

LES MECANISMES DE GOUVERNANCE DES PME FAMILIALES EN AFRIQUE

Djinnadjingar Ratangar

Maitre-Assistant CAMES

Docteur en Sciences de Gestion, Université de Moundou

BP: 206

Tel: +235 66 26 46 20 / +235 99 61 67 24

Moundou-Tchad

RESUME: *L'objectif de ce papier est d'apporter une clarification conceptuelle des mécanismes de gouvernance à partir d'une revue de littérature appliquée aux PME familiales africaines. L'analyse de la revue de littérature a permis d'appréhender les spécificités des entreprises familiales africaines par une meilleure connaissance de leurs pratiques de gouvernance d'une part, et par le management africain spécifique à la lumière des théories contemporaines, d'autre part. L'étude analyse des réalités culturelles du terrain africain pour proposer un cadre explicatif et interprétatif en contexte du management spécifique africain.*

MOTS CLES : Entreprise familiale, Gouvernance, culture, PME, Tchad, Afrique.

ABSTRACT: The objective of this paper is to provide conceptual clarification of governance mechanisms based on a literature review applied to African family SMEs. The analysis of the literature review made it possible to understand the specificities of African family businesses through a better knowledge of their governance practices on the one hand, and by specific African management in the light of contemporary theories, on the other hand. The study analyses the cultural realities of the African field to propose an explanatory and interpretative framework in the context of African specific management.

KEYWORDS: Family business, Governance, culture, SMEs, Chad, Africa.

INTRODUCTION

Les PME familiales en Afrique constituent des moteurs de développement économiques des pays africains. De nombreuses études ont été faites sur la gouvernance des entreprises non familiales. Mais peu d'études ont été réalisées sur les mécanismes de gouvernance existant ou qui devraient être mis en place au sein des PME familiales. La mise en place d'une gouvernance au sein des PME familiales nécessite de tenir compte non seulement des spécificités de la structure de propriétés, mais également des caractéristiques du dirigeant et des objectifs des actionnaires. Toutefois, le dirigeant n'occupe pas un rôle passif face aux mécanismes qui contraignent son pouvoir discrétionnaire et qui gouvernent sa conduite.

L'article est structuré en deux parties. La première partie présente les spécificités des entreprises africaines et permet d'avoir une vue panoramique de l'environnement économique des entreprises et des concepts d'entreprises familiales (EF) et de gouvernance dans cet environnement. La deuxième partie, plus analytique et prospective, présente la PME africaine à la lumière des théories contemporaines de l'entreprise et montre comment ces théories doivent

être adaptées pour tenir compte des spécificités culturelles africaines. Nous terminons alors par quelques réflexions sur un possible management africain spécifique.

Les spécificités des entreprises africaines

La crise économique qui sévit actuellement en Afrique noire et qui n'épargne pas les pays de la CEMAC¹ a favorisé l'expansion des PME caractérisées par les micro- activités des biens et services. Hernandez (2000) a fait le constat qu'au moment où les entreprises africaines modernes, publiques et privées rencontrent de grandes difficultés, les PME familiales résistent à la crise et même se multiplient.

Pourquoi exiger la pratique de la gouvernance d'entreprise de ces PME familiales? Pour répondre à ce défi, de nombreux auteurs en appellent à une meilleure gouvernance des EF en particulier sur plus de formalisme (théorie de l'agence). Est-ce pertinent pour les EF en Afrique ?

Pour analyser les spécificités des entreprises africaines, il convient d'étudier dans un premier temps, leur environnement économique (A), et dans deuxième temps, les concepts d'EF familiale et de gouvernance (B) proprement dit.

L'environnement économique des entreprises

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

Depuis 1988, une crise de liquidité et d'insolvabilité sans précédent frappe le secteur bancaire africain. Les conséquences de ce contexte sur la situation des entreprises sont incalculables et désastreuses. En fait, les raisons de l'échec de certaines entreprises en Afrique sont souvent dues à la faiblesse de la relation entre la banque et l'environnement économique et social (Chekili et Saidane, 1995). Ce qui conduit à un tel constat est le sentiment de méfiance et le manque de compréhension que peut manifester le banquier à l'égard de l'entreprise. Par conséquent, l'analyse de l'efficacité des entreprises en Afrique ne peut être effectuée sans s'interroger sur les structures et les moyens financiers disponibles et nécessaires à leur développement.

Nous allons trouver quelques éléments d'explication à cet état de fait d'une part, dans les pratiques de gestion, d'autre part, dans leurs spécificités en termes de gestion des ressources humaines.

¹ Communauté Economique et Monétaire des Etats d'Afrique Centrale (Cameroun, Congo, Gabon, Guinée Equatoriale, République Centrafricaine et Tchad).

Les pratiques de gestion

L'Afrique reste un continent où les traditions continuent de tenir une place importante dans la vie de tous les jours (Mahieu, 1990). L'entreprise étant un corps social en interaction avec son environnement, sa gestion ne peut se faire et se comprendre en faisant abstraction de cet environnement culturel. La culture en tant qu'ensemble complexe de croyances, de connaissances, d'habitudes, de lois, de coutumes et d'aptitudes acquises par l'homme en tant que membre d'un groupe a un impact sur la gestion des organisations. Ainsi, toute économie, toute organisation reposent sur un « endroit » symbolique dont elles tirent sens et dynamisme. L'entreprise ne se réduit donc pas à un système technique. Mais, elle est aussi une communauté qui s'organise autour d'un sens et dont on ne peut ignorer les acteurs.

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

Les ressources humaines

En Afrique, l'entreprise est le lieu d'intenses relations sociales. La confiance mutuelle, le respect de la dignité de chacun sont essentiels à sa bonne marche. L'entreprise doit être au service du personnel et non l'inverse. Cependant, il existe dans toute entreprise, des sources de conflits latents entre employeurs et employés qui peuvent mettre sa survie en jeu. Le fait qu'il y ait des entreprises africaines dont la durée de vie est longue est la preuve que certains processus contribuent à réduire ces antagonismes et assurent la pérennité des organisations. L'analyse du rôle de ces réducteurs de conflits est essentielle à la compréhension des modalités concrètes de fonctionnement de l'entreprise africaine. Le facteur humain y tient une place centrale. En effet, le domaine de la gestion des ressources humaines en Afrique, dépasse largement les limites de l'entreprise. Ainsi, les termes d'autorité, de règles et de discipline, de la hiérarchie de grades et la centralisation des décisions, de fonctions et structures, ... sont empruntés à d'autres réalités institutionnelles que celles de l'entreprise. En ce qui concerne l'exercice du pouvoir, par exemple, le chef en raison de sa personnalité, de sa compétence technique ou de son origine exerce une attraction réelle sur l'ensemble du corps social de l'entreprise qu'il lui appartient de capitaliser. Mais le potentiel de la loyauté et de motivation ainsi disponible est lié à l'homme. Certains dirigeants le cultivent en amplifiant le côté relationnel, devenant ainsi de véritables chefs de quartier ou de village rendant la justice, disposant des conseillers matrimoniaux, etc. D'autres tentent d'obtenir un

transfert de cette loyauté vers l'entreprise. Mais faute d'identification, de symbole et de valeurs collectives, ce transfert ne se fait que très imparfaitement, entraînant frustration et démotivation en pure perte. En fait, la relation directe au chef aurait dû permettre de définir des modèles d'organisation qui favoriseraient l'expression des salariés et la participation, afin d'accentuer le sentiment d'appartenance et de décourager les conduites d'exclusion (Verhelst, 1996).

En outre, l'entreprise est souvent représentée par une conception plurale de l'individu, du pouvoir et du divin qui s'exprime dans la communautarisation des Êtres et du Cosmos (espace extraterrestre) au sein du groupe. Elle se situe dans les mythes spatio-temporels des représentations magico-religieuses locales, et tire de cette dimension sacrée son équilibre à travers une régulation assurée par l'obéissance et le respect aux normes sociales locales de l'excellence établies depuis les ancêtres : la sagesse, la justice, les rapports avec le divin, la compétence technique fondée sur l'ancienneté et le devoir. Les personnes les plus affirmées dans la pratique occupent le sommet de la hiérarchie et les moins affirmées la base. Ainsi, la pratique de la concertation, notamment par la palabre, constitue une valeur traditionnelle, même si elle ne se réalise pas d'une manière pleinement égalitaire et comporte des règles et des hiérarchies à respecter (Peretti, 2003).

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

Les concepts d'entreprise familiale et de gouvernance

Dans les pays africains caractérisés par la coexistence de la société traditionnelle et la société moderne, l'EF occupe encore une place relativement plus importante que dans les sociétés capitalistes développées marquées par la désagrégation de la cellule familiale. Celle-ci est de plus en plus réduite à la cellule mononucléaire. Avant de donner un éclairage dans le contexte africain, le concept de l'EF sera d'abord présenté, ensuite celui de gouvernance.

L'entreprise familiale

L'EF peut être considérée comme la forme d'organisation hiérarchisée de la production de biens et services. A travers une grande diversité des modèles « nationaux » ou régionaux, elle est née historiquement à partir de l'apparition de la propriété privée. Cela signifie que la société basée sur la propriété communautaire primitive ne pouvait connaître l'EF, c'est-à-dire une forme de propriété distincte de la propriété collective et appartenant exclusivement à un petit groupe de personnes liées par des liens de sang ou de mariage. Il est possible d'affirmer que l'EF représente le fondement de l'entreprise moderne (Hoy et Verser, 1994).

Ce fondement comporterait deux caractéristiques essentielles d'un point de vue historique : La société traditionnelle que décrit de façon remarquable Penouil (1979) est l'ancêtre de la société moderne. Si la seconde est basée sur l'individu, la première trouve son fondement dans la famille au sens large du terme. Ainsi, l'organisation de la production dans la première forme

de société est d'abord une organisation à caractère familial. Celle-ci s'est adaptée dans la société moderne, a connu quelques mutations et a même produit de grandes organisations multinationales tout en conservant le caractère familial. C'est le cas des firmes comme Michelin, Peugeot, Toyota, Philips, etc.

- d'un point de vue naturel :

L'EF est au cœur de l'organisation économique parce que l'entrepreneur est un preneur de risque. Comme le définit Hernandez, (1997), « l'entrepreneur est une personne (Entreprise individuelle) ou un groupement de personnes (entreprise sociétaire) qui supporte les risques de l'affaire ». Or, supporter de tels risques avec d'autres personnes suppose au préalable avoir des relations de confiance. La famille constitue le premier creuset où se développent entre des individus des relations de confiance : confiance entre le mari et la femme, confiance entre les frères, sœurs, cousins, etc.

La justification de se pencher sur l'EF se rattache au débat soulevé par les mutations actuelles de la PME. Ainsi, parler en Afrique de l'EF peut susciter une polémique en ce sens qu'elle n'est définie ni par la loi, ni par les recherches académiques. D'aucuns se demanderont s'il ne s'agit pas tout simplement de la très petite entreprise (TPE) ou de la PME. Certains juristes l'assimilent péremptoirement à la société anonyme unipersonnelle (SAU) du droit OHADA². Cette assimilation de l'EF à la TPE ou à la PME est un amalgame opérationnel. Car l'EF ne peut être définie ni à travers des formes juridiques spécifiques, ni à partir d'une taille particulière (Carty et Buff, 1996), Allouche et Amann (2000).

Les travaux antérieurs en occident, classent en deux ensembles les définitions de l'EF. Les auteurs qui la définissent et la distinguent de celle non familiale : l'approche restrictive ou monocritère et l'approche multicritère. L'approche monocritère retient soit le critère de propriété, soit le critère du contrôle, soit le critère de l'interaction famille entreprise pour caractériser la nature familiale ou non de l'entreprise. Quant à l'approche multicritère, les critères retenus sont la propriété et contrôle; transmission et contrôle; propriété et domination de la famille, nom de l'entreprise; générations d'entrepreneurs et influence mutuelle et existence de sous-systèmes.

Quel que soit le courant, le rôle de la famille dans la prise de décision et dans le contrôle reste très souligné. La synthèse de ces travaux énumérés plus haut, permet de ressortir quatre constantes dans la caractérisation de l'EF :

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

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

² OHADA : Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique. C'est un organisme qui, en Afrique, élabore et harmonise le droit entre les différents Etats membres. Elle a été créée par le traité du 17 octobre 1993. Les travaux réalisés à la suite du traité comportent un important volet de droit comptable destiné à favoriser l'harmonisation comptable des pays membres.

et du don par opposition au marché et à l'esprit de calcul (Bourdieu, 2002). Relier les concepts de famille et d'entreprise s'avère donc délicat surtout lorsque dans les relations économiques, il faut clarifier qui est de la famille et qui ne l'est pas. Le lien biologique rend presque impossible dans le cadre de l'Afrique toute clarification stricte sur les inclus et les exclus de la famille. Dans la société africaine, la consanguinité conjuguée aux alliances, aux mariages et à l'adoption rend très élastique la notion de famille. Les filiations biologiques et socio-historiques constituent les déterminants majeurs concourant à la mise en place des liens de solidarité et à l'intégration sociale. Leur importance dans les processus d'établissement et de consolidation des liens sociaux apparaît à travers les mécanismes, normes et symboles d'identification ou de distinctions sociales. Ceux-ci offrent l'occasion d'apprécier la prééminence des ancêtres et de la parenté dans la structuration, l'organisation et le fonctionnement des sociétés (Verhelst, 1996). Ces spécificités rend difficiles une définition simple de l'EF en Afrique. Tentons cependant une synthèse.

Dans une perspective africaine, l'EF peut être définie comme une unité chargée de produire et d'écouler sur le marché des biens et services, unité appartenant à des personnes liées par des liens de consanguinité directe ou indirecte usant de contrats non formalisés dont l'objectif prioritaire est l'obtention d'un profit minimum permettant la sécurisation du capital investi et la survie des membres de la famille, mais aussi la persistance des liens socio-familiaux au sens large.

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

La gouvernance de l'entreprise familiale

L'EF est dirigée par un propriétaire dirigeant de façon formelle ou informelle. Elle peut aussi être gérée par un collectif où un membre de la famille est explicitement désigné de conduire l'entreprise. Les autres membres de la famille ont le pouvoir d'injonction sur les décisions de l'entreprise. Ce droit d'injonction constitue une force quand il limite la prise de décision arbitraire d'un seul homme. Il est difficile de faire l'unanimité sur la définition de la gouvernance de l'entreprise en générale. Néanmoins, Shleifer et Vishny (1997) définissent la gouvernance de l'entreprise comme *l'ensemble des mécanismes par lesquels les apporteurs de capitaux garantissent la rentabilité de l'action*. Ces auteurs centrent leur conception de la gouvernance sur la protection des actionnaires comme bénéficiaires exclusifs de la valeur.

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

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

- Les actionnaires : ils sont les détenteurs du pouvoir au sens de Mitchell, Agle et Wood (1997)³ et sont appelés à l'allouer partiellement ou totalement aux mandataires sociaux. En se débarrassant de la gestion, ils cèdent au dirigeant le *droit de propriété virtuel* contre la perception d'une rémunération équitable et le limogeage « *at natum* » de ce dernier en cas de non satisfaction (Louvet et Taramasco, 2004).

- Les dirigeants : ils sont liés aux actionnaires par un contrat et sont appelés à exercer le pouvoir alloué par ces derniers pour maximiser leurs intérêts.

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

La gouvernance peut ainsi être définie autour de ces trois composantes comme *l'ensemble des structures et des mécanismes d'allocation, d'exercice, de contrôle du pouvoir et de la latitude managériale du dirigeant dans les organisations*. Elle est une alternative palliative aux fissures des systèmes de délégation face aux dirigeants opportunistes. Cette alternative est renforcée dans le cas de l'EF. La famille étant un levier essentiel de l'EF, elle constitue avec ses différentes composantes (assemblée de famille, conseil de famille, etc.), une partie prenante⁴ au sens de Mitchell, Agle et Wood (1997) et une composante essentielle du système de gouvernance de l'EF.

Par contre, le gouvernement d'entreprise traditionnellement cité dans les travaux académiques francophones est celui proposé par Charreaux (1997). Il présente la particularité d'être centré sur le dirigeant de l'entreprise : « Le gouvernement des entreprises recouvre *l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire* ». Le commentaire apporté par l'auteur précise le sens de cette définition : « centrée sur le rôle déterminant des dirigeants, elle permet de dépasser l'analyse

³ Ces auteurs segmentent le pouvoir dans l'entreprise en trois catégories : le pouvoir coercitif fondé sur les moyens physiques de contrainte ou de violence ; le pouvoir utilitaire fondé sur les ressources matérielles et financières et le pouvoir normatif fondé sur les ressources symboliques.

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

des relations entre les actionnaires et les dirigeants souvent privilégié et de replacer le problème du gouvernement des entreprises dans l'ensemble de contrats et de relation qu'entretient l'entreprise (et ses dirigeants) avec ses multiples partenaires, qu'ils soient actionnaires, mais également, banquiers, salariés, clients ou pouvoirs publics... ». Toutefois, cette référence au dirigeant peut limiter l'organisation des structures de gouvernance de façon trop stricte et oublier un certain nombre de partenaires agissant sur l'entreprise. Cette vision est certainement trop restrictive dans le cas africain et en particulier dans le cas des EF africaines.

Au regard de la structure de gouvernance d'entreprise, l'EF de petite taille se distingue de l'entreprise non familiale par au moins de quatre caractéristiques (le contrôle du capital et la parenté entre la direction et le capital de l'entreprise, la participation active de la famille à la gestion, le souci de transmettre l'entreprise aux générations futures et les caractéristiques du dirigeant) qui sont souvent très liées entre elles.

Nous pouvons en présenter une vision synthétique dans la figure suivante.

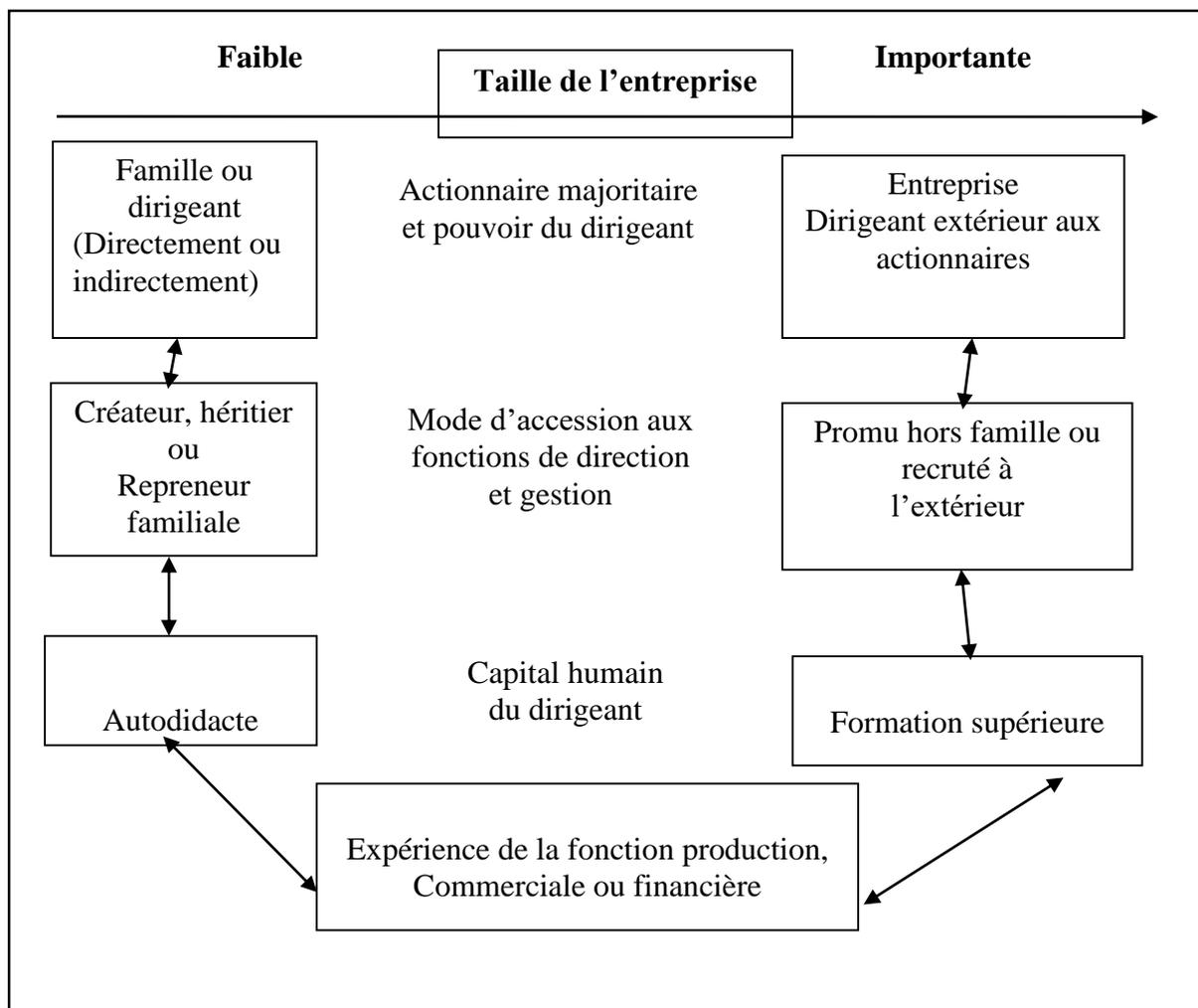


Figure 1: Evolution de la structure de gouvernance de l'entreprise selon sa taille et son niveau de croissance et de développement.

Au fur et à mesure de la croissance et du développement de l'entreprise, on devrait assister à une évolution de la structure de gouvernance. Cette évolution peut porter sur l'un ou l'autre des aspects mais, étant donné les relations qui existent entre eux, il est vraisemblable que l'entreprise qui a fortement crû tendra à adopter les structures propres aux entreprises non familiales. L'EF serait-elle susceptible de contrôler un capital social particulier ?

Un capital contrôlé par la famille

L'EF se distingue de l'ENF non seulement par sa taille, mais aussi par sa structure de propriété. Ainsi dans les PME, le contrôle par les marchés de capitaux n'existe pas ou existe peu. Un actionnaire d'une EF devra évaluer la performance de son entreprise en se fondant sur sa propre expertise et sur les documents en sa possession. Il pourra manifester son mécontentement principalement lors de l'assemblée générale des actionnaires où *l'intuitu personae* joue un rôle beaucoup plus important que dans les assemblées des grandes sociétés.

Le capital de l'EF est souvent détenu par l'actionnaire majoritaire qui est souvent le père de famille et d'autres actionnaires sont représentés par les membres de famille.

- Autres caractéristiques du contrôle de capital en Afrique

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

- Un pôle de la propriété et d'assomption du risque d'un patron, le plus souvent gérant, qui décide sans consulter un personnel le plus souvent réduit- à l'exception de certains membres de la famille.

- Un pôle d'exécution constitué de l'ensemble du personnel qui subit et « opérationnalise » sans modification les décisions du précédent pôle.

Descrivant l'environnement socioculturel africain, Hernandez (1997a) en dégage six principales caractéristiques :

- la soumission à l'ordre divin,
- « un rapport non rentable » au temps,
- le non partage du pouvoir,
- le primat de la communauté sur l'individu,
- le goût de la convivialité et le refus des conflits,
- une distanciation face aux rapports de production.

L'entrepreneur Africain est moins administratif. Il aime décider sans consulter. Assez paternaliste, il cherche à expliquer aux employés le pourquoi des décisions sans que celles-ci ne soient modifiées. Il est à la limite assimilable à un chef autocrate ; près de 56 % des décisions sont prises unilatéralement par le sommet et imposées à la base (Hernandez, 1997b). Ce schéma structurel correspond à la structure simple de Mintzberg (1982) où l'organe clé est le sommet stratégique avec une supervision directe ; le chef d'entreprise donnant des ordres à l'ensemble du personnel qui les exécutent. Il s'agit ici d'une organisation appelée famille dont la culture est orientée vers le pouvoir, le chef d'entreprise considéré comme le père et l'ensemble du personnel comme membre d'une même famille (Hernandez, 1997b).

Le partage du pouvoir ou des responsabilités autour de la finance et surtout de la propriété de l'entreprise est souvent absent dans les processus de gouvernance de la PME en Afrique.

La qualité des relations de travail hiérarchique de ces EF sont souples. Le personnel est conciliant car il a été recruté sur des bases affectives et familiales, et que c'est dans celles-ci qu'il a reçu une qualification. Il est prêt à ne pas bénéficier du salaire en cas de trésorerie nulle. Il doit beaucoup à cette entreprise qui ne licencie pas facilement et envers qui tout opportunisme est proscrit. Seul l'intérêt communautaire, c'est-à-dire celui de l'entreprise, prime au détriment des considérations individuelles.

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

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

- L'appartenance au milieu familial des actionnaires ou des dirigeants : c'est le cas lorsqu'un dirigeant reprend l'entreprise créée par un membre de sa famille ou dirigée par l'un de ses proches (Cromie et ali, 1995 ; Fox et ali, 1996). Il peut s'agir de réseaux liés à l'appartenance à une même institution, que ce soit une institution de formation ou même un centre de réflexion ou de discussion. Le rôle des réseaux ne s'arrête souvent pas à l'obtention du poste du dirigeant, mais il peut influencer sur la stratégie de l'entreprise et sur sa performance (Donckels et Lambrecht, 1997) ;
- La légitimité interne : un cadre de l'entreprise est promu dirigeant en raison de ses compétences tant technique qu'humaine et sa capacité à assurer la cohésion et la direction de l'entreprise ;
- L'expertise externe : les actionnaires recourent à un dirigeant externe lorsqu'ils estiment que ce dernier apportera à l'entreprise une expertise qui lui fait défaut soit grâce à sa vision stratégique, soit à ses compétences managériales reconnues.
- La prise de contrôle externe : le dirigeant s'impose en rachetant soit la totalité, soit une part significative et le plus souvent majoritaire du capital de l'entreprise. Un grand nombre de successions sont résolues par le recours à un repreneur externe susceptible d'apporter les capitaux que les cadres dirigeants de l'entreprise ne possèdent pas nécessairement. De plus, le recours à un repreneur externe peut permettre de résoudre les problèmes humains liés à la succession d'un dirigeant charismatique et autocratique qui n'a pas nécessairement su ni voulu préparer sa succession : Ce mode de recours à un repreneur externe est beaucoup plus fréquent dans les PME en Afrique, quand le dirigeant est décédé. La plupart des dirigeants des PME en Afrique sont à majorité des propriétaires et ce sont des dirigeants charismatiques et autocratiques. La plupart de ces dirigeants n'aime pas préparer leur succession. Nous constatons souvent que dans les états Africains, chaque fois qu'un dirigeant de PME décède, l'entreprise se ferme aussi au cours de l'année du décès du fondateur parce que le dirigeant n'avait pas préparé sa succession.
- La création d'entreprise : ce mode d'accession aux fonctions de dirigeants nécessite sans aucun doute des compétences spécifiques et notamment une acceptation plus forte du risque. D'autres facteurs tels que l'environnement familial ou l'expérience professionnelle peuvent expliquer cet attrait de l'entrepreneuriat (Brockhaus, Horwitz, 1986). Le mode d'accession aux fonctions de dirigeant dépend également de la formation initiale et de l'expérience professionnelle du dirigeant (Harrison et Leitch, 1994). En fonction de celles-ci, toutes les voies d'accès aux fonctions de direction ne seront pas ouvertes et certaines pourront être privilégiées.

Le capital humain du dirigeant : formation initiale et expérience professionnelle

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

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

Sur ce point, on comprend bien pourquoi certaines PME en Afrique, tiennent la comptabilité selon les règles de l'acte uniforme OHADA pour le fonctionnement de leur structure. L'appréciation de la mise en place de la comptabilité au sein de ces PME, varie en fonction du profil du dirigeant. Les PME qui ne tiennent pas de comptabilité, ne pouvant se financer auprès des institutions bancaires s'adressent à des secteurs financiers informels que sont les tontines.

- La seconde raison est liée au développement de l'entreprise, une entreprise qui grandit a de nouveaux besoins tant en matière organisationnelle qu'en matière commerciale et financière. Le dirigeant est l'un des pivots de cette réponse à ces besoins liés à la croissance. La formation initiale et l'expérience professionnelle du dirigeant constituent des facteurs permettant l'évaluation des compétences générales des dirigeants. On peut ainsi estimer qu'un dirigeant ayant suivi une formation initiale supérieure disposera de plus de connaissances pour adapter la structure organisationnelle de l'entreprise à ses marchés et à son environnement. De même, certaines expériences professionnelles peuvent être requises pour assurer le développement de l'entreprise à l'étranger. On peut ainsi estimer que la fonction de production constituerait pour des entreprises industrielles un facteur clé de succès lors de leur création et au cours de leur phase de démarrage, mais qu'à l'inverse, lors de la phase de développement en dehors du marché local, une expérience de la fonction commerciale serait privilégiée, suivie par une expérience de la fonction financière lorsque l'entreprise serait à maturité.

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

Structure de gouvernance et objectifs de la PME familiale

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

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

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

L'entreprise africaine présente un certain nombre de caractéristiques qui sont observées dans tous les pays en développement: faible taille, absence de croissance interne et externe, faible qualification des salariés, structures de financement défailtantes et prédominance du secteur informel. Ces caractéristiques peuvent s'expliquer en faisant appel aux théories contemporaines

de la firme, néoclassique et néo-institutionnelle. D'une part les configurations productives observées résultent d'une adaptation à des structures de coût et de demande particulières et à des conditions de fonctionnement des marchés spécifiques. D'autre part l'organisation des échanges et de l'entreprise, privilégiant des micros et petites entreprises, souvent informelles, peut s'interpréter comme un choix de structure particulière de gouvernance dans les termes de l'approche néo-institutionnaliste.

La PME face au nouveau système de management

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

La structure productive africaine et le « Missing middle »

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

Les firmes de taille moyenne apparaissent progressivement, au fur et à mesure que le pays se développe, puis les grandes firmes prennent de l'importance, sans pour autant devenir plus nombreuses que les firmes de taille moyenne, elles-mêmes moins nombreuses que les plus petites. Or, le tissu industriel de nombreux pays en développement ne ressemblerait en rien à celui des pays développés, notamment dans les pays d'Afrique Subsaharienne. Il serait caractérisé par un « Missing-middle », chaînon manquant de petites entreprises, entre les micros entreprises et les grandes entreprises formelles.

Le terme de Missing-Middle renvoie souvent aux analyses de Page et Steel (1986), et Stewart, Lall et Wangwe (1992). Staley et Morse (1965) en sont cependant à l'origine. Ce thème apparaît dans leur ouvrage écrit en 1965. Ils parlent « d'excluded middle » ou de « hollow area », considérant ce « trou » dans le tissu industriel comme parfaitement normal, résultant de l'implantation par les pays du nord d'usines modernes dans le sud à côté des micros structures traditionnelles locales. Ce trou devait se combler par un développement progressif des microstructures. Mais, des analyses plus récentes montrent que la discontinuité est toujours présente. *"Alors que dans tous les pays industriels, il y a une distribution continue de la taille d'entreprise, la distribution des firmes par taille dans les économies africaines est composée de deux segments discontinus : l'un correspondant aux entreprises de très grande taille, l'autre correspondant au réseau des entreprises du secteur informel, en majorité de très petite taille"*. Ainsi, les micros entreprises seraient incapables de grossir pour venir combler ce « trou » dans le tissu industriel.

Pourtant, les démonstrations théoriques de l'existence d'un Missing-middle restent partielles (absences de définitions précises par exemple) alors que les démonstrations empiriques sont ponctuelles, et parfois contradictoires (Naudet, 1997). Le débat sur l'existence d'un Missing-middle en Afrique débouche avant tout sur le constat de l'insuffisance d'études empiriques adaptées et d'analyses théoriques susceptibles de le fonder.

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

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

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

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

Les travaux de Fafchamps (2004) sur les relations fournisseur-client en Afrique subsaharienne ont ainsi établi que l'absence de cadre légal se traduit par une grande flexibilité dans les contrats et une possibilité de renégociation qui aboutissent le plus souvent à des résolutions amiables des conflits. Par contre, ce mode de fonctionnement souple, reposant sur des relations interpersonnelles fortes s'avère opaque aux individus ou organisations n'appartenant pas aux réseaux locaux, ce qui peut expliquer la faible insertion des entreprises africaines sur les marchés internationaux.

Dans l'approche néo-institutionnelle, le choix d'une structure de gouvernance doit aussi prendre en compte les coûts d'intégration des activités⁵ aux entreprises. Et il faut noter que si en Afrique les coûts de transaction sont élevés, ces coûts d'intégration ne le sont pas moins. Ils se traduisent comme on l'a vu précédemment par l'impossibilité des entreprises à dépasser une taille critique, ce qui contribue à la fragmentation des marchés. L'un des obstacles à l'accroissement de cette taille est lié au coût élevé de la légalité : l'entrepreneur préfère se cantonner au secteur informel, ce qui limite son développement. Ainsi l'étude menée par Pigeon (1994) à partir de l'exemple des entreprises de Bangui en République Centrafricaine en 1993, montre plutôt des avantages contestables et limités au respect de la légalité. En effet, se conformer à la loi n'entraîne pas automatiquement une tranquillité face aux pouvoirs publics : seuls 50 % des entrepreneurs ayant opté pour le respect de la légalité n'ont jamais eu d'amende, 78 % de fermeture d'établissement et 46 % de menace. Toujours selon l'auteur, contrairement à ce que l'on pourrait souhaiter, l'application de la législation n'entraîne pas non plus un élargissement substantiel du marché car seules 14 % des entreprises interrogées exportent, la majorité d'entre elles ne recevant aucune aide de l'Etat. En ce qui concerne le marché intérieur, 19 % seulement des entreprises bénéficient d'appels d'offres publics, 40 % font de la sous-traitance occasionnelle, et seulement 16 % participent à un programme gouvernemental de promotion. Alors que 94 % des entreprises interrogées ont un compte commercial et disposent d'un important potentiel de garantie face à la banque, il a été observé que seules 60 % ont réussi à obtenir un crédit bancaire (Pigeon, 1994).

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

Ainsi selon Hernandez et ali. (1997b), le secteur informel n'obéit pas à une logique d'accumulation, mais plutôt à une logique de redistribution. Pour d'autres, si ce secteur parvient à dégager un surplus, ce surplus n'est pas affecté au développement des structures productives (Contamin et Faure, 1990). L'accumulation au sein d'une même entreprise familiale est un cas extrêmement marginal (Marniesse, 2000), un résultat confirmé par l'analyse de Mead (1994) sur les micro-entreprises dans les pays d'Afrique anglophones (Kenya, Afrique du sud Zimbabwe, Malawi). La plupart des micro-entreprises ne grossissent pas en terme d'emplois, ce sont plutôt des entreprises nouvelles qui créent des emplois. Ainsi, seules un quart des entreprises de moins de cinq actifs ont embauché une personne depuis leur création, et 75 à 80 % des emplois résultent non de l'expansion des entreprises existantes mais de nouvelles créations (Mead, 1994). Face à une demande domestique peu solvable et surtout au coût de la légalité supérieur au coût de l'informalité, le surplus est prioritairement affecté à la création de nouvelles activités et non au développement et à l'intensification des unités de production existantes. En effet, le passage de l'unité informelle au statut de PME supposerait de changer d'organisation, de se soumettre aux règles officielles, d'accéder à la visibilité, d'internaliser les risques d'entrepreneur (Hugon, 1995).

Donc, même si le secteur informel étonne par sa résistance à la crise, il paraît hasardeux de placer trop d'espoir dans son développement et d'en faire une pépinière des PME modernes. La

⁵ Ces coûts reposent sur la conjonction de quatre facteurs caractérisant le comportement des agents : incertitude, rationalité limitée des agents, opportunisme des agents et spécificité des actifs.

cause de ce blocage, nous l'avons souligné précédemment, est due à une logique de diversification plutôt que d'accumulation (Hugon, 1995).

Cette logique ne relève pas seulement d'interprétation en termes de coûts, mais aussi en termes culturels.

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

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

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

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

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

appliquer des procédures de programmation et de planification des décisions, préférant travailler dans l'imprévision et l'improvisation.

Un autre facteur de blocage souvent évoqué est relatif à l'imprégnation des individus dans une culture animiste, laissant la place à un certain fatalisme et même à la sorcellerie (Devaugé, 1977). Selon cet auteur, la maîtrise de l'environnement apparaît à l'entrepreneur africain comme une tâche impossible à mettre en œuvre. Les croyances religieuses, les pratiques rituelles apparaissent comme les seuls moyens pour réduire l'incertitude. Mais il faut noter que les cultures africaines n'ont pas le monopole de ces pratiques, observées dans des pays ayant connu un développement économique significatif, comme les pays asiatiques. La même remarque peut être faite à l'encontre de la religion, souvent perçue comme un obstacle au développement économique. Au contraire, les travaux de Tribou (1995) sur l'Islam et la rationalité d'entreprise montrent que l'Islam présente des similitudes avec le protestantisme dans sa conception de l'esprit d'entreprise, rejoignant ainsi la thèse de Weber. Et là aussi, les expériences observées dans d'autres pays musulmans enseignent que le facteur religieux n'est pas en soi⁶ un facteur de blocage du développement économique.

Vers un management africain spécifique

En suivant Henry (1988), si les opérations de redressement d'entreprises publiques africaines se sont multipliées, peu d'entre elles ont été couronnées de succès. Qui faut-il incriminer ? L'auteur estime que l'écart qui sépare la gestion occidentale et les modèles organisationnels et sociaux africains ne peut être comblé qu'en inventant des pratiques de gestion originales. Dans le même ordre d'idée, Hofstede (1987) s'est livré à une étude approfondie des valeurs liées au travail dans une cinquantaine de pays dans le monde. Un recensement systématique des différences entre les cultures lui a permis d'analyser les conséquences de ces spécificités sur l'organisation des entreprises, les pratiques directoriales et la motivation des salariés. Les résultats de cette enquête remettent en cause les théories qui voudraient faire du management une science universelle.

Plus récemment, Blais et Toulouse (1990) dans leur étude sur les différences entre les entrepreneurs de divers pays ont montré que la motivation des entrepreneurs est influencée primordialement par la nature et la réceptivité de leur environnement. Autrement dit, si les entrepreneurs de pays différents peuvent se ressembler, ils partagent aussi des valeurs communes avec leurs compatriotes. C'est également la préoccupation de Zaoual (1996) qui, en s'intéressant à l'impact des croyances, des valeurs et des institutions sur les pratiques du développement, dénonce le caractère restreint du domaine d'investigation du paradigme de l'économie classique. L'auteur insiste sur le rôle stabilisant des valeurs, des normes et des institutions indigènes aux sites africains, par opposition au modèle économique standard imposé par le haut sans appui institutionnel approprié.

Si l'on suit les conclusions de tous ces auteurs y compris Hernandez (1997) sur les possibilités d'un modèle de management éco-social, il ne faut pas appliquer aux petites entreprises africaines des modèles de gestion conçus essentiellement pour les grandes organisations occidentales, mais réfléchir à un modèle où les relations entre les hommes sont plus importantes, plus hautement valorisées que les relations entre les hommes et les choses. Ainsi dans son ouvrage sur la culture africaine et le management de l'entreprise moderne, Kessy

⁶ Cependant, en ce qui concerne l'animisme et le fatalisme, l'influence sur l'attitude de l'entrepreneur est différente de la prégnance de la responsabilité, typique du protestantisme et, donc aussi, de l'Islam.

(1998) oppose un démenti formel à l'idée que les traits culturels africains seraient non conformes à une bonne gestion de l'entreprise moderne. Pour lui, l'échec de la plupart des entreprises s'explique en partie par le fait que le monde occidental a cherché à transférer en Afrique des techniques de gestion dites universelles, ce qui a abouti à écarter les africains de la prise de responsabilité. Il préconise à cet effet une organisation spécifique et des méthodes de motivation adaptées.

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

CONCLUSION

Cette contribution a permis de présenter et d'expliquer les spécificités des entreprises familiales en contexte africain et de proposer des pistes d'analyses à partir de plusieurs sources théoriques. Les spécificités relèvent d'abord de leurs pratiques de gestion et en particulier de leurs ressources humaines. Il apparaît une tension entre une logique socioculturelle et une logique économique-financière, dont l'intégration crée un métissage. La GRH relève donc aussi d'une intégration non conflictuelle dans l'entreprise à partir de valeurs et de positions socioculturelles provenant de relations extra-professionnelles : une véritable communautarisation des Êtres et du Cosmos. Les concepts d'entreprise familiale (EF) et de gouvernance prennent alors des sens particuliers par rapport aux théories d'origine européenne ou américaines. L'EF africaine ne fait pas que produire et écouler des biens et des services, mais constitue aussi un (ensemble de) réseau informel assurant la sécurisation du capital investi, la survie de la famille et la préservation des liens socio-familiaux au sens large.

Le concept de gouvernance doit alors aussi être adapté, pour tenir compte des caractéristiques spécifiques des EF africaines, notamment un rapport non rentable au temps, le primat de la communauté sur l'individu, le goût de la convivialité et le refus des conflits, et une distanciation face aux rapports de production. De ce fait, le mode d'accession à la fonction de dirigeant, comme les caractéristiques de ceux-ci, sont particuliers en Afrique. Ils sont marqués par l'importance des relations interpersonnelles, et donc un moindre effet des fonctions de financement et de contrôle lié à celui-ci.

En conséquence, le développement des EF de petite taille en Afrique n'est pas linéaire, mais fonctionne surtout par essaimage. Ceci explique le « missing middle » dans ces économies. Les analyses néo-institutionnelles permettent aussi de l'expliquer par les coûts de transaction : ceux-ci sont élevés pour le passage de la PME à une plus grande entreprise, et, pour la PME familiale, permettent de comprendre que les réseaux informels, fondés sur l'ethnie ou la communauté, répondent à ces coûts. Ces réseaux impliquent que les EF africaines donnent une grande part à la logique de redistribution, au dépend de la logique d'accumulation.

Ainsi, asymétries d'informations, coûts de transactions et logiques de redistribution se combinent pour expliquer un essaimage plus que des croissances des EF africaines. Mais cette approche néo-institutionnelle ne peut à elle seule suffire à comprendre les spécificités des EF africaines. La redistribution dans les réseaux, et la préservation des liens socio-familiaux est aussi un caractère proprement culturel.

La solidarité communautaire a des effets économiques indéniables en restreignant l'accumulation et le réinvestissement des surplus. Mais Les analyses culturalistes montrent qu'elle a aussi un rôle d'assurance et de protection face aux opportunités économiques. La gestion « particulière » du temps (disponibilité vis-à-vis des membres de la communauté), et le fatalisme face aux contraintes d'environnement économique, ne sont pas alors des « manques » mais aussi des ressources, importantes pour les EF.

Se pose alors la question d'un management africain spécifique.

BIBLIOGRAPHIE

- ABDELWAHED, O., (2003), «Système de gouvernance et performance des entreprises tunisiennes », *Revue française de gestion*, n°142, p. 85-100.
- ALLOUCHE, J., et AMANN, B., (2000), « L'entreprise Familiale : un état de l'art », *Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol. 3, n°1, Mars 2000, pp. 33-79.
- BAUER, M., et BERTIN-MOUROT, B., (1996), *Vers un monde européen de dirigeants?*, Paris.
- BLAIS R. A. et TOULOUSE J-M. (1990) : « Les motivations des entrepreneurs : une étude empirique de 2278 fondateurs d'entreprises dans 14 pays », *Revue Internationale PME*, vol. 3, n° 3-4.
- BOURDIEU, P., (2002), *Raisons pratiques sur la théorie de l'action*, édition du Seuil, paris.
- BROCKHAUS, R. H. et HORWITZ P.S, (1986), « The psychology of the entrepreneur» dans D. Sexton et R; Smilor (dir) *The Art of Science and Entrepreneurship*, Cambridge, Ballinger Publishing.
- CABY, J., et HIRIGOYEN, G., (2005), *Création de la valeur et gouvernance de l'entreprise*, 3^e édition, Economica, paris.
- CATRY, B., et BUFF, A., (1996), *le gouvernement de l'entreprise familiale*, Publi Union Editions.
- CHARREAUX, G., « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », in G. CHARREAUX, *Le Gouvernement des entreprises : Corporate Governance, théories et faits*, Paris : Economica, 1997, p. 421-469.
- CHEKILI S., SAIDANE D. (1995): « La dimension bancaire et financière : facteur d'efficacité de l'entreprise en Afrique », in AGBODAN N.M., AMOUSSOUGA F.G., *Les facteurs de la performance de l'entreprise*, Actualité scientifique, John Libbey Eurotext, Paris, 81-95.
- COASE, R.H. (1937), « The Nature of the Firm », *Economica N.S.*, vol. 4, p. 386-405.
- CONTAMIN, B. et FAURE, Y. A. (1990) : « *La bataille des entreprises publiques en Côte d'Ivoire : l'histoire d'un ajustement interne* », édition Karthala.
- CROMIE, S., STEPHENSON, B., MONTEITH, D., (1995), « The Management of Family Firms: An Empirical Investigation », *International Small Business Journal*, vol. 13, n° 4, p. 11-34.
- D'IRIBARNE P., (1987) : « Ce qui est universel et ce qui ne l'est pas », *Revue française de gestion*, septembre-octobre, 1990.
- DEVAUGE R. (1977), dans « L'oncle, le ndoki et l'entrepreneur, la petite entreprise congolaise à Brazzaville », éd. de l'ORSTOM.
- DJIMNADJINGAR RATANGAR (2012), *Gouvernance et performance des PME familiales au Tchad*, thèse de doctorat en sciences de gestion, IAE janvier, Lille, 444 p.
- DONCKELS, R. et J. LAMBRECHT (1997), « The network position of Small business: an explanatory model », *Journal of Small Business Management*, April, p.13-25.

- EBOUE, C., (1989), « Les effets macroéconomiques du dualisme financier », Note de recherche N° 89-3, UREF/AUPELF, Paris.
- FAFCHAMPS, (2004) “*Market Institutions in Sub Saharian Africa*”, MIT Press, 2004.
- FOX, M., NILAKANT, V. et HAMILTON, R.T. (1996), “Managing succession in family owned businesses.” *International Small Business Journal*, 15(1): 15-25.
- GUIDO, F., et PIERGAETANO, M., (2003), « Société européenne et gouvernance des entreprises : convergence ou différence? », in *la société européenne*, Dalloz.
- HENRY A. (1988) : « Peut-on redresser une entreprise africaine en respectant la parole des ancêtres ? », *Gérer et Comprendre*, septembre 1988.
- HERNANDEZ E. M, « Afrique, l'actualité du modèle paternaliste, *Revue Française de Gestion*, n° 128, Mars - avril - mai 2000, pp. 98-106.
- HERNANDEZ, E. M., (1997a) : "L'Etat et l'entrepreneur informel », *Revue internationale PME*, vol. 10, n° 1.
- HERNANDEZ, E. M., (1997b) : « *Le management des entreprises africaines: essai de management du développement* », éd. L'Harmattan, 1997.
- HERNANDEZ, E-M, (1993) : « La gestion des entreprises du secteur informel », *Direction et Gestion*, n° 141-142, Août 1993.
- HOFSTEDE G. (1987) : « Relativité culturelle des pratiques et théorie de l'organisation », *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1987.
- HUGON, P., (1995), « Les entrepreneurs africains dans l'analyse économique », in « *Entreprises et entrepreneurs africains* », éd. Karthala.
- KAMDEM, E., (2002). *Management et interculturalité en Afrique : expérience camerounaise*. Québec, Les Presses de l'Université Laval ; Paris, L'Harmattan.
- KESSY Z., (1998) : *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne*, Editions CEDA, Abidjan, 1998.
- LOUVET, P. et TARAMASCO, O. (2004), «Gouvernement d'entreprise : un modèle de répartition de la valeur créée entre dirigeant et actionnaire », *Finance contrôle stratégie*, vol. 7 n°1, pp. 81- 116.
- MAHIEU, F. R., (1990), « Les fondements de la crise économique en Afrique. Entre la pression communautaire et le marché international », L'Harmattan, Paris.
- MARNIESSE, S., « Secteur informel et petites entreprises », in « *Marché de travail et compétition en Afrique Sub-saharienne* », éd. Economica, Paris, 2000.
- MEAD, D., (1994), "The contribution of Small Enterprise to Employment growth in Southern and Eastern Africa ", *World Development*, vol. 22, n° 12.
- MINTZBERG, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris : Les éditions d'organisation, 434 p.
- MITCHELL, R.K., AGLE, B.R. et WOOD, D.J. (1997), “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts”, *Academy of Management Review*, vol. 22, n°4, p. 853-886.
- NAUDET (1996) : « Les petites entreprises à Madagascar, le missing-middle retrouvé », DIAL/MADIO, 1996.
- NEWMAN WH (1986) : « Croyances culturelles et pratique du management », *Revue Française de Gestion*, Avril-Mai 1986.
- PAGE J.M., W.F.STEEL (1986) : *Le développement des petites entreprises : questions économiques tirées du contexte africain*, Banque mondiale
- PENOUIL M. (1979), *Socio-économie du sous-développement*, Dalloz, Paris, p. 23.
- PIGEON, P., (1994), "Micro-entreprises des pays en développement, l'illusion institutionnelle", Note de recherche, n° 94-45, AUPELF/UREF.

- RAJAN R. et ZINGALES L., « The Governance of the New Enterprise », in X. Vives (ed.), *Corporate Governance*, Cambridge University Press, 2000, p. 201-232.
- REBERIOUX, A. (2003), «Gouvernance d'entreprise et théorie de la firme : quelle(s) alternative(s) à la valeur actionnariale? », *Revue d'économie industrielle*, n°104, 4e trimestre, p. 85-110.
- SHLEIFER, A. et VISHNY, R.W., «A Survey of Corporate Governance », *Journal of Finance*, vol. 52, p. 737-783, 1997.
- STALEY E. et MORSE R., (1965) : *Modern Small Industry for Developing Countries*, New-York, McGraw-Hill
- STEWART F., LALL S., WANGWE S., (1992): *Alternative Development Strategies in Sub-Saharan Africa*, MacMillan.
- TRAORE B. (1990) : « La dimension culturelle de l'acte d'entreprendre en Afrique », éd. AUPELF UREF. John Libbey.
- TRIBOU G. (1995) : « L'entrepreneur musulman », éd. L'Harmattan.
- VERHELST T. (1996): « Gestion d'entreprise et cultures africaines », in LALEYE I.P., *Organisations économiques et cultures africaines. De l'homo economicus à l'homo situs*, URED n° 5-6-7, L'Harmattan, 427-464.
- WILLIAMSON, O.E. (1975) : «*Les institutions de l'économie* », Inter éditions
- ZAOUAL H., (1996) : « Le paradigme relationnel des organisations économiques africaines », éd. L'Harmattan.