justification de l'approche et type d'investigation ... 162
1.1.1 L'approche hypothético-déductive ... 162
1.1.2 Le type d'investigation ... 164
1.2 L'échantillonnage ... 165
1.2.1 Population d'étude et l'unité d'enquête ... 165
1.2.2 La population d'étude ou univers d'étude ... 165
2. L'unité d'enquête ... 168
2.1. Constitution de l'échantillon ... 169
2.2 La méthode de sondage ... 169
2.2.1 La taille de l'échantillon ... 170
2.2.2 La constitution d'échantillon des entreprises informelles ... 170
SECTION II :COLLECTE DES INFORMATIONS ET VALIDITE DE LA RECHERCHE ... 171
1. L'instrument de mesure ... 171
1.1 Présentation de notre questionnaire ... 172
1.2 Analyse des retours du questionnaire ... 174
1.3 Administration du questionnaire ... 176
2. Validité de la recherche ... 178
2.1 La validité interne ... 178
2.2 La validité externe ... 180
3. Mesure des concepts ... 181
3.1 Mesure de la performance ... 181
3.2. Mesure de la gouvernance de la PME familiale ... 182
3.3 Mesure des phénomènes familiaux dans la PME familiale ... 184

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

3.4 Mesure de l'altruisme de la PME familiale 186
4. Traitements envisagés 189
4.1 L'analyse descriptive 190
4.1.1 L'analyse unidimensionnelle 190
4.1.2 L'analyse bidimensionnelle 190
4.1.3 L'analyse multidimensionnelle 190
4.2 Les tests d'hypothèses 191
4.2.1 La fiabilité des mesures 192
4.2.2 L'alpha de Cronbach 192
4.3 L'analyse en composantes principales (ACP) 193
4.3.1 Les rotations 194
4.3.2 Les communalités 195
5. Analyse descriptive de l'échantillon d'étude 195
5.1 Analyse des répondants 195
5.1.1 Les fonctions occupées par les répondants dans leur entreprise 195
5.1.2 Ancienneté des répondants dans les fonctions de direction 197
5.1.3 Niveau d'instruction des répondants 199
5.2 Autres éléments de caractérisation des répondants 200
5.3 Les aspects démographiques de notre échantillon 204
5.3.1 La nature de l'entreprise 205
5.3.2 Les secteurs d'activité 205
5.3.3 L'âge des entreprises 207
5.3.4 Forme juridique 208
5.3.5 La taille de l'entreprise 208
5.3.6 L'âge et la taille des entreprises 210
Conclusion du chapitre 3 ..... **212**
CHAPITRE IV : ANALYSE DE LA VALIDITE DES ECHELLES ET TESTS DES HYPOTHESES 214
SECTION I : 214
VALIDITE DES ECHELLES, TYPOLOGIES ET GOUVERNANCE DES PME DE L'ECHANTILLON 214
1. Analyse et validité des échelles et l'épuration des échelles 214
1.1 Validité des échelles de mesure 214
1.2 Contrôle de l'opérationnalisation et de la validité des échelles de mesure 216
1.3 Contrôle de l'opérationnalisation des variables 216
1.3.1 L'échelle de performance 216
1.3.2 L'échelle de la gouvernance 219
1.3.3 L'échelle de la famille 222
1.3.4 L'échelle de l'altruisme 225
2. Analyse typologique de gouvernance des entreprises de l'échantillon 228
2.1 Procédure de réalisation des groupes selon la gouvernance 228
2.2 Caractérisation des groupes de gouvernance des entreprises 230
SECTION II : TESTS DE REGRESSION DU MODELE ET TESTS DE VALIDATION DES HYPOTHESES DE RECHERCHE 232
1. Vérification des hypothèses 232

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

2 Test des hypothèses concernant l'échantillon global 234
2.1 Résultats de l'analyse de la relation entre la gouvernance et la performance (Modèle 1) 234
2.1.1 Corrélation entre la gouvernance et la performance des PME 234
2.1.2 Tests de régression de la relation entre la gouvernance et la performance 236
2.1.3 Tests de régression linéaire des sous hypothèses du modèle 1 237
3 Tests des hypothèses concernant le modèle 2 240
3.1 Résultats de l'analyse de la relation du modèle 2 240
3.1.1 Corrélation entre famille et performance des PME 240
3.12. Tests de régression entre gouvernance, famille et performance 241
3.1.3 Tests de régression linéaire des sous hypothèses 2 243
4 Présentation des résultats de la vérification du modèle 3 246
4.1 Analyse de corrélation entre l'altruisme et la performance des PME 247
4.1.1 Analyse du test de régression du modèle 3 247
4.1.2 Test de régression entre la gouvernance, famille, altruisme et performance 247
4.1.3 Tests de régression linéaire des sous hypothèses 3 249
5. Etude comparative des sous échantillons de l'étude 250
5.1 Présentation des résultats des entreprises familiales et non familiales 250
5.1.1 Tests de régression du modèle 1 des entreprises familiales et des entreprises non familiales. 251
Les tests de régression des EF (annexe 10) et des ENF annexe 11) du modèle 1 sont récapitulés dans le tableau 58. . 251
5.1.2 Tests de régression du modèle 2 des entreprises familiales et des entreprises non familiales. 252
5.1.3 Tests de régression du modèle 3 des entreprises familiales et des entreprises non familiales 254
6. Présentation des résultats des entreprises formelles et des entreprises informelles. 255
6.1 Tests de régression du modèle 1 des entreprises formelles et des entreprises informelles 256
6.2 Tests de régression du modèle 2 des entreprises formelles et des entreprises informelles 257
6.3. Tests de régression du modèle 3 des entreprises formelles et des entreprises informelles 258
7. Synthèse des tests de différentes hypothèses d'étude 259
8. Comparaison des modèles 1 à 3 sur les échantillons d'étude 259
8.1 Comparaison des modèles 1 à 3 sur l'échantillon global 260
8.2 Comparaison des modèles 1 à 3 sur échantillon des EF 261
8.3 Comparaison des modèles 1 à 3 sur échantillon des ENF 262
8.4 Comparaison des modèles 1 à 3 sur échantillon les EINF 263
Conclusion du chapitre 4 ..... **264**
CHAPITRE V : ANALYSE DES DISCUSSIONS DES RESULTATS ET IMPLICATIONS MANAGERIALES 266
SECTION I : DISCUSSIONS SUR LES PRINCIPAUX RESULTATS OBTENUS 266
1 Les échelles de mesures 267
1.1 La performance : une variable unidimensionnelle et dynamique 267
1.2 La gouvernance : une variable bidimensionnelle 271
1.3 La famille : une variable multidimensionnelle 272
1.4 L'altruisme : une variable bidimensionnelle 275
2. Analyse des déterminants de la performance des PME de l'échantillon 276
2.1 Analyse de la performance de l'échantillon global 277
2.2 Analyse et discussion hypothèse par hypothèse 281
2.2.1 Gouvernance des PME de l'échantillon et performance 281
2.2.2 Famille et performance des PME de l'échantillon 282

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

2.2.3 Altruisme et performance des PME de l'échantillon 283
2.3 Analyses comparatives des entreprises familiales et des entreprises non familiales 285
2.3.1 Analyse comparative des entreprises familiales et des entreprises non familiales : Modèle M1 285
2.3.2 Analyse comparative des entreprises familiales et des entreprises non familiales : Modèle M2 287
2.3.3 Analyse comparative des entreprises familiales et des entreprises non familiales: Modèle M3 289
2.4 Analyse comparative des performances des entreprises formelles et des entreprises informelles 292
SECTION II : LES IMPLICATIONS THEORIQUES ET DE MANAGEMENT STRATEGIQUE DANS LA PERSPECTIVE D'EMERGENCE ET DE GOUVERNANCE TRES ELABOREE EN MILIEU DES PME 295
1. Les apports du travail du point de vue théorique 295
1. 1 La performance de l'entreprise familiale : vers une approche réaliste 296
1.2 Vers un modèle explicatif de l'influence de l'altruisme sur la performance des EF 298
1.2.1 Une relecture de la littérature : l'altruisme comme source de performance 298
1.2.2 Un enrichissement de la littérature : La prise en compte de l'altruisme dans l'entreprise familiale. 299
1.2.3 L'altruisme envers la convergence et la divergence des objectifs 302
1.2.4 Influence des relations familiales sur le degré de divergence d'intérêt et d'asymétrie d'altruisme dans les PME non familiales 303
2. Les implications en matière de management stratégique de l'entreprise familiale 304
3. Les limites de la recherche 306
3.1 Limites théoriques 306
3.2 Les limites pratiques 307
3.3 Prolongement et voies futures de recherche 308
Conclusion chapitre 5 ..... **310**
CONCLUSION GENERALE **312**
BIBLIOGRAPHIE **318**
ANNEXES **355**
ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE **356**
ANNEXE 2 : LETTRES DE RECOMMANDATION **362**
ANNEXE 3 : BIBLIOTHEQUE DES VARIABLES **364**
ANNEXE 4 : ANALYSE DE TRIS A PLAT **367**
ANNEXE 5: ANALYSE EN COMPOSANTES PRINCIPALES **379**
ANNEXE 6 : ANALYSE DISCRIMINANTE **390**
ANNEXE 7: REGRESSION H1 TOUT ECHANTILLON **392**
ANNEXE 8 : REGRESSION H2 TOUT ECHANTILLON **401**
ANNEXE 9: REGRESSION MODELE TOUT ECHANTILLON **414**
ANNEXE 10: REGRESSION ENTREPRISE FAMILIALE **418**
ANNEXE 11: REGRESSION ENTREPRISE NON FAMILIALE **422**
ANNEXE 12: REGRESSION ENTREPRISE FORMELLE **425**
ANNEXE 13: REGRESSION ENTREPRISE INFORMELLE **429**
LISTE DES TABLEAUX **438**
LISTE DES FIGURES **440**
LISTE DES GRAPHIQUES **441**

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

LISTE DES TABLEAUX

Tableau1 **:** Récapitulatif des définitions des définitions de l'entreprise familiale……..…35

Tableau 2 *:* Caractéristiques du processus de prise de décision au sein de l'EF et l'ENF…..43
Tableau 3 **: P**oids économique des entreprises familiales……71
Tableau 4 **:** Rôle sociétal des entreprises familiales…….73
Tableau 5 **:** Distribution de l'emploi par taille d'entreprise (nombre des travailleurs)…..…112
Tableau 6 : Emploi selon la taille du démarrage de l'entreprise malgache……...…113
Tableau 7: Coût de la légalité au Bénin (en rapport avec la baisse du taux de l'EBE)…..…116
Tableau 8 : Guide d'entretien……158
Tableau 9 **:** Objectifs des questions……173
Tableau 10 **:** Analyse des retours du questionnaire à l'issu de l'enquête……...…175
Tableau 11 **:** Mesure de l'évolution des indicateurs de performance…….……182
Tableau 12**:** Mesure des indicateurs de la gouvernance…….184
Tableau 13 **:** Mesure des indicateurs de la famille…….186
Tableau14 : Mesure des indicateurs de l'altruisme……188
Tableau 15**:** les variables des hypothèses…….…..189
Tableau 16**:** V26 Fonction actuelle répondant…….……..196
Tableau17 : Niveau d'instruction du répondant……..199
Tableau 18 **:** Sexe et Nationalité du répondant…..……201
Tableau 19 **:** Situation matrimoniale du répondant……..……..……203
Tableau 20: Nature de l'entreprise…….……205
Tableau 21**:** Répartition des entreprises selon le secteur d'activité……..……206
Tableau 22 **:** Secteur d'activité- ANOVA : performance……..……....206
Tableau 23**:** Répartition des entreprises selon l'âge…….……..207
Tableau 24 **:** répartition des entreprises selon la forme juridique……..208
Tableau 25 **:** Forme juridique- ANOVA : performance…….208
Tableau 26 : Répartition de l'échantillon selon la taille des entreprises……209
Tableau 27 **:** Taille de l'entreprise- ANOVA : performance…….210
Tableau 28**:** Echelle de la performance……..……216
Tableau 29**:** Echelle de la performance – Statistique par item…….……..217
***Tableau* 30:** Echelle de la performance – communalités et contributions factorielles des items (rotation VARIMAX)……..218
Tableau 31 : Echelle de la gouvernance……..……...219
Tableau 32 : Echelle de la gouvernance – Statistique par item…….…….219
Tableau 33**:** Echelle de la gouvernance – communalités et contributions factorielles des items (rotation VARIMAX)…….220
Tableau 34 **: A**xes factoriels de la gouvernance…….……..……..221
Tableau 35: Echelle de la famille…….…….……222
Tableau 36**:** Echelle de la famille – Statistique par item……222
Tableau 37**:** Echelle de la famille – communalités et contributions factorielles des items (rotation VARIMAX)…….……223
Tableau 38: **A**xes factoriels de la famille……...……224
Tableau 39**:** L'échelle de l'altruisme……...……...225

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Tableau 40: Echelle de l'altruisme – Statistique par item…….….225
***Tableau 41*:** Echelle de l'altruisme – communalités et contributions factorielles des items (rotation VARIMAX)…….……226
Tableau 42: axes factoriels de l'altruisme…….….227
***Tableau 43*:** Synthèse des échelles de mesure…….……..228
Tableau 44: Comparaison des types de gouvernance…….……..230
***Tableau 45*:** Fonctions discriminantes canoniques……..……...231
***Tableau 46*:** Corrélations de Pearson entre la gouvernance et la performance…….…….……235
Tableau 47: Résultats de la régression linéaire du modèle 1……..……..236
Tableau 48: Tests de régression d'hypothèse 1 des sous hypothèses……238
Tableau 49: Synthèses des sous hypothèses du modèle 1……239
***Tableau 50*:** Corrélations de Pearson entre la famille et la performance……...241
Tableau 51*:* Résultats de la régression linéaire entre la gouvernance, famille et la performance……...…….…242
Tableau 52*:* synthèses des sous hypothèses du modèle 2…….…..244
Tableau 53: Synthèses des sous hypothèses du modèle 2……246
***Tableau 54*:** Corrélations de Pearson entre la famille et la performance……...247
Tableau 55: Résultat de la régression linéaire du modèle 3……...248
Tableau 56: synthèses des sous hypothèses du modèle 3……..….249
Tableau 57 : Synthèses des sous hypothèses du modèle 3……..…..250
Tableau 58*:* Performance comparée des EF et des ENF de la relation du modèle 1…….251
Tableau 59*:* Performance comparée des EF et des ENF de la relation du modèle 2……..…252
Tableau 60: Performance comparée des EF et des ENF de la relation du modèle 3…….254
Tableau 61: Performance comparée des EFOR et des EINF du modèle 1……256
Tableau 62: Performance comparée des EFOR et des EINF de la relation du modèle 2…..257
Tableau 63: Performance comparée des EFOR et des EINF de la relation du modèle 3…..358
***Tableau 64*:** Synthèse des résultats des tests d'hypothèse……..…259
Tableau 65 : Comparaison des coefficients de régression sur échantillon global…….….260
Tableau 66 : Comparaison des coefficients de régression sur échantillon des EF…….…261
Tableau 67 : Comparaison des coefficients de régression sur échantillon des ENF…..……262
Tableau 68 : Comparaison des coefficients de régression sur échantillon des EINF……263
***Tableau 69* :** Statistique des items EF, ENF et EI– performance……...268
Tableau 70 *:* Coefficients de régression sur échantillon global……276
Tableau 71*:* Coefficients de régression des EF et des ENF de la relation du modèle 1…….285
Tableau 72: Coefficients de régression des EF et des ENF de la relation du modèle 2…….287
Tableau 73: Coefficients de régression des EF et des ENF de la relation du modèle 3…….290

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Cadre tripartite d'une recherche scientifique……..20

Figure 2 : Plan de recherche……...…..……..……..…….……...……23

Figure 3: Concepts gravitant autour de la définition de la pme familiale……...…….34

Figure 4: Evolution de la structure de gouvernance de l'entreprise selon sa taille et son niveau de croissance et de développement……...…….…….103

Figure 5 : Distribution des rôles au sein d'une entreprise non familiale……125

Figure 6: Distribution des rôles au sein d'une entreprise familiale……126

Figure7: Influences entre le profil du dirigeant et la structure générale de la PME familiale…….……..136

Figure 8 : Modèle principal de recherche…….....……149

Figure 9: Etapes de collecte des données……...……161

Figure 10: Modèle de recherche après l'ACP……...…….233

Figure 11 : Modèle théorique de l'altruisme du propriétaire dirigeant dans l'EF……..301

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1**:** Distribution de la fonction des répondants aux fonctions de direction……...197

Graphique 2**:** Distribution de l'ancienneté des répondants aux fonctions de direction dans leurs entreprises……..……..198

Graphique 3 : Répartition des répondants selon leur niveau d'instruction……200

Graphique 4: Distribution d'âge des répondants de notre échantillon d'étude……..202

Graphique 5 : Distribution de la situation matrimoniale des répondants……...204

Graphique 6: Répartition de l'échantillon selon la taille des entreprises……...209

Graphique 7: Distribution des PME de l'échantillon par groupe d'âge et par effectif du personnel salarié……..…….……..211

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr

Gouvernance et performance des PME familiales au Tchad

***Résumé* :**

Cette thèse étudie les relations entre gouvernance et performance des PME familiales au Tchad.

Dans l'état actuel des connaissances, l'utilisation des théories de l'agence et de l'intendance ainsi que les récentes tentatives visant à prendre en compte les données des pays africains montrent des limites, en particulier sur la gouvernance des PME familiales. Notre thèse propose une extension qui vise à intégrer les spécificités des PME familiales et non familiales ainsi que les PME informelles tchadiennes.

A partir d'une revue de littérature étendue, nous développons un modèle opératoire testé sur un échantillon de 182 PME tchadiennes, familiales, non familiales et informelles.

De ces analyses, trois enseignements fondamentaux se dégagent. Premièrement, l'impact de la gouvernance sur la performance est significatif pour l'ensemble des échantillons des trois types des PME concernés. Deuxièmement, une Analyse en Composantes Principales (ACP) est réalisée et dégage des facteurs spécifiques des variables *gouvernance, intendance* (*altruisme*), et *caractères familiaux* ; la régression factorielle par degré de significativité respectif et d'importance des facteurs montre que les facteurs *relations et délégations, formalisme de la gouvernance, relations internes, formations et expériences* et *conflits professionnels* constituent les principaux atouts de la performance des PME. Troisièmement, l'impact de la variable *altruisme* sur la performance est non significatif sur l'échantillon global et se révèle complexe sur les sous-échantillons.

En conclusion, les implications théoriques et managériales sont discutées ainsi que les limites et les principales voies de recherches futures.

Mots clés : Gouvernance, Performance, Intendance, Stewardship, Entreprise familiale, Entreprise non familiale, Entreprise informelle, PME, Tchad.

Governance and performance family business in Tchad

Abstract:

This thesis examines the relationship between governance and performance of family SMEs in Chad.

In the present state of knowledge, the use of agency theory and stewardship as well as recent attempts to take into account the particularities of African countries have limitations, particularly on the governance of family SMEs. Our thesis proposes developments that aim to integrate the specificities of small family and non family as well as informal Chadian SMEs.

From an extensive literature review, we develop an operating model tested on a sample of 182 Chadian SMEs, (family, not family and informal ones)

From this analysis, three main lessons emerge. First, the impact of governance on performance is significant for all three types of concerned SME. Second, a principal component analysis (PCA) is performed and identifies specific factors for the three main variables, governance, stewardship (altruism), and family characteristics. We performed several factorial regressions, and sorted out factors by degree of significance and importance. Our regressions show that the main SMEs strengths for performance are based on factors *relationships and delegations*, *formalism of governance*, *internal relations*, *training and experience* and *professional conflicts*. Third, the impact of the variable *altruism* on the performance variable is not significant on the global sample and presents complex features on sub-samples.

We conclude by theoretical and managerial implications, as well as presenting limitations of this research and main lines of future researches.

Key words: Governance, Performance, Stewardship, family business, not family business, informal business, SME, Chad.

© 2012 Tous droits réservés.

http://doc.univ-lille1.fr