

LA GOUVERNANCE DES PME FAMILIALES AU TCHAD : UNE PERFORMANCE AMELIOREE PAR LES CARACTERES FAMILIAUX PLUS QUE PAR LES FACTEURS D'ALTRUISME

DJIMNADJINGAR Ratangar

Docteur en Sciences de Gestion, Université de Moundou

BP: 206

Tel: +235 66 26 46 20

Moundou-Tchad

Dominique BESSON

Professeur Agrégé en Sciences de gestion

IAE Lille

104, Avenue du peuple Belge, 59043 Lille Cedex, France.

Tel.: 03.20.12.34.85 - Fax: 03.20.12.34.00

RESUME: *La présente recherche s'intéresse aux liens entre la gouvernance et performance des PME familiales au Tchad. L'étude porte sur 182 PME familiales tchadiennes appartenant à des secteurs d'activités variés. L'enquête repose sur une méthode hypothético-déductive. Les résultats de ce travail montrent que l'impact de la gouvernance sur la performance est significatif. Une Analyse en Composantes Principales (ACP) dégage des facteurs spécifiques en trois groupes de variables gouvernance, altruisme et caractères familiaux. La régression factorielle par degré de significativité respectif et d'importance des facteurs montre que les facteurs relations et délégations, le formalisme de la gouvernance, relations internes (au groupe familial et de management), formations et expériences et conflits professionnels structurent la relation gouvernance-performance de ces PME. Enfin, l'impact de la variable altruisme sur la performance est non significatif, contrairement aux attentes issues de la revue de littérature. La portée de ces résultats est finalement discutée.*

MOTS CLES : Gouvernance, Performance, Intendance, Entreprise familiale, Entreprise non familiale, Entreprise informelle, PME, Tchad.

INTRODUCTION

Aujourd'hui, les entreprises familiales représentent de manière générale un poids économique non négligeable en réalisant des performances parfois meilleures que celles des entreprises non familiales (Allouche & Amann, 2000). Caractérisée par le degré de détention du capital par la famille, par le degré d'implication de la famille dans le management ou encore par l'intention de transmettre l'entreprise à la génération suivante, l'entreprise familiale peut se définir comme « 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 propriété sur le capital » (Davis & Taguiri, 1982, dans Allouche & Amann, 1998).

Nous sommes ici en présence d'une définition qui caractérise l'entreprise familiale (désormais EF) occidentale. En ce qui concerne le Tchad, ne sommes-nous pas en droit de nous demander si cette définition est vraiment adaptée à notre contexte ? Les EF existent en Europe et en Afrique mais ces dernières se développent dans deux esprits différents. Si l'on peut dire qu'en Europe, l'esprit d'innovation technologique prévaut, il semble qu'en Afrique il y a une relative absence d'innovation technologique.

Quoi qu'il en soit, ces entités sont reconnues comme le vivier du tissu industriel et contribuent au développement économique¹. Au Tchad, elles occupent une place prépondérante dans le maillage économique national. Cependant, il n'y a pas beaucoup d'EF de grande taille au Tchad : la majorité sont des PME familiales qui constituent le champ de recherche qui attire notre attention.

Les données collectées par les auteurs de cette recherche, montrent que la majorité sont des PME familiales, caractérisées par une productivité relativement faible et se situant essentiellement en dehors du domaine. Comment expliquer cette faible productivité ? Pourquoi l'innovation est-elle si peu répandue ? Les phénomènes de gouvernance de ces PME apportent-ils des éléments de réponse ?

Le premier objectif de ce travail est donc d'analyser les effets de gouvernance sur sa performance au sein des PME familiales du Tchad. Pour cela, nous construisons un cadre théorique à partir de la littérature sur les relations d'agence. Une revue de cette littérature nous amène à dégager les processus les plus pertinents pour analyser la gouvernance des PME familiales et les facteurs familiaux. Nous constatons ci-dessous que le cadre théorique de la théorie de l'agence connaît des limites pour l'étude de la gouvernance des EF, que de nombreux auteurs ont tenté de dépasser par des réflexions sur les spécificités des EF (cadre familial) et par une prise en compte des relations d'intendance.

Nous commençons donc par présenter la construction de notre cadre théorique. Ensuite, nous présenterons notre cadre conceptuel avec une analyse explicative des variables *gouvernance*, *caractères familiaux*, *altruisme* et leur impact sur la performance de la PME familiale. Enfin, nous allons essayer de valider empiriquement les effets de gouvernance de cette entité sur sa performance.

LA THEORIE DE L'INTENDANCE ET LES ANALYSES SOCIALES DE L'ALTRUISME

A notre connaissance, il n'existe pas beaucoup de travaux empiriques relatifs à la gouvernance des PME familiales en Afrique. 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 de montée en puissance des fonds propres privés (Private Equity) et de problèmes de succession liés en partie au vieillissement des dirigeants actuels de ces entreprises, il est de première importance d'analyser les questions de gouvernance dans les

¹ A titre d'exemple, 90% des entreprises aux Etats-Unis sont possédées par des familles et assurent 40% du PNB américain. Les entreprises familiales en Europe occidentale assurent quant à elles entre 45% du PNB et 65% de l'emploi.

PME familiales. Mais il convient pour cela de tenir compte de certaines de leurs spécificités, liées à leur structure capitalistique autant qu'à leur dimension communautaire, voire clanique.

a) Le prisme de l'agence et de l'intendance

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 performance 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 actionnaires chercheraient la seule maximisation des dividendes quand les dirigeants auraient une volonté de pérennité organisationnelle voire d'enracinement. Ainsi donc, il y a nécessité de structures formelles de gouvernance et de contrôle des dirigeants professionnels (Berle et Means (1932) ; Ross (1973), Myers (1977) ; Morck, Shleifer et Vishny (1988) ; Jensen et Meckling (1976).

L'inapplicabilité stricte de la théorie de l'agence aux EF a notamment été soulignée par Melin et Nordqvist en 2000. Ces auteurs fondent leur raisonnement sur la théorie de l'intendance (*Stewardship Theory*). Cette dernière repose sur l'idée que dans une EF, la théorie de l'agence est inapplicable dans la mesure où les trois fonctions de dirigeant, d'actionnaire et de « surveillant » sont détenues soit par la même personne, soit par la famille. Selon Barrédy (2007), 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 la performance de l'EF.

Aussi, Salvato (2002) comme Davis, Schoorman et Donaldson (1997) suggèrent que la théorie la plus susceptible de s'appliquer à l'EF est la théorie de l'intendance. L'agent serait alors mu par l'intérêt collectif plus que par la recherche d'un gain individuel : ce cadre analytique semble mieux adapté à la compréhension des spécificités des EF, dans la mesure où l'on peut supposer que le projet familial oriente l'action des membres de la famille impliqués dans l'entreprise. Au regard de cette théorie, il ne semble pas y avoir de nécessité à la mise en place de structures formelles de gouvernance d'entreprise dans les PME familiales.

b) L'élargissement de la théorie de l'agence

Cette dernière proposition doit être nuancée. De récents travaux s'inscrivant dans la tradition de la théorie des organisations ont mis en avant le rôle central des émotions et des valeurs dans le management des EF. Nous faisons ici référence notamment aux travaux de Schulze, Lubatkin et ali. (2003). Ces derniers tendent à élargir la théorie de l'agence en y incorporant des relations entre principaux et agents autres que simplement financières et monétaires.

Ces voies de recherche, qui incorporent la dimension affective et émotive dans la théorie de l'agence, nous permettent donc de revenir sur la question de l'intérêt possible de la mise en place d'institution de gouvernance d'entreprise dans les EF: on peut en effet, penser que

divers comités, un conseil de famille, une charte familiale, seraient des institutions capables d' « objectiver » certaines décisions stratégiques devant être prises pour l'entreprise.

Nous proposons un modèle conceptuel basé sur la littérature que nous venons de résumer très brièvement. Nous présentons ce modèle ci-dessous, et nous l'explicitons en précisant plusieurs points de la littérature plus en détail que notre rapide présentations ci-dessus.

CADRE CONCEPTUEL

Le modèle conceptuel est composé des concepts et construits tirés des recherches antérieures. Il se décompose en trois niveaux. Le niveau I, dénommé **gouvernance** correspond aux différents concepts et items qui concrétisent les relations d'agence entre famille, propriétaires et dirigeants: la délégation du pouvoir, les systèmes de gestion, le conseil de famille, le conseil d'administration, le conseil de direction, le mode de relation professionnelle, le plan de formation et la prise de risque. Le niveau II dénommé **famille**, comporte huit items à savoir : le pourcentage détenu du capital, les relations professionnelle du dirigeant, le niveau de formation des salariés, le niveau de formation du dirigeant, l'âge du dirigeant, l'expérience professionnelle, les conflits familiaux et les procédures de recrutement. Enfin, le niveau III dénommé **altruisme**, comprend la participation de la famille à la direction, le recrutement familial, l'expérience professionnelle du dirigeant, le niveau de formation et l'âge du dirigeant.

Les trois niveaux expliqueraient la performance des PME familiales, non familiales et informelles en référence aux travaux de Davis, Schoorman et Donaldson (1997), Habbershon et al (1999), Arrègle et al. (2002), Allouche et Amann (2002), Catry et Buff, (1996), Markin, (2004), Fama et Jensen (1983), Gallo et Vilaseca (1998), Mustakallio, Autio, et Zahra (2002); Tagiuri et Davis (1996); Daily et Dollinger, (1992), Schulze et al. (2001), Randoy et al, (2003) et Morck et al. (1988), Morck et Yeung, (2003). Les débats qui entourent la définition des PME informelles sont toujours ouverts. Les définitions posent généralement des problèmes. Dans le secteur informel l'ensemble des activités ne respectent pas les normes comptables.

En synthèse, le modèle présenté page suivante propose un cadre d'explication de l'influence de la gouvernance de la PME familiale sur sa performance.,

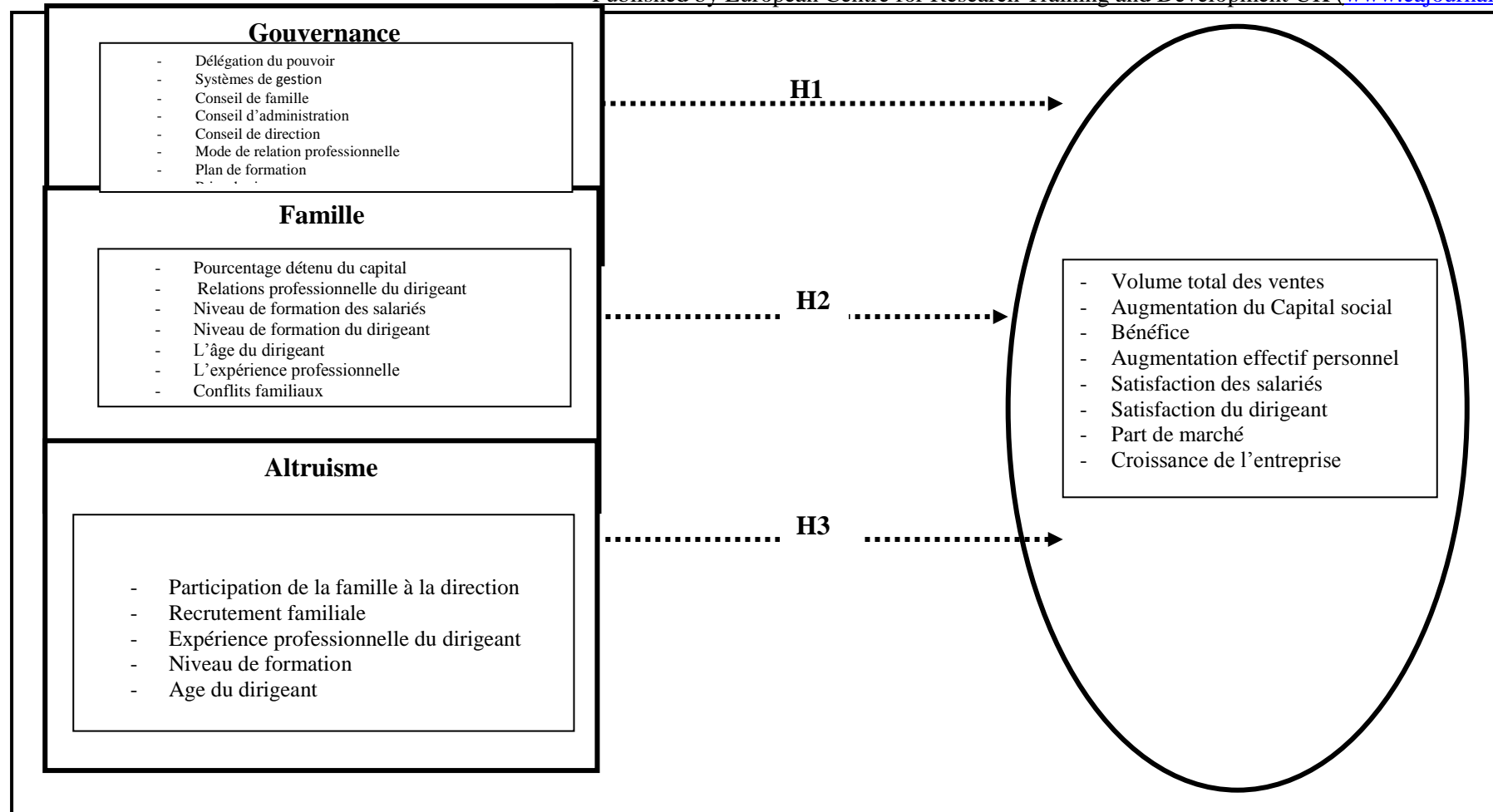


Figure 1: le modèle principal de recherche

La configuration du modèle conceptuel donne naissance à plusieurs construits indépendants qui s'imbriquent dans un sens de causalité. Ces construits sont décrits selon les niveaux cités ci-haut et aussi dans les développements de la littérature qui suivent.

a) L'analyse explicative des variables gouvernance, famille, altruisme et leur impact sur la performance de l'entreprise familiale.

L'altruisme du dirigeant-proprétaire 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 présente 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 (au dépend des actionnaires non familiaux), à cause de la loyauté envers la famille. Il était aussi estimé par Randoy et al, (2004) que l'altruisme dans les relations familiales peut être à l'origine d'inefficacité. 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.

De plus, 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'EF. Mais pour diriger une EF ou non, il faut des compétences approfondies. Or ces compétences ne sont pas forcément présentes parmi les descendants du fondateur.

En effet, l'EF constitue une source d'emploi privilégiée pour les membres de la famille propriétaire. Malheureusement, le népotisme peut y être pratiqué sans aucune conscience des dysfonctionnements dangereux qu'il entraîne. Il est important d'éclaircir ce qu'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* » (Cattry et Buff, 1996). Par ailleurs, les dirigeants propriétaires pourraient embaucher « un fils ou neveu chéri » pour des postes pour lesquels 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 aussi être considérés comme une variante des coûts d'agence de l'entreprise managériale.

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-proprétaire 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.

Ainsi, Gallo et Vilaseca (1998) dans leur étude, 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 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.

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. Ceci viserait à aligner les intérêts entre les actionnaires familiaux et les managers (Fama et Jensen 1983a; Fama 1980; Jensen et Meckling 1976). Comme le souligne Mustakallio (2002), une perspective relationnelle en complément d'une perspective contractuelle de la gouvernance est indispensable pour l'étude des EF. De plus, ces entreprises ont une multitude de mécanismes relationnels de gouvernance (par exemple, communication, cohésion) basés sur la dominance des liens de parenté (Mustakallio, Autio, et Zahra 2002; Tagiuri et Davis 1996; Daily et Dollinger, 1992).

En effet, les EF sont fondées sur des relations familiales qui détiennent une forte composante sociale. Selon Allouche et Amann (2002), « dans l'EF, 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 de 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 de la relation, la théorie de l'agence a une capacité limitée, selon Uzzi (1997), à expliquer les formes des réseaux d'une organisation. 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

Eisenhardt (1989) estime lui aussi 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 coopératifs. L'EF 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.

L'encastrement social vient compléter les explications proposées sur l'incidence des relations familiales dans les EF : comme l'a souligné Granovetter (1992), 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.

De nombreux auteurs proposent de combiner la théorie de l'agence avec d'autres voies d'analyse. Chua et al. (2003, p. 336) proposent le recours aux sciences sociales pour accélérer les développements théoriques sur l'EF 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 (2000, pp. 596- 597) admet l'importance de Granovetter (1985) pour l'étude des institutions informelles caractérisées par des normes, des coutumes et des traditions ainsi que par le contexte des relations sociales. Ce niveau d'analyse sociale permet d'identifier et d'expliquer les mécanismes à travers lesquels les institutions informelles émergent, sont maintenues et se caractériseraient par un degré de performance relativement moindre.

Il faut comprendre le rôle déterminant que joue la famille dans la définition des ressources spécifiques de l'EF. 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 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 « intendants » recherchant les mêmes intérêts » (20-47p).

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 après avoir mis en exergue cet avantage, la question qui se pose est 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 (1980) 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 EF 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 EF et consécutivement leurs performances supérieures. Toutefois, le « familiness » n'est pas toujours facteur de performance. Arrègle et al. (2002) distinguent trois types d'entreprises:

- 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.

Ces observations dégagées de la littérature permettent de formuler les hypothèses suivantes à tester.

H1 : la formalisation des processus de gouvernance influence positivement la performance des PME familiales tchadiennes (Niveau I).

H2 : les caractéristiques d'implication familiale influence positivement (Versus négativement) la performance des PME familiales (Niveau II).

H3 : Les modalités de l'altruisme du propriétaire dirigeant influence positivement (versus négativement) la performance des PME familiales tchadienne (Niveau III).

Les trois hypothèses générales sont décomposées en plusieurs sous hypothèses qu'il serait trop long de lister ici. Nous renvoyons le lecteur au graphique de synthèse du modèle conceptuel, ci-dessus. » Ce sont ces trois hypothèses que nous testons dans la suite de l'étude.

METHODOLOGIE D'ANALYSE ET RESULTATS

a. Echantillon constitué

Dans cette section, nous présentons l'échantillon des PME consultées, 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 130 PME familiales formelles et 52 PME familiales informelles situées dans les villes de Moundou, N'Djamena et Abéché. Cet échantillon respecte les prescriptions de Roussel et *al.* (2002) en matière de « tailles minimales».

La collecte des données a été effectuée auprès des propriétaires-dirigeants des PME à l'aide d'un questionnaire portant sur 4 grandes thématiques à savoir : 1- Performance, 2- Gouvernance, 3- Famille, 4- Altruisme. A ces 4 thématiques, nous ajoutons deux ensembles de données contextuelles : les caractéristiques de l'entreprise et les caractéristiques du propriétaire-dirigeant.

La construction du questionnaire est passée par plusieurs étapes. D'abord nous avons sélectionné 14 propriétaires-dirigeants des PME avec lesquels nous avons eu des entretiens semi-dirigés, sur la base de 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 au cours du travail de production des entretiens : certaines questions initiales ont été supprimés, d'autres ajoutés ou réorientés en fonction de ce que les propriétaires-dirigeants 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 a été administré à l'ensemble de l'échantillon.

Le questionnaire est administré en face à face dans les trois villes du Tchad à savoir Ndjamena, Moundou, Sarh et Abéché. Le choix des répondants s'est fait de façon aléatoire compte tenu du caractère informel de la deuxième catégorie de l'échantillon et ce, sur la base de notre échantillon de départ.

b. Résultats descriptifs

Les entreprises de l'échantillon appartiennent plutôt à la catégorie PME ; plus de la moitié (125) ont un effectif inférieur à 50 employés. Seulement 57 d'entre elles sont des moyennes entreprises.

En ce qui concerne les secteurs d'activité, les entreprises de l'échantillon appartiennent à des secteurs très variés (industrie, commerce, prestation de service, informel). La majorité des entreprises (80%) de l'échantillon ont été créées dans les années 1990 et 20% ont commencé leur activité après l'année 2000. 38,5 % des entreprises sont des entreprises individuelles, 11% des SNC, 12,1% des SARL, 99% des SA et 28,6% sont des entreprises informelles. Par rapport à la structure du capital, la part détenue par le propriétaire est supérieure à 50% dans plus de 80% des entreprises étudiées. La famille en détient 100% du capital pour 83% d'entre elles. On peut conclure que l'échantillon est composé essentiellement d'entreprises à capital concentré.

Dans 82 % de ces entreprises, plus de deux membres de la famille y travaillent, dans le reste des cas (18%), seulement un ou deux membres de la famille y travaillent.

41% des entreprises sont gérées par des dirigeants ayant au moins le baccalauréat, et compte tenu de leur âge moyen (40 ans), ce niveau peut être considéré comme assez élevé. Les dirigeants ont cité plusieurs objectifs qu'ils veulent atteindre à travers leur entreprise, à savoir, accroître la richesse de la famille, garantir un emploi pour les membres de la famille, acquérir une réputation familiale dans les affaires et la pérennité de l'entreprise.

Les sources de financement les plus utilisées par les entreprises de l'échantillon sont sans surprise, les capitaux propres et les tontines.

b. Mesure des variables

Nous présentons d'abord les trois ensembles de variables indépendantes *gouvernance*, *caractères familiaux et altruisme*, puis la construction de la variable dépendante, la performance.

1. Les variables indépendantes : gouvernance, famille et altruisme

Dans un premier temps, il faut mesurer la pertinence des échelles de mesure et évaluer l'unidimensionnalité des construits en fonction des réponses obtenues. Pour ce faire, nous utilisons l'analyse en composantes principales.

La partie descriptive réalisée, nous testons les hypothèses de recherche en mesurant les liens qui existent entre les variables utilisées. Comme nous le décrivons plus loin, nous utilisons des régressions linéaires multiples. Nous utilisons l'ACP pour juger de la multi ou de l'unidimensionnalité des concepts étudiés.

Le tableau suivant fait une synthèse des résultats obtenus à la suite des différentes étapes permettant d'épurer les échelles.

Tableau 1 : diagnostic des échelles

DIMENSIONS	ALPHA DE L'ECHELLE	ECHELLES / SOUS ECHELLES	NOMS DES AXES FACTORIELS
GOUVERNANCE	0,879	Votre système comptable est à jour	Axe 1 : <i>Formalisme de la gouvernance</i>
		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	Axe 2 : <i>Relations et délégations</i>
		Vous déléguez des tâches à vos subordonnées	
		Les relations de travail interpersonnel sont bonnes	
FAMILLE	0,844	Les relations hiérarchiques de travail sont bonnes	
		Conflits avec les employés dus à de problèmes de compétence	Axe 1 : <i>conflits professionnels</i>
		Conflits avec les employés à cause de problèmes d'implication	
		Conflits avec les employés à cause de malversations financières	
		Problème entre les employés	
		Conflits avec les responsables du fait de leur gestion	Axe 2 : <i>relations internes, formations et expériences</i>
		Les relations entre les membres de la famille ont un effet négatif sur la gestion de l'entreprise	
		Vos relations de travail avec les employés sont bonnes	
		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	Axe 3 : <i>Influence négative</i>
		Vous (Dirigeant ou propriétaire Dirigeant hors famille) avez une longue expérience dans l'entreprise	
		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	
		Travailler avec les membres de la famille nuit au bon déroulement du travail	

		Les employés membres de la famille ont un bon niveau de formation	<i>des relations familiales et formation des membres de famille</i>
ALTRUISME	0,874	Les membres de la famille posent plus de problèmes que les autres employés hors famille	Axe 1 : <i>Comportements négatifs des membres de la famille au travail</i>
		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 recrutements de dirigeants sont en général orientés sur les membres hors de la famille expérimentés	
		Les membres de la famille sont mieux rémunérés que les autres employés	Axe 2 : <i>Dirigeant âgé et orientation vers le professionnalisme</i>
		Nos recrutements sont en général orientés sur les membres de la famille	
		Le personnel de l'entreprise en général à un bon niveau de formation	
		Êtes-vous (dirigeant) très proche de la retraite	

Cette ACP a permis de synthétiser les principaux axes factoriels susceptibles d'expliquer la performance des entreprises de l'échantillon. Nous pouvons les identifier comme suit :

- La première variable est liée au caractère *gouvernance de l'entreprise* et renferme huit items. A la lecture du tableau, le premier axe factoriel est corrélé avec cinq items. Ce premier facteur déterminé est mesuré par 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***.

La variable *famille* renferme 14 items. Le premier axe factoriel est corrélé avec 6 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 6 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 détermine 2 items et dénommé ***Influence négative des relations familiales et formation des membres de famille***.

Le construit de *l'altruisme* est mesuré par le biais de 9 items. Les mesures donnent de bons résultats en termes statistiques (KMO, test de sphéricité, etc.) et que les auteurs tiennent les données à la disposition des lecteurs, sur demande.

L'ACP produit donc deux facteurs expliquant ainsi 59,233% de la variance et prouve la bi dimensionnalité du construit. Pour ce qui est de l'adéquation de l'ACP par rapport aux

données de l'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*.

La mesure de la performance

Nous avons mesuré la performance par un ensemble de huit critères : V1.1 (l'évolution totale des ventes), V1.2 (l'augmentation du capital), V1.3 (la progression du bénéfice), V1.4 (l'évolution de l'effectif personnel), V1.5 (satisfaction des salariés), V1.6 (satisfaction du dirigeant), V1.7 (part de marché), V1.8 (croissance de l'entreprise). En raison de la réticence des entreprises à communiquer les informations liées à leurs données comptables, ces critères ont été appréciés et évalués personnellement par les chefs d'entreprises en fonction du niveau d'évolution d'une période de trois ans d'exercice et sur une échelle de type Likert à cinq points. L'analyse factorielle a extrait une facette de la performance mesurée par huit items. Le tableau ci-dessous récapitule les données.

Tableau 2 : ACP sur l'échelle de mesure de la performance

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	

Source : nos enquêtes

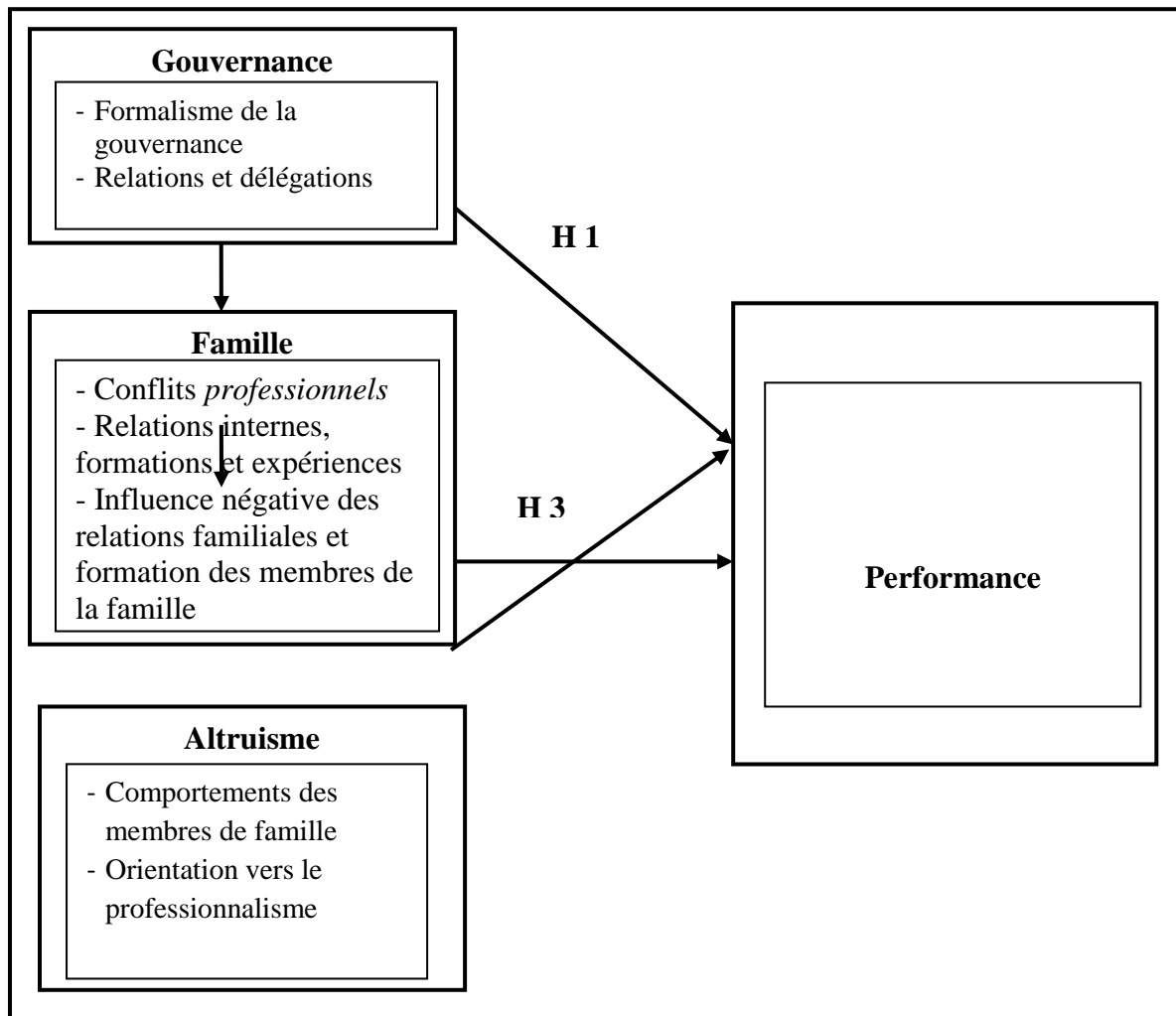
L'obtention d'un seul axe factoriel de performance est surprenante. La littérature théorique comme les études de terrain ont montré que la performance est multidimensionnelle. La performance des PME tchadiennes est globale. Cela signifie que dans ces entreprises, tous les éléments de performance sont liés entre eux. Plusieurs explications peuvent être apportées à cet état de fait, car c'est du déclaratif : dans l'esprit des dirigeants qui répondent au questionnaire, tous les éléments de la 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 surprenant.

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. Nous allons tester les hypothèses en construisant trois modèles opérationnels successifs des facteurs extraits de l'ACP pour tester chacun des trois groupes de variables.

1. Vérification des hypothèses

Nous testons le modèle composé des concepts et construits tirés des recherches antérieures pour valider nos trois ensembles d'hypothèses. Nous allons tester le modèle en trois étapes successives, c'est-à-dire trois modèles successivement imbriqués. Le modèle 1 teste la relation entre la performance (variable expliquée) et le construit 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, plus 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, plus les deux facteurs *comportements négatifs des membres de famille au travail et dirigeant âgé et orientation vers le professionnalisme*. Ainsi donc, les analyses se feront en trois temps successifs, afin de pouvoir interpréter les apports successifs de chaque construit au modèle général. La figure ci-après présente le modèle de recherche après l'ACP.

Figure 2: Modèle de recherche après l'ACP

Nous testons les différentes propositions et hypothèses. L'analyse sera menée sur l'échantillon global composé des entreprises formelles (entreprises familiales et non familiales), et entreprises informelles.

1.1 Test des hypothèses concernant l'échantillon global

Il s'agit d'un test de régression multiple. Le test de régression est effectué entre les facteurs de la variable gouvernance à savoir le *formalisme de la gouvernance (FACI_1)*, *relations et délégations (FACI_2)* et la variable *performance*. Présentons alors ce premier modèle appelé M1.

1.1.1 Résultats de tests de régression de la relation entre la gouvernance et la performance (Modèle 1)

Dans le modèle 1, nous testons l'hypothèse selon laquelle, *la formalisation des processus de gouvernance influence positivement la performance des PME familiales tchadiennes*. Pour tester le modèle M1, nous avons fait recours à la régression linéaire multiple qui nous a permis

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 mieux la performance des PME, nous avons procédé à une régression linéaire multiple de la gouvernance par le biais des deux facteurs (*formalisme de la gouvernance et relations et délégations*) retenus précédemment.

Le tableau suivant, donne les résultats de la régression effectuée sous SPSS.18

Tableau 3 : Résultats de la régression linéaire du modèle 1.

Coefficients	Valeur des coef 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 0,5². 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 :

$$(1) \quad F1_1 = 4,541^{E-17} + 0,414FAC1_2 + 0,476FAC2_2 + \varepsilon$$

(0,00) (7,131) (8,217)

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 (0,414 et 0,476). Ceci laisse entendre que ces variables ont un pouvoir explicatif sur la performance des PME.

Nous noterons que l'importance relative des deux facteurs est assez proche, le facteur 2 étant un peu plus «lourd ». Cela signifie que lorsque l'on prend en compte seulement les effets des facteurs de gouvernance sur la performance, l'effet du formalisme de celle-ci n'est pas plus importante, voire même d'un poids légèrement inférieur, que la qualité des relations de travail (y compris délégation). Notons déjà que ceci n'est pas totalement vérifié pour les modèles M2 et M3.

² En effet, la valeur du coefficient de détermination est comprise entre 0 et 1. Elle doit être très proche de 1.

En définitive, l'hypothèse selon laquelle *la formalisation des processus de gouvernance influence positivement la performance des PME familiales tchadiennes* est **validée**. Ce résultat confirme les travaux de recherche des différents auteurs évoqués sur la base théorique ci-haut.

1.1.2 Tests de régression entre gouvernance, famille et performance : Modèle M2

Pour le deuxième modèle, nous testons l'hypothèse 2 selon laquelle *les caractéristiques d'implication familiales influence positivement ou négativement selon les caractéristiques sur la performance des PME familiales*

Le tableau suivant, récapitule les résultats du test de régression multiple.

Tableau 4 : Résultats de la régression linéaire : 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 du 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 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 égal 0,557, supérieur 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.

L'équation de régression traduisant des liens causaux significatifs du modèle M2, se décline comme suit :

$$(2) \quad F1_1 = -1,027^{E-17} + 0,297FAC1_2 + 0,364FAC2_2 + 0,214FAC1_3 + 0,358FAC2_3 + 0,104FAC3_3 + \varepsilon$$

(0,000) (5,597) (6,491) (3,843) (6,834) (2,025)

Comme l'équation (2) le montre, tous les coefficients de régression des facteurs présentent *relations internes, formation et expérience* des valeurs (t) de Student sont supérieures à 1. De

plus, ces coefficients sont significativement différents de zéro. La construction paramétrique du modèle M2 apporte deux enseignements principaux.

D'une part, les coefficients des deux facteurs de gouvernance diminuent nettement quand on introduit les facteurs familiaux pour expliquer la performance. Autrement dit, l'apport des facteurs liés aux phénomènes familiaux montre la diminution de l'importance relative des facteurs de gouvernance pour expliquer la performance des PME dans notre échantillon.

D'autre part, les trois facteurs du groupe « familial » n'ont pas du tout la même importance (coefficients de 0,358, 0,214 et 0,104 respectivement). Le facteur le plus « lourd » est FAC2_3 : quand on prend en compte les facteurs familiaux, il apparaît que ce facteur est le plus explicatif de la performance. Autrement dit, les effets négatifs potentiels des relations d'agence sont d'abord contrés par les relations entre membres de la famille dans l'organisation, ainsi que par (et de manière indissociable) la formation du dirigeant et des cadres, même non familiaux, et par l'expérience du dirigeant. Dans une moindre mesure, et de manière très contre-intuitive, les divers types de conflits (y compris entre employés, au-delà de la famille elle-même) ont aussi un niveau globalement positif sur la performance. Plusieurs interprétations de ce paradoxe sont possibles (cf. notre paragraphe de discussion des résultats). En définitive, l'hypothèse H2, selon laquelle, *les caractéristiques d'implication familiales influencent positivement selon les caractéristiques sur la performance des PME familiales* est validée.

1.1.3 Tests de régression entre la gouvernance, famille, altruisme et performance : Modèle 3

Nous testons l'hypothèse 3 selon laquelle *les modalités de l'altruisme du propriétaire dirigeant influencent positivement ou négativement selon les modalités sur la performance des PME familiales tchadienne*. Pour cela, les indices seront calculés selon la méthodologie précédemment décrite avec ajouts successifs des construits de l'altruisme du modèle M2.

Les résultats du test de régression du modèle 3 de la relation entre les facteurs de gouvernance, famille et l'altruisme sur la performance sont indiqués sur le tableau ci-dessous. Au vu de tous les coefficients, le modèle M3 présente un meilleur ajustement que le modèle M2. La somme des R² par rapport au modèle M2 et le pouvoir explicatif total s'améliorent. L'ensemble des coefficients est présenté dans le tableau ci-après.

Tableau 5 : 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. Mais des effets non significatifs émanant des deux facteurs altruisme (Comportements des membres de famille et Orientation vers le professionnalisme) sur la performance. Tout de même, le modèle est puissant puisque le test de Fisher est significatif au seuil de 0,000 pour 7 et 174 degrés de liberté. Le modèle M3 peut donc être représenté par l'équation suivante :

$$(3) \quad F1_1 = -1,051^{E-17} + 0,393FAC1_2 + 0,356FAC2_2 + 0,206FAC1_3 + 0,345FAC2_3 \\ (0,000) \quad (5,490) \quad (6,227) \quad (3,395) \quad (6,056) \\ + 0,091FAC3_3 + 0,073FAC1_4 + 0,013FAC2_4 + \varepsilon \\ (1,743) \quad (1,383) \quad (0,224)$$

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.

Eu égard à tous ces résultats, tous les indicateurs sont significatifs à l'exception des deux facteurs d'altruisme. Le modèle M3 a un résultat contre intuitif : en introduisant les deux facteurs de l'altruisme, on constate qu'ils n'ont pas de pouvoir explicatif statistiquement significatif sur la performance, mais que leur introduction dans le modèle ne change pas le pouvoir explicatif des autres variables, celles de la gouvernance et celles de la famille. Les coefficients des deux facteurs de l'altruisme sont respectivement de 0,073 et 0,013, donc faible en comparaison des autres coefficients.

La relation est positive mais non significative. Une explication de ce non effet peut provenir de l'enracinement du dirigeant. A priori, un dirigeant familial va se comporter en intendant mais l'effet de ce comportement est ambigu. D'un côté, ceci renforce cohésion et confiance entre les membres de la famille. Ce qui devrait favoriser la performance. D'un autre côté, ceci relève

aussi d'une forme de népotisme, donc les membres de la famille quel que soit leurs compétences. D'où, un effet négatif sur la performance. Les recrutements basés sur des critères d'affinités, diminuent la performance des entreprises de notre échantillon. Nous concluons que l'hypothèse 3 est validée partiellement.

IV - LA PRISE EN COMPTE DES FACTEURS PROPRES DE L'ENTREPRISE FAMILIALE REpond MIEUX AUX LIMITES DE LA THEORIE DE L'AGENCE QUE LES ELEMENTS DE LA THEORIE DE L'INTENDANCE

Le poids légèrement supérieur du facteur *relations et délégations* dans le modèle 1, est nettement plus important dans les modèles 2 et 3, par rapport au facteur de *formalisme de la gouvernance*, soutient l'idée que la théorie de l'agence n'aboutit pas forcément à promouvoir, ou du moins à provoquer, la création, ou le renforcement de structures familiales. La bonne qualité des relations de travail et hiérarchiques, ainsi que les capacités de délégation, semblent sur notre échantillon, une autre manière, efficace, de limiter les effets potentiellement négatifs de ces relations d'agence sur la performance.

Quant au modèle M2, son interprétation est pro-intuitive pour le facteur *relations internes, formation et expérience* et paradoxal pour les facteurs *conflits professionnels ; influence négative des relations familiales et formation des membres de la famille* : soit on considère que les répondants au questionnaire sont plus « matures » et efficaces quand ils reconnaissent qu'il existe des conflits professionnels dans leurs services, d'où un effet indirectement positif sur la performance; soit on considère que l'intensité de conflits, en elle-même, accroît la performance. Ceci peut s'expliquer en termes psychosociologiques : les conflits sont aussi sources de créativité et de changement organisationnel, avec un effet positif sur la performance. Enfin, le facteur hétérogène *Influence négative de la famille et formation des membres de la famille* a un effet nettement plus faible que les deux facteurs précédents sur la performance; mais il a un effet partiellement paradoxal : la corrélation est positive. Autrement dit, les effets familiaux de ce type jouent significativement sur la performance, ce qui est intuitif pour la formation, mais contre-intuitif pour l'effet négatif du travail avec des membres de la famille. Une réflexion de mêmes type peut être menée pour expliquer l'effet positif sur la performance (quoique que bien moins important que les deux autres facteurs) du facteur *Influence négative de la famille et formation des membres de la famille*, du moins pour une partie.

En effet, il apparaît logique que la formation des membres de la famille employés dans l'entreprise ait un effet positif sur la performance. Par contre, il est apparemment contre-intuitif que la reconnaissance que les relations de famille puissent nuire au travail ait un effet positif sur la performance. Soit le fait que les répondants ont conscience que les relations familiales peuvent nuire au bon déroulement du travail et augmente leur capacités (donc un effet positif sur la performance) ; soit la gestion au quotidien de ces relations familiales, en elles-mêmes dangereuse pour la qualité du travail, aboutit (comme pour les conflits) à une plus grande créativité et anticipation (pro action), avec un effet positif sur la performance.

Ainsi, la construction du modèle M2 renforce l'invalidation de la théorie de l'agence et valide les approches en termes d'importance des relations familiales sur la performance. Quand on prend en compte les facteurs liés aux relations et dynamiques familiales, le pouvoir explicatif des facteurs de gouvernance, en particulier la formalisation diminue nettement. Autrement dit,

la dynamique des relations familiales est un facteur au moins aussi important pour pallier les problèmes de coûts d'agence en termes d'effets sur la performance, que la gestion des instances de gouvernance, non seulement formelles, mais même dans la qualité des relations au travail.

Par contre, on aurait pu s'attendre à une influence positive des facteurs liés à l'altruisme, étant donné que les PME familiales de l'échantillon ont une assez longue expérience sur le marché. Ces résultats peuvent être discutés pour ce modèle M3 : soit l'entreprise arrive à 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 déviations liées à 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 n'ont pas d'effets significatifs sur la performance.

Nos résultats sont cohérents avec plusieurs auteurs critiques de la théorie de l'agence appliquée aux PME familiales comme le souligne Mustakallio (2002), et d'autres : une perspective relationnelle en complément d'une perspective contractuelle de la gouvernance est indispensable pour l'étude des EF. Ceci nuance ce que l'approche « habituelle » de la théorie de l'agence postule. Par exemple, Pieper et al. (2008) notent que les EF doivent utiliser des mécanismes contractuels (contrôle formel), comme le Conseil d'Administration. Ceci permettrait 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*, coefficient positif et significatif). 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 des PME de notre échantillon.

Certes, l'utilisation des éléments structurels de la gouvernance (Conseil d'Administration, Conseil de Direction) pour la prise de décision stratégique est utile à l'amélioration de la performance. Mais la direction stratégique et l'exercice du pouvoir de la famille propriétaire a lieu, au contraire, le plus souvent au sein d'arènes plus informelles (Melin et Nordqvist, 2000). 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). Il semble bien 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* et surtout de l'axe *relations internes, formations et expériences*.

L'EF tchadienne cherche donc 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 qui relèvent uniquement de la sphère économique. En premier lieu, ils 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 dont elles disposent ((Mustakallio, Autio, et Zahra 2002; Tagiuri et Davis 1996; Daily et Dollinger, 1992). Les résultats de notre enquête tendent à étayer cette interprétation.

De plus, l'EF constitue une source d'emploi privilégiée pour les membres de la famille propriétaire. Le degré d'altruisme du dirigeant familial envers un membre de la famille reflète un point d'utilité total affecté par l'utilité d'un autre membre de la famille. Cependant, le népotisme y est pratiqué sans aucune conscience des dysfonctionnements dangereux qu'il entraîne. Ceci explique pourquoi nos résultats ne valident pas complètement l'effet positif de l'altruisme sur la performance. Un autre processus peut être avancé : l'altruisme ne se fait pas de façon symétrique, 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. En deuxième lieu, il faut tenir compte de ce que l'altruisme n'est pas seulement familial – cela revient à s'interroger sur les frontières de la famille, ou plus exactement de la parentèle -.

Jusqu'où va le cousinage ? Plus largement se pose la question des rapports altruiste entre le dirigeant, voire d'autres membres de la famille dans l'entreprise, avec les membres de la communauté locale (qu'elle soit géographique « village », « notables »), ou (professionnelle « réseau » de fournisseur et de client, membres de la même profession, etc.).

CONCLUSION

Cette recherche analyse les effets de la gouvernance sur la performance des PME familiales tchadiennes. Il est à rappeler que le terme gouvernance a été défini dans cette recherche sur la base des concepts évoqués dans le modèle. La notion de gouvernance se base sur les concepts de la théorie de l'agence. Cette approche est certainement trop strictement dans le cadre des PME familiales et nous l'avons enrichi des concepts liés au caractère proprement familial de la gouvernance pour ce type d'entreprise ainsi que ce qu'il est convenu d'appeler théorie de l'intendance.

Nous avons mené une analyse statistique à partir d'un questionnaire sur un échantillon des PME familiales. Nous avons mené successivement une analyse en composante principale, puis des régressions sur trois modèles emboîtés. Nos résultats ont montré que les facteurs de gouvernance et les facteurs familiaux expliquent positivement la performance des PME familiales et que l'altruisme a des effets complexes

Ces résultats donnent lieu à des contributions théoriques et managériales.

Sur le plan théorique, cette recherche relance le débat scientifique sur la gouvernance des PME familiales et leur performance, débat marqué par la faiblesse des travaux en la matière. L'autre apport est la mobilisation et la validation de la complémentarité des approches théoriques mobilisées (l'agence et l'intendance) qui ont permis de faire ressortir plusieurs facteurs ayant servi à bâtir un cadre conceptuel original, susceptible d'être reproduit sur d'autres terrains de la recherche.

Sur le plan managérial, les facteurs précis de gouvernance, famille et altruisme identifiés grâce à cette recherche, permettront aux PME de réaliser un diagnostic de leurs dynamiques décisionnelles.

BIBLIOGRAPHIE

- ALLOUCHE J. et AMANN B. (1997), " Le retour triomphant du capitalisme familial ", L'Expansion Management Review, Juin 1997, pp. 92-99.
- ALLOUCHE J. et AMANN B. (1998), " La confiance : une explication des performances des entreprises familiales ", Economies et Sociétés, Sciences de Gestion, Série SG, n°8-9/1998.
- ALLOUCHE J. et AMANN B. (2000), " L'entreprise Familiale : un état de l'art ", Finance,
- Barney, J. (1991) «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, vol.17, pp. 99-120.
- BERLE A. et MEANS G. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, Mac Millan: New York, 1932. Business Review, Vol. 2, n°3, pp. 257-276.
- Catry Bernard et Buff Airelle (1996), «Le gouvernement de l'entreprise familiale», Public Union.
- Chandler, G.N. & Jansen, E. (1992), « the founder's self-assessed competence and venture Performance », *Journal of Business Venturing*, 7, pp.223-236
- 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.
- 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.
- Contrôle, Stratégie, Vol. 3, n°1, Mars 2000, pp. 33-79.
- DAILY C. et DOLLINGER M. (1993), «Alternative Methodologies for Identifying Family Versus Non-Family-Managed Businesses ", *Journal of Small Business Management*, April 1993.
- DAVIS J., SCHOORMAN F., et DONALDSON L. (1997), «Toward a Stewardship Theory of Management ", *Academy of Management Review*, 22, 20-47.
- FAMA E., et JENSEN M. (1983), "Separation of Ownership and Control ", *Journal of Law and Economics*, 26, pp. 301-325. Family Businesses ", Communication lors de la conférence du FBN, Barcelone, Espagne.
- GALLO M. et VILASECA A. (1996), "Finance in Family Business ", *Family Business Review*, Vol. 9, n°4, Hiver 1996.
- Gallo. M. A and Vilaseca. A. (1996), « Finance in family business», *Family Business Review*, 9(4), pp. 387-401
- HIRIGOYEN G. (1982), " Le comportement financier des moyennes entreprises industrielles familiales ", *Banque*, n°417, pp. 588-593.
- HIRIGOYEN G. (2000), " Les implications de la spécificité des comportements financiers des Intellectual Capital, Vol. 3, n°4, pp. 375-392.
- 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
- 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.

- MORCK R., SHLEIFER A. et VISHNY R. (1988), "Management Ownership and Market Valuation: An Empirical Analysis ", *Journal of Financial Economics*, 20, p. 293-315.
- Moyennes entreprises industrielles (M.E.I) familiales ", cahier de recherche, IAE de Toulouse,
- MUSTAKALLIO M. et AUTIO E. (2001), "Optimal Governance in Family Firms ", Communication à la Babson Entrepreneurship Conference.
- MYERS, S. (1977), "Determinants of Corporate Borrowing ", *Journal of Financial Economics* 5, pp. 147-175.
- 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.
- ROSS S (1973), The Economic theory of Agency: the Principal Problem, *American Economic Review*, 62
- SALVATO C. (2002), "Towards a Stewardship Theory of the Family Firm ", Communication à la 13ème conference du FBN, Helsinki, 2002.
- 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*, 46, 2
- SCHULZE W, LUBATKIN M, DINO R ET BUCHHOLTZ A (2001), Agency Relationship in Family Firms: Theory and Evidences, *Organization Science*, 12, 2
- 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.
- TAGIURI R. et DAVIS J. (1992), "On the Goals of Successful Family Companies ", *Family Business Review*, Vol. 5, n°1, Printemps 1992.
- Tarondeau, J.C. (1998), *Le management des savoirs*, Paris, Puf-Collection Que sais-je.
- Tarondeau, J.C. (2004), « La gestion par les processus ou la transversalité dans les organisations », dans *comprendre le management, cahiers français*, Juillet – août, PP.45-51.