



## Le choix des mécanismes de gouvernance dans les PME familiales ivoiriennes

*The choice of corporate governance in Ivorian family SMEs*

**N'DRI Angboman Elodie**

Doctorante, Université Félix Houphouët-Boigny de Cocody/Abidjan

Email : [angbomanelo@hotmail.com](mailto:angbomanelo@hotmail.com)

Tél : (225) 49 39 82 87/41 22 73 61

### RESUME

Cette étude a pour objectif de comprendre le choix des mécanismes de gouvernance dans les PME familiales Ivoiriennes. Pour y parvenir nous avons procédé à une étude exploratoire qualitative réalisée à partir de cinq PME familiales Ivoiriennes. Les résultats de l'étude à la lumière de la théorie de l'agence et de l'intendance révèlent que les PME familiales Ivoiriennes privilégient les mécanismes de gouvernance tels que le conseil familial, l'assemblée familiale, la confiance l'altruisme et bien d'autres.

**Mots-clés :** Gouvernance d'entreprise - Mécanismes de gouvernance - Entreprise familiale.

-----

### ABSTRACT

*This study aims to understand the choice of governance mechanisms in Ivorian family SMEs. To achieve this, we carried out a qualitative exploratory study carried out on five Ivorian family SMEs. The results of the study in light of agency and stewardship theory reveal that Ivorian family SMEs favor governance mechanisms such as family counseling, family assembly, trust, altruism and much more.*

**Keywords:** Corporate Governance - Family business - Governance mechanism.

**CODE JEL:**G32, G34

## INTRODUCTION

Selon Bounou Bazika (2005), l'entreprise familiale occupe encore une place importante dans les pays africains plutôt marqués par la coexistence de la société traditionnelle et la société moderne que dans les sociétés capitalistes développées marquées par la séparation de la cellule familiale. Quoi qu'il en soit, ces entités sont reconnues comme le vivier du tissu industriel (Djimnadjingar et Besson, 2017), et contribuent au développement économique des pays Africains (Djimnadjingar, 2019 ; Mavouroulou, 2018 ; Caillie et Onana, 2012 ; Djimnadjingar, 2012; Abouzaid, 2008).

Outre son importance et sa contribution au développement économique, Abouzaid (2008), affirme que le passage de l'entreprise familiale d'une génération à une autre, fragilise l'outil de travail et seules quelques sociétés arrivent à franchir cette étape de plusieurs générations.

Cette situation trouve son origine d'un côté par un manque de préparation des générations suivantes face à la gestion des exigences d'une entreprise croissante et d'une famille beaucoup plus étendue (Abouzaid, 2008), ou de l'autre soit par le manque de performance ou soit par la mauvaise gestion (Mavouroulou, 2018). C'est pourquoi (Djimnadjingar, 2012) affirme que le problème des PME familiales Africaines est d'ordre gestionnaire. Cependant, les entreprises familiales peuvent améliorer leurs chances de survie en instaurant les bonnes structures de gouvernance et en initiant le processus d'éducation des générations suivantes dans ce domaine dès que possible (Abouzaid, 2008).

Dans la littérature très peu d'études Africaines, encore moins ivoiriennes ont eu un penchant pour la gouvernance des PME familiales alors que l'économie Ivoirienne a un caractère informel et la majorité des entreprises est gouvernée par des familles. Alors, il serait bienséant de nous intéresser à la gouvernance de ces entreprises à travers le choix de leurs mécanismes qui sans doute amélioreraient la performance voir même la survie sur plusieurs générations et donc contribueraient certainement au développement économique du pays.

Cet article se propose donc, de comprendre le choix des mécanismes de gouvernances dans les PME familiales ivoiriennes. Pour y parvenir nous sommes partis de la question principale qui est de savoir pourquoi le choix des mécanismes de gouvernance par les PME familiales Ivoiriennes ? Cet article est organisé comme suit : la première partie définit les concepts clés de cette étude, une recension de la littérature sur les mécanismes de gouvernance dans les entreprises familiales ,et la seconde partie porte sur la méthodologie utilisée, expose et analyse les résultats de cette étude.

## 1. LA PROBLÉMATIQUE DE LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES FAMILIALES

Analyser la gouvernance, revient à l'analyse des structures, des mécanismes de distribution, d'exercice et de contrôle du pouvoir au sein de l'entreprise (Mendy et Diop, 2018) et de la famille. Ainsi dans cette partie, après avoir mis en évidence les définitions des concepts clés de nous faisons le point sur les spécificités et les critères de l'entreprise familiale.

### 1.1. Définition des concepts de gouvernance d'entreprise, de mécanismes de gouvernance et d'entreprise familiale

#### 1.1.1. Définition de la gouvernance d'entreprise

La gouvernance est généralement considérée comme la conséquence d'un ensemble de décisions formelles prises en interne par les propriétaires, les dirigeants et le conseil d'administration d'une entreprise pour diriger et contrôler le comportement des membres de l'organisation (Chrisman et al., 2018). Elle a pour rôle de préparer la transmission de l'entreprise familiale et la succession des fondateurs par les futurs héritiers (Viénot et al., 2007). Selon Charreaux (1997), la gouvernance d'entreprise recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels (dont la confiance) qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants. Cette définition, présente

l'avantage de favoriser le rôle du dirigeant c'est-à-dire que le dirigeant à un rôle très actif dans la gouvernance qui lui donne d'ailleurs d'entretenir une relation maféutique avec cette dernière. Si le système de gouvernance influence le comportement des dirigeants, ces derniers contribuent également à le modeler et à le faire évoluer (Charreaux, 1998).

Quant à Shleifer et Vishny (1997), la gouvernance d'entreprise est l'ensemble des mécanismes par lesquels les apporteurs de capitaux garantissent la rentabilité de l'action.

Cette définition s'avère très intéressante selon Piget (2002) en ce sens qu'elle met en exergue le rôle crucial que peuvent jouer les associés ou les administrateurs dans l'élaboration du cadre et les règles de l'organisation.

C'est donc l'organisation du pouvoir formel, voire informel entre le dirigeant, le conseil d'administration et les actionnaires (Abdelwahed, 2003) et ses et ses autres parties prenantes (OCDE, 2004). De façon large, elle peut être définie comme étant le système selon lequel les sociétés sont dirigées et contrôlées (Cerrada et Janssen, 2006). Enfin, nous pouvons dire que la gouvernance est Considérée alors comme moyen d'organisation et de contrôle du pouvoir.

### 1.1.2. Les mécanismes de gouvernance dans les entreprises familiales

Les mécanismes de gouvernance permettent de mieux appréhender le système de gouvernance au sein d'une entreprise. Ils proviennent du système gouvernance et peuvent se présenter sous la forme (organisationnels et/ou institutionnels). Ils permettent de préserver et de défendre les intérêts des actionnaires. Les mécanismes de gouvernance peuvent provenir de l'intérieur (interne) ou de l'extérieur (externe) de l'entreprise, mais la littérature abondante a tendance à se concentrer sur les mécanismes de gouvernance interne (Chrisman et al., 2018). Selon Parada et al., (2019) les mécanismes de gouvernance des entreprises familiales diffèrent de la gouvernance traditionnelle, en raison des caractéristiques uniques des entreprises familiales (Djimnadjingar, 2019), notamment leur vision à long terme (Le Breton-Miller et Miller, 2006), leur volonté de préserver la richesse pour les générations futures (Abouzaid, 2008), et leur poursuite d'objectifs à la fois centrés sur la famille et les entreprises (Samara et Paul, 2019). Cependant, les mécanismes de gouvernance interviennent et jouent un rôle un rôle efficace dans lorsque la complexité de l'entreprise augmente (Caillie et onana, 2012). En d'autre terme, la complexité de l'entreprise familiale générée par l'élargissement de la famille propriétaire augmente aussi le besoin de structures où peuvent s'exprimer les attentes familiales.

La majorité des études portant sur les mécanismes de gouvernance entreprises familiales ( Chrisman et al., 2018 ; Mendy et Diop, 2018 ; Djimnadjingar et Besson 2017 ; Gnan et al., 2013 ; Abouzaid, 2008 ; Coche, 2008 ; Viénot et al., 2007 ; Melin et Nordqvist, 2000) montrent que ces dernières ont instauré des mécanismes de gouvernance familiale qui s'articulent autour de deux dispositifs principaux : la charte familiale et les instances familiales (Chrisman et al., 2018 ; Gnan et al., 2013). C'est donc grâce à ces dispositifs que se règlent les principales questions de gouvernance familiales. Cependant nous distinguons les mécanismes de gouvernance formels des informels.

#### *- Les mécanismes de gouvernance formels*

Les mécanismes formels de gouvernance d'entreprise sont des organes de contrôle admis du point de vue juridique tels que le conseil d'administration, le conseil de surveillance et le directoire (Mendy et Diop, 2018). Aussi, l'assemblée familiale et le conseil familial ont un statut formel et constituent un lieu pour éduquer les membres de la famille, résoudre les différends et veiller à l'équilibre entre l'entreprise et la famille (Abouzaid, 2008). Ils génèrent toutefois un effet positif sur la rentabilité de l'entreprise familiale (Abouzaid, 2008; Caillie et Onana, 2012)

### *-Les mécanismes de gouvernance informels*

Ces mécanismes ont généralement un ensemble de règles et de pratiques informelles qui détermine les droits, les obligations et les attentes des membres de la famille et des autres organes de gouvernance de l'entreprise (Chrisman et al., 2018). Le choix des mécanismes de gouvernance informels au sein des entreprises familiales s'avèrent efficace et adaptée quand peu de générations sont impliquées dans le projet économique. Ainsi Chrisman et al., (2018), identifient la confiance mutuelle l'altruisme, attitudes et valeurs communes comme mécanismes de gouvernance informels.

#### **1.1.3. Notion de l'entreprise familiale**

Longtemps délaissée par les chercheurs en sciences de gestion (Allouche et Hirigoyen, 2000), il a donc fallu le début des années 1980 pour que le phénomène «entreprise familiale» connaisse un retour triomphant (Allouche et Amann, 1997) d'abord dans la littérature anglo-saxonne (Carty et Buff, 1996 ; Allouche et Amann, 1998 ; Allouche et Amann, 2000) puis francophone Poulain-Rehm (2006). L'entreprise familiale peut être considérée comme la première forme d'organisation hiérarchisée de la production des biens et services (Carty et Buff, 1996) et la plus rependue de l'initiative privée dans le monde (Caby et Hirigoyen, 2002 ; Boungou Bazika, 2005).

La définition de l'entreprise familiale ne fait pas l'unanimité dans la littérature (Poulain Rehm 2006) encore moins dans la perspective africaine (Boungou Bazika 2005). Contrairement aux autres organisations, la définition de l'entreprise familiale ne prend ni des formes juridiques spécifiques ni des tailles spécifiques en compte ((Carty et Buff, (1996) ; Allouche et Amann (1998) ; Allouche et Amann (2000)).

Les entreprises familiales comprennent aussi bien les petites et moyennes entreprises que les grands conglomérats qui opèrent dans de nombreux secteurs et pays (Abouzaid, 2008). Ainsi une entreprise est qualifiée de familiale lorsque le capital est contrôlé par une seule et même famille (Comblé et Colot, 2006) ou par une ou plusieurs familles et dont la majorité du capital est détenue par une famille et dont les postes de gestion sont exercés par des membres de la famille (Abouzaid, 2008).

Dans une perspective africaine, l'entreprise familiale 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 (Boungou Bazika, 2005 ; Souleymanou, 2017), mais aussi la persistance des liens socio-familiaux au sens large (Djimnadjingar, 2019).

#### **1.2. Spécificité de l'entreprise familiale**

La spécificité des entreprises familiales réside essentiellement dans les interactions et le chevauchement qui existent entre les dimensions familiales, actionnariales et managériales (Tagiuri et Davis, 1982) qui sont présentes et actives dans l'entreprise familiale. Ainsi, pour Mouline (2000), l'entreprise familiale présente une caractéristique fondamentale quelle que soit la forme juridique adoptée, à savoir « l'interaction entre la vie de l'entreprise et la vie d'une ou de plusieurs familles ; l'entreprise dépend de la famille et la famille dépend de l'entreprise ; il y a imbrication entre les événements familiaux et les événements sociaux ».

Selon Tagiuri et Davis, (1982) ; Catry et Duff (1996) cette spécificité s'explique par :

- une forte implication des membres de la famille dans le management de leur entreprise ;
- la nature des relations entre eux ;
- la volonté d'établir des synergies entre les objectifs de la famille et ceux de l'entreprise.

### 1.2.1. Les critères de l'entreprise familiale

La littérature occidentale répartie en deux ensembles les définitions de l'entreprise familiale. Les auteurs qui la définissent et la distinguent de celle non familiale : l'approche restrictive ou monocritère et l'approche multicritère (Allouche et Amann ,2000). 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, la propriété et le contrôle qui sont conjointement retenus, avec un degré de précision plus ou moins important et l'implication de la famille dans l'entreprise (Allouche et Amann ,2000) nom de l'entreprise; générations d'entrepreneurs et influence mutuelle et existence de sous-systèmes (Djimnadjingar, 2019).

Quel que soit le courant, le rôle de la famille dans la prise de décision et dans le contrôle la transmission de l'entreprise à la génération future reste très soutenu. La synthèse de ces travaux énumérés plus haut, permet de ressortir quatre constantes dans la caractérisation de l'entreprise familiale :

Cette définition de la PME familiale favorise des critères précis et mesurables, (Colot et Mpasinas, 2007 ; Comblé et Colot ,2006 ; Poulain Rehm ,2006 ; Anderson et Reeb, 2003; Allouche et Amann ,2000). Ainsi une entreprise est familiale si elle respecte ses critères :

- L'entreprise doit avoir au moins dix années d'activité continue ;
- La famille détient au moins 50 % des actions de l'entreprise ;
- La participation active de la famille dans la gouvernance ;
- L'intention de transmettre à la génération future.

### 1.3. Revue de la littérature sur le choix des mécanismes de gouvernance dans les entreprises familiales

- Au Sénégal Caillie et Onana (2012) affirment que les entreprises familiales ayant opté pour le système institutionnel en vue d'organiser leur gouvernance familiale créée une ou plusieurs institutions à caractère familial (conseil de famille, association familiale, assemblée familiale, société civile, holding familiale, charte familiale, etc.). Ce choix s'explique en particulier par l'apparition de conflits familiaux au sein de la famille (Caillie et Onana, 2012). Pour ces auteurs, les institutions familiales de gouvernance influence positivement la cohésion des liens familiaux qui à leur tour exerce une influence positive sur l'altruisme, la transparence et la confiance entre les membres familiaux.

Dans ce même contexte sénégalais, l'étude de Mendy et Diop (2018) vient renforcer celle-ci-dessus pour ainsi affirmer que le choix des mécanismes de gouvernance dans les entreprises familiales dépend du type de dirigeant selon qu'il appartienne ou non à la famille du propriétaire. Lorsque le dirigeant est membre de la famille, l'entreprise familiale privilégie les mécanismes tels que La réunion familiale, l'assemblée familiale et le conseil de famille. Lorsque le dirigeant est un non membre extérieur à la famille, l'entreprise familiale favorise le conseil d'administration ou le directoire et le conseil de surveillance.

-En Italie l'une des toutes premières études au monde à présenter les systèmes de gouvernance et les conseils de famille des PME familiales est celle de Gnan et al.,(2013) Sur la base d'une enquête exploratoire d'un échantillon de 243 PME familiales italiennes, Les résultats soulignent le rôle important du conseil de famille en affirmant qu'il dépasse son rôle de gouvernance familiale. Le choix du conseil de famille par substitution au conseil d'administration et à l'assemblée générale s'explique par le double rôle que joue le conseil de famille tant dans la famille que dans l'entreprise en assumant certains rôles de la hiérarchie de gouvernance d'entreprise, notamment certains rôles de propriété de l'assemblée générale des actionnaires et certains rôles de surveillance du Conseil d'administration

.Aussi le choix du conseil familial dans la PME italienne peut survenir en raison à la fois de la taille de l'entreprise à la concentration et à l'implication de la propriété familiale.

En particulier, l'assemblée générale à tendance à présenter la même composition que le conseil d'administration dans l'entreprise familiale (Melin et Nordqvist, 2000). Cette opinion rejoint les conclusions de Vardaman et al. (2018) qui suggèrent que les mécanismes de gouvernance informels peuvent agir comme un substitut aux mécanismes formels et même compenser le manque de mécanismes formels (efficaces) dans certains cas.

-Au Gabon Mavouroulou (2018), dans son étude menée sur 120 PME familiales recommandent aux PME familiales d'opter pour la mise en place au sein de leur entreprise les organes de contrôle et d'aide à la prise de décision comme : le Conseil Administration, le conseil familial, le comité de direction, En prenant en compte la dynamique familiale et la dynamique de l'entreprise dans la définition de la gouvernance de la PME familiale et ignorant pas l'évolution de la famille, et sa complexité. Selon cet auteur ces mécanismes favoriseraient la performance.

-En Espagne Parada et al.,(2019), dans leur étude sur un échantillon de 1 488 entreprises familiales espagnoles collectées entre 2004 et 2008 dans un contexte espagnol. Les résultats révèlent que plus de 40% de ces entreprises ne considèrent pas le conseil d'administration comme utile, même si elles en ont créé un. Au contraire, on observe que plus de 80% des entreprises familiales qui ont établi un conseil de famille le considèrent comme bénéfique. Enfin, le comité exécutif semble être le mécanisme le plus utile. Pourtant, il est également remarquable qu'une quantité considérable (20%) des entreprises familiales qui mettent en place des conseils de famille considèrent que ce mécanisme n'est pas utile, alors que 10% des entreprises familiales estiment que le comité de direction qu'elles ont n'est pas utile.

Parada et al.,(2019) recommandent aux entreprises familiales de commencer d'une part avec des mécanismes de gouvernance tels que le conseil d'administration, puis le comité de direction et par la suite par des mécanismes de gouvernance familiale comme le conseil familial en premier lieu et en second lieu la constitution familiale. Dans ce même ordre d'idées De plus, avoir les a été largement considérée comme essentielle pour créer des structures de gouvernance efficaces. Dans cette logique Neubauer et Lank, (1998) ont affirmé plutôt que ces quatre mécanismes cités ci-dessus s'avéraient indispensable pour créer des structures de gouvernance efficaces.

Le conseil de famille et charte familiale présente ainsi une grande utilité pour le maintien de la cohésion familiale et l'évitement des conflits, au sens où il permet de confronter la position de la famille avec celle des autres administrateurs et des dirigeants (Poulain-Rehm, 2017).

## 2. ANALYSE EMPIRIQUE DES PRATIQUES DE GOUVERNANCE DANS LES PME IVOIRIENNES

### 2.1. La méthodologie

Pour une bonne compréhension de nos résultats, il est nécessaire d'apporter des précisions d'une part sur les outils, les méthodes utilisées et d'autres parts, sur les variables retenus ainsi que les données utilisées.

#### 2.1.1. La justification du choix méthodologique

Pour mener à bien cette étude, nous avons opté pour une étude qualitative de type exploratoire et plus précisément sur la méthode d'entretien semi - directif ou semi- dirigé. Nous justifions ce choix par plusieurs raisons. D'abord elle se justifie par le fait que le champ de l'étude fait l'objet de peu d'attention en Côte d'Ivoire même si elle en a déjà fait objet d'étude dans certains pays africains comme le Tchad, le Sénégal ,et le Gabon et le Cameroun. Faire recours à l'étude qualitative de type exploratoire vise à étudier les phénomènes traité des phénomènes encore très peu explorés (Wacheux, 1996), dans leur cadre naturel Giordano (2003). Nous avons utilisé des items issus de certaines études

antérieurs que nous avons adaptées à la spécificité de notre champ d'étude. Nous avons ajouté des questions ouvertes sur la base de notre enquête exploratoire. Notre étude a porté sur un échantillon de convenance de cinq (05) PME familiales. La durée minimale de nos entretiens est de trente minutes (30 mn) pendant que la durée maximale est d'une heure trente-deux minutes (1h 30 mn). La durée de ces différents entretiens est adéquate en ce sens que selon Gavard - Perret et al (2012) la durée d'un entretien semi – directif ou semi structuré est comprise entre trente (30) minute et deux heures (2h).

### 2.1.2. Les individus enquêtés

Pour mener à bien cette étude, il est nécessaire de s'intéresser à l'échantillon de la recherche. En effet, pour Matthew et al. (2003) « en matière d'étude qualitative, les chercheurs travaillent habituellement avec de petites échantillons de personnes, nichés dans leur contexte et étudiés en profondeur à la différence des chercheurs quantitatifs qui recherchent de multiples cas décontextualisés et visent une représentativité statistique. Dans la démarche qualitative, le chercheur met l'accent sur la qualité et non sur la quantité des personnes interviewées. Pour ces raisons, notre étude a porté sur un échantillon de convenance de cinq (05) PME familiales Ivoiriennes (Sociétés anonymes) parce qu'elles sont celles qui mettent en évidence le conseil d'administration. Ces PME proviennent des différents secteurs d'activité mais d'une seule forme juridique. L'âge des PME de notre échantillon oscille entre 11 ans et 35 ans parce que selon Allouche et Amann (2000), Le caractère familial est perçu lorsque l'entreprise a au moins dix années d'activité continue. De plus la famille est impliquée dans la gouvernance de l'entreprise et le propriétaire a l'intention de transmettre l'entreprise à la génération future.

### 2.1.3. Le traitement des données qualitatives

Nous commençons le traitement des données qualitatives par une retranscription totale des entretiens enregistrés sur magnétophone. Après nous nous servons des entretiens retranscrits pour en faire d'un côté objet d'un découpage de texte, et de l'autre d'un regroupement de ces unités selon le thème défini qui est pratique de gouvernance dans les PME familiales Ivoiriennes.

Ces entretiens font l'objet d'une analyse de contenu. Cela consiste selon Evrard et al. (2003) à « ...à découper le texte en unités d'analyses de base, à les regrouper en catégories homogènes, exhaustives et exclusives (...) ».

Après les analyses des tableaux 1, tableau 2, tableau 3, et tableau 4 (voir annexe) il ressort les résultats et enseignements suivants :

**Thème :** Les mécanismes de gouvernance

Les propos des interviewés confirment effectivement des informations différentes concernant les mécanismes de gouvernance mise en œuvre dans leur entreprise. L'analyse des différents verbatim permet de constater la présence de différents mécanismes de gouvernance au sein des PME familiales Ivoiriennes. Les mécanismes de de gouvernance dans les PME familiales permettent de mieux comprendre le système de gouvernance au sein d'une entreprise ; Elles sont traditionnellement présentés comme des dispositifs internes et externes qui vont permettre de garantir la discipline entre les des actionnaires et des dirigeants. C'est pourquoi Charreaux, (1997) ; Vishny, (1997) défendent l'idée selon que la gouvernance est possible grâce à ses mécanismes.

Les directeurs généraux de l'entreprise E3 et E5 affirment: « *Propriétaire et dirigeant de cette PME, nous avons une charte familiale que nous respectons à la lettre. La gouvernance est d'abord le respect de la charte qui engendre une direction et un control transparent ; Nous privilégions le conseil familial, l'assemblée familiale, la confiance, l'altruisme. Pour nous le simple fait que le dirigeant soit membre de la famille constitue un éventuel avantage en ce sens que la personne du dirigeant influe sur la bonne marche de l'entreprise. Ils s'expliquent 'pour ainsi dire que le propriétaire*

*membre de la famille serait conscient de l'intérêt de l'entreprise plutôt que son intérêt personnel d'où l'altruisme du dirigeant »*

Moi : Pourquoi le propriétaire préfère qu'un membre de la famille gère l'entreprise ?

Gérant E1 : *« Selon le propriétaire, ce n'est pas évident qu'un membre extérieur à l'entreprise puisse avoir la même vision que lui, c'est donc pour éviter des comportements opportunistes qu'il préfère d'avantage travailler avec les membres de sa famille ».*

Moi : est-ce que être membre de la famille veut dire qu'il y a absence d'opportuniste ?

De même, l'entreprise E1 confirme : *« La gouvernance est un mécanisme de contrôle son rôle est de discipliner le dirigeant ; Le recours aux pratiques de gouvernance tels que l'altruisme, la confiance.*

*Le Propriétaire de l'entreprise E2 : « La base de l'entreprise est la famille c'est notre héritage familiale nous sommes conscient de l'intérêt collectif. Nous privilégions la charte familiale l'altruisme et la vision du dirigeant ».*

Dans cette même logique E4 atteste *« Pour nous, la gouvernance est un système instauré pour contrôler, diriger l'entreprise et discipliner le dirigeant. Aussi ils nous permettent d'avoir un œil gardé sur l'actif de l'entreprise. Nous optons pour les mécanismes tels que le conseil d'administration, le conseil de surveillance, l'assemblée générale des actionnaires, la vision du dirigeant, la délégation du pouvoir, système de gestion de la comptabilité, présence d'administrateur non familial ».* Aussi en collaboration avec mon patron qui est le propriétaire nous avons mis sur pied un plan de formation des membres de l'entreprise.

## 2.2. Résultats

D'après l'analyse thématique, nous avons identifié les mécanismes de gouvernance dans les PME familiales Ivoiriennes plus précisément dans les sociétés anonymes résumés dans le tableau 3 et tableau 4 (voir annexe). Ces résultats confirment effectivement la présence de différents mécanismes de gouvernance formels et informels au sein des PME familiales dans l'optique de discipliner les dirigeants, lutter contre un quelconque comportement opportuniste des dirigeants externes à la famille, d'assurer la pérennité et d'être productif et rentable. Il est important pour nous de souligner que dans les PME familiales Ivoiriennes le rôle du conseil d'administration s'affaiblit au fur et à mesure que la famille s'implique activement dans la gouvernance de l'entreprise.

Les résultats de notre étude exploratoire montrent que les PME familiales Ivoiriennes structurent leur gouvernance tout en prenant en compte leurs particularités, notamment la présence d'une forte structure familiale en leur sein. En effet, les PME familiales dans la définition de leurs mécanismes de gouvernance tiennent compte de la dynamique de l'entreprise (gouvernance d'entreprise) et de la famille (gouvernance familiale). Aussi la personne du dirigeant influe sur le choix des mécanismes de gouvernance dans les entreprises familiales Ivoiriennes. Lorsque le dirigeant est un membre de la famille il privilégie les mécanismes de gouvernance familiale (La charte familiale l'Assemblée familiale, le Conseil familial). A contrario lorsque le dirigeant est externe à l'entreprise il privilégie (L'assemblée générale, le conseil d'administration, Conseil de surveillance etc...)

## 2.3. Discussions des résultats

Le choix des mécanismes informels dans les PME Ivoiriennes s'explique par le fait que la famille soit impliquée dans la gouvernance de l'entreprise familiale ivoirienne. Or la présence des membres familiales influence positivement la gouvernance (Mavouroulou, 2018), du coup, les mécanismes formels de gouvernance comme le conseil d'administration, l'assemblée générale rendent inefficace et affaiblissent le processus la structure de gouvernance (Gnan et al., 2013 ; Madani, 2010). Mendy



et Diop (2018), confirment cette idée en affirmant que le Conseil d'administration à l'instar de toutes les institutions formelles de gouvernance ne génère pas d'effets significatifs sur la performance de l'entreprise familiale. Dans ce cas espèce le conseil familial joue pleinement son rôle de propriété et de surveillance.

Le fait qu'il soit considéré comme une instance de prise de décision (Comblé et Colot, 2006), la décision finale ne relève pas de lui mais plutôt de la famille (Viénot et al., 2007). Son rôle est accessoire en ce que sa mise en place n'est qu'une conformité avec la loi (Coche, 2008).

Cette étude se rapproche des études de Mendy et Diop (2018) au Sénégal ; Gnan et al., (2013) en Italie, Parada et al., (2019) en Espagne, qui considèrent les conseils de famille comme bénéfique aux entreprises familiales.

En dépit des mécanismes formels, cette étude fait ressortir des mécanismes particuliers de gouvernance tels que l'altruisme et la confiance confirmée par Chrisman et al. (2018).

Le dirigeant joue un rôle dans la gouvernance d'entreprise et donc le choix des mécanismes dépend fortement de lui selon son appartenance ou non à la famille du propriétaire.

## CONCLUSION

Notre étude exploratoire révèle que les PME familiales Ivoiriennes structurent leur gouvernance tout en tenant compte leurs particularités, notamment la présence d'une forte structure familiale en leur sein. En effet, les PME familiales dans la définition de leurs mécanismes de gouvernance tiennent compte de la dynamique de l'entreprise (gouvernance d'entreprise) et de la famille (gouvernance familiale). Aussi la personne du dirigeant influe sur le choix des mécanismes de gouvernance dans les entreprises familiales Ivoiriennes. Lorsque le dirigeant est un membre de la famille il privilégie les mécanismes de gouvernance familiale (les instances familiales). A contrario lorsque le dirigeant est externe à la famille il privilégie (L'assemblée générale, le conseil d'Administration, Conseil de surveillance etc...).

La particularité de cette étude réside dans le choix de deux mécanismes de gouvernance par les PME familiales Ivoiriennes tels que la « confiance » et « l'altruisme » qui sont des mécanismes spontanés et spécifiques qui sont censés jouer un rôle central dans le processus de création de valeur. Cette recherche qualitative pourrait aussi être enrichie par une autre de nature quantitative. Nous suggérons aux PME familiales ivoiriennes de faire le choix des mécanismes de gouvernance tels que le conseil familial et l'assemblée familiale quelque soit le type du dirigeant.

## BIBLIOGRAPHIE

- Abdelwahed, O., (2003), « Systèmes de gouvernance et performance des entreprises tunisiennes », *Revue française de gestion* 2003/1 (no 142), p. 85-100. DOI 10.3166/rfg.142.85-100.
- Abouzaid, S., (2008), Manuel de Gouvernance des Entreprises Familiales. *Groupe de la Banque Mondiale*. pp. 4-62.
- Allouche J. et Amann B. (2002). L'actionnaire dirigeant et l'entreprise familiale. *Revue Française de Gestion*, 28(141) : 109-130.
- Allouche J. et Amann B. (2000), L'entreprise familiale : un état de l'art, *Finance, contrôle, stratégie*, vol. 3, n° 1, mars 2000.
- Allouche J. et Amann B. (1998), « La confiance : une explication des performances des entreprises familiales », *Economies et Sociétés*, Sciences de Gestion, Série SG, n°8-9/1998.
- Allouche J. et Hirigoyen G., (2000), « Dossier entreprise familiale », Editoriale du numéro thématique de la revue *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 3, n° 1, pp. 29-32.
- Anderson R. et Reeb D. (2003), Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 3: 1301-1328.

- Boungou Bazika J.-C. (2005). Essai de définition et fonctionnalité de l'entreprise familiale dans une perspective africaine. *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 18(3-4) :11-30.
- Caby J. et Hirigoyen G. (2002). *La gestion des entreprises familiales*. Paris : Economica.
- Carty b. et Buff A., (1996), Le gouvernement de l'entreprise familiale, Public union édition.
- Caillie A. V. et Onana A. M. M. (2012), L'influence de la gouvernance familiale sur la transmission de la PME familiale au Sénégal: une modélisation contingente. Actes du 1er Congrès International - orbi.ulg.ac.be.
- Cerrada K. & Janssen F (2006) «De l'applicabilité, des spécificités et de l'utilité d'un code de gouvernance d'entreprise pour les PME et les TPE : le cas de la Belgique.» *Revue internationale P.M.E.* 193-4 (2006): 163–193.
- Coche C. (2008). Les institutions de Gouvernement d'Entreprises dans les Petites et Moyennes Entreprises Familiales non cotées : quelques résultats empiriques. *Journal des Entreprises Familiales*, 1(2).
- Comblé K et Colot O (2006), L'entreprise familiale : concept et importance en Belgique dans *Reflète et perspectives de la vie économique*, 2006/2 (Tome XLV), pages 91 à 108.
- Charreaux G. (1998). Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises. *Économies et Sociétés*, Sciences de Gestion, 8-9 : 47-65.
- Charreaux G (1997) Le gouvernement d'entreprise, quelle recherche pour quel concept?, *Revue d'Economie Financière*, n°63, pp 5-12.
- Charreaux G (1991), Structure de propriété, relation d'agence et performance financière. In: *Revue économique*, volume 42,n°3,1991.pp.521552;doi:https://doi.org/10.3406/reco.
- Chrisman J., Chua J., Breton-Miller I., Miller D., and Steier p. (2018). Governance Mechanisms and Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(2) 171–186 .
- Davis J.A., Tagiuri, R. (1982), « The influence of life stag on father-son work relationship in family compagnies », *family business review*, vol. II, n°1, pp. 47-74.
- Djinnadjingar R. (2019), Les mécanismes de gouvernance des PME familiales en Afrique. *European Journal of Business and Innovation Research*.Vol.7, No.4, pp.28-47, June 2019
- Djinnadjingar R. & Besson D. (2017), La Gouvernance Des PME Familiales Au Tchad : Une Performance Améliorée Par Les Caractères Familiaux Plus Que Par Les Facteurs D'altruisme. *International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research*.Vol.5, No.1, pp.1-24, January 2017.
- Djinnadjingar R. (2012), *Gouvernance et Performance des PME familiales au Tchad*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion Laboratoire LILLE ECONOMIE MANAGEMENT (LEM-UMR CNRS 8179) N °d'ordre 40765.
- Evrard Y., Pras B., Roux E., Choffray J.-M., Dussaix A.-M., Claessens M. (2003), *Market: études et recherches en marketing*, 3e édition, Dunod, Paris.
- Gallo.M. A et Vilaseca. A. (1996), « Finance in family business», *Family Business Review*, 4:387-401.
- Gavard – Perret et al. (2012), *Méthodologie de recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2<sup>ème</sup> édition. 368p.
- Giordano, Y. (2003). « Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative », Paris, Editions EMS.
- Gnan L., Montemerlo D., and Huse M.,(2013).Governance Systems in Family SMEs: The Substitution Effects between Family Councils and Corporate Governance Mechanisms. *Journal of Small Business Management* ,1–27
- Le Breton–Miller, I. and Miller, D. (2006), “Why do some family businesses out–compete? Governance, long–term orientations, and sustainable capability”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 30 No. 6, pp. 731-746.
- Maury B. (2006). Family Ownership and Firm Performance: Empirical Evidence from Western European Corporations. *Journal of Corporate Finance*, 12, 321-341.
- Madani E.W., (2010), Conseil d'administration dans les entreprises familiales : Eclairage de la littérature théorique et empirique.
- Mendy M. et Diop A. (2018) Profil du dirigeant, choix des mécanismes de gouvernance et performance des entreprises familiales africaines: une analyse à partir des données sénégalaises. *Revue africaine de management* ,2018 (PP.69-92).

- Mendy M. (2014), analyse des pratiques de gouvernance dans les entreprises sénégalaises « *Vie & sciences de l'entreprise* » pp 55 -72.
- Mouline J.P., (2000), « La PME familiale française et son orientation stratégique : une étude exploratoire », cahier de recherche 2000-01, CREFIGE, Université Nancy 2.
- Melin L. et Nordqvist M. (2000), « Corporate Governance in Family Firms: The Role of Influential Actors and the strategic Arena », Communication à la conférence de ICSB, 2000, Brisbane, Juin 2000.
- Neubauer, F. and Lank, A.G. (1998), *The Family Business – its Governance for Sustainability*, MacMillan Business, London.
- OCDE (2004), Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE <http://www.oecd.org>.
- Parada M.J., Gimeno A., Samara G., and Saris W. (2019).The adoption of governance mechanisms in family businesses: an institutional lens. *Journal of Family Business Management*.
- Pige B., (2002), La gouvernance d'entreprise dans les PME : l'adaptation du profil du dirigeant aux besoins de l'entreprise. Tiré de : *Revue internationale P.M.E.*, vol. 15, n° 2, 2002.
- Poulain-Rehm T., (2017), Les mécanismes de gouvernance des entreprises familiales : Résultats, voies de recherche et préconisations managériales.
- Poulain-Rehm T., (2006), Qu'est-ce qu'une entreprise familiale ? Réflexion théoriques et prescriptions empiriques, *La Revue des Sciences de Gestion* 2006/3 (n°219), p.77-88.
- Samara, G. and Paul, K. (2019), “Justice versus fairness in the family business workplace: a socioemotional wealth approach”, *Business Ethics: A European Review*, Vol. 28 No. 2, pp. 175-184.
- Shleifer A. et Vishny R (1997)., « A Survey of Corporate Governance », *Journal of Finance*, vol. 52,1997, p. 737-783.
- Souleymanou k. (2017), Inefficacité du système de contrôle interne et défaillance des PME familiales africaines : cas du Cameroun 10ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation. AEI DAKAR – 6,7 et 8 décembre 2017.
- Vardaman, J. M., Allen, D. G., & Rogers, B. L. (2018). We are friends but are we family? Organizational identification and nonfamily employee turnover. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(2) ,290–309.
- Vienot P., Blondel C., Colatrella th. Gautier S. et Touraine A. (2007), *La gouvernance de l'entreprise familiale : 77 conseils pratiques aux administrateurs, actionnaires et dirigeants*. Institut Français des Administrateurs Groupe Eyrolles, ISBN : 978-2-212-53796-3 Collection question de gouvernance, 1-59.
- Wacheux, E. (1996). *Méthodes qualitatives et Recherche en gestion*, Economica, Paris.

## ANNEXE

### Annexe 1 : Le guide d'entretien

1. Quelles sont les caractéristiques de votre entreprise ?
2. Quels sont les caractéristiques du dirigeant ?
3. Qu'entendez-vous par gouvernance d'entreprise?
4. Quels sont les mécanismes de gouvernance choisis pour votre entreprise ? Pourquoi ?

### Annexe 2 : Tableaux

**Tableau 1 :** Caractéristique des PME interviewées

PME	Secteur d'activité	Durée d'existence	Profil du dirigeant	Taille
E1	Service	15	Familiale	65
E2	Commerce	11	Familiale	84
E3	Commerce	19	Familiale	54
E4	Industrie Agro-alimentaire	35	Non Familiale	112
E5	Service	22	Familiale	62

Source : Nous même à partir de l'étude exploratoire

**Tableau 2 :** Profil de l'interviewé et durée de l'entretien

PME	Fonction de l'interviewé	Durée de l'entretien	Age du dirigeant
E1	Gérant	30 min	47 ans
E2	Propriétaire	1h 30 min	51 ans
E3	Propriétaire	1h 28 min	49 ans
E4	Gérant	45 min	44 ans
E5	Propriétaire	1h 00 min	53 ans

Source : Nous même à partir de l'étude exploratoire

**Tableau 3** : Récapitulatif des mécanismes de gouvernances identifiées

Mécanismes de gouvernance	E1	E2	E3	E4	E5
Délégation du pouvoir				X	
Systèmes de gestion				X	
Conseil d'administration				X	
Conseil de surveillance				X	
Assemblée Générale				X	
Plan de formation				X	
Système de gestion comptable				X	
Charte ou constitution familiale		X	X		X
Conseil familial			X		X
Assemblée familiale			X		X
La confiance	X		X		X
Présence d'administrateur externe				X	
Altruisme du dirigeant	X	X	X		X
Vision du dirigeant		X		X	

Source : Nous-même à partir de nos verbatim

**Tableau 4** : Réorganisation des discours de l'entretien : Aperçu du verbatim faisant ressortir les pratiques de gouvernance

Interviewer	Extrait du verbatim	Thème	Mécanismes
E1	La présence des pratiques de gouvernances telles que l'altruisme et la confiance	Les pratiques de gouvernance	Conseil d'administration, Conseil de surveillance, la réunion familiale, l'assemblée familiale et le conseil familial, Altruisme, le conseil de direction, plan de formation des membres de l'entreprise, la délégation du pouvoir, système de gestion, présence d'administrateur indépendant, la confiance, l'appartenance du dirigeant à la famille.
E2	Nous privilégions la charte familiale l'altruisme et la vision du dirigeant ».		
E3	Nous privilégions le conseil familial, l'assemblée familiale, la confiance, l'altruisme. Le conseil d'administration, le conseil de surveillance, l'assemblée générale		
E4	des actionnaires, la vision du dirigeant, la délégation du pouvoir, système de gestion, présence d'administrateur non familial, Plan de formation.		
E5	le respect de la charte qui engendre une direction et un control transparent ; Nous privilégions le conseil familial, l'assemblée familiale, la confiance, l'altruisme.		

Source : Nous même à partir du verbatim