

**L'influence de la gouvernance familiale sur la transmission de  
la PME familiale au Sénégal : une modélisation contingente**  
*The influence of family governance on the family business  
transmission process in Senegal: a contingent model*

Didier VAN CAILLIE  
HEC – Université de Liège  
Centre d'Etudes de la Performance des Entreprises (CEPE)  
N1 - 102 - rue Louvrex, 14 - 4000 Liège  
D.VanCaillie@ulg.ac.be

André Marie MBILI ONANA  
Ecole Supérieure Multinationale des Télécommunications (ESMT) de Dakar  
Département ESMT Management  
Terrain foyer, Rocade Fann Bel Air  
B.P.: 10 000 Dakar – SENEGAL  
andre.onana@esmt.sn

**RESUME**

Au Sénégal, les entreprises familiales sont présentes dans tous les secteurs économiques et elles y représentent un poids significatif. L'âge des chefs d'entreprises familiales, par ailleurs, est souvent compris entre 40 et 50 ans, ce qui montre qu'elles seront très bientôt confrontées au défi de la transmission. Pour réussir ce défi et donc assurer la continuité de ces activités, il est nécessaire de garantir la cohésion des liens familiaux qui fondent l'entreprise, notamment par le truchement de la gouvernance familiale. Dès lors, notre contribution a pour ambition, dans une perspective théorique de contingence et au départ d'une large analyse de la littérature, de mieux appréhender les spécificités des entreprises familiales au Sénégal par une meilleure connaissance de leurs pratiques de gouvernance familiale d'une part, et par la compréhension du rôle que joue la gouvernance familiale dans leur performance globale, de manière à identifier les facteurs clés de succès d'une transmission d'entreprise réussie au plan familial en contexte sénégalais.

**Mots clés: gouvernance familiale, transmission, PME familiales (PMEF)**

***ABSTRACT***

*In Senegal, family businesses are present in all industries and represent a significant force. Most of family entrepreneurs are between 40 and 50 years old, which show that they will soon face the challenge of transmission. To face this challenge and thus to ensure their continuity, it is necessary to ensure the cohesion of family ties, particularly through the family governance. So, our contribution aims, in a contingent perspective and based on a large survey of the existing literature, to a better appraisal of family businesses in Senegal through a better understanding of their family governance*

*practices first, and by understanding the role of family governance on their global performance in order to identify key success factors for a successful family transmission process in the context of Senegal.*

***Keywords: family governance, transmission, family SMEs***

**L'influence de la gouvernance familiale sur la transmission de la PME familiale au Sénégal : une modélisation contingente**  
***The influence of family governance on the family business transmission process in Senegal: a contingent model***

Didier VAN CAILLIE  
HEC – Université de Liège  
Centre d'Etudes de la Performance des Entreprises (CEPE)  
N1 - 102 - rue Louvrex, 14 - 4000 Liège  
D.VanCaillie@ulg.ac.be

André Marie MBILI ONANA  
Ecole Supérieure Multinationale des Télécommunications (ESMT) de Dakar  
Département ESMT Management  
Terrain foyer, Rocade Fann Bel Air  
B.P.: 10 000 Dakar – SENEGAL  
andre.onana@esmt.sn

**RESUME**

Au Sénégal, les entreprises familiales sont présentes dans tous les secteurs économiques et elles y représentent un poids significatif. L'âge des chefs d'entreprises familiales, par ailleurs, est souvent compris entre 40 et 50 ans, ce qui montre qu'elles seront très bientôt confrontées au défi de la transmission. Pour réussir ce défi et donc assurer la continuité de ces activités, il est nécessaire de garantir la cohésion des liens familiaux, notamment par le truchement de la gouvernance familiale. Dès lors, notre contribution a pour ambition, dans une perspective théorique de contingence et au départ d'une large analyse de la littérature, de mieux appréhender les spécificités des entreprises familiales au Sénégal par une meilleure connaissance de leurs pratiques de gouvernance familiale d'une part, et par la compréhension du rôle que joue la gouvernance familiale dans leur performance globale, de manière à identifier les facteurs clés de succès d'une transmission d'entreprise réussie au plan familial en contexte sénégalais.

**Mots clés: gouvernance familiale, transmission, PME familiales (PMEF)**

## **ABSTRACT**

*In Senegal, family businesses are present in all industries and represent a significant force. Most of family entrepreneurs are between 40 and 50 years old, which show that they will soon face the challenge of transmission. To face this challenge and thus to ensure their continuity, it is necessary to ensure the cohesion of family ties, particularly through the family governance. So, our contribution aims, in a contingent perspective and based on a large survey of the existing literature, to a better appraisal of family businesses in Senegal through a better understanding of their family governance practices first, and by understanding the role of family governance on their global performance in order to identify key success factors for a successful family transmission process in the context of Senegal.*

**Keywords: family governance, transmission, family SMEs**

## **Introduction**

Les politiques publiques de développement, en Afrique et notamment au Sénégal, mettent l'accent sur les opportunités émergentes à l'instar du développement de l'entreprise (Juma, 2008). En effet, parmi les trois facteurs qui ont été considérés comme d'un apport essentiel dans la rapide transformation des économies émergentes (parmi lesquelles figurent les économies africaines), figure en bonne place le développement des petites et moyennes entreprises et/ou industries (Oyelaran-Oyeyinka et Lal, 2006 cité par Juma, 2008) (Bekolo et Beyina, 2009).

Partout dans le monde, la plupart des PME sont le plus souvent des entreprises familiales (Donckels et Fröhlich, 1991 ; Morris et al., 1997 ; Corbetta et Montemerlo, 1999) : « à l'échelle du monde, on peut dire que 90% des entreprises sont de petites entreprises et que 80% de celles-ci sont des entreprises familiales » (Fröhlich et al., 1997). Le contexte sénégalais s'intègre parfaitement dans ce panorama mondial.

La famille et les liens familiaux sont, dans ce type d'entité, les éléments fondateurs et fédérateurs de l'activité entrepreneuriale (Donckels et Fröhlich, 1991). Dans la mesure où la majorité des dirigeants d'entreprise familiale sénégalais ont un âge compris entre 40 et

50 ans, cela implique que la problématique de la transmission de l'entreprise familiale est d'actualité à un horizon de 10 années. La mise en œuvre du processus de transmission de la PME familiale sénégalaise implique en conséquence d'intégrer de manière consciente et délibérée la nature de ces liens familiaux et la manière dont ils s'intègrent dans la gouvernance familiale de l'activité.

La présente contribution a dès lors pour but de proposer un modèle intégrateur qui met en évidence le rôle et l'impact de cette gouvernance familiale sur le processus de transmission de l'entreprise familiale sénégalaise, en postulant que la nature de ce processus de transmission est fonction du niveau de performance de l'activité (Van Caillie, Crutzen, 2010) et ce, dans une perspective de théorie de la contingence et sur base d'une vaste analyse de la littérature existante, d'abord générale puis focalisée sur les écrits propres au contexte africain et plus particulièrement sénégalais.

Après avoir mis en évidence, dans une première section, l'importance de la PME familiale en tant qu'acteur économique, nous mettons en lumière, dans une seconde section, l'impact de la dimension familiale sur la gouvernance de l'entreprise familiale. Dans une troisième et dernière section, nous proposons une modélisation contingente de l'impact de la gouvernance familiale sur le processus de transmission de la PME sénégalaise.

## **I. L'importance de la PME familiale en tant qu'acteur économique**

Les Petites et Moyennes Entreprises se sont développées au Sénégal essentiellement durant la période 1999-2000<sup>1</sup> dans un contexte de crise économique profonde (Guèye, 2005).

Cette crise débute dans les années 1970 avec la déstructuration des agrégats macroéconomiques provoquée par la crise agricole, les contre-performances des entreprises et la mauvaise gestion de l'administration centrale. Dans les années 1980, l'intervention des institutions de Bretton Woods <sup>2</sup>, à travers l'instauration des systèmes de redressement asociaux (Nkandwire et Sulodo, 2000) tels que le Programme d'Ajustement Structurel (PAS), accentue la crise et entraîne le désengagement de l'Etat dans le secteur agricole et celui des grandes dépenses sociales (santé, éducation, etc.). La dévaluation du franc CFA (franc de la communauté financière d'Afrique pour les pays membres de l'UEMOA et franc de la coopération financière en Afrique centrale pour les pays membres de la CEMAC) en 1994 va finir de renforcer la vulnérabilité du pays. Les Petites et Moyennes Entreprises apparaissent alors comme des « *entreprises sociales* » mobilisant des solidarités diverses et obéissant de ce fait à la logique de nombreuses initiatives s'inscrivant dans le cadre de l'auto insertion en combinant viabilité économique et utilité sociale (Favreau, 2003).

Parmi ces entreprises, les entreprises familiales jouent un rôle essentiel, en ligne avec le rôle qu'elles jouent au niveau mondial par ces temps de crise financière où l'on évoque de

---

<sup>1</sup> Plus de 1 000 MPE agroalimentaires semi-industrielles ont été créées ces 15 dernières années dont 90% ont vu le jour durant la dernière décennie (1990- 2000). Parmi celles-ci, 80 entreprises font partie de la filière de transformation de céréales locales (mil, maïs et sorgho) dans les régions de Dakar, Thiès et de Fatick. Seule la moitié reste encore fonctionnelle aujourd'hui.

<sup>2</sup> Banque mondiale et Fonds Monétaire International (FMI) en particulier.

manière récurrente les excès du capitalisme managérial : le capitalisme familial apparaît en effet, dans ce contexte, appelé à jouer un rôle important dans les politiques de développement. Dans une enquête mondiale auprès des entreprises familiales et visant à cerner les enjeux qui concernent les dirigeants d'entreprises familiales et leur organisation, PricewaterhouseCoopers constate ainsi notamment que les entreprises familiales emploient des millions de personnes et produisent une part considérable de la richesse du monde (PricewaterhouseCoopers, 2007/2008). Dans le même sillage, certains auteurs constatent qu'« *au cœur de la mondialisation, les entreprises familiales font figure de repères solides où le sens du devoir consiste à faire fructifier l'héritage* » (Charlier et Lambert, 2008).

Par ailleurs, un grand nombre d'études et de recherches mentionnent régulièrement l'importance relative des entreprises familiales dans le tissu économique de la plupart des pays. D'après Kenyon-Rouvinez et Ward (2004), les entreprises familiales représentent entre 50 et 90% du PIB de toutes les économies de marché. En Europe par exemple, près d'une entreprise sur deux est familiale (Charlier et Lambert, 2008). Cette importance économique des entreprises familiales semble être confirmée sur les autres continents. En effet, selon les chiffres publiés dans le rapport d'enquête cité plus haut, la proportion d'entreprises qui sont 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 produit national brut 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 (PricewaterhouseCoopers, 2007/2008).

La recherche scientifique consacrée à l'entreprise familiale aboutit également à un constat partagé par la grande majorité des chercheurs, à savoir l'ancienneté historique de l'entreprise familiale. Les entreprises familiales représentent la forme d'entreprise la plus répandue du secteur privé et ce, quel que soit le pays concerné (Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004 ; Donckels et Fröhlich, 1991 ; Cromie, Stephenson et Monteith, 1995 ; La Porta, Lopez De – Silanes et Shleifer, 1999 ; Faccio et Lang, 2002 ; Ifera, 2003 ; Morck et Yeung, 2003 ; Olson et al., 2003 ; Sraer et Thesmar, 2004 ; Diwisch et al., 2006 ; Caby et Hirigoyen, 2002). En effet, l'entreprise familiale est considérée comme la première forme d'organisation hiérarchisée de la production des biens et services. Le capitalisme familial serait né avec l'apparition de la propriété privée (Engels, Boungou Bazika). Il est également fait le constat que l'entreprise familiale est la forme d'entreprise ou la structure commerciale la plus répandue dans l'histoire et dans le monde (Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004 ; Gomez, 2003 ; PricewaterhouseCoopers, 2007/2008) (Caby et Hirigoyen, 2002). L'entreprise familiale prédomine encore aujourd'hui l'économie mondiale et génère des performances enviées par les autres types d'entreprises (Labaki, 2008).

Cependant, malgré son poids économique et sa supériorité en termes de performance, l'entreprise familiale est restée longtemps marginalisée dans les recherches en sciences de gestion. Elle est en effet considérée comme une « *entité anachronique, rétrograde, écartée de la rationalité et de l'efficacité, réticente à l'évolution économique et sociale* » (Allouche et Hirigoyen, 2000, cités par Feudjo, 2006). Il a donc fallu attendre le début des années 1980 pour assister à une montée en puissance des recherches sur les

entreprises familiales, venant d'abord des chercheurs anglo-saxons (Carty et Buff, 1996 ; Allouche et Amann, 2000).

En Afrique subsaharienne, la recherche sur l'entreprise familiale ne suscite pas encore l'engouement des chercheurs. Au Cameroun, seule une étude (Tchankam, 2000) portant sur les caractéristiques managériales de l'entreprise familiale a été publiée avant 2006, date de publication de la recherche de Feudjo consacrée à la gouvernance des entreprises familiales du même pays. Aucun article de l'acte uniforme OHADA (Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires) portant droit des sociétés ne fait allusion à l'entreprise familiale pour la définir et la distinguer de l'entreprise non familiale (Feudjo, 2006).

Au Sénégal, la situation ne semble guère différente de celle du Cameroun. En effet, si l'on rencontre une certaine littérature consacrée à la PME sénégalaise<sup>3</sup>, il n'existe pas ou très peu d'études consacrées spécifiquement aux entreprises familiales en général, et à leur gouvernance en particulier.

## **2. L'impact de la dimension familiale sur la gouvernance de la PME familiale**

D'après Habbershon et Williams (1998), les recherches sur les entreprises familiales ont comme facteur commun l'absence d'un cadre conceptuel unificateur solide.

Dans le cadre plus limité de la gouvernance des PME familiales, les principales contributions mettent en évidence d'une part le caractère spécifique des entreprises familiales et l'influence de cette spécificité sur leur système de gouvernance et mobilisent

---

<sup>3</sup> Nous avons recensé entre autres les études suivantes consacrées à la PME sénégalaise : Mahmoudou Bocar Sall, (2002), « La source de financement des investissements de la PME : Une étude empirique sur données sénégalaises », *Afrique et Développement*, Vol. XXVII, N<sup>OS</sup> 1&2, pp. 84-115 ; Ousmane Gueye, (2005), « La trajectoire des micros et petites entreprises (MPE) agroalimentaires au Sénégal », *Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités* (CRDC), Série : Comparaison internationale N°20, Mars.

d'autre part la plupart du temps les approches juridico-financière et cognitive de la gouvernance d'entreprise.

D'une part, l'entreprise familiale ressort comme spécifique et cette spécificité influence sa gouvernance d'entreprise, comme le constate Madani (2009) dans sa revue de la littérature théorique et empirique consacrée au conseil d'administration dans les entreprises familiales. Cette spécificité explique que le Conseil d'Administration, du fait de son caractère trop formel et contraignant, est généralement inutilisé dans les PME. Leurs dirigeants lui préfèrent des structures moins légales et souvent sans existence légale tels que le comité de gestion, le conseil de gestion ou le comité consultatif (Robitaille et St-Pierre, 1993 ; St-Pierre et Robitaille, 1995 ; Fox, 1984)<sup>4</sup>.

La particularité des entreprises familiales réside fondamentalement dans les interactions et le chevauchement qui existent entre les sphères familiale, actionnariale et managériale (Tagiuri et Davis, 1982 ; Caby et Hirigoyen, 2002) qui sont présentes et actives dans l'entreprise familiale. Mouline (2000) souligne cette particularité en ces termes : « 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 ». Cette idée est déjà présente chez Catry et Duff (1996) qui avancent que l'entreprise familiale fonctionne sur un mode affectif.

Ces interactions rendent dès lors complexe la structure des parties prenantes qui gravitent autour de la petite ou moyenne entreprise, dans la mesure où les membres de la famille, bien souvent propriétaires, interviennent aussi dans la gestion de l'entreprise et occupent un ou plusieurs sièges dans les organes de gouvernance. L'influence de la

---

<sup>4</sup> Voir Allali B., (2002), « Conseils d'administration de PME : un examen de la documentation », *Cahier de recherche* 2002 – 06, HEC Montréal, Juin

famille sur l'entreprise familiale se fait donc à un double niveau : au niveau de la propriété et au niveau de la direction (Neubauer et Lank, 1998). Les interactions famille-entreprise favorisent par ailleurs le transfert des objectifs et valeurs de la famille vers l'entreprise et vice versa (Lansberg, 1983) ; en d'autres termes, les relations entre la famille et les autres parties prenantes sont basées essentiellement sur des rapports familiaux (Cabrera et Santana, 2004). En conséquence, les rôles respectifs de la famille, du management et de l'actionnariat sont souvent confondus, d'où la nécessité d'une gouvernance familiale forte pour mieux faire comprendre à la famille l'entreprise et le rôle qu'elle doit y jouer (Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004).

L'analyse de la littérature montre encore que les rapports familiaux, sur lesquels sont assis les interactions famille-entreprise, prennent leur source dans les liens de sang qui unissent les différents actionnaires familiaux : ces liens, dits « familiaux », sont différents des liens personnels qui traduisent les liens que chaque membre de la famille entretient avec son environnement externe (relations d'échange avec les clients, les fournisseurs et les travailleurs...) et qui sont également susceptibles d'influencer ses valeurs et ses perspectives (Caby et Hirigoyen, 2002). Si l'environnement externe se charge de structurer les liens personnels des actionnaires familiaux, ce rôle revient à la famille en ce qui concerne la formation des liens familiaux.

La famille joue donc un rôle important de socialisation ou de transmission culturelle auprès de ses membres (La Ferrara, 2008), rôle obéissant à une logique intergénérationnelle (Guiso, Sapienza et Zingales, 2007). En effet, dans cette logique intergénérationnelle, les parents se doivent de transmettre à leurs enfants des traits culturels distincts, dont des éléments de préférence comme le degré d'altruisme,

l'aversion au risque, les attitudes vis-à-vis de la fécondité ou de la participation à la vie active, les traits religieux, etc. La socialisation est de ce fait sensée agir sur les liens familiaux, dont la force influence la participation aux activités économiques de marché (Alesina et Giuliano, 2007) en l'occurrence la création d'une entreprise par des personnes appartenant à une même ou plusieurs familles d'une part, et la capacité de coopération des individus d'autre part (La Ferrara, 2008 ; Tabellini, 2007 ; Bisin et Verdier, 2001).

Dans cette perspective, l'entreprise familiale est la traduction de la volonté des membres de la famille de coopérer à l'échelle du marché, son succès dépendant du degré de cohésion des liens familiaux qui peut être mesuré à son tour par le niveau d'implication de la famille dans la vie de l'individu. Autrement dit, la performance d'une entreprise familiale est fortement influencée par la cohésion des liens familiaux.

Un pan de la littérature consacrée aux PME familiales montre par ailleurs que l'analyse des interactions famille-entreprise, lorsqu'elle se fait dans la perspective de la théorie des ressources et des compétences, amène à considérer l'influence de la famille sur l'entreprise familiale en termes de ressources stratégiques sur lesquelles peut se construire l'avantage comparatif des entreprises familiales (Habbershon et Williams, 1999 ; Habbershon, Williams et MacMillan, 2003 ; Arrègle, Durand et Very, 2004 ; Chrisman, Chua et Steier, 2005). Dans ce cadre, les liens familiaux sont à l'origine d'un avantage compétitif ne pouvant être reproduit par les autres firmes (Habbershon et al., 1999) (Arrègle et al., 2004). Il s'agit des « ressources uniques que possède une entreprise suite aux systèmes d'interactions entre la famille, les membres de la famille et l'activité ».

Allouche et Amann (2002), notamment, considèrent que l'actionnaire (familial) dirigeant prend appui sur l'existence des réseaux sociaux actifs constitués par les liens familiaux. Le développement de tels réseaux pourrait donc être à l'origine d'économies de « coûts d'agence de compétences » qui résultent non des conflits d'intérêts mais de ceux issus des différences de compétences entre parties prenantes (actionnaires dominants, salariés...) et dirigeants (Charreaux, 2005). Dans cette logique, la cohésion des liens familiaux est source de compétences en provenance des membres familiaux.

Anderson et al. (2005) montrent aussi l'importance de l'apport de ressources stratégiques vitales (conseil professionnel et soutien affectif) du réseau familial, y compris des membres de la famille ne travaillant pas dans l'entreprise. Cette remarque est de nature à évoquer la thèse suggérée par le modèle de Sharma (2004) qui considère qu'un faible investissement (engagement) émotionnel (versus engagement financier) des membres de la famille est de nature à affecter la performance de l'entreprise, notamment par une sous-activité du réseau familial. Labaki explore cette idée en tentant d'expliquer les performances des entreprises familiales par le concept d'engagement.

Le concept de capital social (mobilisé par la théorie du capital social), qui représente les ressources relationnelles que les acteurs individuels peuvent mobiliser à travers leurs réseaux de relations sociales, prend ainsi de l'importance pour expliquer la création et l'existence d'avantages éventuels propres aux entreprises familiales (Arrègle et al., 2004). Dans cette logique, les liens sociaux entre membres familiaux peuvent donc être interprétés comme un capital social familial ; la cohésion des liens familiaux, garantie par les mécanismes de la gouvernance familiale, constitue de ce fait un facteur de clé de succès de l'entreprise familiale.

Par ailleurs, si on considère, comme Baron et Markman (2000), que le capital social correspond aux ressources que les individus acquièrent par la connaissance d'autres individus, soit en appartenant à leur réseau social, soit en étant reconnus et appréciés par eux, on peut dire que les liens familiaux, notamment leur gouvernance, constitue un facteur à l'origine du capital social.

En résumé, la famille impose des codes de conduites pour maintenir la cohésion : « la famille imprègne ses membres d'une connaissance collective qui représente l'ensemble des valeurs sociales et des normes de comportement portées par le groupe familial » (Arrègle et al., 2004).

En conséquence, nous pouvons dire que la performance des entreprises familiales dépend de leur capacité à définir et à mettre en place, mieux à contractualiser ou formaliser systématiquement les liens familiaux (Harvey, 1999), par des mécanismes de gouvernance au sein de la famille et dont la mission sera de réduire les coûts d'agence et de transaction causés par les conflits familiaux prépondérants en cas d'atténuation des liens familiaux.

Ces constats permettent alors de s'inscrire dans la perspective disciplinaire ou juridico-financière de la gouvernance d'entreprise basée sur une approche contractuelle dominante (Meier et Schier, 2008) de la firme. Dans ce cadre, la performance de l'entreprise est sensée dépendre de l'alignement du comportement des dirigeants sur celui des actionnaires par des incitations d'une part, et par le contrôle d'autre part (Caby et Hirigoyen, 2001). Appliqué à la gouvernance des entreprises familiales, et en particulier à la gouvernance familiale, cela revient à dire que la performance des entreprises familiales est liée à l'alignement des intérêts des différents membres familiaux à l'aide de

mécanismes incitatifs et de contrôle. Le mode de résolution des conflits est de ce fait orienté vers la recherche de la réconciliation et du compromis (Dyer, 1986 ; Dean, 1992 ; Donaldson, 1990 ; Sorensen, 1999).

Par ailleurs, il est important de prendre en compte le fait que les caractéristiques de l'environnement externe, notamment l'incertitude associée au secteur et à la nature de l'activité ont une influence sur les structures et les processus internes de l'organisation. On s'inscrit alors dans le cadre de la théorie contingente des organisations, qui considère que la performance des entreprises dépend de leur capacité à faire en sorte qu'il y ait adéquation entre les structures internes et l'environnement externe (Rouleau, 2007). Aussi, la mise en place d'institutions familiales de gouvernance doit intégrer l'incertitude pour obtenir une meilleure influence sur la performance.

Selon Dess et Beard (1984), l'incertitude d'un secteur peut être appréciée par un modèle à trois variables : la munificence, le dynamisme et la complexité. La munificence qui représente l'abondance de ressource sera négativement associée à l'incertitude, le dynamisme qui représente la volatilité du secteur est associée positivement à l'incertitude, ainsi que la complexité qui mesure les inégalités entre concurrents.

### **3. L'impact de la gouvernance familiale sur le processus de transmission de la PME sénégalaise : une proposition de modélisation**

De notre analyse de la littérature, il ressort que les Petites ou Moyennes Entreprises (notamment sénégalaises) structurent leur gouvernance d'entreprise de manière à prendre en compte leur spécificité, en l'occurrence l'existence d'une structure familiale forte en leur sein. En conséquence, elles définissent d'une part des mécanismes de gouvernance au sein de l'entreprise (gouvernance d'entreprise), mais aussi, d'autre part, des mécanismes de gouvernance au sein de la famille (gouvernance familiale). Elles

organisent ainsi leur gouvernance familiale par la définition et la mise en place d'un ensemble de mécanismes institutionnels (système institutionnel) ou d'un ensemble d'arrangements spécifiques (système d'arrangements), qui influencent à leur tour les principaux facteurs explicatifs de leur performance.

Les entreprises familiales ayant opté pour le système institutionnel en vue d'organiser leur gouvernance familiale vont alors créer une ou plusieurs institutions à caractère familial (conseil de famille, association familiale, assemblée familiale, société civile, holding familiale, charte familiale, etc.), alors que les Petites ou Moyennes Entreprises sénégalaises ayant opté pour un système d'arrangements spécifiques en vue d'organiser leur gouvernance familiale, auront recours à des arrangements entre membres familiaux de nature écrite (pacte d'actionnaires, contrats ou conventions écrites, clauses statutaires) ou non écrite (accord tacite). Le choix fait par la petite ou moyenne entreprise sénégalaise de créer une institution de gouvernance familiale ou un arrangement dépend en particulier de l'apparition de conflits familiaux au sein de la famille.

Par ailleurs, l'âge de l'entreprise familiale exerce une influence positive sur la taille de la famille ; autrement dit plus l'entreprise est ancienne, plus la famille propriétaire s'élargit et devient elle-même complexe et donc plus le besoin de structures où peuvent s'exprimer les attentes familiales est grand. Le degré de complexification des liens familiaux, matérialisée par la taille de la famille, influence le choix des petites ou moyennes entreprises sénégalaises quant à leur mode de gouvernance familiale. Les institutions de gouvernance familiale apparaissent donc comme des organes de gestion de la complexité des liens familiaux ou de cohésion de ces liens et jouent un rôle de

prévention et de résolution des crises, particulièrement important lorsque s'enclenche un processus de transmission de l'entreprise, dans ou hors de la famille.

Ce processus de transmission voit sa longueur et sa complexité dépendre étroitement du niveau de performance de l'activité à transmettre (Van Caillie, Crutzen, 2010). La gouvernance familiale influence cette performance par l'intermédiaire de tous ses mécanismes qui agissent sur la cohésion des liens familiaux, laquelle participe à réduire les coûts d'agence et de transaction et à développer le capital social familial. En effet, les institutions familiales de gouvernance exercent une influence positive sur la cohésion des liens familiaux. A son tour, la cohésion des liens familiaux exerce une influence positive sur l'altruisme, la transparence et la confiance entre les membres familiaux, toutes choses qui limitent les coûts d'agence et de transaction au travers d'un apport élevé en compétences, d'un engagement fort et d'un sentiment d'appartenance élevé des membres de la famille.

L'ensemble de ces éléments peut dès lors être intégré dans un modèle contingent simple (reproduit à la Figure 1), théorique dans la mesure où il est déduit pour l'essentiel des enseignements issus de notre analyse de la littérature.

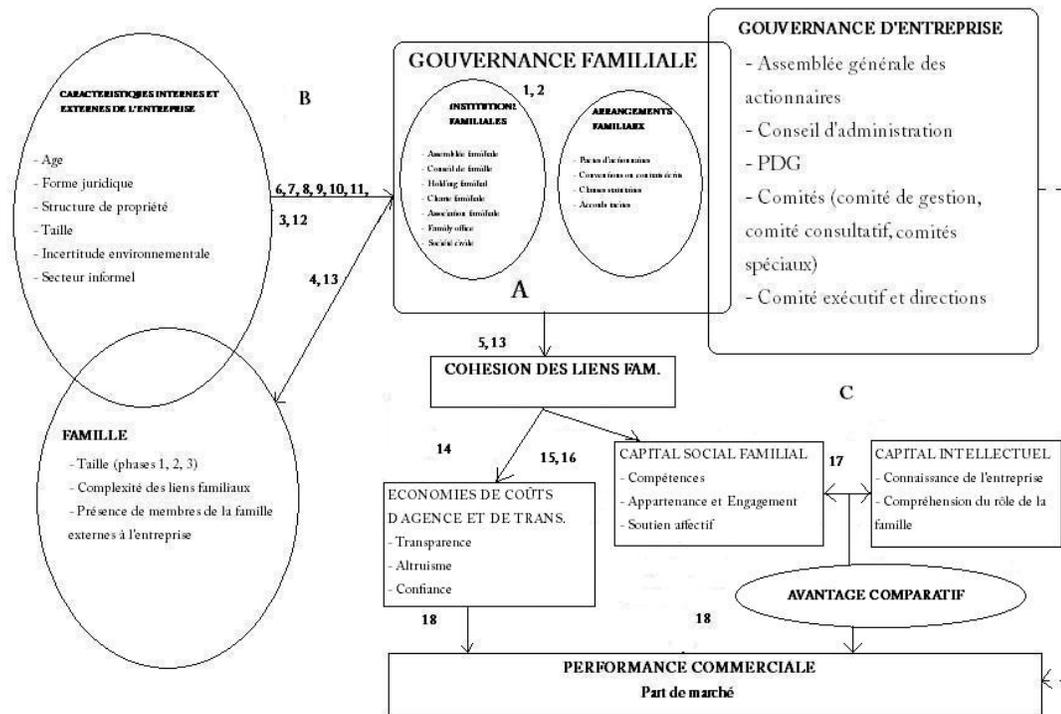


Figure 1 : L'impact de la gouvernance familiale sur le processus de transmission de la PME familiale sénégalaise

## Conclusion

La petite ou moyenne entreprise familiale sénégalaise, comme ailleurs dans le monde, joue un rôle dynamique majeur dans la totalité des secteurs économiques du pays. Les liens familiaux et la manière dont ils sont intégrés dans un mode de gouvernance adapté, qui aligne au mieux les intérêts de la famille et de l'entreprise, jouent un rôle majeur dans l'explication de la performance des entreprises familiales sénégalaises.

Dans la mesure où la grande majorité de ces entreprises familiales est confrontée à un processus de transmission de l'activité, dans ou hors de la famille, à un horizon de 10 années, il apparaît nécessaire d'intégrer au mieux la dimension de la gouvernance familiale dans le design du processus de transmission.

Le modèle contingent proposé au terme de notre analyse de la littérature illustre une telle intégration et met sur la table du chercheur une série d'hypothèses de travail, à tester ultérieurement lors d'une approche empirique élargie.

## **Bibliographie**

Allouche J. et Amann B., (1998), « Le retour triomphant du capitalisme managérial ? », *L'Expansion Management Review*, pp. 92-97.

Allouche J. et Amann B., (2000), « L'entreprise familiale : un état de l'art », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 3, n° 1, pp. 33-80.

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.

Astrachan J., (2003), « Commentary of the Special Issue : The Emergence of a Field », *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 567-572.

Bekolo C. et Beyina E., (2009), « Le financement par capital risque dans les PME innovantes : le cas spécifiques des PME innovantes camerounaises », *Innovations*, Vol. 1, n° 29, pp. 169-195.

Berle A. et Means G. , (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, New York, Macmillan.

Bird B., Welsh J., Astrachan J. et Pistrui D., (2002), « Family Business Research : The Evolution of an Academic Field », *Family Business Review*, Vol. 15, n° 4, pp. 337-350.

Boungou Bazika J.-C., ( ?), « L'entreprise familiale : définition et fonctionnalité dans une perspective africaine », *Centre d'Etudes et de Recherche sur les Analyses et Politiques Economiques (CERAPE)*, Faculté des Sciences Economiques, Université Marien Ngouabi, n°04-74.

Caby J. et Hirigoyen G. (2002), *La gestion des entreprises familiales*, Economica, Paris, 304 p.

Carty B. et Buff A., (1996), *Le gouvernement de l'entreprise familiale*, Public union édition.

Charlier P. et Lambert G., (2008), « Entrepreneuriat familial en Europe et stratégie de gouvernance : une perspective positive des théories de l'agence », *Journée de recherche entrepreneuriat et stratégie*, 1<sup>er</sup> juillet, Bordeaux.

Cromie S., Stephenson B., et Monteith D., (1995), « The Management of Family Firms: an Empirical Investigation », *International Small Business Journal*, Vol. 13, n° 4, pp. 11-34.

Cornetta G. et Montemerlo D., (1999), « Ownership, governance and management issues in small and medium-size family businesses: a comparison of Italy and the United States », *Family Business Review*, Vol. 12, n°4, pp. 361-374.

Diwisch S., Voithofer P. et Weiss C., (2006), « The Shadow of Succession, a Nonparametric Matching Approach », *Discussion paper* 13.

Donckels R. et Fröhlich E., (1991), « Are family businesses really different? European experiences from STRATOS », *Family Business Review*, Vol. 4, n° 2, pp. 149-160.

Faccio M. et Lang L., (2002), « The Ultimate Ownership of Western European Corporations », *Journal of Financial Economics*, Vol. 63, n° 3, September, pp. 365-395.

Favreau L., (2003), « Economie sociale et développement locale au Québec (1990-2000) : innovation et institutionnalisation des initiatives locales de création de richesses », *Chaire de Recherche du Canada en Développement des Collectivités* CRDC, UQO.

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.

Finet A. – sous la direction –, (2009), *Gouvernance d'entreprise. Nouveaux défis financiers et non financiers*, De Boeck, 216 p.

Fröhlich et al, (1997), *Manuel pour les petites entreprises industrielles. Conception et évaluation des projets*.

Getz D., et Nilsson P., (2005), « Family Business in Tourism. State of the Art », *Annals of Tourism Research*, Elsevier, Vol. 32, n° 1, pp. 237-258.

Guèye O. (2005), « La trajectoire des micros et petites entreprises (MPE) agroalimentaires au Sénégal », *Chaire de Recherche du Canada en Développement des Collectivités* (CRDC), Série : Comparaison internationale, n° 20, Mars.  
<http://www.uqo.ca/observer/>

Gomez P.-Y., (2003), « Jalons pour une histoire des théories du gouvernement des entreprises », *Finance Contrôle Stratégie* – Volume 6, n° 4, décembre, pp. 183-208.

Gomez P.-Y. et Coche C., (2007), *Enquête APM sur le gouvernement d'entreprise dans les PME-PMI : quelques résultats et commentaires*.

Gomez P.-Y., (2006), « Information et conventions. Le cadre du modèle général », *Revue Française de Gestion*, Volume 1, n° 160, pp. 217-240.

Haut Conseil de la Coopération Internationale – HCCI, (2004), *La très petite entreprise. Promouvoir un acteur essentiel des économies en développement*, Editions Karthala, Paris, 181 p).

Hollander B. et Elman N., (1988), « Family-Owned Business: An Emerging Field of Inquiry », *Family Business Review*, Vol. 1, n° 2, pp. 145-64.

IFERA – International Enterprise Research Academy – , (2003), « Family Business Dominate », *Family Business Review*, Vol. XVI, n° 4, pp. 235-239.

Juma C., (2008), « Réinventer la croissance : innovation technologique et renaissance économique de l’Afrique » in Groupe de la Banque Africaine de Développement ed. *Echanges de visions sur le développement de l’Afrique*, Séminaires de conférenciers éminents, Vol. I, pp. 32-66.

Kenyon-Rouvinez D. et Ward J., (2004), *Les entreprises familiales*, Presses Universitaires de France (PUF), Paris, 127 p.

Labaki R., (2007), *Contribution à la connaissance des liens familiaux des entreprises familiales françaises cotées : Renforcement versus atténuation*, Thèse de doctorat en sciences

de gestion, Université Montesquieu Bordeaux IV, Bordeaux, septembre.

Labaki R., (2008), « Les entreprises familiales : Des sources de performance spécifiques ? » in *Le mensuel de l’université*, N° 27, Juin.

<http://www.lemensuel.net/2008/06/01/les-entreprises-familiales-des-sources-de->

[performance-specifiques/](http://www.lemensuel.net/2008/06/01/les-entreprises-familiales-des-sources-de-performance-specifiques/)

La Porta R., Lopez-De-Silanes F., et Shleifer A., (1999), « Corporate Ownership Around the World », *The Journal of Finance*, n° 2, pp. 471 – 517.

Lobez F. et Vilanova L., (2006), *Microéconomie bancaire*, Presses Universitaires de France, 331 p.

Lwango A., (2009), *L'entreprise familiale et son capital social. Fondements et limites de l'avantage concurrentiel à travers la croissance et la succession*, Thèse de Doctorat, Université catholique de Louvain, Belgique.

Morck R. et Yeung B., (2003), « Agency Problems in Large Family Business Groups », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 27, n° 4, pp. 367-382.

Morris M., Williams R., Allen J., et Avila R., (1997), « Correlates of success in family business transitions », *Journal of Business Venturing*, Vol. 12, n° 5, Septembre, pp. 385-401.

Nankani G., (2005), « Knowledge for Productivity-led Growth » in Juma C. ed. *Going for Growth: Science, Technology and Innovation in Africa*, The Smith Institute, London.

Nekhili D. C. et Nekhili M., (2009), « Gouvernance contractuelle et cognitive des alliances internationales en R&D », Cahier du FARGO, n° 1090505, Université de Bourgogne.

Olson P., Zuiker V., Danes S., Stafford K., Heck R., Duncan K, (2003), « The Impact of the Family and the Business on Family Business Sustainability », *Journal of Business Venturing*, Avril, n° 18, pp. 639-666.

Oyelaran-Oyeyinka B. et Lal K, (2006), « Learning New Technologies by Small and Medium Enterprises in Developing Countries », *Technovation*, Vol. 26, pp. 220-231.

PriceWaterhouseCoopers, (2007), *Enquête mondiale de PriceWaterhouseCoopers auprès des entreprises familiales – 2007/2008*, Novembre.

Ridley T. et Lee Y.-C., (2005), « Infrastructure, Innovation and Development » in Juma C. ed. *Going for Growth: Science, Technology and Innovation in Africa*, The Smith Institute, London.

Rouach D. et Saperstein D., (2004), « Alstom Technology Transfer Experience: The case of the Korean Train Express (KTX) », *International Journal of Technology and Transfer and Commercialisation*, Vol. 3, n° 3, pp. 308-323.

Sall M., (2002), « La source de financement des investissements de la PME : Une étude empirique sur données sénégalaises », *Afrique et Développement*, Vol. XXVII, nos. 1 & 2, pp. 84-115.

Sraer D., et Thesmar D., (2004), « Performance and Behavior of Family Firms: Evidence from the French Stock Market », *Working paper* n° 2004-24, INSEE, <http://www.crest.fr/doctravail/document/2004-24.pdf>

Tchankam J.-P., (2000), « L'entreprise familiale au Cameroun », *Cahier de recherche du Creff*, n°2000

Van Caillie D. et Crutzen N., (2010), Transmission de la PME et diagnostic de performance : un lien indissociable, Séminaire CEPE – HEC Ecole de Gestion de l'Université de Liège, Charleroi, juin.