

## CARACTERISTIQUES DU PROPRIETAIRE ET COMPORTEMENT DU GERANT DANS LES ENTREPRISES INFORMELLES AU TCHAD: CAS DES BAR RESTAURANT.

Djona Atchénémou Avocksouma<sup>1</sup> et Ratangar Djimnadjingar<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Professeur Agrégé en Sciences de Gestion, Université de Ndjamena, Tchad

<sup>2</sup>Docteur en Sciences de Gestion, Université de Moundou, Tchad

---

**RESUME:** *Cette contribution a pour but de démontrer les relations entre les caractéristiques de l'entrepreneur d'une part, et le comportement du gérant d'autre part, sur la performance financière des bar-restaurant au Tchad. A cette fin, nous avons construit un modèle et nous l'avons testé empiriquement auprès de 93 bar-restaurant, opérant dans le secteur informel. Il apparait que : Premièrement, les caractéristiques du propriétaire de l'entreprise, induit par le type de formation de base et l'expérience au métier constituent une source de performance financière. Par contre l'influence de l'âge du propriétaire sur la performance est non significative pour les entreprises de l'échantillon concernées. Deuxièmement, le comportement du gérant, induit par les relations hiérarchiques, le manque de transparence et sa motivation influence de façon négative la performance financière des bar-restaurant confirmant ainsi les travaux de Berle et Means (1932) ; Ross (1973) ; Jensen et Meckling (1976) et bien d'autres auteurs.*

**MOTSCLES:** Economie Informelle, Bar-Restaurant, Performance Financiere, Pays En Developpement, Tchad.

**ABSTRACT:** *This contribution aims at demonstrating the relationships between the holder's characteristics on the one hand and the manager's behaviour on the other hand on the financial performance of the Chadian restaurant-bars. In order to achieve this, we have built a pattern and we have tested it beside ninety three (93) restaurant-bars, operating in the informal sector. It becomes evident that: Firstly, the holder of the firm's characteristics, induced by the type of basic training and experience to this business constitutes a source of financial performance. On the other hand the influence of the holder's age on the performance is non-significant for the firms of sample involved. Secondly, the manager's behaviour, induced by the hierarchical relationships, the lack of transparency and his motivation has a negative influence on the financial performance of restaurant-bars confirming like this Berle and Means's works (1932); Ross (1976); Jensen and Meckling (1976) and many other authors.*

**KEYWORDS:** Informal Economics, Restaurant-Bars, Financial Performance, Country In The Process Of Development, Chad.

---

### INTRODUCTION

Face aux difficultés quotidiennes, le dynamisme de la population s'exprime dans le développement des initiatives économiques informelles. Elles émergent comme de véritables valvules de sécurité pour survivre, ou améliorer le bien-être en période de crise. Lié au développement local et plus concrètement aux défis du développement urbain, le «secteur

informel » de l'économie demeure fort créatif. Ses activités fourmillent dans les unités domestiques de production, dans les services de proximité, d'aide, de travailleurs au domicile, de vendeurs ambulants, ou dans les marchés non réglementés et micro-prestataires de services.

En effet, ce « secteur informel » de l'économie est en croissance rapide au fur et à mesure que le chômage et la précarisation de l'emploi augmentent. Il devient important dans la plus part des régions urbaines et dans la périphérie des villes, où une grande partie de la population économiquement active (hormis l'agriculture) dépend des initiatives informelles. Il nous faut alors être attentif aux tendances et aux mécanismes de structuration et restructuration des zones urbaines et à la réalité économique et sociale des initiatives informelles qui émergent dans ce contexte d'évolution.

Face aux multiples critiques des principaux modèles de régulation locale des stratégies économiques, sociales et culturelles, ce travail se propose de mener une recherche à vocation multiple sur les possibilités de stimulation du développement local et soutenable grâce au renforcement des initiatives économiques informelles et à leur insertion progressive dans la dynamique de l'économie nationale.

Dans ce travail, notre ambition est de mettre en relief l'importance des stratégies informelles d'origine individuelle, familiale, de proximité, en tant que potentiels capables d'animer le capital social et d'assurer aux communautés locales de nouvelles opportunités au développement. Il faut alors voir les diverses façons dont la société civile influe sur la transformation sociale.

Cette contribution vise donc une meilleure compréhension des « petits boulots » dans le contexte d'un pays en développement. Il s'intègre dans une dynamique sociale de survie et a pour ambition d'aider les entrepreneurs ainsi que leurs collaborateurs à adopter quelques stratégies de gestion de leurs organisations.

En partant des perspectives des propriétaires des bar-restaurant et de leurs gérants, nous voudrions agrandir la vision de l'ensemble et contribuer au Tchad à la mise en place d'un groupe interdisciplinaire d'étude et de recherche socio-économique. Après tout, l'économie informelle est vaste et concerne aussi bien la production (bois, métal, alimentation), que les services (réparation, maintenance, surveillance, communication, transport) ou le commerce (vente ambulante, activités transfrontières de fraude des personnes handicapées, la gérance des petites boutiques...).

Les auteurs de cet article se posent la question suivante : la relation d'agence entre le propriétaire et le gérant a une influence significative sur la performance financière des bar-restaurant? Autrement dit, les caractéristiques du propriétaire et le comportement du gérant, quels impacts sur la performance de l'entreprise ? Pour y parvenir, nous avons structuré notre démarche autour de quatre points.

Le premier point présente les choix théoriques relatifs aux approches mobilisées pour étudier le lien entre les caractéristiques de l'entrepreneur d'une part, et le comportement du gérant des bar-restaurant d'autre part sur la performance financière. Le second point confronte ces approches et propose un modèle conceptuel original de recherche, avec une définition des concepts, des variables et hypothèses. La méthodologie de recherche est exposée succinctement dans le troisième point, avec le terrain d'étude, les construits du questionnaire, le choix et enchainements du modèle d'analyse des données. Le quatrième et dernier point fait état des

résultats et de leurs interprétations théoriques et appliquées. La conclusion ouvre un débat sur les contributions et la généralisation du modèle de recherche.

## **LE CONTEXTE DE L'ETUDE : QUELQUES ELEMENTS THEORIQUES**

A notre connaissance, il n'existe pas assez de travaux empiriques relatifs sur l'économie informelle tchadienne. Il faut dire que les responsables de ces organisations eux-mêmes ont tendance à considérer que ces questions ne les concernent pas vraiment et restent l'apanage des grandes entreprises.

Dans un contexte d'un pays en développement et de problèmes d'agence qui pourront éventuellement surgir entre les propriétaires des bar-restaurant avec leurs gérants, les entreprises informelles tchadiennes ne sauraient rester à l'écart de la question de recherche précédemment évoquée. Pour cela, il convient de tenir compte de certaines de leurs spécificités, liées à leur structure capitalistique autant qu'à leur dimension communautaire, clanique.

### **État des connaissances sur la théorie de l'agence**

La théorie de l'agence ou dilemme de l'agence est la branche de l'économie qui s'occupe des conséquences du problème principal-agent (mandant-mandataire), en particulier à l'intérieur d'une même unité économique, administration ou entreprise. En tant que telle, elle constitue un domaine à cheval entre l'économie industrielle et la théorie des organisations. Le but est de modéliser une relation dans laquelle un « principal » recrute un « agent » dans des conditions d'information imparfaite.

De la théorie de l'agence, on peut citer quelques auteurs représentatifs, pionniers de l'exploration de ce domaine : Ross (1973); Arrow (1965); Jensen et Meckling (1976); Fama (1980); Fama et M.C. Jensen (1983a).

La théorie est fondée sur l'existence de relations d'agence qui sont des relations bilatérales. Une telle relation apparaît avec la multiplication des agents et la spécialisation des tâches (division du travail en fonction des compétences). Un individu ne pouvant tout faire tout seul, est amené à déléguer, à confier des responsabilités, autrement dit à « externaliser ». Des liaisons hiérarchiques (de commande) apparaissent alors.

Ross (1973) définit la relation d'agence comme suit : *on dira qu'une relation d'agence s'est créée entre deux ou plusieurs parties lorsqu'une de ces parties, désignée comme l'agent, agit soit de la part, soit comme le représentant de l'autre, désignée comme le principal, dans un domaine décisionnel particulier.*

Ces relations sont omniprésentes dans la vie des affaires. A ce niveau hiérarchique élevé, les dirigeants sont les agents des actionnaires. On en trouve des illustrations en descendant la ligne hiérarchique, bien que moins étudiées comme c'est le cas qui nous intéresse actuellement.

Mais, toute relation d'agence est ponctuée de difficultés, voire de conflits. Comment s'assurer que les dirigeants œuvreront bien dans le sens des intérêts des actionnaires? Ils peuvent s'en écarter, au moins partiellement, en poursuivant leurs propres objectifs, en usant des pouvoirs discrétionnaires et en disposant des marges de manœuvre. Il n'est donc pas possible d'admettre l'unicité d'objectif entre le principal et l'agent, ni l'idée de consensus sur la maximisation des

profits. Les buts ne sont donc pas nécessairement partagés et des décisions préjudiciables peuvent donc être prises. Des conflits sont alors présents qu'il faudrait juguler.

La théorie de l'agence met en jeu la notion de contrat. Les principaux problèmes d'agence sont liés au phénomène d'incertitude : on ne peut pas tout prévoir dans la spécification d'un mode de délégation; les contrats sont toujours incomplets. Et les menaces qui planent sur les contrats sont donc nombreux, du fait de l'incertitude certes, mais aussi de la rationalité limitée et de l'opportunisme des participants. Les individus sont toujours supposés agir à la recherche de leurs intérêts privés, éventuellement au détriment des autres. S'il y a des zones d'ombre, des failles dans les contrats, les « comportements opportunistes » vont s'y engouffrer.

Notons aussi que les risques contractuels ont aussi d'autres sources : les asymétries informationnelles, l'inobservabilité des comportements... la littérature utilise de nombreux concepts pour rendre compte de ces écueils : aléa moral, free rider ou passager clandestin. Il s'ensuit qu'il n'y a pas obligatoirement gains mutuels tirés de l'échange. Les marchés ne sont pas aussi efficaces que ce qui est présumé. Le principal se trouve confronté à une double interrogation, quant à l'action de l'agent, outre que ce dernier, l'agent, comme toute personne, est exposé à l'impondérable et à des phénomènes incontrôlés:

- les incompétences de l'agent ne sont pas parfaitement observables et connus du principal. Sa capacité à fournir un travail de qualité peut être attestée par différents labels, mais un certain degré d'incertitude subsiste toujours. Le principal ne peut pas être certain que ce qu'il demande sera fait parce qu'il ne sait pas si l'agent en a les compétences;
- la quantité d'énergie déployée par l'agent, les efforts consentis, bref le travail réel effectué, sont difficiles à mesurer. Dans ce cas, la difficulté naît du fait que le principal n'est pas certain du comportement de l'agent et n'a pas nécessairement tous les moyens de vérifier que le comportement attendu est bien mis en œuvre. L'inobservabilité porte donc sur l'action de l'agent. Le principal n'est pas certain du comportement de l'agent et n'a pas nécessairement tous les moyens de vérifier que le comportement attendu est bien mis en œuvre.

La théorie de l'agence s'intéresse donc au type de contrat à mettre en œuvre et au type de contrôle assorti.

Fama et Jensen (1983b) ont distingué deux types de contrats centraux dans toute organisation :

- Ceux conclus avec les apporteurs de capital humain (dirigeants);
- Ceux conclus avec les apporteurs de capital financier (actionnaires).

Ces contrats contiennent des dispositions en matière de rémunération. Les systèmes doivent être incitatifs (comme les rémunérations); d'autres peuvent être coercitifs (comme les contrôles directs). Dans tous les cas, les modes de coordination doivent prévoir des mécanismes de pilotage.

Dans toute entreprise, un problème fondamental tient à l'usage conjoint de ressources ou d'actifs ayant des propriétaires différents (les apporteurs) et les conduisant à la création d'un surplus. Or, en l'absence des critères clairs de répartition du surplus (inobservabilité) et en raison de l'inapplicabilité du principe de rémunération à la productivité marginale, se pose la question de partage et de l'appropriation de ce surplus (rente). On signifie par là que chacun

tentera d'améliorer sa situation personnelle au détriment des autres (Alchian et Woodward, 1988).

Les conflits portent donc sur l'utilisation des richesses produites (liquidités), chacun cherchant à en disposer pour soi. Et des solutions ont été proposées pour la résolution de ces conflits (Jensen et Meckling, 1976).

### **Caractéristiques de l'économie informelle**

Bien que notre recherche ne porte pas exclusivement sur l'économie informelle, mais sur sa gestion, nous trouvons qu'il est nécessaire d'avoir un complet éclairage sur cette branche de l'économie nationale, sur ses caractéristiques et les principaux éléments qui président sur sa dynamique.

L'expression «Economie informelle» a été officialisée par la résolution concernant le travail décent et l'économie informelle de la Conférence Internationale du Travail (CIT) de 2002. Elle fait référence à toutes les activités économiques des travailleurs et d'unités économiques qui ne sont pas couverts en vertu de la législation ou de la pratique par des dispositions formelles.

L'expression «économie informelle» est préférable à celle de «secteur informel» parce que les travailleurs et les entreprises dont il est question ne relèvent pas d'un secteur unique d'activités économiques mais de plusieurs. L'expression «secteur informel» tend à minimiser l'importance des liens et des interdépendances qui existent entre activités formelles et activités informelles.

Les travailleurs et travailleuses de l'économie informelle comptent des salariés et des personnes travaillant pour leur propre compte. La plupart des personnes travaillant pour leur propre compte sont aussi vulnérables et manquent autant de sécurité que les salariés et passent d'un statut à l'autre. Les deux catégories de travailleurs et de travailleuses sont définies comme une main d'œuvre privée de toute forme de droits, de représentation et de protection.

L'économie informelle est un ensemble d'activités économiques qui nécessitent beaucoup de main-d'œuvre, avec une productivité relativement faible et se situant essentiellement en dehors du domaine de la réglementation ou de l'assistance gouvernementale.

### **Genre d'activités de l'économie informelle**

L'économie informelle absorbe souvent les nombreux candidats malheureux à l'emploi : les travailleurs compressés du secteur formel ainsi que ceux qui n'ont pas de niveau d'éducation ou les compétences requises. C'est à ce niveau que l'on rencontre le plus de femmes et de jeunes qui perçoivent de bas salaires. C'est ainsi que l'on compte aussi un nombre important de travailleurs occasionnels ou ambulants.

Les activités de l'économie informelle, sont des activités de petites envergures qui ne sont généralement ni reconnues, ni enregistrées, ni réglementées. Les opérateurs sont de petites entreprises qui embauchent une main-d'œuvre temporaire, des entreprises familiales qui recourent principalement au travail des membres de la famille et des travailleurs indépendants. Les activités illégales ou illicites abondent dans l'économie informelle. Le

trafic ne connaît pas de frontières et porte sur toutes les activités inimaginables (produits agricoles, produits pharmaceutiques, voitures, drogues, etc....)

Les modes de production supposent davantage de fonds de roulement que de capitaux fixes. Il existe rarement de contrat en bonne et due forme entre employeurs et salariés ou entre acheteurs et vendeurs. Ces activités sont souvent occultes et échappent généralement au fisc. Le trafic de cette économie informelle est devenu une réaction généralisée à la mauvaise gestion économique, à la corruption politique et à la baisse des niveaux de vie. Outre la mobilité de la main-d'œuvre, il faut prendre en considération l'impact indirect de la perte de revenus imposables au détriment de l'Etat qui, sans doute, est considérable.

### **Quelques repères pour s'orienter dans l'économie informelle africaine**

- Faiblesse du secteur manufacturier dont la production de valeur ajoutée dépend de la production physique et des procès de transformation en regard de la sphère commerciale (logique de rente);
- Faible synergie entre les divers secteurs de l'économie, d'où peu d'initiatives productives ;
- Absence ou extrême faiblesse du secteur PME. Dans le secteur de la production, il n'y a pas de "périphéries" micro-manufacturières.

Ces deux dernières tendances lourdes s'éclairent en partie si on précise les éléments suivants:

- la faible accumulation dans la sphère productive d'une part et, d'autre part, investissement dans la consommation ostentatoire ;
- la logique dominante de la rentabilité à court terme (logique rentière, investissement dans des activités à amortissement rapide) ;
- l'entreprise est généralement individuelle (le patron comme père de famille), rarement sociétaire.

Trois thèses classiques s'affrontent pour tenter d'expliquer ces lignes de fond propre à l'économie et aux entreprises africaines :

- certains soulignent que les ressorts culturels africains ne valoriseraient pas le développement d'initiatives de type manufacturier. Les sociétés africaines isolent souvent les artisans et leurs activités dans des castes inférieures. En outre, en règle générale, le rapport à l'activité révélerait l'absence d'engagement subjectif. Autrement dit, les acteurs de la production ne s'identifieraient pas à leurs produits, c'est-à-dire aux résultats physiques de leur activité. L'objet reste extérieur à son créateur ;
- d'autres soulignent les rapports politiques nuisibles au développement de dynamiques productives en soutenant, par exemple, que très tôt les colons auraient évincé les Africains et leurs entreprises. C'est la thèse de la domination économique (dette, instabilité des prix, termes de l'échange,...);
- l'économie africaine est avant tout sociale avant d'être une affaire de flux, de capital et de prix. Produire c'est d'abord mobiliser des réseaux sociaux. Dès lors, la question de la redistribution est centrale. L'économie est alors redistributive.

De manière classique (par exemple en suivant les critères du BIT), on caractérise le secteur informel sur la base d'un certain nombre de critères :

- faible capital financier ;

- exploitation familiale ou individuelle, prédominance des règles de parenté, des solidarités familiales, claniques ou ethniques;
- sous-outillage et débrouillardise généralisée (systèmes D), faible capital technique
- faible qualification (apprentissage par imitation, concentration du savoir-faire par le patron souvent en position de chef de clan);
- petite échelle;
- rapport main d'oeuvre/outils très élevé;
- instabilité structurelle, logique d'adaptation permanente, d'où grande plasticité des formes et des stratégies;

On y note aussi une grande diversité des secteurs : production (bois, métal, alimentation,...); services (réparation & maintenance, surveillance, communication,...) et commerce. Un regard attentif sur les unités de production met en lumière certaines constantes: 1) la durabilité des unités productives, 2) la stabilité de l'emploi et 3) le niveau de rémunération des entrepreneurs ou des patrons supérieure à poste égal à ce qu'il pourrait prétendre avoir dans le secteur formel.

Au total, l'économie informelle possède des grandes caractéristiques du fonctionnement des unités économiques au niveau des principaux éléments suivants:

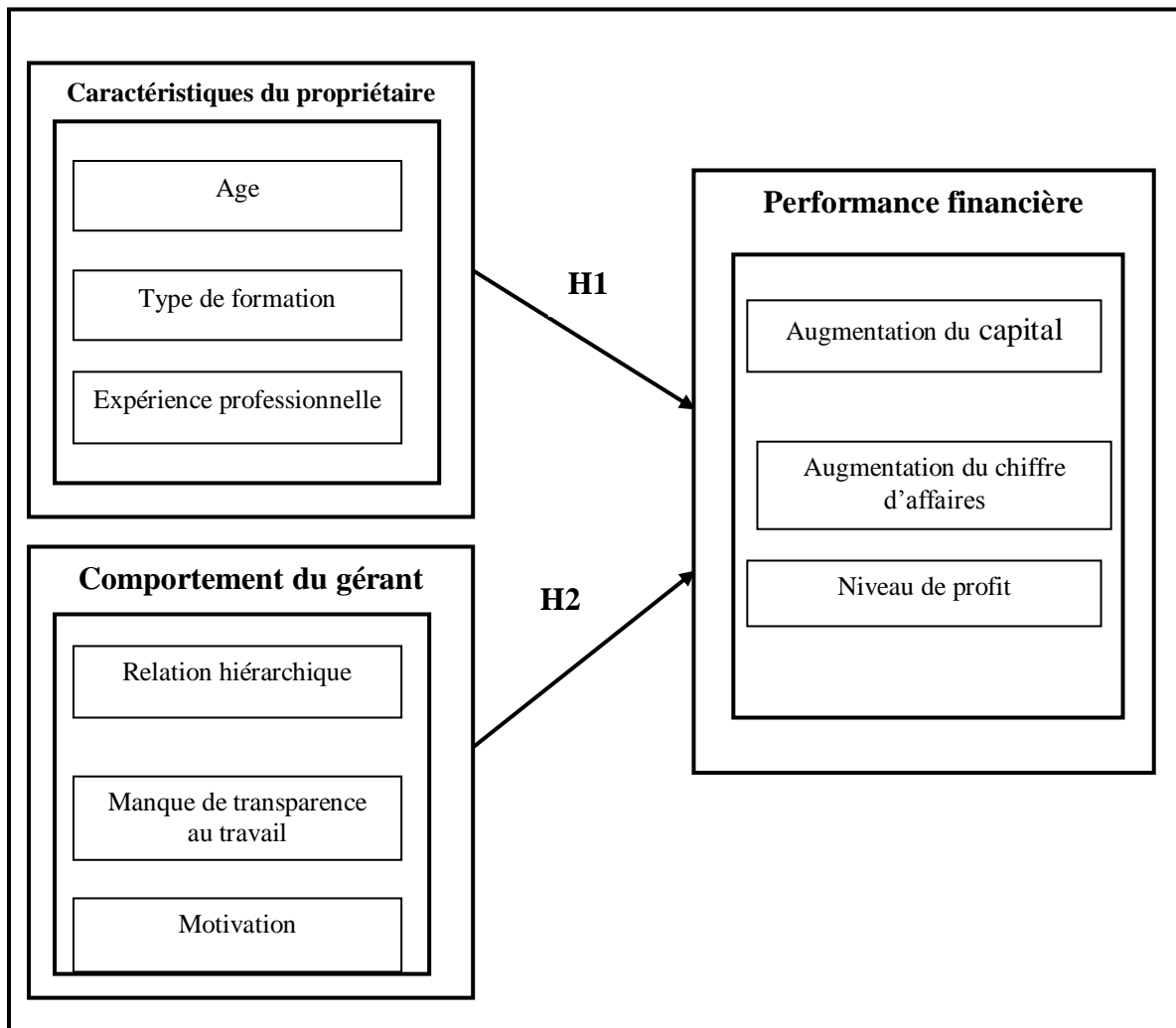
- diversité et conflits d'objectifs : la logique du profit est régulièrement marginalisée au profit de logiques sociales (gestion clanique), d'où la difficulté de transformer des unités informelles en unités formelles (PME) ;
- production: liens étroits entre secteur formel et informel, notamment pour l'accès aux matières premières et outils. Importance du secteur de la récupération ;
- commerce : tension entre qualité et prix, faible qualité mais prix très bas. Les clients du secteur informel sont régulièrement d'autres acteurs du secteur informel (55 à 60%), salariés ou fonctionnaires mais peu de clients dans le secteur formel (en volumes financiers) ;
- gestion financière: place centrale du cash flow, la caisse doit être remplie chaque jour, ce qui contraint énormément la gestion de l'activité et hypothèque les perspectives de développement de l'activité ;
- investissements : logique sociale avant tout, donc notion de rentabilité sociale (la valeur des investissements est alors évaluée à hauteur des impacts sociaux qu'ils déclenchent, et pas forcément à hauteur des marges bénéficiaires dégagées). Le poids des transactions non économiques est déterminant (besoins familiaux, placements sociaux, offrandes et aumônes, gestion des deuils, mariages) ;
- gestion des risques : (i) ethnicisations des transactions ou liens, (ii) diversification des fournisseurs (achat de 25 pagnes auprès de 5 fournisseurs différents, en cas de difficulté de cash flow, possibilité de choisir son créancier...), (iii) multiplication des petites unités de production plutôt que développement de la taille d'une unité de référence (l'économie d'échelle marche à l'envers),...

## CADRE CONCEPTUEL

Le modèle conceptuel est composé de deux variables explicatives et d'une variable expliquée tirées des recherches antérieures en général, et en particulier, ceux de Paradas (1996) et Bayad et *al.* (2006). Ainsi, les variables explicatives sont dénommées d'une part, les caractéristiques du propriétaire (entrepreneur) correspond aux différents concepts à

savoir, le type de formation de base, le niveau de formation ainsi que l'expérience du propriétaire par rapport aux métiers du bar-restaurant. D'autre part, le comportement du gérant, correspond aux concepts relations hiérarchiques, manque de transparence et motivation au travail. La variable expliquée désigne la performance financière correspond aux concepts augmentation du capital, augmentation du chiffre d'affaires et le niveau de profit, en référence aux travaux de Madsen (1987) et de Ramangalahy (2001). La figure ci-après présente le modèle de recherche.

**Figure 1 : modèle de recherche**



La configuration du modèle de recherche donne naissance à deux variables indépendantes et une variable dépendante qui s'imbriquent dans un réseau de causalité. Notre analyse portera d'une part, sur la relation entre les caractéristiques du propriétaire et la performance financière. D'autre part, sur le comportement du gérant ayant reçu le pouvoir de gestion par le propriétaire issue de la relation d'agence principal-agent sur la performance financière des bar-restaurant.



## Définition des variables indépendantes

Nous rappelons que le construit des variables indépendantes fait ici référence à deux concepts qui sont: les caractéristiques du propriétaire et le comportement du gérant. Chacun d'eux fait l'objet de variables explicatives.

### Les caractéristiques de l'entrepreneur

Les caractéristiques du propriétaire de la PME du secteur informel est la capacité des acteurs à apprendre et à exécuter des tâches (McCormick et Tiffin, 1974 cités par Roger, 2004). Elle est constituée des aptitudes, des habiletés et des connaissances (Pettersen et Jacob, 1992 cités par Roger A., 2004). Les aptitudes font référence aux capacités potentielles qui influencent les comportements en général, tandis que les habiletés sont des capacités apprises, par formation ou par expérience, à partir des aptitudes, spécifiquement pour exécuter des tâches ou à un emploi donné (Bayad et Garand, 2002). Le type de formation de base a aussi un rapport avec la proximité de la formation de l'entrepreneur par rapport aux métiers de l'entreprise (Mamboundou, 2003).

Ainsi, dans un contexte d'évaluation de la performance des PME de l'économie informelle, induite par les caractéristiques du propriétaire, les construits retenus sont : *l'âge* désigne le nombre d'année de vie du propriétaire, sa maturité et capacité à entreprendre le métier. Le *type de formation*, désigne les qualifications académiques et nouvelles connaissances acquises par le propriétaire de l'entreprise; et enfin *l'expérience professionnelle*, désigne le temps mis dans l'entreprise ayant un lien avec les savoirs, savoir-faire, savoir-être et les activités pratiquées. Ces construits proviennent des travaux de D'Amboise et Bouchard, 1990 ; Chandler et Jansen 1992 ; Mamboundou, 2003 ; Tarondeau, 2004 ; Bayad et *al.*, 2006).

### Comportement du gérant

Le comportement du gérant est mesuré par les relations hiérarchiques entre le mandataire et le mandant, le manque de transparence du gérant à la gestion de l'entreprise ainsi que sa motivation au travail.

### Définition de la variable dépendante

La variable dépendante fait référence au concept de performance financière, qui désigne la capacité d'un bar-restaurant à obtenir des bons résultats financiers. La performance financière fait référence aux impacts économiques et commerciaux palpables, concrets, visibles et manifestes que l'on peut remarquer dans les activités des PME, suite à l'intervention de l'entrepreneur. Cette performance est définie respectivement par des indicateurs, tels que le l'augmentation du capital, l'augmentation du chiffre d'affaires et le niveau de profit. La variable dépendante est issue des travaux de recherche de Madsen (1987), Aaby et Slater (1989), Denis (1990), OCDE (1993), Julien (1994), Roy (1996), Bergeron, Raymond et Rivard (2004).

### Hypothèses de recherche

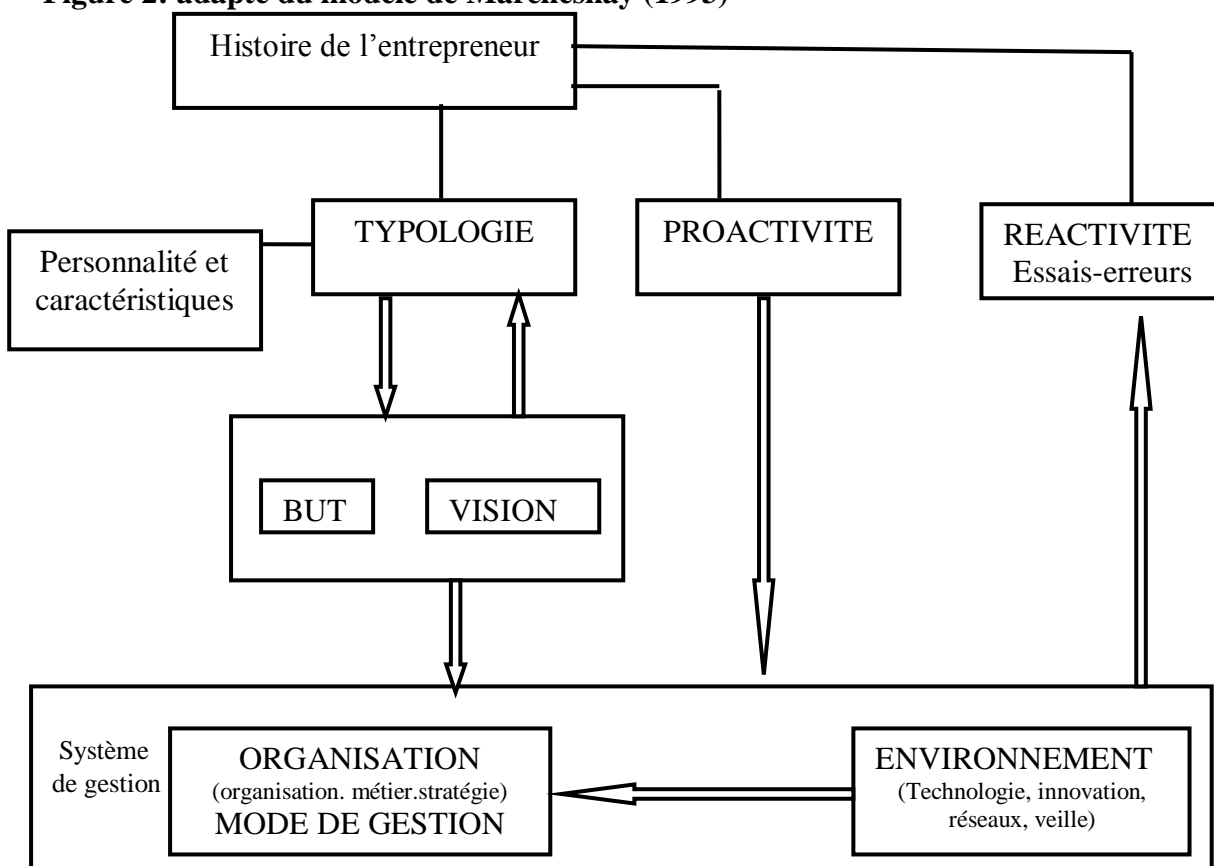
Le modèle de recherche est induit des relations entre les variables indépendantes à savoir les caractéristiques du propriétaire et le comportement du gérant pour évaluer la performance des bar-restaurant tchadiens. Ces relations traduisent les hypothèses qui permettent de répondre à la question de recherche : *les caractéristiques du propriétaire et le comportement du gérant,*

*quels impacts sur la performance de l'entreprise? Où quels sont les facteurs explicatifs de la performance des bar-restaurant tchadiens ?*

En effet, 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 formel pour expliquer l'échange. Ces éléments étant plus développés que celui de l'encastrement de la relation. Cependant, la théorie de l'agence a une capacité limitée, ce qui conduit 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. A des types de propriétaire des entreprises du secteur informel, correspond-il des types de structures? La question qui se pose ici est de comprendre les interrelations entre la structure au sens large de l'organisation et les caractéristiques du propriétaire. Par exemple, Marchesnay (1993) présente le schéma ci-après mettant en correspondance le degré d'innovation et de formalisation de l'organisation avec les caractéristiques du propriétaire. 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 d'entrepreneur ou le fait changer, ou bien si c'est l'entrepreneur qui détermine la structure (Paradas, 1996).

Le propriétaire de l'entreprise informelle a une place et un rôle structurants (Mahé de Boislandelle et Nebenhaus, 1995). L'influence du propriétaire sur la structure organisationnelle de son entreprise est bien reconnue dans la littérature. Plusieurs démonstrations empiriques de relations entre la personnalité du propriétaire et certaines configurations organisationnelles ont été faites (Lefebvre, 1991).

**Figure 2: adapté du modèle de Marchesnay (1993)**



Plusieurs recherches tendent à identifier certaines relations entre entrepreneur 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) ou entre perception managériale et comportement stratégique. L'existence des liens entre caractéristiques et perception des entrepreneurs et système de gestion de l'entreprise informelle 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. 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 l'entrepreneur (opportuniste ou artisan) et comportement de gestion dans des entreprises en phase de survie et d'établissement. "Son comportement (de l'entrepreneur) est déclenché par ses antécédents et soutenu par ses conséquences" (Komocar, 1994). L'entrepreneur, fort de son expérience et de ses caractéristiques, 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).

Les caractéristiques de l'entrepreneur tel que son âge, sa formation de base, son expérience professionnelle ainsi que ses objectifs peuvent refléter la personnalité et l'intention de pérenniser et de rendre performant l'organisation.

- *H1: Les caractéristiques du propriétaire influencent significativement la performance du bar-restaurant*
- *H1.1 : Le type de formation du propriétaire est positivement corrélé à l'augmentation du chiffre d'affaires du bar-restaurant*
- *H1.2 : L'expérience professionnelle du propriétaire aux métiers de l'organisation est positivement corrélée à l'augmentation du chiffre d'affaires du bar-restaurant.*
- *H1.3 : L'âge du propriétaire influence positivement l'augmentation du capital du bar-restaurant.*

Selon Hernandez et al. (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).

Même si ce 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 théorie de l'agence complète, sinon généralise la théorie des droits de propriété. Elle permet de répondre à deux questions importantes : qui contrôle le contrôleur dans la firme capitaliste? Comment s'organise le contrôle de l'effort productif?

Le contrôle consiste à mettre en place des mécanismes incitatifs de révélation de l'information, car les agents rationnels possèdent certaines informations nécessaires à l'évaluation de leur effort. Il existe des asymétries d'informations qui empêchent l'évaluation correcte des efforts de chacun. En particulier, le propriétaire qui délègue une partie de ses droits de propriété à un

gestionnaire-mandant ne peut être assuré que celui-ci met en œuvre les moyens les plus adaptés à dégager un profit maximum. Il existe un risque que le gestionnaire ne poursuive pas cet objectif de maximisation du profit. Cette relation particulière entre le propriétaire et le gestionnaire-mandant implique l'existence de coûts d'agence. Dans le même temps, il existe des coûts d'agence au sein même de la firme.

Du point de vue académique, les travaux relatifs à la Corporate Governance se sont massivement appuyés sur les développements de la théorie de l'agence (Berle et Means 1932 ; Ross 1973). Cette dernière met en avant le fait que la séparation entre propriété et management dans une organisation entraîne des relations d'agence, et donc des coûts d'agence de nature à nuire à la bonne coordination des acteurs et par conséquent à la rentabilité et à la survie de l'organisation.

En effet, le propriétaire appelé principal délègue son pouvoir de direction à un dirigeant professionnel appelé agent. Celui-ci est supposé se conformer aux intérêts du propriétaire. Mais ces deux acteurs peuvent avoir des intérêts opposés : les propriétaires chercheraient la seule maximisation des profits quand les dirigeants auraient une volonté de pérennité organisationnelle voire d'enracinement.

Chaque individu rationnel recherche son intérêt personnel; cette recherche peut conduire l'individu à ne pas respecter les engagements contractuels, à la tromperie. Parce qu'ils sont traditionnellement rationnels, les individus préfèrent tricher plutôt que de réaliser un engagement qui leur est contractuellement accordée pour gérer les affaires de leur mandant dans une logique qui est défavorable à ce dernier. Cela est d'autant plus probable que s'ils exercent une activité d'agent, c'est qu'ils sont supposés posséder plus de compétences, ou d'informations que le principal. L'opportunisme peut donc être interprété comme une manipulation privée de l'information dans le but de privilégier son propre intérêt. Il existe donc une asymétrie d'information entre le principal et l'agent, c'est-à-dire qu'un des deux agents possède plus d'information que l'autre sur les états de la nature.

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 le principal et l'agent ». Ainsi, cette perspective ignore les situations où les intérêts des ces deux acteurs peuvent être alignés.

Par conséquent, l'agent peut avoir des actions cachées, l'autre partie en subissant les conséquences vice versa. Le risque moral peut être qualifié « d'opportunisme *ex post* » alors que l'anti sélection peut être qualifiée « d'opportunisme *ex ante* » (Coriat et Weinstein, 1995).

- *H2 : le comportement du gérant influence négativement la performance du bar-restaurant tchadien.*
- *H2.1 : les relations hiérarchiques qu'entretient le gérant avec le propriétaire influencent négativement l'augmentation du chiffre d'affaires du bar-restaurant*

- *H2.2 : le manque de transparence du gérant influence négativement l'augmentation du profit du bar-restaurant*
- *H2.3 : le manque de motivation du gérant influence négativement l'augmentation du capital du bar-restaurant*

## MÉTHODOLOGIE

Dans cette section, nous présentons non seulement l'échantillon des bar-restaurant consultés, mais également l'instrument de collecte de données utilisées et les méthodes de traitement des données retenues pour les fins de cette recherche.

Le terrain de recherche est composé de 93 bars-restaurant, situés dans les villes de Moundou, Kélo, Bongor et N'Djamena. Cet échantillon respecte les prescriptions de Roussel et al. (2002) en matière de « tailles minimales » p. 48.

La collecte des données a été effectuée en février 2012 auprès des propriétaires des bar-restaurant<sup>1</sup>, à l'aide d'un questionnaire composé de 23 questions portant sur 4 grandes thématiques, à savoir : 1- comportement du gérant, 2- caractéristiques de l'entreprise, 3- caractéristiques du propriétaire, 4- performance financière. Dans ce questionnaire, 9 micro-variables ont été évaluées et, répartis comme suit : 1- L'âge du propriétaire; 2 - type de formation de base du propriétaire; 3- l'expérience professionnelle de l'entrepreneur aux métiers de l'entreprise; 4- relations hiérarchiques; 5- manque de transparence du gérant; 6- motivation du gérant; 7- augmentation du capital; 8- augmentation du chiffre d'affaires et; 9- niveau de profit.

La construction du questionnaire est passée par plusieurs étapes. D'abord on a sélectionné 10 propriétaires des bar-restaurant avec lesquels nous avons eu des entretiens semi-dirigés. La grille d'entretien initiale élaborée à partir de la revue de la littérature, reprenant les thèmes d'importance tels qu'ils ont été identifiés dans la construction théorique de l'objet de recherche. La grille est révisée, ajustée au cours du travail de production des entretiens : certains des thèmes initiaux pourront être supprimés, d'autres ajoutés ou réorientés en fonction de ce que les propriétaires interrogés donnent à entendre. Les remarques, suggestions et critiques des répondants ont été riches d'enseignements pour à la fin se fixer sur un questionnaire définitif qui sera administré à l'ensemble de l'échantillon.

Le questionnaire est administré en face à face dans les quatre villes du Tchad cités plus haut. Le choix des répondants s'est fait de façon aléatoire compte tenu du caractère informel des bar-restaurant et ce, sur la base de notre échantillon de départ (326).

Au total, nous avons recensé 200 bar-restaurant auprès desquels nous avons administré le questionnaire (soit 33 à Moundou, 14 à Kélo, 16 à Bongor et 137 à Ndjama). En retour, nous avons disposé de 93 questionnaires exploitables, soit 46,5% des questionnaires administrés et 28,5% de la base d'échantillonnage.

Bien qu'un échantillon de ce type ne puisse prétendre dans l'absolu être représentatif, nous pensons que l'approche utilisée (administration en face à face, découpage des villes, par

---

<sup>1</sup> Nous avons choisie uniquement les types d'entreprises ayant à la fois les activités de bar et restaurant pour administrer le questionnaire.

itinéraires et par routes) fera en sorte que nos résultats soient proches de la réalité. En effet, plusieurs répondants interrogés ont manifesté un réel intérêt vis-à-vis de notre recherche. Beaucoup en ont sollicité les résultats même à titre onéreux. La durée d'administration d'un questionnaire a varié entre 30 et 50 minutes.

### **Les caractéristiques des entreprises de l'échantillon**

Nous avons retenu pour cette présentation les critères jugés assez importants pour éclairer d'avantage les caractéristiques des bar-restaurant et faciliter la compréhension de la structure des individus observés et des différents résultats obtenus.

Nous avons définis comme répondant, le propriétaire de bar-restaurant ayant confié la gestion de l'activité à un gérant. A l'issue des enquêtes, les répondants sont constitués toutes des personnes visées au départ à 100%. Cependant, vu la position des répondants qui ont eu l'amabilité de répondre au questionnaire, nous n'avons en aucun cas douté de la pertinence et de la fiabilité des données obtenues.

Ainsi donc, les entreprises qui ont pris part à l'enquête ont en moyenne un effectif total de 10 employés. Au niveau de l'âge, 20,5% des entreprises ont été créées ont moins de 10 ans; 39% des entreprises ont entre 11 à 20 ans; tandis que 40,5% ont plus de 20 ans. Quand à l'évolution du capital, 44,4% estiment que leur capital est stable, 40% sont en phase de croissance; seulement 15,6% estiment être en phase de déclin. Il faut signaler que 54,3% des entreprises estiment réaliser un chiffre d'affaires de moins de 5 millions; 21,2% estiment entre 6 à 10 millions; 14,3% entre 11 à 20 millions tandis que 10,2% estiment réaliser un chiffre d'affaires de plus 20 millions. Enfin, on trouve que la majorité de l'échantillon (soient 82%) vend de produits alcoolisés ou non contre 18% seulement des produits de restauration.

### **Choix des variables et des outils statistiques d'analyse**

Notre modèle de recherche précédemment décrite, a retenu une variable expliquée : la performance financière. Pour mesurer la performance financière, nous avons retenu trois micros-variables à savoir l'augmentation du capital, l'augmentation du chiffre d'affaires et le niveau de profit issu des travaux de recherche Madsen (1987), Aaby et Slater (1989), Denis (1990), OCDE (1993), Julien (1994), Roy (1996), Bergeron, Raymond et Rivard (2004).

**La régression simple :** La « régression simple » recherche et établit le type de relation entre les variables à partir d'une équation linéaire, c'est-à-dire, prédire les valeurs de l'une des variables à partir de l'autre. 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 étudiées. Généralement, nous émettons des hypothèses que la régression doit pouvoir tester

**La régression multiple :** Selon Evrard *et al.* (2003), la régression multiple a pour but d'isoler une relation entre une variable à expliquer et plusieurs variables explicatives et les mettre en équation. Cette relation s'exprime sous forme d'équation de régression qui présente la variable à expliquer comme la somme des variables explicatives affectées de leurs coefficients de régression à laquelle s'ajoute un terme constant.

## RESULTATS ET IMPLICATIONS

L'objet de cette section est de tester dans un premier temps quelques relations issues du modèle de recherche à savoir les caractéristiques du propriétaire et la performance de l'entreprise d'une part évoqué plus haut. Puis d'autre part, la délégation du pouvoir accordée au gérant par le mandataire de la relation d'agence en vue d'évaluer la performance financière des bar-restaurant. Ainsi, nous présentons d'abord les résultats du test de Khi-deux (analyse unidimensionnelle), et ensuite, ceux issus de la régression multiple (analyse multidimensionnelle). Les implications seront altérées sur chaque analyse.

### L'analyse unidimensionnelle

Les principaux résultats sont consignés dans le tableau suivant, suivis des analyses et des commentaires.

**Caractéristiques académiques et professionnelles du propriétaire et performance :** Il s'agit de tester la relation entre les caractéristiques du propriétaire et la performance financière de l'entreprise. Nous avons pour cela retenu trois variables : l'âge du propriétaire, son type de formation de base et son expérience dans l'entreprise. Les principaux résultats sont consignés dans le tableau suivant :

**Tableau 1 : les résultats du test de Khi-deux de la relation entre les caractéristiques du dirigeant et la performance**

Variables	X <sup>2</sup>	DL	Prob	Φ	C
Tranche d'âge du propriétaire (1)					
Type de formation du propriétaire	15,425	1	0,000	0,005	0,446
Expérience professionnelle du propriétaire au métier	9,370	2	0,008	0,012	0,324

(1) Le test de Khi-deux est non valide

**Tranche d'âge du propriétaire et performance de l'entreprise :** Nous avons distingué quatre tranches d'âge : [20 – 30] ans, [31 – 40] ans, [41 – 50] ans, et plus de 50 ans. Les deux tranches intermédiaires regroupent 62 entreprises sur 93 réponses à la question posée, soit 66,67%. Ces entreprises se répartissent de manière identique dans les deux groupes (performants et non performants) d'entreprises. Six d'entre elles se retrouvent dans la première tranche, soit quatre performantes et deux non performantes. Dans la dernière tranche d'âge, on regroupe 23 bar-restaurant dont 76,22% sont performantes. Ce résultat montre que plus le propriétaire est âgé, donc expérimenté et charismatique, plus l'entreprise est performante.

**Type de formation de base du propriétaire et performance de l'entreprise:** Parlant du type de formation de base, le test de Khi-deux montre qu'il existe une forte liaison entre le type de formation suivi par le propriétaire et la performance de l'entreprise. Les propriétaires ayant suivi une formation technique de type économie et gestion se distinguent largement de ceux ayant suivi une formation générale. En effet, pour 19 répondants ayant suivi une formation en économie gestion, 13 soit 68,42% classent leurs entreprises parmi celles non performantes. Si l'entreprenariat est une activité libérale informelle d'une part au Tchad, les promoteurs des bar-restaurant et leurs gérants doivent avoir le profil nécessaire pour s'investir avec succès. Les formations en économie ou en gestion sont des spécialités qui,

dans ce contexte, semblent appropriées aux entrepreneurs et leurs gestionnaires qui se veulent efficaces, compétitifs et performants<sup>2</sup>.

**L'expérience professionnelle du propriétaire dans l'entreprise et performance de l'entreprise:** L'expérience professionnelle fait appel à la connaissance de l'entreprise, du secteur informel et de son environnement. Le test de Khi-deux montre que l'expérience professionnelle du propriétaire est explicative des différences de performance entre les bar-restaurant.

A la suite des résultats, il apparaît que plus l'entrepreneur est ancien, plus l'entreprise est apte à surmonter les difficultés et à s'adapter aux mutations de l'environnement. Il existe donc une dépendance réelle et forte entre la performance de l'entreprise et le niveau de formation académique ou professionnelle de son propriétaire. En résumé, les propriétaires des entreprises performantes ont au moins 40 ans, (soit 68,26% des cas), ils sont en général instruits et expérimentés dans les affaires, ils ont pour la plupart suivi une formation secondaire soit 55,9% de l'échantillon. On y trouve seulement 12,2% de répondants n'ayant aucun niveau d'instruction. Ainsi, de manière générale, les bar-restaurant de notre échantillon sont propriétés des personnes ayant une expérience et un niveau d'instruction relativement moyen. Ce qui constitue deux éléments (expérience et niveau d'instruction) de crédibilité par rapport à la qualité des réponses contenues dans le questionnaire de notre enquête. Ces résultats corroborent ceux de Julien (2000).

### L'analyse multidimensionnelle

Elle vise à mettre en relief, l'influence du comportement du gérant de bar-restaurant sur la performance financière de l'entreprise. Les tests statistiques seront faits avec le logiciel SPSS.18. D'une part, l'analyse portera sur l'hypothèse générale 2 en recourant au test de régression multiple. D'autre part, sur les sous hypothèses en recourant aux tests de régression simple.

### Test d'hypothèse générale

**Test de régression entre le comportement du gérant et la performance financière : hypothèse 2:** En termes théoriques, la théorie de l'agence avance l'idée selon laquelle, la séparation entre la fonction de gestion et la propriété du capital est à l'origine de sources d'incertitude qui peuvent prendre plusieurs formes. En effet, chaque individu rationnel recherche son intérêt personnel ; cette recherche peut conduire l'individu à ne pas respecter les engagements contractuels, à la tromperie.

C'est ainsi que notre hypothèse élaborée, stipule que *le comportement du gérant influence négativement la performance du bar-restaurant tchadien.*

Le test de l'hypothèse générale effectué à travers une régression multiple entre les trois concepts de la variable comportement du gérant (relations hiérarchique, manque de transparence, motivation du gérant) et la variable performance financière (augmentation du capital, augmentation du chiffre d'affaires et le niveau de profit) donne les résultats suivants:

---

<sup>2</sup> Il n'est cependant pas exclu qu'on peut trouver dans ce contexte ou ailleurs, des personnes qui, sans avoir un niveau élevé de formation, pilotent avec succès des organisations. Tels est le cas de certains hommes d'affaires tchadiens qui, sans avoir été à l'école, se distinguent dans l'économie par la multiplication des PME bien juteuses.



**Tableau 2 : récapitulatif des résultats de la régression multiple de l'hypothèse 2 (Comportement du gérant/Performance financière)**

Coefficients	Valeur des coefficients par hypothèse	Normes reconnues
R	0,803	Proche de 1
R-deux	0,646	R-deux > 0,5
R-deux ajusté	0,627	
Erreur standard de l'estimation	0,61101519	

La régression linéaire donne une corrélation forte entre le comportement du gérant et la performance financière avec un coefficient de corrélation R égal à 0,803 proche de 1 qui est nettement satisfaisante puisque supérieure à 0,5<sup>3</sup>. Le coefficient de détermination (R<sup>2</sup>) a une valeur de 0,646 (supérieure à 0,5). De même, la robustesse du pouvoir explicatif du sens de causalité produit une valeur de F égale à 34,235, supérieure à Flu (2,48) au seuil de signification ( $p=0,000<5\%$ ) pour des degrés de liberté de 3, 92. Tous les coefficients sont conformes aux normes prescrites. L'hypothèse augure un bon pouvoir explicatif, de même les coefficients observés confirment un lien de causalité entre le *comportement du gérant* et la *performance financière* de bar-restaurant.

En définitive, l'hypothèse générale selon laquelle *le comportement du gérant influence négativement la performance du bar-restaurant tchadien* est **validée**.

### Test des sous hypothèses

Les tests des sous hypothèses permettent de valider la structure causale entre les micro-variables des sous hypothèses ainsi que l'ensemble des relations linéaires susceptibles d'exister entre les variables dépendantes et indépendantes.

Le Tableau ci-dessous présente les différents coefficients calculés à l'aide de tests de régression linéaire simple.

**Tableau 3 : récapitulatif des résultats de la régression simple des sous hypothèse**

Coefficients	Valeur des coefficients par hypothèse		
	H2.1	H2.2	H2.3
<b>R</b>	0,546	0,515	0,420
<b>R-deux</b>	0,298	0,265	0,177
<b>R-deux ajusté</b>	0,294	0,261	0,172
<b>Erreur standard de l'estimation</b>	0,840	0,848	0,910
<b>Coefficient de Fisher à la signification (p) au degré de liberté DL</b>	F = 76,383 DL <sub>1</sub> = 1 DL <sub>2</sub> = 92 P = 0,000	F = 64,969 DL <sub>1</sub> = 1 DL <sub>2</sub> = 92 P = 0,000	F=38,609 DL <sub>1</sub> = 1 DL <sub>2</sub> = 92 P = 0,000

<sup>3</sup> En effet, la valeur du coefficient de détermination est comprise entre 0 et 1. Elle doit être très proche de 1.

<b>T de Student à la signification (p)</b>	t <sub>1</sub> = -8,101 t <sub>2</sub> = 8,740 P = 0,000	t <sub>1</sub> = 17,681 t <sub>2</sub> = 8,062 P = 0,000	t <sub>1</sub> = -5,931 t <sub>2</sub> = 6,214 P = 0,000
<b>Diagnostic de la colinéarité</b>	a = -1,344 b1 = 0,546	a = 1,538 b1 = 0,515	a = -1,342 b1 = 0,420

Pour ce qui est donc de la première sous hypothèse reliant les *relations hiérarchiques* et *l'augmentation du chiffre d'affaires*, nous trouvons un coefficient de détermination d'une valeur de 0,546 nettement satisfaisant. L'hypothèse est bien vérifiée puisque le test de Fisher est significatif au seuil de 0,000 pour 1 et 92 degrés de liberté.

L'équation de régression traduisant des liens causaux significatifs entre les relations hiérarchiques et le chiffre d'affaires se décline comme suit :

$$V1.1 = -1,314 + 0,546V2.4 + \varepsilon$$

(-8,101) (8,740)

Comme cette équation fait apparaître, le coefficient de régression de la variable explicative est significativement différent de zéro au seuil nul. On en conclut que la sous hypothèse H2.1 selon laquelle *les relations hiérarchiques qu'entretient le gérant avec le propriétaire influencent négativement l'augmentation du chiffre d'affaires du bar-restaurant* est validée.

La deuxième sous hypothèse H2.2 de régression linéaire concernant l'hypothèse H2 donne une corrélation forte entre les construits *manque de transparence* et *augmentation du profit* avec un coefficient de corrélation R, égale à 0,515, proche de 1. De même, la robustesse de la sous hypothèse produit une valeur de F égale à 64,969, supérieure à Flu (2,70) au seuil de signification ( $p=0,000 < 5\%$ ) pour des degrés de liberté de (1, 92). De même les T de Student relatif aux construits sont significatifs (64,969) au seuil de (0,000) inférieurs à 5%. Toutes ces valeurs sont conformes aux normes.

L'équation de régression traduisant des liens causaux significatifs entre le *manque de transparence* et *l'augmentation du profit* se décline comme suit :

$$V1.2 = 1,538 + 0,515V2.7 + \varepsilon$$

(17,681) (8,062)

Comme l'équation 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, le manque de transparence du gérant s'exerce bel et bien négativement sur l'augmentation du profit du bar-restaurant. Autrement dit, la sous hypothèse H2.2 est une fonction linéaire négative de la performance financière de l'entreprise.

En définitive, l'hypothèse H2.2 selon laquelle *le manque de transparence du gérant influence négativement l'augmentation du profit du bar-restaurant* est validée.

La troisième sous hypothèse H2.3 de régression linéaire concernant l'hypothèse H2 donne une corrélation entre les construits de *motivation du gérant* et *l'augmentation du capital* avec un coefficient de corrélation R, égale à 0,420.

De même, la sous hypothèse produit une valeur de F égale à 38,609, supérieure à Flu (2,70) au seuil de signification ( $p=0,000<5\%$ ) pour des degrés de liberté de (1, 92). De même les T de Student relatif aux construits sont significatifs (-5,931) (6,214) au seuil de (0,000) inférieurs à 5%.

L'équation de régression traduisant des liens causaux significatifs entre le *manque de motivation* et *l'augmentation du capital* se décline comme suit :

$$V1.3 = -1,342 + 0,420V2.6 + \varepsilon$$

(-5,931) (6,214)

A l'issue de cette analyse, la troisième sous hypothèse selon laquelle *le manque de motivation du gérant influence négativement l'augmentation du capital du bar-restaurant* est validée.

En résumé, ces résultats montrent l'existence des liens de causalités très significatifs entre le comportement du gérant et la performance financière des bar-restaurant tchadiens au vue de l'ensemble des coefficients issus de l'analyse de l'hypothèse H2 de notre étude. De même, les sous hypothèses de recherche H2 consolident l'hypothèse générale par l'existence de sous-systèmes. Eu égard à tous ces résultats, l'hypothèse H2 selon laquelle *le comportement du gérant influence négativement la performance du bar-restaurant tchadien* est globalement confirmée.

En effet, l'opportunisme de l'agent sur la performance de l'entreprise par rapport aux travaux de Berle et Means (1932) ; Ross (1973) ; Jensen et Meckling (1976) et bien d'autres auteurs se relativise avec cette recherche. Dans la même lignée, les travaux de Perrow (1986) sur la théorie de l'agence qui se focalise sur l'opportunisme de l'agent et néglige le potentiel du principal à se comporter de façon inappropriée confirment nos résultats.

Les résultats de cette recherche permettent d'analyser l'influence négative du comportement du gérant sur la performance en contribuant 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 mandataire et le mandant dans les entreprises en général et celles de l'économie informelle en particulier.

Cette analyse vient en appui aux résultats précédents et confirment l'hypothèse H1 de cette recherche sur les caractéristiques du propriétaire et la performance. Parallèlement, l'hypothèse H1 et ses deux variantes restent confirmées. La performance financière de l'entreprise est donc déterminée par le type de formation de base et l'ancienneté par les compétences et le charisme<sup>4</sup> du propriétaire. Par contre l'âge du propriétaire n'a aucun effet significatif sur la performance de l'entreprise. Toutefois, chaque individu (principal et agent) rationnel recherche son intérêt personnel ; cette recherche peut conduire l'individu à ne pas respecter les engagements contractuels. Dans ce contexte d'information imparfaite, la théorie de l'agence doit se concentrer sur deux questions : 1) *comment construire un système de surveillance qui empêche l'agent d'avoir un comportement susceptible de léser les intérêts du principal ?* 2) *comment concevoir, en information imparfaite, un système d'agence qui s'approche le plus de l'efficacité obtenue en information parfaite par les mécanismes du marché décrits par la micro-économie standard ?* (Coriat et Weinstein (1995).

<sup>4</sup> Dans le cas de cette étude, le charisme du propriétaire doit être positif et déterminé par ses compétences personnelles et sa rationalité.

La validation de l'hypothèse H2 implique que, les leviers de comportement de l'agent permettront au principal des PME en générale et celles du secteur informel en particulier de contrôler efficacement la gestion de l'agent en vue d'une meilleure performance pour répondre aux exigences de l'environnement (Djimnadjingar, 2012). Ces leviers peuvent faire des bifurcations importantes dans les comportements stratégiques, mais ces bifurcations doivent obéir tout de même à une contrainte de sentier fondée sur le fait que nos résultats donnent des précisions sur ces sentiers.

L'entrepreneur de l'entreprise du secteur informel doit réaliser régulièrement un diagnostic afin de dégager les points forts sur lesquels il pourra asseoir le système de contrôle de l'agent et les points faibles qu'il devra améliorer. La stratégie de gestion des risques doit être choisie en fonction de ce diagnostic des forces et faiblesses (Deysine et Duboin, 1995). Ainsi, la théorie de l'agence apparaît bien adaptée dans les PME en général et celles de l'économie informelle en particulier où des comportements individualistes et de maximisation ressortent de leur fonction collective d'utilité.

Le tableau ci-dessous synthétise lesdits résultats avec les relations significatives.

**Tableau 4 : Diagnostic des principaux résultats : Effets de comportement du mandant sur la performance financière**

Effets	Hypothèse sous hypothèse	Variables explicatives	Variables expliquées	Approche théorique mobilisée
Effets directs	H2	Comportement du gérant	Performance financière	Confirmation de la théorie de l'agence
	H2.1	Relations hiérarchiques	Augmentation du capital	
	H2.2	Transparence au travail	Chiffre d'affaires	
	H2.3	Motivation du gérant	Niveau de profit	

### Les implications managériales

Ces résultats, validant les deux préceptes conceptuels (type de formation de base et expérience professionnelle) des caractéristiques du propriétaire et l'ensemble des préceptes (relations hiérarchiques, manque de transparence et manque de motivation) du comportement du gérant, donnent lieu à des contributions théoriques et managériales.

Sur le plan théorique, cette recherche relance le débat scientifique sur les caractéristiques du propriétaire et le comportement du gérant sur la performance des entreprises de l'économie informelle même si l'on note une faiblesse de travaux sur la question en contexte des entreprises de l'économie informelle. Elle semble confirmer une affirmation de Julien et Morin (1996) : « *un bon entrepreneur est celui qui développe sa personnalité et sa vision pour se maintenir et rendre performante son entreprise* » (P. 40). L'autre apport scientifique est la mobilisation et la validation de la complémentarité de l'approche théorique mobilisée (la théorie de l'agence) qui a permis de faire ressortir trois facteurs externes de l'agent ayant

servi de bâtir un cadre conceptuel original, capable de se reproduire sur d'autres terrains de la recherche.

Sur le plan managérial, l'étude montre que pour susciter un impact positif des caractéristiques du propriétaire et du comportement du gérant sur la performance, il apparaît déterminant aux acteurs de faire recours à la formation technique de type économie et gestion afin de posséder des compétences nécessaires et efficaces pour garantir le succès dans un environnement d'affaires changeant (D'Amboise et Bouchard, 1990). Ainsi, il est recommandé aux entrepreneurs de mener des actions qui permettront à la fois à ces derniers et aux employés de suivre ce mouvement de changement afin de veiller aux performances de leur organisation (Filion, 1997). Car, dans les pays en développement, l'économie informelle est le moteur de développement des activités locales.

Cette étude comporte tout de même des limites essentiellement liées au choix des variables endogènes (non exhaustives), à la structure des relations causales du modèle de recherche, à la taille (93 répondants sur 200 envois) et aux caractéristiques de l'échantillon, ainsi que le caractère contextuel de terrain (unicité du secteur d'activité).

A partir de ces limites, l'étude ouvre des voies à des recherches futures pouvant s'articuler autour de trois axes : 1)- la compréhension de l'impact du comportement du gérant (mesuré à partir d'autres facteurs) sur la performance de l'économie informelle ; 2)- l'opérationnalisation du modèle optimal; 3)- l'extension de l'étude à un large échantillon et à d'autres types des entreprises du secteur informel, afin de mieux cerner la problématique du lien comportement de dirigeant et performance de l'économie informelle tchadienne.

## CONCLUSION

Cette recherche a consisté à analyser l'influence des caractéristiques du propriétaire et le comportement du gérant sur la performance financière des bar-restaurant de l'économie informelle au Tchad. D'une part, les résultats montrent que, la performance des bar-restaurant est fonction de l'expérience professionnelle au métier du propriétaire et sa formation de base, concomitante au type de formation technique en gestion ou en économie. Contre nos attentes, l'âge du dirigeant n'a aucune influence sur la performance financière des bar-restaurant. D'autre part, les résultats de l'étude montrent globalement que le comportement du gérant, induit par les relations hiérarchiques, le manque de transparence et la motivation du gérant au travail influence de façon négative la performance financière des bar-restaurant confirmant ainsi les travaux des chercheurs cités plus haut parmi lesquels Berle et Means (1932) ; Ross (1973) ; Jensen et Meckling (1976). Il revient donc à l'entreprise de savoir tirer partie de la différence ou de la convergence de la gestion en vue d'une meilleure performance.

En effet, la performance financière de l'entreprise si on peut y parvenir, doit être structurellement centrée sur les compétences techniques, intellectuelles et managériales de l'entrepreneur et son gérant. Ces résultats généralisables à toutes les organisations font appel à la formation et au perfectionnement du propriétaire et ses collaborateurs comme la condition sine qua non de tout système de gouvernance qui se veut efficace, dynamique et compétitif. La formation étant la seule véritable arme de conquête de l'autonomie, de l'intégration et de la compétitivité, les entreprises doivent y mettre un accent particulier à tous les niveaux hiérarchiques.

En définitive, la validation de l'essentiel de nos hypothèses nous a conduits à penser que dorénavant, l'approche « agence » peut être d'un grand apport pour la prédiction des relations principal-agent des entreprises de l'économie informelle pour formuler des propositions de management stratégique visant à l'émergence et à la performance de celles-ci.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AABY, N.E. et SLATER, S. F. (1989), « Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-1988 », *International Marketing Review*, Vol.6, N°4, pp.7-26.
- 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.
- BAYAD, M. & BOUGHATTAS, Y. & SCHMITT, C. (2006), « compétences des dirigeants de très petites entreprises, illustration par études de cas des dirigeants des TPE en Lorraine », *AGRH- Evolutions et développements des compétences managériales : quels défis à relever pour la GRH ?* Rouen, Mars, pp 30-40
- BERGERON, F., RAYMOND, L. et RIVARD, S. (2004), Ideal Patterns of Strategic Alignment and Business Performance, *Information & Management*, n° 41, pp. 1003-1020.
- BERLE, A. et MEANS G. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, Mac Millan: New York, 1932.
- CHANDLER, G.N. & JANSEN, E. (1992), « the founder's self-assessed competence and venture Performance », *Journal of Business Venturing*, 7, pp.223-236.
- 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.
- CORIAT B. et WEINSTEIN O., *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris, Librairie Générale Française, 1995, Inédit.
- D'AMBOISE, G. et BOUCHARD, S. (1990), “ De l'utilisation du concept de vision dans les études des organisations”, Québec : Université Laval, Faculté des sciences de l'administration, *document de travail*.
- DENIS J.E. (1990), « Une synthèse de la recherche sur le comportement des firmes à l'exportation », *Document de travail* 90-15, Université d'Ottawa.
- DEYSINE, A. et DUBOIN, J., (1995), *S'internationaliser: Stratégies et Techniques*, Paris: Dalloz, 1995.
- DJIMNADJINGAR, R., *Gouvernance et performance des PME familiales au Tchad*, Thèse de doctorat nouveau régime en Sciences de Gestion, Janvier, 2012, LEM-UMRCNRS 8179, Lille –France.
- EISENHARDT, K.M., (1989), «Agency theory: An assessment and review», *Academy of Management Review*, vol.14, n°1, pp. 57-74.
- EVRARD, Y., PRAS B. et ROUX, E. (2003), *Market – Etudes et recherches en marketing*, 3ème édition, Paris, Dunod.
- FAMA E.F. et JENSEN, M.C, 1983 (b): "Agency problems and the residual claims ", *Journal of Law and Economics*, June 1983: 327-350.
- FAMA E.F. et JENSEN, M.C, 1983 (a): "Separation of ownership and control", *Journal of Law and Economics*, June 1983: 301-326.

- FAMA, E.F. (1980): "Agency problems and the theory of the firm", *Journal of Political Economy*, April 1980: 288-307.
- FILION L.J. (1997), «Le métier de l'entrepreneur », *cahier de recherche N°1997-10*, HEC Montréal, septembre.
- HERNANDEZ, E. M., (1997b) : « *Le management des entreprises africaines: essai de management du développement* », éd. L'Harmattan, 1997.
- 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
- JULIEN P.A (sous la direction), (1994), *Les PME. Bilan et Perspectives*, 1ère édition, Economica.
- JULIEN, P.A. et MORIN M. (1996), *Mondialisation de l'Economie et PME Québécoises*, Presses de l'Université du Québec.
- KANG, D. L. and SORENSON, A. B. (1999). "Ownership organization and firm performance," *Annu. Rev. Sociol*, 25, pp. 121-144.
- 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.
- LAROCHE, H., et NIOCHE, J. P., (1994), L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise, *Revue Française de Gestion*, N° 99, Juin, Juillet, Août.
- LEFEBVRE, E., (1991), "Profil distinctif des dirigeants de PME innovatrices", *Revue Internationale PME*, Vol 4, n°3, p.7-26.
- 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.
- MADSEN, T.K., (1987) «Empirical export performance studies», *Advances in International Marketing*, Vol.2, pp.178-198.
- MAHE de BOISLANDELLE, H., NEBENHAUS, D. (1995) ; Internalisation externalisation de la fonction RH en PME, *Actes du 6ème Congrès de l'AGRH*, Poitiers.
- MAMBOUNDOU, J.P. (2003), « Profil du propriétaire - dirigeant et performance de la PME africaine : une illustration à travers le cas gabonais », *Revue Gestion*, Mai – Juin.
- MARCHESNAY, M., (1993) "PME, stratégies et recherche », *Revue Française de Gestion*, N° 95.
- 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.
- OCDE (1993) «*Les petites et moyennes entreprises: Compétitivité et technologie*», P.A. Julien, M.F. Estimé et G. Drillhon, Paris.
- PARADAS, A. (1996), « Typologies du dirigeant et style de gestion des ressources humaines dans la PME », *3ème CIFEPME*, Trois – Rivières, Québec, Canada.
- 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.
- RAMANGALAHY, C.F.E. (2001). *Capacité d'absorption de l'information, compétitivité et performance des PME exportatrices : une étude empirique*. Thèse de doctorat en administration, HEC – Montréal, Canada.

- 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.
- ROY D. (1996), « Pour une évaluation renouvelée de la performance de l'entreprise », Gestion, Vol. 21, N°1, mars.
- TARONDEAU, J.C. (2004), « La gestion par les processus ou la transversalité dans les organisations », dans comprendre le management, *cahiers français*, Juillet-aôut, PP.45-51.
- UZZI, B., (1997), « Social Structure and Competition in interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness », *Administrative Science Quarterly*, 42, pp. 35-67.