



Modes de gouvernance et performance financière des PME familiales en Côte d'Ivoire

MANOU Lou Béléfé Diane Carine, (Docteur en Sciences de gestion)

Laboratoire des Sciences des organisations (LSO)

Enseignant-chercheur à la faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université Félix Houphouët-Boigny, (Abidjan, Côte d'Ivoire)

Résumé: Le thème "gouvernance d'entreprise" connaît incontestablement ces dernières décennies un regain d'intérêt de la part des chercheurs ainsi que des praticiens. Depuis lors, cette notion est mise en relation avec la performance de l'entreprise par les chercheurs. L'objectif de cette recherche est de montrer l'influence des différents modes de gouvernance des PME familiales sur la performance financière de celles-ci. Une enquête réalisée auprès d'un échantillon de 58 PME du district d'Abidjan nous a permis de collecter diverses informations concernant les PME familiales et non familiales. Des régressions linéaires simples et multiples ont été réalisées : les résultats de la régression linéaire multiple révèlent l'influence des modes de gouvernance de la PME familiale sur sa performance financière. En effet, les PME familiales contrôlées par la famille avec un dirigeant extérieur sont plus performantes que celles contrôlées et dirigées par la famille. Les PME familiales dirigées par une famille minoritaire sont plus performantes que les deux autres. Et les résultats de la régression linéaire simple montrent que les PME familiales sont plus performantes que les PME non familiales.

Abstract: The theme of corporate governance undoubtedly knows the last decades a renewed interest on the part of researchers and practitioners. Since then, this concept is related to the performance of the company by the researchers.

The objective of this research is to show the influence of the different modes of governance of small family business on the financial performance of the latter. A survey conducted among a small sample of the Abidjan district allowed us to collect a variety of information on family and non-family small businesses. Simple and multiple linear regressions were performed. The results of multiple linear regression reveal the influence of modes of governance of the small family business on its financial performance. Indeed, family small businesses controlled by the family with an outside director are more successful than those controlled and directed by the family. The family small businesses controlled by a minority family are more successful than the other two. And the results of simple linear regression showed that The Small family businesses are more efficient than the non-small family businesses.

Mots-clés : Modes de gouvernance, performance financière, PME familiales, théorie de l'agence, dirigeant.

Keywords: Modes of governance, financial performance, family SMEs, agency theory, manger.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.7117748>

Published in: Volume 1 Issue 2



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

1. Introduction

Les mauvaises performances et les faillites des grandes entreprises observées dans le monde ces dernières décennies, ont contribué à relancer l'intérêt des chercheurs ainsi que des praticiens pour les débats en matière de gouvernance d'entreprise (Boujenoui et al. 2004). Cet intérêt soudain et nouveau pour la gouvernance d'entreprise, réside comme le souligne Thiveaud (1994), dans une optique de partage de pouvoir au sein des entreprises.

Berle et Means (1932), ont été les premiers à mener une véritable réflexion sur ce sujet en ouvrant leur débat sur les conflits résultant de la séparation entre propriété et contrôle dans les grandes entreprises américaines, et son impact sur la performance. Pour ces deux auteurs, la rupture entre la propriété et la gestion peut augmenter le comportement opportuniste des dirigeants; surtout dans les entreprises à actionnariat dispersé ou lorsque les propriétaires sont peu présents dans l'entreprise (Lepage 2011). Cela nécessite donc l'instauration de mécanismes permettant de les contrôler et les inciter à réduire les coûts liés à ce comportement.

Ce débat liant la structure de propriété et la performance des entreprises a été repris par Jensen et Meckling (1976) contribuant ainsi à l'émergence de la théorie de l'agence (Ledentu 2008). En effet, ces différentes reprises de débats ont été motivées dans l'espérance qu'un bon système de gouvernance serait en mesure de discipliner les dirigeants d'entreprise, de sorte à les aligner sur les intérêts des actionnaires et de la firme (Boujenoui et al. 2004). Partant de là, l'on perçoit bien dans l'entreprise deux parties majeures : les actionnaires et les dirigeants. Toutefois, la crise de confiance qui découle du conflit d'intérêt entre ces deux parties aussi bien au sein d'une entreprise managériale que familiale va bien au-delà des frontières occidentales et s'étend partout en Afrique et même en Côte d'Ivoire.

La présente étude porte de spécifique sur les modes de gouvernance des PME familiales. En effet, les nombreux travaux portant sur les entreprises familiales et l'importance même de celles-ci expliquent l'engouement des recherches sur leur caractère spécifique (Charlier, 2008). Ce caractère tient dans notre cas aux modes de gouvernance des entreprises familiales.

Les études en matière d'entreprise familiale ont commencé dès le milieu des années 80 (Allouche et Amann 2000). Elles sont pour la plupart d'origine anglo-saxonne, avec quelques travaux pionniers français (Hirigoyen 1982 ; 1984). Cependant ces recherches révèlent le rôle considérable des entreprises familiales dans l'économie des pays. Elles représenteraient entre 50 et 90 % du produit intérieur brut de toutes les économies de marché (Kenyon et Ward, 2004). Selon Amann et al. (2011), 63% des entreprises de 50 millions à 2 milliards de chiffre d'affaires sont contrôlées par des familles. En Asie et en Amérique latine, tout le capitalisme local repose sur les entreprises familiales (Basly 2006). Ainsi, l'hypothèse selon la littérature est que les entreprises familiales sont en majorité des PME familiales. Au vue de tout ce qui précède le poids important des PME qui sont très souvent les PME familiales Colot et Mpasinas (2006) dans l'économie mondiale n'est plus qu'une évidence.

L'importance des PME familiales se situe aussi bien dans la production nationale qu'au niveau du nombre important d'emplois qu'elles créent. Ce fait est également constaté en Côte d'Ivoire. En effet, la contribution des PME au PIB ivoirien est d'environ 20% avec une création d'emplois de 23%, et une participation à l'investissement de 12% Ministère du commerce et de l'industrie (2018) alors que la plupart de ces PME sont des PME familiales.

En dépit du poids économique des PME familiales, leur participation au PNB des pays et la création d'emploi, un autre aspect motive l'intérêt qui leur est accordé (Basly 2006). En effet, elles auraient une performance économique et financière supérieure à celles des PME non familiales. Vu l'importance remarquables de ces PME une meilleure compréhension de leur fonctionnement en terme de gouvernance permettrait d'améliorer leur efficacité et protéger les emplois créés.

La gouvernance d'entreprise semble exister qu'au sein des grandes entreprises (Gabrielsson et Huse, 2005) alors que de par son objet premier; mettre en place des mécanismes qui contraignent les dirigeants à privilégier l'intérêt de la firme, elle peut être adapté aux PME (Charreaux 1999). Le problème qui attire notre attention est que malgré le poids considérable des PME de façon générale et en particulier les PME familiales dans l'économie des pays, l'on observe de nombreux dysfonctionnements en leur sein : durée de vie limitée, faillites, conflits. En effet, selon Anassé (2013), des dizaines de milliers de PME périssent en Afrique. Il illustre son idée en prenant l'exemple de la Côte d'Ivoire. En effet, l'auteur trouve que sur dix PME créées en Côte d'Ivoire, six disparaissent au bout de 3 ans et 8 au bout de 5ans. De plus, environ 80% des PME meurent après cinq (5) années d'existence chambre de commerce et d'industrie de Côte d'Ivoire (2014). Dès lors l'on se demande si ces dysfonctionnements ne seraient pas dus aux modes de gouvernance mis en place dans ces PME.

Quels sont donc les modes de gouvernance qui adaptés aux PME familiales en Côte d'Ivoire favoriseraient leur meilleure performance financière?

Dans cette perspective, l'objectif générale de notre recherche est de montrer l'influence des différents modes de gouvernance mis en place dans les PME familiales sur la performance financière de celles-ci. Notre approche repose sur la lecture de la théorie positive de l'agence de Jensen et Meckling (1976) faite par Charreaux (1999). Selon cette approche, une coopération entre le propriétaire (familial ou non) et le dirigeant (familial ou non) permet une meilleure rentabilité.

Neubauer et Lank (1998) en définissant l'entreprise familiale révèlent trois modes de gouvernance des entreprises familiales : les entreprises familiales à direction et contrôle familial ; les entreprises familiales à contrôle familial et direction extérieure et les entreprises familiales à direction familiale et contrôle extérieur. Ces deux auteurs à travers leur modèle théorique distinguent deux catégories d'entreprises à direction familiale : celles où le contrôle familial est majoritaire et celles où il est minoritaire. Sur la base de ces informations, l'hypothèse principale de notre étude est que la performance financière d'une PME familiale dépend de son mode de gouvernance. Cette hypothèse sera vérifiée dans la partie empirique de notre étude par une analyse descriptive et une analyse économétrique (régression multiple et simple).

L'intérêt de cette étude réside principalement dans le fait qu'en Côte d'Ivoire très peu d'études ont porté sur les PME familiales, alors que ces entreprises représentent plus de la moitié des PME. Ainsi, une meilleure compréhension de leur mode de gouvernance et son incidence sur la performance permettra d'améliorer leur gestion globale et par ricochet leur performance.

Cette étude apparaît également importante car elle permettra de faire comprendre aux managers qu'en, privilégiant l'intérêt de l'entreprise dans leur management, ils peuvent favoriser une meilleure performance financière, économique et sociale de celle-ci.

Le reste de l'article est organisé comme suit : la section suivante présente le cadre théorique. La section 3 expose la revue de littérature empirique et les hypothèses. La section 4 porte sur la méthodologie. La section 5 présente et discute les résultats. La section 6 conclut.

2. Revue théorique

Dans cette revue théorique nous allons d'une part, présenter le cadre théorique de la notion de gouvernance. Et d'autre part, présenter la spécificité des PME familiales.

2.1. Cadre théorique de la notion de gouvernance

Pourquoi la gouvernance d'entreprise est-elle devenue un sujet aussi important au cours des deux dernières décennies et pas avant ? Pour répondre à leur préoccupation, Becht et al. (2002) identifient cinq raisons d'ordre économiques et politiques. Tout d'abord, la vague de privatisation qui a touché l'Amérique latine, l'Europe de l'Ouest, l'Asie et l'ex-URSS a provoqué un besoin important de développement des méthodes pour le contrôle aboutissant à la mise en place de règles de gouvernance. L'augmentation de l'importance financière des fonds de pension d'origine anglo-saxonne, leur a permis d'exercer une influence forte sur les sociétés et de jouer un rôle important dans l'application de mécanismes de protection des actionnaires. On note également la vague des offres publiques d'achat (OPA) durant les années 1980 aux Etats-Unis et durant les années 1990 en Europe. La gouvernance d'entreprise a été encouragée dans les pays de l'Europe de l'Est, d'Asie afin d'attirer de nouveaux investisseurs étrangers. Enfin, les scandales financiers ou faillites intervenus à la fin des années 1990 au sein des grandes sociétés internationales, ont mis en évidence le besoin d'amélioration des systèmes de contrôle existants.

Au-delà de toutes ces raisons évoquées par Becht et al. (2002), l'émergence de la gouvernance d'entreprise peut être attribuée au débat ouvert par Berle et Means (1932) sur les conséquences de la séparation des fonctions de propriété et de décision dans les grandes entreprises. Ainsi, nous retenons la définition selon Charreaux (1997b), qui considère la gouvernance d'entreprise comme étant « l'ensemble des mécanismes organisationnels et institutionnels ayant pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, les mécanismes qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ». Car cette définition permet une analyse qui tient compte des différentes parties prenantes intervenant dans l'entreprise et qui sont susceptibles d'influencer ces décisions managériales. Aussi, le champ de la gouvernance d'entreprise va bien au-delà des seules relations entre les actionnaires et les dirigeants et recouvre la répartition des pouvoirs dans l'entreprise.

Après avoir défini et montré l'importance de la gouvernance d'entreprise, il apparaît intéressant de donner ses fondements théoriques.

Deux théories expliquent l'émergence du concept de gouvernance d'entreprise : la théorie des droits de propriété et la théorie de l'agence Bakkour (2013).

La théorie des droits de propriété de Alchian et Demestz (1972), dès la fin du XVIIIème siècle, Adam Smith (1776) évoquait déjà que la répartition du droit de propriété entre les mains de plusieurs personnes dégrade les performances économiques de l'entreprise. En effet, seul les gestionnaires propriétaires sont attentionnés en ce qui concerne l'intérêt de leur firme; ceux-ci réduisent le gaspillage, et fournissent plus d'efforts au sein de leur entreprise par rapport aux gestionnaires non propriétaires. L'entreprise est donc définie selon cette théorie comme un nœud de contrats, et le dirigeant a pour charge de définir la nature des tâches, de choisir les personnes qui doivent les exécuter au sein de l'entreprise (Rejed, 2003).

Cette théorie trouve son origine dans l'analyse de Berle et Means (1932). Pour ces derniers, la gouvernance d'entreprise est née de la séparation entre la fonction de propriété et la fonction de contrôle. Ce qui fait intervenir les systèmes d'incitation et de surveillance assurés par l'actionnaire et une fonction décisionnelle assurée par le dirigeant. Cette distinction de rôles peut conduire à des conflits d'intérêts car chaque partie poursuivra ses propres intérêts au lieu de ceux de la firme entraînant des coûts (Finet et al. 2005).

La théorie positive de l'agence (TPA) de Jensen et Meckling (1976), dans cette théorie, l'entreprise est représentée comme un nœud de contrats entre ses différentes parties prenantes : actionnaires, créanciers, employés, fournisseurs. Parmi ces derniers, les actionnaires (les principaux) et les dirigeants (les agents) jouent un rôle central. Les droits patrimoniaux des actionnaires ne sont exerçables qu'en dernier ressort, après que les créances des autres parties, soient remboursées. Les dirigeants eux utilisent leur position privilégiée dans l'entreprise, pour retirer des avantages, et gérer l'entreprise dans leurs intérêts et non dans celui des actionnaires (Ledendu, 2008). Il existe une relation d'agence lorsqu'une personne a recours aux services d'une autre personne en vue d'accomplir en son nom une tâche quelconque. Cette relation d'agence peut être définie comme un contrat liant le principal à un agent dans le but d'obtenir un service. De cette relation, découle des coûts d'agence représentant la perte de valeur dus au fait que chaque partie cherchera à maximiser son utilité. Des mécanismes de gouvernance sont donc mis en place dans le but de réduire ces conflits, d'aligner les actions des dirigeants sur les intérêts des actionnaires.

Lorsque ces mécanismes sont efficaces, ils permettent d'assurer la convergence d'intérêts entre actionnaires et dirigeants, de résoudre les conflits, de minimiser les coûts de surveillance (Garrette et al, 2009). Les mécanismes de gouvernance se scindent en deux grandes catégories : les mécanismes internes (le conseil d'administration Charreaux, (2000) ; la rémunération des dirigeants et également leur révocation Garrette et al, (2009) ; la participation des dirigeants au capital-actions (Gadhoun et al. 2006)). Et les mécanismes externes qui sont principalement constitués des mécanismes de marché, de réseau ou encore des mécanismes réglementaires et légaux Charreaux (2000).

2.2. Spécificités des PME familiales

Dans ce point, nous allons d'une part, définir et présenter l'importance des PME familiales. Et d'autre part, présenter les sources de conflits, les spécificités de la gouvernance et l'impact de la dimension familiale sur la gouvernance de la PME familiale.

2.2.1 Définition et importance des PME familiales

Selon les auteurs comme Courrent et Quairel-Lanoizelée (2012), Ouhadi (2021), la PME est un concept polysémique mais qu'on peut définir en se basant sur deux approches :

- l'approche quantitative qui retient des critères mesurables et quantifiables comme : effectif, chiffre d'affaire (CA), etc.
- l'approche qualitative qui retient des critères qualitatifs comme : les pratiques managériales et les systèmes de gestion de ces entreprises.

Pour Lacroix et Bilodeau (1983), plusieurs critères permettent de définir la PME mais ceux les plus pertinents sont le nombre d'employer et le chiffre d'affaire.

En Côte d'Ivoire, le (décret N 2012-05 du 11 Janvier 2012) subdivise et définit les PME en trois groupes, la micro-entreprise qui emploie en permanence moins de 10 personnes ; les petites entreprises qui emploie en permanence moins de 50 personnes et les moyennes entreprises, définies comme tous les entreprises qui emploient en permanence moins de deux 200 personnes. Au-delà de 200 personnes, on commence à parler de grandes entreprises. En tenant compte du chiffre d'affaire, la Micro-entreprise est une entreprise qui réalise un chiffre d'affaire annuel hors taxes inférieur ou égal à 30 millions de francs CFA ; les Petites entreprises sont celles qui réalisent un chiffre d'affaire annuel hors taxes supérieur à 30 millions de francs CFA et inférieur ou égal à 150 millions de francs CFA ; et les Moyennes entreprises celles qui réalisent un chiffre d'affaire annuel hors taxes supérieur à 150 millions de francs CFA et inférieur ou égal à 1 milliard de francs CFA. Au-delà, nous avons affaire aux grandes entreprises.

La littérature en matière d'entreprise familiale révèle une difficulté à la définir de façon univoque (Allouche et Amann, 2000). Selon le PWC (2011), il existerait plus de 90 définitions de l'entreprise familiale. Cependant les définitions les plus pertinentes sont celles qui utilisent conjointement plusieurs critères. Elles sont généralement basées sur la propriété et le contrôle, avec un degré de précision plus ou moins important et l'implication de la famille dans l'entreprise (Davis et Tagiuris, 1982). Ainsi, la définition donnée par Davis et Tagiuris (1982) nous paraît la plus satisfaisante. Selon cette définition, une entreprise familiale est « une organisation où deux ou plusieurs membres de la famille étendue influencent 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 ».

En terme d'importance, les Petites et moyennes entreprises (PME) sont d'une importance capitale pour l'économie de chaque pays. En Côte d'Ivoire, les PME représentent 23% des emplois modernes et ont une participation estimée à 20% au produit intérieur brut (PIB) ivoirien (Ministère du commerce et de l'industrie 2018). Les PME se sont essentiellement développées en Côte d'Ivoire dans les années 1970 après l'indépendance (1960) mais, la dévaluation du franc CFA (franc de la communauté financière d'Afrique pour les pays membres de l'UEMOA) en 1994 à entrainer la vulnérabilité du pays. Les Petites et Moyennes entreprises apparaissent alors comme une source prépondérante d'emplois; elles obéissent à la logique de nombreuses initiatives (l'auto insertion sociale), en participant à l'économie ivoirienne à près de 80%.

Par ailleurs avec la crise de 1999 à 2011 ces PME sont confrontées à des difficultés et certaines d'entre elles n'ont pu se redresser. Mais ces dix dernières années, les PME ont repris et participent à l'économie ivoirienne à près de 80%.

Parmi ces entreprises, les entreprises familiales jouent un rôle essentiel. Selon Kenyon et Ward (2004) elles représentent entre 50 et 90 % du produit intérieur brut de toutes les économies de marché. Une enquête mondiale effectuée auprès de ces entreprises visant à cerner les enjeux qui concernent leur dirigeants et leur organisation, montre que les entreprises familiales créent un nombre élevé d'emplois et produisent une part considérable de la richesse du monde (Price water house Coopers, 2007/2008).

L'importance relative des entreprises familiales dans le tissu économique des pays est largement évoquée par la littérature. En Europe par exemple, près d'une entreprise sur deux est familiale (Charlier et Lambert, 2008). Cette importance des entreprises familiales apparaît réelle sur d'autres continents. En effet, selon les chiffres publiés dans le rapport d'enquête cité plus haut, la proportion des entreprises sous contrôle familial s'établit à plus de 50 % dans l'Union européenne, varie de 65 % à 90 % en Amérique latine et dépasse 95 % aux États-Unis. Les entreprises familiales génèrent entre 35 % et 65 % du PNB des États membres de l'Union Européenne, environ 40 % à 45 % de celui de l'Amérique du Nord, entre 50 % et 70 % de celui de l'Amérique latine et entre 65 % et 82 % de celui de l'Asie (Price water house Coopers, 2007/2008).

L'entreprise familiale est la plus ancienne et la plus répandue du secteur privé quel que soit le pays concerné (Kenyon et Ward, 2004). De ce fait elle est considérée comme la première forme d'organisation hiérarchisée de la production des biens et services.

Cependant, malgré son poids économique et sa supériorité en termes de performance, l'entreprise familiale est longtemps restée dans l'ombre car considérée comme une entité sans intérêt (Allouche et Hirigoyen, 2000). Dès le début des années 1980 l'on assiste à un regain d'intérêt des chercheurs anglo-saxons pour cette entreprise. Mais en Afrique subsaharienne, la recherche sur l'entreprise familiale ne suscite pas encore l'engouement des chercheurs, l'on note seulement que quelques études dans ce sens : l'étude de (Tchankam (2000) ; Feudjo (2006) ; Caillie et Onana (2012) ; Djimnadjingar, (2012).; Ouhadi (2021)).

2.2.2) Sources de conflits, spécificités de la gouvernance et impact de la dimension familiale sur la gouvernance de la PME familiale

Les conflits d'intérêts potentiels entre dirigeants et actionnaires dans la grande entreprise, résultent de la séparation entre la propriété légale des actionnaires et le contrôle de l'entreprise, de l'asymétrie d'information entre ces deux parties (Jensen et Meckling, 1976).

Dans le cas des PME de façon générale, ces sources de conflits peuvent être différentes, car la propriété légale de la PME et son contrôle sont le plus souvent détenus par la même personne. Et étant donné que les actionnaires et les dirigeants occupent des postes dans la gestion de la PME, le problème de l'asymétrie d'information entre ces deux entités ne se pose pas. De plus, lorsque chacune des deux parties possède des parts dans le capital de la PME, leur sensibilité au risque devient presque identique (Brouard et Di Vito, 2008).

Dans le cas spécifique des PME familiales, la théorie normative de l'agence distingue deux types de conflits potentiels : les conflits entre actionnaires et dirigeants d'une part, et les conflits entre actionnaires majoritaires et minoritaires d'autres part, (Charlier et Lambert, 2009).

Lorsque le dirigeant appartient à la famille, les conflits d'intérêt entre la direction et les actionnaires familiaux sont presque inexistantes cela permet des coûts de surveillance moins élevés (Daily et Dollinger, 1992). En effet dans l'entreprise familiale, la confiance existe entre les membres de la famille et le fait que les décisions soient prises de façon centralisée parmi les membres dirigeants de la famille, augmente la flexibilité de l'entreprise (Tagiuri et Davis, 1996), et des coûts de transaction inférieurs. Cela permet à l'entreprise d'investir dans des projets à rendements de longue durée plutôt qu'à rendement immédiat dans le but de s'accroître. Cependant des conflits dans la famille (rivalité entre les enfants, népotisme), peuvent réduire les avantages de la surveillance rendant l'entreprise moins efficace (Kets De Vries, 1993). Lorsque la famille qui contrôle l'entreprise familiale en confie la direction à un manager extérieur, dans ce cas, on se trouve confrontée au coût de surveillance lié au conflit potentiel d'intérêt entre un dirigeant extérieur et la famille propriétaire. Ce coût est engagé par la famille pour s'assurer que le dirigeant agit conformément à ses attentes Jensen et Meckling, (1976). Car ces dirigeants peuvent utiliser leur position privilégiée, le fait qu'ils soient les mieux informés, pour détourner les bénéfices de l'entreprise (Ledentu, 2008).

Les conflits entre actionnaires majoritaires et minoritaires résultent du fait que la forte concentration de l'actionariat à un contrôle familial peut s'avérer très coûteuse, car l'actionnaire majoritaire peut utiliser l'entreprise pour générer des bénéfices privés, pour son propre compte au détriment des actionnaires minoritaires (Morck et al, 1988). Les familles dirigeantes peuvent ainsi se servir des biens de l'entreprise pour leur utilité personnelle; ils peuvent également dans le cas où l'entreprise est cotée détourner ses bénéfices vers des sociétés privées qu'ils détiennent ailleurs, par le biais de contrats commerciaux par exemple.

Mais en dépit de tous ces conflits qui pèsent sur l'entreprise familiale quelle peut être la spécificité de sa gouvernance ?

La spécificité de l'entreprise familiale réside dans le fait qu'elle combine trois systèmes : la famille, l'entreprise et la propriété de l'entreprise (actionariat) (Colot et Mpasinas, 2006). En effet, la famille veille à l'unicité, la bonne entente et l'égalité entre les membres de la famille. L'entreprise, quant à elle, s'occupe de la productivité. L'actionariat est intéressé par la rentabilité et la valeur des actions. La particularité de l'entreprise familiale réside dans l'importance du rôle joué par la famille dans sa structuration et dans sa gestion (Colot et Mpasinas, 2006). Ce rôle est tout d'abord plus important qu'une bonne gouvernance de l'entreprise familiale doit combiner à la fois une bonne gouvernance de l'entreprise ainsi qu'une bonne gouvernance de la famille (Hampton et Landsberg, 1997). Pour ces auteurs, la gouvernance de l'entreprise familiale devrait traiter du pouvoir et de l'influence effective de la famille sur l'entreprise et non des relations entre propriétaire et dirigeant. Ils suggèrent que dans les recherches sur la gouvernance de l'entreprise familiale l'attention soit portée à la famille. La famille apparaît donc comme un mécanisme de gouvernance au niveau de l'entreprise familiale. Selon Mouline (2000), l'entreprise familiale dépend de la famille et la famille dépend de l'entreprise. Ainsi, elle fonctionne sur un mode affectif, et cela rend la structure des parties prenantes qui lui gravitent autour complexe. L'entreprise familiale représente le capital et le patrimoine de la famille de ce fait, sa richesse est étroitement attachée à la bonne gestion du capital de celle-ci. Elle a donc un intérêt particulier à exercer une surveillance rapprochée du

dirigeant, afin d'éviter l'opportunisme de celui-ci. La notion de « familiness » apparaît alors comme un avantage concurrentiel pour l'entreprise familiale selon (Fueglistaller et Zellweger, 2005).

Cette importance de la famille est également perçue chez Chiniara (2004) qui affirme que l'entreprise familiale repose sur trois piliers que sont : une constitution familiale comme son centre de gravité ; la tenue d'un conseil de famille de façon régulière. Et la mise en place d'un mécanisme de gestion des conflits afin de gérer au mieux les conflits dans l'entreprise familiale. Le système de gouvernance mis en place dans l'entreprise familiale diffère donc du système habituel ainsi que ses mécanismes. La famille est dans l'entreprise familiale supervisée par le conseil de famille, les actionnaires par l'assemblée des actionnaires et la direction par le conseil d'administration (Colot et Mpasinas, 2006). Ainsi, le conseil d'administration dans les PME familiales, a un rôle moins important, il est de taille plus réduite et composé majoritairement d'administrateurs appartenant à la famille. Les conseils de famille quant à eux ont pour objectif d'établir les règles qui régissent la famille et tente d'appréhender les conflits éventuels (Brouard et Di Vito, 2008). L'assemblée générale des actionnaires englobe les membres de la famille, ainsi que des membres non-familiaux, cependant, elle est organisée dans les PME familiales pour le respect des procédures. Le forum familial également appelé l'assemblée familiale (Lievens, 2001), est une réunion de famille. Il constitue l'organe le plus important du système de gouvernance selon Kenyon-Rouvinez et Ward (2004), en ce sens qu'il est chargé de la communication des informations concernant l'entreprise familiale aux membres de la famille et de la rédaction de la charte familiale.

3. Revue empirique de littérature et hypothèses de l'étude

L'approche théorique et empirique de l'entreprise familiale et sa définition selon Neubauer et Lank (1998), nous amènent à caractériser trois modes de gouvernance des entreprises familiales fondées sur la théorie positive de l'agence (dans notre cas, il s'agit des PME familiales) : les PME familiales à direction et contrôle familial ; les PME familiales à contrôle familial et direction extérieure et les PME familiales à direction familiale et contrôle extérieur.

3.1. Modes de gouvernance et performance financière des PME familiales contrôlées et dirigées par la famille.

Dans ce type de PME familiale, le fait que l'entreprise soit contrôlée et dirigée par la famille entraîne une confusion des rôles de principal et de l'agent, ce qui réduit le risque de comportements déviants des agents (Jensen et Meckling, 1976). Dans cette perception de l'entreprise familiale par la théorie positive de l'agence ; les acteurs familiaux n'ont pas intérêt à agir contre ce qui représente leur capital et patrimoine (Fama et Jensen, 1983). Il en résulte donc un avantage en termes de coûts d'agence pour l'entreprise familiale ; celle-ci se trouve donc dans une situation d'intendance où les intérêts convergent et sans conflit d'agence entre actionnaires et dirigeants, car le dirigeant agira de façon naturel dans le sens du principal (Sharma, 2004). Cette convergence des intérêts entre les dirigeants et les actionnaires familiaux permet à l'entreprise familiale de bénéficier d'un avantage concurrentiel, des couts de

surveillance moins élevés (Daily et Dollinger 1992); de dégager une réputation plus digne de confiance et les coûts de transaction inférieurs (Aronoff et Ward 1995).

La littérature révèle une meilleure performance de ce type de PME famille. En effet, avec une convergence d'intérêts entre les différentes parties, tous les acteurs familiaux vont se mettre au travail avec beaucoup plus de sérieux diminuant ainsi le risque de maximisation des intérêts personnels, ce qui pourrait leur permettre d'avoir une rentabilité moyenne largement supérieure à celles des entreprises non familiales (Allouche et Amann, 2000). Un endettement moins important Gallo et Vilaseca, (1996), et une meilleure capacité d'autofinancement de ses activités avec ses propres cash flows réalisés.

Ces entreprises ont également une faible politique de distribution de dividendes et ces dividendes sont par la suite réinvestis dans l'entreprise renforçant plus sa capacité d'autofinancement. Hirigoyen (1984) aborde dans ce sens et observe que « la politique de dividendes dans la moyenne entreprise familiale ne reflète pas l'objectif de maximisation de la richesse des actionnaires » ; et que « 85 % de ces dirigeants préfèrent utiliser l'autofinancement pour financer leurs investissements ». La performance de ces entreprises réside également dans le fait qu'elles recourent peu aux augmentations de capital et s'endettent moins en faveur de l'autofinancement afin de conserver leur indépendance (Allouche et Amann 2003).

Plusieurs études priment la supériorité des entreprises familiales en terme de performance, parmi ces études, on note l'étude de 1986 de US News et Word Report qui révèle que sur les 47 plus grandes entreprises familiales américaines, 31 ont une performance supérieure au Dow Jones. Les résultats de cette étude ont permis aux auteurs de constater que le niveau de performance des entreprises familiales est largement supérieur, sur la même période, à celles des entreprises non familiales. Anderson et Reeb, (2003), montrent sur les 500 entreprises du Standard & Poors que le contrôle familial de l'actionnariat est associé à une meilleure performance, de même que le contrôle familial de l'exécutif.

Cependant, les entreprises contrôlées et dirigées par la famille peuvent être moins efficaces que les sociétés non familiales. En effet, le fait que la propriété soit concentrée entre les mains de la famille, implique une diversification limitée du risque financier et un coût du capital plus élevé (Demsetz et Lehn, 1985). Les propriétaires familiaux se concentrent plus sur les nouveaux investissements et sont peu disposés à émettre des emprunts ou à admettre de nouveaux investisseurs (Gallo et Vilaseca, 1996).

Des problèmes spécifiques aux entreprises familiales peuvent également apparaître, comme des désaccords dans l'actionnariat familial, ou entre celui-ci et les autres actionnaires. Il faut donc prendre en compte à ce niveau l'évolution des liens familiaux et du cycle de vie de l'entreprise au cours du temps (Hirigoyen, 2008) afin d'éviter ces problèmes.

L'âge de l'entreprise ou des dirigeants familiaux peut également peser sur la performance de ce type d'entreprise. En effet, moins les entreprises familiales sont âgées mieux elles sont valorisées par le marché, et plus elles sont âgées moins elles sont valorisées par ce marché. Car plus ce type d'entreprise est vieille plus il ya une possibilité d'enracinement des héritiers ce qui peut favoriser des décisions sous optimales dues à l'absence de concurrence dans le choix de la personne la plus qualifiée pour diriger l'entreprise (Gomez-Mejia et al, 2001). On voit alors qu'un faible investissement des familles gérant les entreprises familiales peut défavorablement

affecter l'effort des employés, la productivité, et par ricochet la performance de ces entreprises. Cela est largement perçu dans l'étude de Morck et al (2000), réalisée sur un échantillon de 246 entreprises afin de tester leurs performances relatives; les résultats de cette étude révèlent que le contrôle familial influence négativement la performance de l'entreprise familiale.

En outre, en dépit de certaines études qui évoquent une diversification limitée du risque financier dans ce type d'entreprise familiale (Demsetz et Lehn, 1985). L'âge de l'entreprise ou des dirigeants familiaux qui peut peser sur leur performance Morck et al. (1988), et un fort taux d'enracinement des héritiers qui peut favoriser la prise des décisions sous optimales dans l'entreprise. La thèse dominante de la littérature sur les entreprises familiales est que, les entreprises familiales contrôlée et dirigée par la famille sont plus performantes que les entreprises non familiales. C'est ce qui nous a amené à formuler l'hypothèse suivante :

H1 : les PME familiales sont plus performantes que les PME non familiales.

3.2. Mode de gouvernance et performance du dirigeant extérieur comparée au dirigeant familial dans les entreprises familiales.

Le deuxième mode de gouvernance est analysé par le modèle théorique de Burkart et al. (2003). Ici la famille qui contrôle l'entreprise, choisie de recruter un dirigeant extérieur, supposé plus performant. Ce choix permet, d'avoir un dirigeant plus performant surtout lorsque la famille conserve la majorité des droits de vote (Burkart et al, 2003), car ce droit lui permet de choisir ou de révoquer le dirigeant qui ne l'arrange pas. Ainsi, une coopération entre l'agent (le dirigeant) et le principal (l'actionnaire) est nécessaire pour la bonne marche de l'entreprise.

Dans cette perspective, le degré de protection légale des actionnaires contre une expropriation éventuelle par le dirigeant, apparaît comme une variable importante à prendre en compte (Charlier et Lambert., 2009). Une surveillance constante du dirigeant dans ce type d'entreprise familiale permet de réduire le risque de comportements opportunistes de ce dernier : l'appropriation des bénéfices privés, et autres. Les études qui opposent les entreprises familiales, dirigées et contrôlées par la famille à celles contrôlées par la famille et dirigées par un manager extérieur, donnent des résultats divergents. En effet, dans l'entreprise familiale lorsque les fonctions de direction, de contrôle et de propriété sont séparées, les acteurs intervenants dans l'entreprise agissent avec plus de sérieux, ils entreprennent, innovent, et paraissent plus actifs dans l'entreprise pour une meilleure rentabilité de celle-ci afin d'en bénéficier aussi (Vigoureux, 1997).

Anderson et Reeb (2003), eux montrent que les entreprises familiales du S&P 500 (qu'elles aient plus ou moins de 50 années d'ancienneté) sont plus performantes quand elles ont un dirigeant familial. Ils suggèrent que la direction et le contrôle familial ont un impact positif sur la valeur de la firme en permettant des stratégies d'investissement à long terme. Une étude de Maury (2006) sur des firmes européennes montre que les entreprises dirigées par la famille ont de meilleures performances, alors que celles qui ont un dirigeant extérieur présentent les mêmes performances que les entreprises non familiales.

Par contre, Barth et al. (2005) trouvent que les entreprises familiales norvégiennes dirigées par la famille, sont sensiblement moins productives que celles dirigées par une personne extérieure.

De même, Gulbrandsen (2005) montre que les entreprises familiales avec un dirigeant professionnel présentent nettement plus de caractéristiques de flexibilité au niveau des ressources humaines (autonomie, polyvalence etc.) que celles dirigées par la famille.

D'autres études montrent une meilleure performance des dirigeants familiaux lorsque les risques d'enracinement sont faibles. C'est d'abord le cas de Morck et al. (1988) qui montrent que la valorisation par le marché des entreprises ayant un dirigeant familial n'est pas linéaire. En effet, les entreprises moins âgées seraient mieux valorisées par le marché, par rapport aux entreprises plus âgées. Ce contraste s'expliquerait par le fait que dans les firmes jeunes les fondateurs jouent un rôle entrepreneurial important, alors que dans les firmes âgées les fondateurs ou leurs descendants sont trop enracinés pour être remplacés.

C'est ensuite le cas de l'étude d'Anderson et Reeb (2003) qui montre que la performance de l'entreprise dirigée par la famille est corrélée négativement avec la part du capital qu'elle détient au-delà d'un seuil d'environ 30 % et en dessous de 30 % la corrélation est positive. Ils y voient donc une conséquence des possibilités d'enracinement chez les dirigeants familiaux. Enfin, les études de Villalonga et Amit (2006) montrent des résultats intermédiaires : les entreprises les plus performantes sont celles où un membre de la famille est soit CEO, soit Chairman avec un CEO extérieur.

En dépit de quelques études qui trouvent en l'entreprise familiale contrôlée et dirigée par la famille comme la plus performante, la thèse dominante de la littérature sur l'entreprise familiale est que les entreprises familiales contrôlées par la famille avec un dirigeant extérieur sont plus performantes que celles contrôlées et dirigées par la famille. C'est ce qui nous a amené à formuler l'hypothèse suivante :

H2 : les entreprises familiales dirigées par un professionnel extérieur sont plus performantes que celles dirigées par un membre de la famille.

3.3. Mode de gouvernance de l'entreprise familiale dirigée par une famille qui n'est pas (ou plus) actionnaire majoritaire.

Le troisième mode de gouvernance est celui où l'entreprise est dirigée par une famille qui n'a pas (ou plus) la majorité des droits de vote. Cette hypothèse initialement envisagée par Neubauer et Lank (1998) s'ajoute aux deux autres catégories précédentes d'entreprises familiales citées plus haut que l'on note (X et Y), une troisième forme (Z). Ici, l'entreprise est encore dirigée par un membre de la famille mais celle-ci ne garde pas ou (plus) la majorité de l'entreprise elle a donc une participation minoritaire. Ce type d'entreprise reste familial parce que son dirigeant appliquera toujours les valeurs de la famille même si sa famille à un contrôle minoritaire de l'entreprise.

Ce mode de gouvernance favorise deux avantages importants : d'une part, il réduit le risque d'enracinement lié à la détention de la majorité des droits de vote, et d'autre part, il permet de conserver la convergence d'intérêt (Charlier, 2008). En effet, même si la famille n'est pas l'actionnaire principal, une partie de son patrimoine reste lié à la valeur de l'entreprise, et elle peut en reprendre le contrôle par la suite. Ainsi pour Anderson et Reeb (2003), les entreprises familiales sont plus performantes quand elles sont dirigées par une famille ne contrôlant pas ou plus d'un tiers du capital, car l'accroissement de la part familiale affecte négativement la

performance. Les réseaux de connaissances que tissent les parents dans ces entreprises avec l'extérieur fournissent des ressources très importantes, de nature professionnelles et affectives prolongeant l'entreprise familiale sans risques de liaisons externes. Maury (2006) trouve également que les bénéficiaires d'une direction familiale sont plus élevés lorsque la famille est minoritaire. Toutes ces raisons évoquées nous ont amené à formuler l'hypothèse suivante :

H3 : les entreprises familiales dirigées par un membre d'une famille qui n'est pas ou (plus) l'actionnaire principal sont plus performantes que les autres entreprises.

4) Méthodologie de la recherche

4.1. Méthode d'échantillonnage, Choix de l'échantillon, méthode de collecte des données et déroulement de l'enquête.

Dans le cadre de cette étude, nous avons procédé par une enquête à un questionnaire pour procéder à la collecte de nos données. L'objectif de cette étude étant d'identifier le mode de gouvernance le mieux adapté aux PME familiales pour une meilleure performance de celles-ci, notre enquête comporte trois parties : la première partie concerne l'identification de l'entreprise ; la deuxième partie concerne à la fois les variables expliquées et explicatives et la troisième partie concerne l'identification du dirigeant. Nous avons opté pour cette structuration d'abord par rapport à la nature de nos hypothèses qui dépendent plus ou moins de la nature de l'entreprise (familiale ou non familiale). Également dans un souci de cohérence nous avons procédé à une structuration par thème car le questionnaire est avant tout une forme de discours, donc par là il nécessite une logique une cohérence. Chaque répondant a eu à répondre à environ 30 questions.

Nous avons opté pour une méthode d'échantillonnage probabiliste plus précisément la méthode d'échantillonnage aléatoire simple, car nous avons tiré les entreprises dans notre population visée de façon aléatoire. Notre population visée est l'ensemble de PME familiale et non familiales du district d'Abidjan. Ce choix est dû au fait qu'Abidjan étant la capitale économique, la majorité des activités économiques y est concentrée elle regorge donc un nombre élevé de PME. Mais de façon spécifique, notre étude porte sur les PME familiales pour deux raisons: d'abord comme le mentionne la littérature sur ces entités, les PME sont en grande partie des PME familiales (Colot et Mpasinas, 2006); une seconde raison réside dans le fait que nous voulons savoir en quoi la gouvernance des PME familiales pouvait être spécifique. Nous utilisons les PME non familiales dans le but d'une simple comparaison en termes de performance.

Nous avons exclu les PME ayant moins de deux travailleurs, car elles sont de très petite taille, et sont le plus souvent exercées en personne physique. Leurs propriétaires peuvent utiliser les bénéfices réalisés au jour le jour et n'ont aucune notion de données financières. Nous avons également exclu les PME datant de moins d'un an car nous travaillons sur une année close année 2019. Notre population visée comporte 4818 PME. Tous comme Laveren et Bisschops (2004), nous avons retenu trois critères pour apprécier le caractère familial des PME. Ainsi, une PME sera familiale si elle satisfait à au moins deux des critères suivants :

- une famille détient au moins 50 % des actions ou 50% du capital social de l'entreprise ;
- une famille a une influence décisive sur la stratégie de l'entreprise et sur les décisions concernant la transmission ;
- la majorité du conseil d'administration est composée de membres d'une famille.

Notre enquête sur le terrain s'est fait à l'aide d'un questionnaire auto-administré et en deux étapes : la première étape à consister à nous rendre dans les différentes PME prise de façon aléatoire en vue de déposer un questionnaire et prendre contact avec les responsables de ces entreprises qui sont généralement leurs propriétaires.

Mais lors de cette première étape, les dirigeants qui ont bien voulu nous accordé un peu de leur temps, une interview a été immédiatement réalisée. Une deuxième phase à consister au retrait des questionnaires, dans cette étape, les questions mal comprises ont été revue avec les dirigeants. Certains dirigeants ont exigé une preuve et une explication plus approfondie de l'étude en vue de s'assurer que cette recherche est simplement académique car pour eux, certaines questions relèvent de la stratégie de l'entreprise. Chose que nous avons faite et au terme de nos échanges certains ont répondu à nos questions. Dans l'ensemble l'enquête s'est bien déroulée et à durée 1 mois.

4.2. Analyse des retours du questionnaire et les premières appréciations

Nous avons interrogé un échantillon de 150 PME du district d'Abidjan sur ces 150 PME 20 ne répondaient pas à nos critères, du fait de l'effectif de leur personnel, leur nombre d'année d'existence, etc. Nous avons donc interrogé en tout 130 PME familiales et non familiales. 57 PME ont refusées de répondre, 10 questionnaires ont été mal remplis et 5 ont disparus. Au total nous avons pu exploiter que 58 PME dont 38 PME familiales et 20 PME non familiales. En ce qui concerne les premières constatations dans cette enquête avant le dépouillement et l'analyse des données :

- ces PME rencontrent quasiment les mêmes difficultés (financement, problèmes environnementaux, problèmes économiques).
- en ce qui concerne la stratégie la plupart de ces PME n'ont pas de stratégie à proprement parlé mais de l'improvisation.
- les PME sont en majorité des PME familiales créés par des individus.

4.3. Description des PME enquêtées

La répartition des PME enquêtées par type montre que les PME familiales sont les plus nombreuses 66% contre 34% pour les PME non familiales. Ces résultats sont similaires à ceux de Comblé et Colot (2006), sur un échantillon de PME belge. Cette analyse montre que les PME familiales enquêtées sont en majorité de petite taille (71% des PME familiales enquêtées ont moins de 10 employées) tout comme l'ont montré Charlier et Lambert (2009) sur données Françaises. On constate une concentration des PME familiales enquêtées dans les secteurs de commerce et de distribution; de l'agro-alimentaire; des prestations de service. Et une très faible concentration dans le secteur de l'industrie, chimie, et l'eau.

On voit également que les PME familiales contrôlées et dirigées par la famille sont les plus nombreuses elles représentent 50% des PME familiales enquêtées; ensuite viennent les PME familiales contrôlées par la famille avec un dirigeant extérieur près de 29%. Et enfin viennent les PME familiales dirigées par la famille avec un contrôle extérieur près de 21% elles sont les moins nombreuses. 92% des PME familiales s'autofinancent et seulement 3% et 5% ont respectivement recours aux banques et aux partenariats. Le mécanisme de gouvernance le plus utilisé par ces PME est le conseil de famille 63,15%. Ensuite vient le conseil de direction avec 26,3%, le conseil d'administration et le forum de famille 5,26%.

4.4. Choix et mesures des variables.

Sur la base de la littérature, **la variable dépendante** de cette analyse est la performance financière mesurée par le (Résultat net / chiffre d'affaire).

Les variables indépendantes sont les modes de gouvernance. Ainsi, nous avons retenu comme Neubauer et Lank, (1998) trois modes de gouvernance : les PME familiales à direction et contrôle familial, les PME familiales à contrôle familial et direction extérieure et les PME familiales à direction familiale et contrôle extérieure.

Les variables de contrôle sont : le conflit (présence de conflits dans l'entreprise ou pas), le mode de financement, les mécanismes de gouvernance, niveau d'étude du dirigeant de l'entreprise.

4.5. Choix du modèle et modélisation économétrique

4.5.1. Méthode d'analyse

Dans le cadre de nos analyses, nous avons d'abord effectué une analyse descriptive univariée et bivariée. Ces analyses nous ont dans un premier temps révélé les caractéristiques des PME enquêtées de façon générale, ainsi que les caractéristiques des PME familiales. Etant donné que notre enquête comporte plusieurs variables, nous avons utilisé une analyse multidimensionnelle afin d'avoir une idée plus claire des liens existants entre modalités de diverses variables. Nous utilisons l'analyse des correspondances multiples (ACM). Et l'usage de l'ACM est motivé par le caractère qualitatif de nos variables, lorsque nous regroupons la performance financière en classe. Nous avons également effectué une analyse économétrique en estimant un modèle qui permet d'appréhender directement l'impact des modes de gouvernance sur la performance financière afin de voir le lien réel entre ces deux variables. Nous introduisons dans l'estimation une variable expliquée et des variables explicatives. Notre variable expliquée est la performance financière mesurée par la rentabilité commerciale de la PME. La performance financière est une variable quantitative dont les valeurs varient dans l'intervalle [0, 1]. Contrairement à ce qui était fait dans les analyses descriptives précédentes, la performance financière des PME familiales n'est pas regroupée en classe mais plutôt gardée avec ses valeurs initiales. Les variables explicatives retenues sont : le mode de gouvernance, le mécanisme de gouvernance, le mode de financement, l'existence de conflits ou non, le niveau d'étude du dirigeant.

Tableau 1 : Variables du modèle linéaire multiple

Variables	Type de la variable	Modalités/intervalle de variation	Nom des variables	Nature des variables
Performance financière	Quantitative	[0; 1]	PF	Expliquée
Mode de gouvernance	Qualitative	PME familiale contrôlée et dirigée par la famille	MODG	Explicative
		PME familiale contrôlée par la famille et dirigée par un professionnel extérieur		
		PME familiale dirigée par un membre d'une famille qui n'est pas (ou plus) associé ou actionnaire principal		
Mécanisme de gouvernance	Qualitative	Conseil d'administration	MECDG	Variable de contrôle
		Conseil de famille		
		Conseil de direction		
		Forum de famille		
Mode de financement	Qualitative	Autofinancement	MODFIN	Variable de contrôle
		Endettement par emprunt		
		Partenariat		
Présence de conflits	Qualitative	Oui	CONF	Variable de contrôle
		Non		
Niveau d'étude du dirigeant de l'entreprise	Qualitative	Primaire	NIVETUD	Variable de contrôle
		Secondaire		
		Supérieur		
		Autodidacte		

Source : Nous même

Le modèle économétrique qui nous paraît intéressant est le modèle de régression linéaire multiple (**modèle 1**) il se présente ainsi:

$$PF_i = \alpha_1 * MODG_i + \alpha_2 * MECDG_i + \alpha_3 * MODFIN_i + \alpha_4 * CONF_i + \alpha_5 * NIVETUD_i + constante + \varepsilon_i$$

$i = 1, \dots, 38$ désigne les PME familiales

PF_i = performance financière (variable expliquée)

$\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3, \alpha_4, \alpha_5$ = Les coefficients du modèle à estimer

$MODG_i$ = Modes de gouvernance (variable explicative)

$MECDG_i$ = Mécanismes de gouvernance (variable de contrôle)

$MODFIN_i$ = Modes de financement (variable de contrôle)

$CONF_i$ = Conflits (variable de contrôle)

$NIVETUD_i$ = Niveau d'étude des dirigeants (variable de contrôle) ;

ε_i = Le terme de l'erreur.

Dans l'estimation du modèle linéaire multiple, les variables polytomiques seront présentées sous une forme binaire afin de faciliter l'interprétation des résultats du modèle. Dans ce cas, une modalité de référence sera choisie et l'interprétation se fera principalement en fonction de cette modalité. Un autre modèle, (**modèle 2**) intervient, il nous permettra de voir une différence significative de performance financière entre les PME familiales et les PME non familiales en rapport avec notre hypothèse H1. Il prend en compte tous les 58 PME familiales et non familiales. La variable expliquée est toujours la performance financière et la variable explicative est le type de PME, (PME familiale ou non familiale). Il s'agit donc d'un modèle de régression linéaire simple.

Tableau 2: Variables du modèle linéaire simple

Variables	Type de la variable	Modalités / intervalle de variation	Nom des variables	Nature des variables
Performance financière	Quantitative	[0; 1]	PF	Expliquée
Type de PME	Qualitative	PME familiale	TPME	Explicative
		PME non familiale		

Source : Nous même.

Le modèle de régression linéaire simple (**Modèle 2**) se présente comme suit :

$$PF_i = \alpha_1 * TPME_i + constante + \varepsilon_i$$

$i = 1, \dots, 58$ désigne les PME

PF_i = performance financière (variable expliquée)

$TPME_i$ = Type de PME (variable explicative)

α_1 = Coefficient du modèle à estimer , ε_i = Le terme de l'erreur

5. Présentation et discussions des résultats

5.1. Les résultats de l'analyse descriptive multivariée

L'analyse des correspondances multiples (ACM) est utilisée à but descriptif et permet d'avoir une idée plus claire des liens existants entre modalités de diverses variables. Elle nous permet d'analyser suivant 5 axes factoriels représentant 72,24% de toute l'information. Voir la figure 1 ci-dessous.

Figure 1 : résultats de l'analyse descriptive multivariée (ACM).

HISTOGRAMME DES 11 PREMIERES VALEURS PROPRES

NUMERO	VALEUR PROPRE	POURCENTAGE	POURCENTAGE CUMULE
1	0.4529	20.58	20.58
2	0.3806	17.30	37.89
3	0.3244	14.75	52.63
4	0.2466	11.21	63.84
5	0.1848	8.48	72.34
6	0.1600	7.27	79.52
7	0.1368	6.22	85.73
8	0.1221	5.55	91.28
9	0.1097	4.99	96.27
10	0.0509	2.31	98.58
11	0.0312	1.42	100.00

Source : nos calculs sous STATA

Sur les axes 1 et 2 représentant 37,89% de l'information totale (voir, les axes 1 et 2 et la figure 1 aux annexes), les contributions sont celles du niveau d'étude (16,22%), celles de la performance financière (19,82%). Nous constatons que plus le niveau d'étude du dirigeant de la PME familiale est élevé, plus sa performance est grande. En effet, les dirigeants autodidactes ou ayant un niveau d'étude primaire sont dans des entreprises dont la performance varie entre 25% et 50%. De même, les dirigeants ayant un niveau d'étude secondaire et supérieur appartiennent à des entreprises dont la performance varie respectivement entre 50% et 75%; et 75% et 100%. Cela peut se justifier par le fait que les connaissances et les aptitudes acquises par ces dirigeants durant leurs études, sont mises à profit de l'entreprise ce qui peut favoriser sa performance élevée.

Ces axes révèlent aussi que le mode de gouvernance avec une contribution de (10,92%) a un lien avec la performance de l'entreprise. En effet, lorsque la PME familiale est dirigée par un

membre d'une famille qui n'est pas (ou plus) associé ou actionnaire principal, avec un niveau d'étude supérieur, la performance de la PME familiale est supérieure à 75%. Lorsque la PME familiale est contrôlée par la famille et dirigée par un professionnel extérieur, avec un niveau d'étude secondaire, sa performance se situe entre 50% et 75%. Cela est dû au fait que dans la première situation le dirigeant est toujours imprégné de la culture familiale et a intérêt à ce que l'entreprise avance. Dans la deuxième situation, lorsque la PME familiale est dirigée par une personne extérieure à la famille fondatrice, cette personne peut être suivie de manière stricte et a donc obligation de donner de bons résultats.

Sur les axes 1 et 3 représentant 35,33% de l'information totale (voir les axes 1 et 3, et la figure 1 aux annexes), nous analysons le mode de financement de la PME familiale avec une contribution de (6,15%). Il ressort que le financement par partenariat a un lien avec la faible performance de l'entreprise (inférieure à 25%). Par ailleurs, le financement par emprunt donne une performance élevée de l'entreprise (supérieure à 75%).

Sur les axes 1 et 5 représentant 28,98% de l'information totale (voir les axes 1 et 5 et la figure 1 aux annexes), on voit que lorsque la PME familiale est contrôlée et dirigée par la famille mais que cette PME est financée par un partenariat il n'y a pas de conflits dans l'entreprise. L'analyse des différentes combinaisons des autres axes nous suggère la même information que celle donnée ci-dessus.

L'ACM effectuée sur les variables ci-dessus présentées nous amène à rechercher l'influence réelle des modes de gouvernance sur la performance financière des PME familiales. Il s'agira aussi de mettre en relation les différentes variables de contrôle dans l'analyse de cette influence. Pour aboutir à des résultats explicatifs concluants, nous procédons à une modélisation linéaire de la relation entre modes de gouvernance et performance financière des PME familiales.

5.2. Présentation et discussion des résultats du modèle linéaire multiple

- Influence des modes de gouvernance sur la performance financière des PME familiales.

Les résultats de l'estimation du modèle linéaire multiple (tableau 3) montrent que le mode de gouvernance a une influence significative sur la performance financière des PME familiales. En effet, les PME familiales contrôlées et dirigées par la famille ont une performance qui diminue de 9,42% par rapport à celles contrôlées par la famille avec un dirigeant extérieur. Les PME familiales contrôlées et dirigées par la famille sont alors moins performantes que celles dirigées par un professionnel extérieur. Ces résultats sont similaires à ceux de Barth et al. (2005). Ainsi, notre **hypothèse H2** selon laquelle les PME familiales dirigées par un professionnel extérieur sont plus performantes que celles dirigées par un membre de la famille est vérifiée.

Ces résultats montrent également que le fait que les PME familiales soient dirigées par un membre d'une famille qui n'est pas (ou plus) associé ou actionnaire principal augmentent leur performance financière de (19%). Elles ont donc une meilleure performance que les deux autres types de PME familiales. Ces résultats sont conformes à ceux de Maury (2006) qui trouve que les bénéfices d'une direction familiale sont plus élevés lorsque la famille est minoritaire. Ainsi **l'hypothèse H3** selon laquelle les PME familiales dirigées par une famille minoritaire sont plus performante que les autres est vérifiée.

- Influence des variables de contrôle sur la performance financière des PME familiales

Les résultats de la régression multiple en ce qui concerne les mécanismes de gouvernance montrent que les mécanismes de gouvernance ont une influence positive sur la performance de la PME familiale. Cependant, le conseil d'administration est peu présente dans ce type de PME tandis que le conseil de direction, le conseil de famille et le forum de famille sont plus présente et apparaissent favorables au PME familiale. Ces résultats sont conformes à ceux de Colot et Mpasinas (2006) qui ont trouvé que le conseil d'administration joue un rôle nettement moins important dans les PME familiales.

Ces résultats montrent que malgré que l'autofinancement soit le mode de financement le plus utilisées, emprunter auprès des institutions bancaires serait profitable à la PME familiale en termes de performances. En ce qui concerne les conflits, ces résultats montrent que les conflits dans les PME familiales sont presque inexistantes et cela est dû au fait que ces conflits restent mineurs et ne sont pas susceptibles d'influer le bon déroulement de l'activité de l'entreprise. Ces résultats sont conformes à ceux de (Charlier et Lambert, 2013). On voit également que les PME familiales dont le niveau d'étude du dirigeant est élevé apparaissent plus performantes.

Tableau 3: Résultats de l'estimation du modèle linéaire multiple

Variabiles	Modalités	Coefficients	Ecart-type	T	P-value	Intervalle de confiance à 95%	
Mécanisme de gouvernance	Conseil d'administration	Référence					
	Conseil de famille	0,1600283	0,0600792	2,66	0,013*	0,0365337	0,2835229
	Conseil de direction	0,1914505	0,0648391	2,95	0,007**	0,0581717	0,3247293
	Forum de famille	0,2310932	0,0949744	2,43	0,022*	0,0358706	0,4263159
Conflit	Oui	Référence					
	Non	0,0223107	0,0236905	0,94	0,355	-0,0263858	0,0710072
Mode de financement	Autofinancement	Référence					
	Endettement par emprunt	0,2015512	0,0641405	3,14	0,004**	0,0697086	0,3333939
	Partenariat	-0,3612091	0,1074952	-3,36	0,002**	-0,5821686	-0,1402496
Niveau d'étude des employés	Primaire	Référence					
	Secondaire	0,0979176	0,0413838	2,37	0,026*	0,012852	0,1829832
	Supérieur	0,0264091	0,0490754	0,54	0,595	-0,0744669	0,1272851
	Autodidacte	-0,0224475	0,0489542	-0,46	0,650	-0,1230744	0,0781793
Mode de gouvernance	PME familiale contrôlée et dirigée par un membre de la famille	-0,0942366	0,0292977	-3,22	0,003**	-0,1544589	-0,0340143
	PME familiale contrôlée par la famille et dirigée par un professionnel extérieur	Référence					
	PME familiale contrôlée par la famille qui n'est pas (ou plus) associé ou actionnaire principal	0,1900711	0,0372166	5,11	0,000**	0,1135713	0,2665708
	Constante	0,3301159	0,0767968	4,30	0,000**	0,1722578	0,4879741

Nombre d'observations=38 ; F (11, 26)=14,33 P-value=0,000 ; R2=0,8584 ; R2-ajusté=0,7986

Source : nos calculs sous STATA (*) Significativité au seuil de 5% ; (**) Significativité au seuil de 1%

Par contre, ces résultats n'ont pas permis d'affirmer une différence significative de performance entre les PME familiales et les PME non familiales. Une autre régression a donc été nécessaire (régression linéaire simple tableau 4), et les résultats de l'estimation de ce modèle révèlent une différence significative de performance entre les PME familiales et des PME non familiales, et cette différence significative est que les PME familiales sont plus performantes que les PME non familiales. Ces résultats sont conformes à ceux de Allouche et al. (2008) qui dans leur article présenté lors du colloque d'octobre 2007 ont trouvés que les entreprises familiales (petites ou grandes) sont plus performantes que celles non familiales. Ainsi, notre **hypothèse H1** comparant la performance des PME familiales à celles des PME non familiales est vérifiée.

Tableau 4 : Résultats de l'estimation du modèle linéaire simple

Variabes	Modalités	Coefficients	Ecart-type	T	P-value	Intervalle de confiance à 95%	
Type de PME	PME familiale	Référence					
	PME non familiale	-0,1800117	0,038269	-4,70	0,000**	-0,2566737	-0,1033497
Constante		0,5607895	0,0224723	24,95	0,000	0,515772	0,605807
<i>Nombre d'observations=58 ; F (1, 56)=22,13 P-value=0,000 ; R2=0,2832 ; R2-ajusté=0,2704</i>							

Source : Nos calcul sous STATA (*) Significativité au seuil de 5% ; (**) Significativité au seuil de 1%

• Tests de validation des modèles

Après les différentes estimations, nous avons effectué des tests de validité des modèles afin de confirmer la validité de nos modèles. Le test de nullité des résidus des modèles effectué (tableau 1 aux annexes) révèle que les résidus sont en moyenne nulle. En effet, la p-value associée au test dans les deux modèles est (0,000). Cela signifie que les erreurs des modèles sont centrées. Le test d'homoscédasticité des résidus effectué dans les deux cas est celui de Breusch-Pagan. Ainsi, les résultats du test de Breusch-Pagan de la régression linéaire multiple et la régression linéaire simple révèle que les résidus des modèles sont homoscédastiques. Le test de normalité de White effectué afin de vérifier la normalité des résidus des modèles révèle que les modèles estimés ont des résidus normalement distribués. Ainsi, les tests effectués sur les résidus nous amènent à valider les hypothèses sous-jacentes à l'estimation par les Moindres Carrés Ordinaires (MCO). Les modèles sont alors validés.

6. Conclusion

Cette recherche visait à montrer l'influence des différents modes de gouvernance mis en place dans les PME familiales sur la performance financière de celles-ci. Les résultats des différentes analyses descriptives et économétriques (modèle1 : régression linéaire multiple) montrent que les modes de gouvernance de la PME familiale influencent sa performance financière. En effet, les PME familiales contrôlées par la famille et dirigées par un professionnel extérieur sont plus performantes que celles contrôlées et dirigées par la famille. Et les PME familiales dirigées par un membre d'une famille qui n'est pas ou plus l'actionnaire ou associé principal sont plus performantes que les autres types de PME familiales.

Ces résultats révèlent également l'influence du mode de financement, du niveau d'étude du dirigeant et les mécanismes de gouvernance sur la performance financière des PME familiales. De plus les résultats du (modèle 2 : régression linéaire simple) montrent que les PME familiales sont plus performantes que les PME non familiales.

Comme implication managériale, les résultats de cette étude permettront de faire comprendre aux managers qu'en, privilégiant l'intérêt de l'entreprise dans leur management, ils peuvent favoriser une meilleure performance financière, économique et sociale de celle-ci.

Les études mettant en relation les modes de gouvernance et la performance financière des PME familiales dans le cas ivoirien semblent inexistantes. Les résultats de ce travail sont donc d'un intérêt capital et constituent un apport sur le plan théorique.

En guise de perspectives, compte tenu de la taille limitée de notre échantillon qui se limite aux PME de la ville d'Abidjan, des recherches futures seraient utiles en élargissant la taille de l'échantillon aux PME des différentes villes de la Côte d'Ivoire, afin d'analyser en profondeur le thème traité. Il serait également intéressant d'analyser la relation entre les modes de gouvernance et la performance des entreprises familiales en tenant compte des facteurs culturels, religieux et du genre. Des voies de recherche sur la transmission dans les PME familiales en prenant en compte le genre du successeur, son profil, l'âge de la PME et de son dirigeant seraient également fructueuses dans le cas ivoirien.

Bibliographie

- [1] Alchian A. et Demsetz H. (1972), « Production, Information costs and Economic Organization », *American Economic Review*, 62, pp777-795.
- [2] Allouche J. et Amann B. (2000), « L'entreprise familiale : un état de l'art », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n° 1, p. 33-79.
- [3] Allouche J., et Amann B., et Garaudel P., (2008), « Performances et caractéristiques financières comparées des entreprises familiales et non familiales : le rôle modérateur de la cotation en bourse et du degré de contrôle actionnarial », *Le Journal des Entreprises Familiales*, vol. 1, n° 1, p. 5-39.
- [4] Allouche, J., et Hirigoyen, G. (2000). « Dossier: l'entreprise familiale ». *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 3(1), 29-32.
- [5] Amann B., Berger P., Gattaz Y., De Lassus S., Monassier Be., de Pariente D., Prieur J., Schiller S., (2011), « La gouvernance des entreprises familiales ». Paris : Litec, 2011, 117 p.
- [6] Anderson, R. C., et Reeb, D. M. (2003). « Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500 ». *The journal of finance*, 58(3), 1301-1328.
- [7] Aronoff, C. E., et Ward, J. L. (1995). « Family-owned businesses: a thing of the past or a model for the future? ». *Family Business Review*, 8(2), 121-130.
- [8] Maury. B. (2006). « Family ownership and firm performance: Empirical evidence from Western European corporations », *Journal of Corporate Finance*, vol. 12, p. 321-341.
- [9] Bakkour, D. (2013). « L'approche contractuelle du concept de gouvernance ». *LAMETA, Université Montpellier, 1*, 13-04.
- [10] Barth, R. P., Crea, T. M., John, K., Thoburn, J., et Quinton, D. (2005). Beyond attachment theory and therapy: Towards sensitive and evidence-based interventions with foster and adoptive families in distress. *Child & Family Social Work*, 10(4), 257-268.

- [11] Basly, S. (2006), « Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale : Une analyse théorique », *Colloque de l'Association Française de Finance : France* (2006).
- [12] Becht M., Bolton P. et A. A. Röell, (2002). « Corporate Governance and Control », NBER Working Paper No. W9371.
- [13] Berle, A. et G. Means. (1932), « The Modern Corporation and Private Property ». New York : Macmillan.
- [14] Boujenoui, A., Bozec, R., et Zeghal, D. (2004). « Analyse de l'évolution des mécanismes de gouvernance d'entreprise dans les sociétés d'État au Canada ». *Finance Contrôle Stratégie*, 7(2), 95-122.
- [15] Brouard, F., et Di Vito, J. (2008). « Identification des mécanismes de gouvernance applicables aux PME ». *Communication présentée lors du CIFEPME, 9ème Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Louvain-la-Neuve, Belgique*, 28-31.
- [16] Charlier P. (2008), « Gouvernance, enracinement et performance des entreprises familiales européennes », *Comptabilité, le contrôle et l'audit entre changement et stabilité*, France (2008).
- [17] Charlier P. et Lambert G. (2013), « Modes de gouvernance et performances des entreprises familiales française en fonction des conflits d'agence », *Finance Contrôle stratégie Online* since 06 July 2013, connexion on 23 décembre 2014. URL : <http://fcs.Revues.Org/> 1314.
- [18] Charlier P. et Lambert G., (2009), « Analyse multivariable de la performance des PME familiale : une lecture par la théorie positive de l'agence », *Management International*, vol. 13, n° 2, p. 67-79.
- [19] Charreaux G. (1997), « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », in G. Charreaux, *Le gouvernement des entreprises – Corporate Governance, théories et faits*, Economica, pp. 421-469.
- [20] Charreaux G. (1999), « Théorie positive de l'agence : positionnement et apports », *Revue d'économie industrielle*, 2000- persee.fr.
- [21] Charreaux G. (2000), « Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance », *Revue du Financier*, n° 127, p. 8-17.
- [22] Chiniara, W.S. (2004), « L'entreprise Familiale: Évolution et Transmission », p.51, *Les Journées Maximilien-Caron, Montréal, Éditions Thémis, 2005*.
- [23] Colot et Mpasinas., (2006), « Influence des caractéristiques propres aux entreprises familiales et à leurs dirigeants sur la performance : une étude basée sur les entreprises belges », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 20, No. 1, Winter 2007.
- [24] Comblé et Colot O., (2006), « L'entreprise familiale : concept et importance en Belgique », *Reflets et perspectives de la vie économique*, 2006/2 Tome XLV, p. 91-91. DOI : 10.3917/rpve.452.108.
- [25] Courrent, J. M., et Quairel-Lanoizelée, F. « (2012). Chapitre 2. Une approche spécifique de la RSE en PME ». In *RSE et développement durable en PME* (pp. 39-49). De Boeck Supérieur.
- [26] Daily, C. M., et Dollinger, M. J. (1992). « An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms ». *Family business review*, 5(2), 117-136.
- [27] Davis, J. A., et Tagiuri, R. (1982). « Bivalent attributes of the family firm ». *Family business sourcebook*, 62-74.
- [28] De Rosenblatt, P. C., Mik, L., Anderson, R. M., et Johnson, P. A. (1985). « The family in business: Understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face ».
- [29] De Vries, M. F. K. (1993). «The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news ». *Organizational dynamics*, 21(3), 59-71.

- [30] Demsetz, H., et Lehn, K. (1985). «The structure of corporate ownership: Causes and consequences ». *Journal of political economy*, 93(6), 1155-1177.
- [31] Djimnadjingar, R. (2012). « Gouvernance et performance des PME familiales au Tchad ». (*Doctoral dissertation, Lille 1*).
- [32] Fama, E. F., et Jensen, M. C. (1983). « Separation of ownership and control ». *The journal of law and Economics*, 26(2), 301-325.
- [33] Feudjo J., (2006), « Gouvernance et performances des entreprises camerounaises : un univers de paradoxes », *Cahiers électroniques du CRECCI, Cahier 21-2006, IAE – Université Montesquieu Bordeaux IV*.
- [34] Finet, A., Depret, M. H., Hamdouch, A., Labie, M., Missonier-Piera, F., et Piot, C. (2005). « Gouvernement d'entreprise–Enjeux managériaux, comptables et financiers ». *Editions De Boeck, Bruxelles*.
- [35] Gabrielsson, J., et Huse, M. (2005). « Outside directors in SME boards: a call for theoretical reflections ». *Corporate Board: role, duties and composition*, 1(1), 28-37.
- [36] Gadhoun, Y., Gueyié, J. P., et Chahloul, M. (2006). « Le conseil d'administration dans la gouvernance des entreprises nord-américaines ». *Gestion 2000*, 23(4).
- [37] Gallo, M. A., et Vilaseca, A. (1996). « Finance in family business». *Family business review*, 9(4), 387-401.
- [38] Garrette, B., Dussauge, P. et Durand, R. (2009). « Strategor: toute la strategie d'entreprise (5e ed) ». Paris: Dunod, 945 p.
- [39] Gomez-Mejia L.R. et al. (2007), «Family owned firms: Risk loving or risk averse?», *Administrative Science Quarterly*, vol. 52, n° 1, 2007, p. 106-137.
- [40] Gulbrandsen T. (2005), « Flexibility in Norwegian Family-Owned Enterprises », *Family Business Review*, vol. 18, n° 1, p. 57-76.
- [41] Hirigoyen G. (1984). « Contribution à la connaissance des comportements financiers des moyennes entreprises familiales », *Thèse de Doctorat, Université de Bordeaux I*.
- [42] Hirigoyen, G. (1982). « Le comportement financier des moyennes entreprises industrielles familiales ». *Banque*, (417), 588-594.
- [43] Hirigoyen, G. (2008), « Biais comportementaux dans l'entreprise familiale : antécédents et impacts », *Revue Économie et Sociétés, série économie de l'entreprise*, n° 19, p. 1901-1930.
- [44] Jensen M. et Meckling W. (1976), « Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n° 4, p. 305-360.
- [45] Kenyon, D. et J.L. Ward., (2004), « Les entreprises familiales », Que sais-je ? PUF, 127 pages.
- Laveren E. et M. Bisschops (2004), « De opvolgingsproblematiek in Vlaamse bedrijven: resultaten van een empirisch onderzoek », *Onderzoeksrapport UAMS*, juli, 30 p.
- [46] Le Vigoureux, F. (1997). *Dynamique des structures de propriété et comportements stratégiques des moyennes entreprises industrielles (Doctoral dissertation)*.
- [47] Ledentu, F. (2008), « Système de Gouvernance d'entreprise et présence d'actionnaires de contrôle : Le cas suisse » *Thèse unique en sciences économique et sociale Université de Fribourg (Suisse)*
- [48] Lepage, F. (2011), « Application de la gouvernance élargie dans les très petites entreprises : Analyse comparative des exploitations laitières France/Québec » *Thèse unique en sciences de gestion section de la CNECA-section 06 du CNU laboratoire : MOISA-UMR 1110*.
- [49] Lievens, F. (2001). « Assessor training strategies and their effects on accuracy, interrater reliability, and discriminant validity ». *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 255.
- [50] Maury, B. (2006). « Family ownership and firm performance: Empirical evidence from

- Western European corporations ». *Journal of corporate finance*, 12(2), 321-341.
- [51] Morck, R., Nakamura, M., et Shivdasani, A. (2000). « Banks, ownership structure, and firm value in Japan ». *The Journal of Business*, 73(4), 539-567.
- [52] Morck, R., Shleifer, A., et Vishny, R. W. (1988). « Management ownership and market valuation: An empirical analysis ». *Journal of financial economics*, 20, 293-315.
- [53] Mouline, J. P. (2000). « La PME familiale française et son orientation stratégique: une étude exploratoire » (No. 2000-1).
- [54] Neubaur F. et Lank A., (1998), « The family business: its governance for sustainability, Macmillan Business », Great Britain, 270 p.
- [55] Ouhadi, S. (2021). « Les mécanismes de gouvernance de la famille et la transmission intergénérationnelle d'une PME marocaine: une étude exploratoire ». *Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management*, 6(1), 24-44.
- [56] Price Waterhouse coopers. (2007), « Enquête mondiale de PriceWaterhouseCoopers auprès des entreprises familiales » 2007/2008, Novembre.
- [57] PWC, (2011), « L'entreprise familiale, un modèle durable », in *Family Business Survey*, France.
- [58] Rejeb, W. (2003). « Gouvernance et performance dans les établissements de soins en Tunisie ». *Diplôme des Etudes Approfondies en Management*.
- [59] Rosenblatt, P. C., Mik, L., Anderson, R. M., et Johnson, P. A. (1985). « The family in business: Understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face ».
- [60] Sharma P. (2004), « An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Direction for the Future », *Family Business Review*, vol. 17, n° 1, p. 1-36.
- [61] Smith, A. (1976), « Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations », Gallimard, Paris, p. 107.
- [62] Tagiuri, R. et Davis, J. (1996), « Bivalent attributes of the family firm », *Family Business Review*, vol. 9, n° 2, p. 199-208.
- [63] Tchankam, J. P. (2000). « L'entreprise familiale au Cameroun ». *Cahier de recherche du CREF*, 5.
- [64] Thiveaud, J. M. (1994). « De la gouvernance des grandes sociétés: Un incessant différend dans l'espace et le temps ». *Revue d'économie financière*, (31), 243-276.
- [65] Van Caillie, D., et Onana, M. (2012). « L'influence de la gouvernance familiale sur la transmission de la PME familiale au Sénégal: une modélisation contingente ». In *1er Congrès international en sciences de gestion du COMREFAS*.
- [66] Villalonga B., Amit R. (2006). «How do family ownership, control and management affect firm value? », *Journal of Financial Economics*, vol. 80, n° 2, p. 385-417.
- [67] Zellweger, T., Fueglistaller, U., et Meister, R. (2005). « The Outperformance of Family Firms: The Role of Variance in Earnings per Share and Analyst Forecast Dispercion ».

ANNEXES

Figure 1 : Coordonnées, Contribution et cosinus carré des modalités actives

COORDONNEES, CONTRIBUTIONS ET COSINUS CARRÉS DES MODALITES ACTIVES
AXES 1 A 5

MODALITES		COORDONNEES					CONTRIBUTIONS					COSINUS CARRÉS						
IDEN	LIBELLE	P.REL	DISTO	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. mode_fin																		
AA_1	- Autofinancement	19.31	0.04	-0.09	0.01	-0.04	-0.13	-0.05	0.3	0.0	0.1	1.3	0.2	0.21	0.00	0.05	0.45	0.06
AA_2	- Emprunt	0.69	28.00	2.43	-0.33	1.18	3.54	1.29	9.0	0.2	2.9	35.1	6.2	0.21	0.00	0.05	0.45	0.06
CONTRIBUTION CUMULEE									9.3	0.2	3.0	36.3	6.4					
2. perf3_rec																		
AB_1	- [0% ; 25% [1.03	18.33	-0.50	-0.41	2.81	-1.28	0.15	0.6	0.4	25.2	6.8	0.1	0.01	0.01	0.43	0.09	0.00
AB_2	- [25% ; 50% [6.90	1.90	-0.87	0.84	-0.02	0.46	-0.06	11.6	12.7	0.0	6.0	0.1	0.40	0.37	0.00	0.11	0.00
AB_3	- [50% ; 75% [10.34	0.93	0.22	-0.79	-0.29	-0.14	-0.04	1.1	17.0	2.6	0.9	0.1	0.05	0.67	0.09	0.02	0.00
AB_4	- [75% ; 100% [1.72	10.60	2.49	1.65	0.09	-0.22	-0.13	23.6	12.3	0.0	0.3	0.2	0.59	0.26	0.00	0.00	0.00
CONTRIBUTION CUMULEE									36.9	42.4	27.8	14.0	0.5					
3. conflit																		
AC_1	- Oui	13.76	0.57	0.05	0.15	-0.36	-0.15	0.51	0.1	0.7	5.2	1.2	18.2	0.00	0.04	0.23	0.04	0.46
AC_2	- Non	7.24	1.70	-0.09	-0.26	0.64	0.27	-0.90	0.1	1.3	0.1	2.1	32.1	0.00	0.04	0.23	0.04	0.46
CONTRIBUTION CUMULEE									0.2	2.0	14.2	3.4	50.3					
4. directeur																		
AD_1	- C5=1	6.55	2.05	-0.38	-0.15	-0.78	0.23	-0.67	2.0	0.4	12.4	1.5	15.8	0.07	0.01	0.30	0.03	0.22
AD_2	- C5=2	3.79	4.27	0.00	-0.96	0.78	0.88	0.14	5.4	9.2	7.1	11.8	0.4	0.15	0.22	0.14	0.18	0.00
AD_3	- C5=3	2.76	6.25	1.42	0.94	-0.27	1.23	-0.50	12.3	6.4	0.6	17.0	3.7	0.32	0.14	0.01	0.24	0.04
4.	- *Reponse manquante*	6.90	1.90	-0.65	0.29	0.42	-0.21	0.76	6.5	1.5	3.8	1.2	21.4	0.22	0.04	0.09	0.02	0.30
CONTRIBUTION CUMULEE									26.2	17.5	23.9	31.5	41.4					
5. etud																		
AE_1	- Primaire	3.10	5.44	-0.58	0.19	1.60	-0.59	-0.18	2.3	0.3	24.5	4.4	0.6	0.06	0.01	0.47	0.06	0.01
AE_2	- Secondaire	10.34	0.93	0.16	-0.76	-0.36	-0.18	0.11	0.6	15.8	4.2	1.3	0.6	0.03	0.02	0.14	0.05	0.01
AE_3	- Supérieur	2.41	7.29	1.72	1.34	0.19	0.32	-0.11	15.8	11.4	0.3	1.0	0.2	0.41	0.25	0.00	0.01	0.00
AE_4	- Autodidacte	4.14	3.83	-0.97	0.98	-0.40	0.69	-0.07	0.6	10.5	2.0	0.1	0.1	0.25	0.25	0.04	0.13	0.00
CONTRIBUTION CUMULEE									27.4	37.9	31.0	14.8	1.5					

Source : nos calculs sous STATA

Tableau 1 : Test de nullité de la moyenne des résidus

Test pour le modèle linéaire multiple

Variable	Moyenne	Ecart-type	T	p-value	Intervalle de confiance	
résidu	1,72e-10	0,0536265	1,000	0,000	-0,0176266	0,0176266

Test pour le modèle linéaire simple

Variable	Moyenne	Ecart-type	T	p-value	Intervalle de confiance	
Résidu	-5,78e-10	0,0180294	-1,000	0,000	-0,0361034	0,0361033

Source : Nos calculs sous STATA