

Inefficacité du système de contrôle interne et défaillance des PME familiales africaines : cas du Cameroun

Inefficiency of the internal control system and failure of African family SMEs: case of Cameroon

SOULEYMANOU KADOUAMAÏ
Enseignant-Chercheur
Université de Maroua – Cameroun
Équipe de recherche : LAREGO
Courriel : souleymanou_souley@yahoo.fr

Résumé : L'objet de cet article est d'expliquer l'impact de l'inefficacité du système de contrôle interne (SCI) sur la défaillance des petites et moyennes entreprises (PME) familiales africaines. Cette étude analyse les équivoques de l'inefficacité qui s'érige en facteur défavorable à la défaillance managériale. Des entretiens semi-directifs sont menés auprès des dirigeants et des contrôleurs internes des PME camerounaises de deux différents secteurs d'activités (industrie, commerce) pour expliquer l'influence de ce facteur. Les résultats de notre étude montrent que l'inefficacité de SCI peut participer de manière multidimensionnelle au faisceau de causalités, sources de la défaillance des PME.

Mots clés: système de contrôle interne, inefficacité, défaillance, PME africaines, Cameroun

Abstract: *The purpose of this article is to explain the impact of the inefficiency of the internal control system (ICS) on the failure of small and medium-sized businesses (SMEs) Africa. This study analyses the ambiguities of the inefficiency that stands against the managerial failure factor. In-depth interviews are conducted with leaders and internal controllers of Cameroonian SMEs from two different sectors of activity (industry, trade) to explain the*

influence of this factor. The results of our study show that the inefficiency of SCI can participate in multidimensional way to the beam of causalities, sources of failure of SMEs.

Keywords: *internal control system, inefficiency, failure, African SMEs, Cameroon*

Introduction

L'entreprise familiale symbolise la forme d'organisation la plus ancienne et la plus rependue dans le monde (Beckhard et Dyer, 1983, Shanker et Astracham, 1996). De nos jours, la notion entreprise familiale n'est pas encore claire, car elle ne peut être définie à partir des formes juridiques spécifiques ou des critères de tailles spécifiques (Christensen, 1953). Selon cet auteur, une entreprise est familiale lorsqu'elle porte le nom de la famille et, est imprégnée de ses valeurs et traditions. La famille doit en outre fournir des dirigeants et être propriétaire d'une grande partie des actions. Quant à Davis et Tangiuri (1982), l'entreprise familiale est « une organisation dans laquelle deux ou plusieurs membres de la famille élargie influence la direction de l'entreprise à travers l'exercice de lien de parenté des postes de management ou de droit de propriété sur le capital ». En effet, trois critères permettent de définir l'entreprise familiale. Elle est caractérisée par la participation active de la famille dans la gestion de l'entreprise, le contrôle du capital par la famille et la transmission de l'entreprise à la génération future.

L'image africaine de 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 filiation 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. De ce point de vue, l'entreprise familiale est distincte de l'entreprise individuelle et sociétaire. Selon Bauman (2003), l'entreprise familiale occupe d'importantes fonctions économiques dans les pays africains, mais qu'elle tend à être remplacée graduellement par l'entreprise individuelle à cause de l'urbanisation et de l'individualisation croissante de la société. Son importance relative découle du fait que la famille continue de constituer une enceinte pour la sécurité des individus face à la vulnérabilité de l'environnement économique et social.

Le constat qui est surprenant et loin d'être complet est celui du contrôle interne, qui augmente l'assurance contre les risques de mauvaise gestion, contribue à l'efficacité mais ne

garantit pas l'assurance contre les chutes des PME familiales. Au Cameroun par exemple, 8 entreprises créées sur 10 disparaissent 2 ans plus tard après leur création ou après leur transition¹. Les raisons pour justifier cette survie éphémère sont nombreuses. Il s'agit de l'abondance des taxes, de l'amateurisme dans la gestion et le climat social qui règne dans l'entreprise. Le climat social a un impact sur la possibilité ou non de pratiquer le contrôle interne. Le contrôle interne est une notion ancienne qui a été modernisé en permanence afin de s'adapter aux organisations contemporaines si différentes de celles qui prévalaient au temps de Fayol (1916). En effet, Fayol avait déjà été alarmé par les déficiences que pouvaient dévoiler la fonction administrative et l'organisation au sein d'un groupe.

Comme pour toutes les crises, la défaillance des entreprises n'est perçue comme un problème que celles ou ceux qui en sont directement ou indirectement les victimes doivent en assumer les conséquences. Dans son acception commune et juridique, la défaillance recouvre un ensemble de situations qui concourent à la disparition de l'entreprise en raison notamment de graves problèmes financiers qui conduisent à la cessation de paiement. Raison pour laquelle nous avons choisi d'étudier 6 cas d'entreprises familiales dont, trois en difficulté et trois en faillite dans trois secteurs qui utilisent plus la main d'œuvre familiale : le secteur industriel, secteur commercial et le secteur de service. Pour cela, ce *papier tente d'analyser la relation qui existerait entre le contrôle interne et la défaillance des PME familiale dont celle-ci nécessite de proposer des solutions adaptées.*

L'ordre des Experts Comptables (1977) définit le contrôle interne comme « l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise ». Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation des méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci. Le contrôle interne doit aussi être considéré comme une véritable occasion pour l'entreprise car il permet d'améliorer le contrôle des risques de son activité grâce à l'amélioration et à l'accroissement des flux au sein de l'entreprise. Il suit les évolutions de l'activité de l'entreprise ainsi que les aléas et incidents susceptibles de survenir, ce qui peut expliquer des décalages par rapport aux événements quotidiens ; il est à la fois procédural et quantitatif donc difficilement mesurable dans l'absolu, il est conçu prioritairement par les dirigeants pour améliorer l'efficacité des

¹ Le constat a été fait récemment (le 17 novembre 2015) par Lucien Ntamag Mahop, le Directeur général (Dg) d'Entreprises du Cameroun (Ecam), *un regroupement patronal camerounais essentiellement tourné vers le développement des PME.*

processus décisionnels tout en minimisant les autres risques. Bien qu'à vocation préventive, il ne peut parer à toutes les fraudes, même s'il vise partiellement à les dissuader ; les procédures générales s'avèrent souvent inaptes à détecter des dérives comportementales individuelles et préméditées pouvant accentuer des risques préexistants ; il ne peut qu'être optimal et non maximal eu égard à son coût, les dispositifs les plus coûteux n'étant par ailleurs pas nécessairement les plus efficaces.

D'une manière générale, le contrôle au sein de l'entreprise familiale est buté entre deux raisonnements, d'un côté le monde familial affectif qui cherche à protéger les membres de la famille à tous les prix et de l'autre côté le monde de l'entreprise rationnel qui vise seulement la rentabilité. Cette réalité explique l'environnement conflictuel de l'employé (qui n'est pas membre de la famille) qui fonctionne de manière opposé à la famille que ce soit du côté du raisonnement, de la motivation et des relations interpersonnels. Loin d'être une évidence, l'entreprise famille est toujours marquée par le style de celui qui la dirige. Ainsi, le dirigeant propriétaire peut engager ses qualités et ses défauts dans le style de direction en disposant de manigance lui permettant d'appliquer une politique despotique et affectif en ce concerne le contrôle. En fait, il arrive qu'un dirigeant nomme les membres de sa famille à des postes de responsabilités dont ils n'ont pas de capacité. Il s'agit pour le patron de favoriser les relations à la compétence. *L'objet de la présente étude est d'expliquer l'enjeu de l'inefficacité du SCI dans la défaillance des PME familiale.* Telle que résumé, cette problématique permet de formuler la question principale suivante : *en quoi l'inefficacité du système de contrôle interne explique-t-elle la défaillance des PME familiales africaines ?* De cette question principale découle les questions spécifiques suivantes.

- quelles sont les déterminants du SCI au sein des PME familiales ?
- quelle est la contribution du SCI à la performance des PME familiales africaines ?
- la défaillance des PME peut-elle être expliquée par l'inefficacité du SCI ?

Cette recherche vise à analyser le système de contrôle interne dans les PME familiales et déterminer la cause de son inefficacité dans leurs défaillances. Pour répondre à cette problématique, les articulations suivantes vont conduire cette recherche :

- expliquer la place accordée au SCI dans les entreprises familiales
- expliquer les déterminants du SCI et leurs impacts sur la performance des PME familiales
- analyser la relation qui existerait entre la défaillance et le SCI dans les entreprises familiales

Reconnu comme moteur de croissance en Afrique en général et au Cameroun en particulier, notamment lorsqu'elles sont en faillite, les entreprises familiales entraînent

des conséquences tant au niveau économique que social. L'initiative visant à expliquer la problématique de ce travail est motivée par un souci d'apporter un éclairage sur la relation qui existe entre le SCI et la défaillance des PME familiales africaines. Notre contribution permettra de comprendre en profondeur ce fait social qui n'est pas pris en considération et de proposer des solutions adéquates.

1. Repères théoriques

Mener des recherches sur la problématique de l'inefficacité du contrôle interne dans les PME familiales est un domaine récent, compte tenu du fait que les premières études datent des années quatre-vingt. Cependant l'importance et la nouveauté du sujet impliquent que l'on s'investisse mieux, voire que l'on active la pensée. Malgré cela, la nouveauté de cette étude ne suppose pas la carence totale.

L'entreprise repose généralement sur un ensemble de procédés qui fonde la planification au sein de l'organisation et sur lesquels repose sa réussite. On s'intéresse au contrôle dans l'entreprise dans une approche où le pouvoir n'est possédé que par un certain nombre de personnes constituant une classe privilégiée qui impacte sur l'évolution de la PME. Nous nous intéressons donc au lien entre le contrôle interne et la défaillance de l'entreprise.

Plusieurs auteurs ont consacré des travaux sur le contrôle, pour Touchais (2006), le contrôle de gestion peut revêtir différents rôles (Il peut être inhibiteur, en ce qu'il participe à la création de routines, à l'origine de l'inertie de l'entreprise ; Etre un « outil qui véhicule les changements désirés en façonnant une nouvelle représentation de l'organisation, ce qui facilite le développement de nouveaux comportements et logiques de fonctionnement » ; Etre un outil permettant de contrôler les comportements et le processus. Simons (1995) quant à lui propose quatre leviers de contrôle :

- les systèmes de croyance notamment la définition des valeurs principales de l'entreprise, sa raison d'être et ses orientations ;
- les systèmes de barrières notamment la définition des actions non tolérables dans la poursuite de la mission de l'organisation ;
- les systèmes de contrôle diagnostic c'est à dire le système de surveillance consistant à détecter les écarts et en avertir les responsables ;

- les systèmes de contrôle interactif (les dirigeants, qui ne disposent que d'une attention limitée, doivent savoir déléguer certaines tâches répétitives de contrôle afin de se limiter aux contrôles présentant un enjeu plus stratégique).

Touchais (2006) propose une matrice pour définir les leviers de contrôle sur lesquels agir en fonction du processus de changement (prescrit ou construit) et de l'importance du changement (incrémental ou radical). Le changement construit émerge de l'action collective, contrairement à un changement prescrit où la nouvelle vision est imposée par la direction. Le changement incrémental repose sur une modification progressive des éléments contrairement au changement radical. La notion d'apprentissage va nous permettre d'analyser le contrôle de gestion sous un angle cognitif. Le lien entre le contrôle de gestion et les phénomènes d'apprentissage a été démontré (Batac et Carassus, 2008 ; Poincelot et Wegmann, 2005 ; Dreveton, 2008). Benavent et de la Villarmois (2000) montrent que le contrôle est une source d'apprentissage (moyen de diffusion des connaissances, en partie à l'origine des routines organisationnelles), qu'il peut également être mobilisateur de connaissances (les normes utilisées sont le fruit d'un long apprentissage et constituent la mémoire organisationnelle) mais qu'il peut toutefois être appréhendé comme un inhibiteur de connaissances (en s'apparentant à de l'autorité et des normes à respecter). Pour Lorino (1995), le contrôle, lorsqu'il ne se cantonne plus à son rôle de maintien d'un conformisme, devient un élément clé du processus d'apprentissage organisationnel. Il le définit d'ailleurs comme « la gestion collective d'un système de représentation qui favorise une dynamique d'apprentissage organisationnel ». Simons (1990) lui-même relève la dimension apprentissage nécessaire au contrôle : « Ouvrir la signification de système de contrôle vers une notion élargie de guidance plus que de coercition, d'apprentissage autant que de contrainte ». L'objectif de la post évaluation présente dans un système de contrôle de gestion est d'« engendrer un apprentissage en vue de ne pas répéter les erreurs constatées et de capitaliser les points forts (économie, efficacité, efficacité)» (Bouquin, 1997). Selon Gervais et Moreau (2004), l'introduction du contrôle de gestion doit passer par la transformation du corpus des connaissances organisationnelles, élément propre à l'apprentissage organisationnel. Il faut pour cela s'orienter vers des apprentissages en boucle double « détection d'une erreur mais surtout remise en question du fonctionnement » (Argyris et Schön, 1978). Les modalités du changement à mettre en place vont donc déterminer les leviers de contrôle : implanter uniquement un contrôle de gestion (contrôle interactif ou diagnostic) et dans ce cas, ce ne sont que les réponses comportementales qui vont changer ou y associer un contrôle par la culture organisationnelle (système de valeurs et de

limites) et alors ce sont à la fois les schémas cognitifs de référence (les représentations des acteurs) et les réponses comportementales (les routines) qui devront évoluer.

D'un autre côté, Blazy et *al.* (1993) définissent la défaillance comme « la situation à partir de laquelle une procédure de redressement est ouverte à l'encontre d'une entreprise ». Liang et *al.* (2003), Hol et *al.* (2002) estiment pour leur part que la défaillance est une situation où les cash flows générés par les entreprises ne permettent pas d'honorer leurs engagements envers leurs partenaires financiers et non financiers. Sharabany (2004) de son côté considère qu'il y a défaillance dans chacun de ces trois cas de figure : l'activité de l'entreprise est discontinuée : soit cette activité ne dégage pas une rentabilité adéquate, soit elle fait l'objet d'une déclaration judiciaire d'insolvabilité. Pompe et Bilderbeek (2005), Pindado et Rodrigues (2001), Atiya (2001) et Varetto (1998) estiment que la notion de défaillance est en principe liée au risque de crédit, puisque ce sont les banques qui déclarent qu'une entreprise est insolvable lorsqu'elles leur refusent un crédit. Wruck (1990) définit la détresse financière comme étant une situation où les cash-flows sont insuffisants pour couvrir les obligations courantes. Ces obligations peuvent inclure les dettes fournisseurs, les dépenses de litige ou les paiements d'intérêts. Selon Baldwin et Scott (1983), quand la situation d'une entreprise se dégrade au point où elle ne peut faire face à ses contraintes financières, la firme entre dans un état de détresse financière. Ces mêmes auteurs assurent que cette situation est le résultat d'une mauvaise conjoncture économique, d'un déclin de leurs performances et d'une faible qualité de leurs managements. John (1993) considère, lui, que la détresse financière résulterait donc d'une mauvaise synchronisation entre la disponibilité de liquidités des actifs et de ses obligations contractuelles pendant une période donnée. En d'autres termes, c'est l'impossibilité de faire face au passif exigible avec son actif disponible. Le risque d'insolvabilité, ainsi que la violation des clauses contractuelles des dettes, est un signal avant-coureur de la détresse financière (Chou et *al.* 2010).

La faillite économique est l'état qui caractérise une entreprise dont la performance financière est moindre que celle de ses principaux concurrents (Ooghe et Van Wymeersch, 1986). Bescos (1987) définit la PMI en difficulté comme une entreprise où se manifeste une inadaptation face à l'environnement économique. Pour Gresse (1994), la défaillance économique se manifeste par une valeur ajoutée négative. Koeing (1985), propose une définition qui se fonde sur le couple rentabilité, liquidité.

Casta et Zerbib (1979), parlent de la défaillance de l'entreprise en se référant à une approche juridique, économique et financière. Selon ces deux auteurs, la défaillance juridique concerne en principe une action de dépôt du bilan liée à une situation d'insolvabilité. La défaillance économique se réfère à l'absence de rentabilité et d'efficacité de l'appareil productif. Enfin, la détresse financière est liée à des problèmes de trésorerie et d'incapacité de remboursement des dettes. Pour Dorni et Grucifix (1992), l'entreprise est menacée à partir du moment où la rentabilité devient insuffisante puisqu'elle ne permet plus de rémunérer les fonds propres aux taux en vigueur sur le marché. L'entreprise ne trouve plus de solution pour gérer sa dette, ce qui se traduit par des incidents de paiement (Gresse, 1994).

La théorie du droit de propriété (Alchian et Demsetz, 1972) permet de montrer que la diversité du droit de propriété influence le comportement des agents, le fonctionnement et l'efficacité de l'entreprise. L'idée est de considérer les réflexes économiques comme des échanges de droits de propriété. Selon Demsetz (1967) le droit de propriété permet aux individus de savoir a priori ce qu'ils peuvent obtenir raisonnablement dans leurs échanges avec les autres membres de la communauté. Partant de l'incomplétude des contrats de travail et l'incertitude des comportements des salariés, Alchian (1987) constate que celles-ci entraînent l'existence d'un droit de contrôle résiduel. Dès lors, le propriétaire de l'entreprise a le pouvoir d'engager, de licencier, de contrôler et de diriger ses salariés en échange d'un revenu résiduel. Ceci aboutit donc à son différent point vu sur la problématique de l'inefficacité du contrôle interne et la défaillance des entreprises familiales.

2. Présentation de l'échantillon et collecte des données

La recherche envisagée nécessite une étude préalable de la méthode et des outils utilisés. Il est question de préciser les méthodes et techniques utilisées pour le traitement et la récolte des données. Ce travail fait recours à la méthode qualitative de type inductif. Dès lors, ayant présenté et défini la méthode qui sera utilisée pour traiter les données, il sera effectué une recherche documentaire et des entretiens individuel avec les responsables des entreprises sélectionnées. Ainsi, ce travail sera analysé suivant la stratégie de l'étude de cas. Le nombre d'entreprise familiale est grand, et pour un souci de plus de précision, il est nécessaire de ressortir un échantillon représentatif. Au lieu de porter l'investigation sur un grand nombre

de PME familiales, l'échantillon est composé de 06 entreprises familiales en faillite ou défaillantes. L'échantillon sur lequel repose les observations et analyses n'est représentatif d'une population statistique, mais de l'objet de la recherche. Le cadre de cette étude sera une brève présentation des spécificités de chaque entreprise. Les outils tels que la fiche d'interview, stylo à bille, bloc note, enregistreur, machine, logiciel seront aussi utilisés.

Le présent travail se propose tout d'abord, de présenter le cadre conceptuel et théorique de l'inefficacité du contrôle interne et de la défaillance des entreprises familiales, décliné en deux paragraphes. Le premier présente l'analyse des concepts et les modèles théoriques sur le contrôle interne et la défaillance des entreprises familiales. Le second présente un inventaire des théories sur le sujet et une présentation des cas étudiés. Ensuite, de mettre en exergue le cadre méthodologique et opératoire, constituée d'un paragraphe qui présente la méthodologie de recherche, et l'analyse les différents résultats.

Il s'agit, dans la deuxième étape de ce travail, d'interviewer les dirigeants et les contrôleurs internes. Nous avons construit un guide d'entretien exploité avec ces deux types d'individus en fonction de leur degré d'implication dans la mise œuvre d'un SCI (plus ou moins efficace) dans l'entreprise familiale et la perception de cette politique (les tendances et les sentiments).

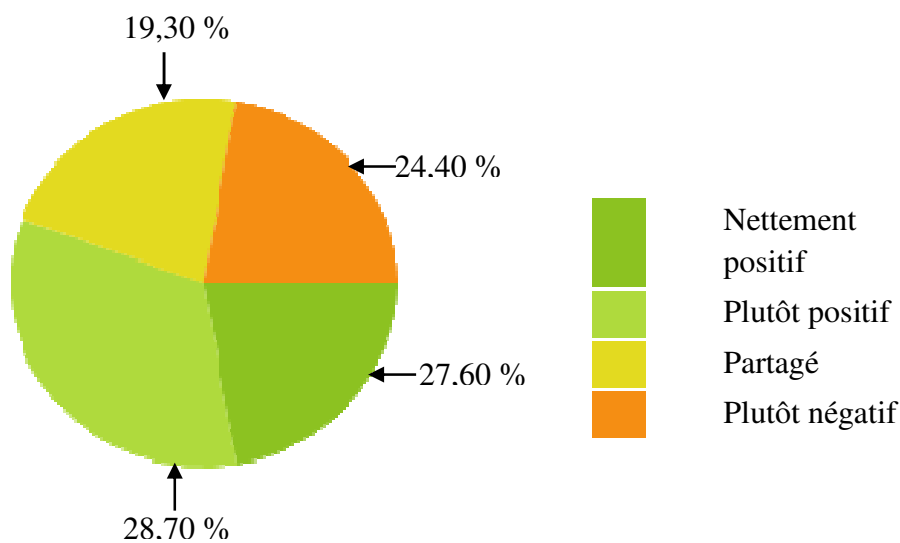
Pour compléter le quota méthodologique et favoriser une comparaison équilibrée, nous avons jugé nécessaire d'intégrer dans notre échantillon les entreprises des différents secteurs d'activité. C'est au bout des entretiens que, ces personnes ont accepté de nous confier leurs expériences, et ont fait naturellement le lien entre le phénomène du népotisme et le système de contrôle interne mis en place dans l'entreprise familiale. Nous tenons à insister sur les caractéristiques, la manifestation, la dimension et les conséquences du népotisme sur l'efficacité du système de contrôle interne, puisque la notion de népotisme a été clairement présentée dès le début du travail. Grâce à la confiance préalablement manifestée, ces individus ont accepté de se rendre disponibles pour nous permettre de réaliser les entretiens.

3. Résultats

Les résultats de nos analyses qualitatives sont générés à l'aide du logiciel « Sphinx Quali ». Les résultats empiriques issus de l'analyse des entretiens sont présentés selon deux axes. D'abord, les causes et les manifestations de l'inefficacité du système du contrôle interne. Ensuite, les causes et les manifestations de la défaillance ou de la faillite.

Les concepts correspondant aux deux axes sont expliqués par la richesse des corpus qui constituent le nombre de mots, dont si l'indice de richesse est supérieur à 1, alors les réponses de cette catégorie sont plus riches que la moyenne. À l'inverse, les réponses de cette catégorie les moins riches prédisent que la moyenne de l'indice est inférieure à 1. À la lecture de la caractérisation selon l'orientation et les sentiments, les résultats de la figure 1 ci-dessous et du tableau 1 en annexe montrent que les opinions émises sont : « nettement positif, plutôt positif, partagé, plutôt négatif ».

Figure 1 : caractérisation selon l'orientation et les sentiments



Dans l'analyse des réponses de l'orientation et des sentiments, la caractérisation des réponses prédominantes obtenues globalement (56,30 %) à cet effet est : nettement positive (27,60 %) et plutôt positive (28,70 %). Il a été déterminé dans l'ensemble du corpus, les opinions exprimant un sentiment, un jugement ou une évaluation relative à l'influence réelle et effective de l'inefficacité de SCI sur la défaillance et la faillite de la PME africaine. La figure 2 et sa légende ci-dessus mettent en évidence la répartition des observations selon l'orientation des opinions positives ou négatives qu'elles contiennent, en indiquant la taille moyenne des observations concernées ainsi que les mots et contextes surreprésentés dans chacun des cas, dont le verbatim spécifique selon l'orientation fourni (en complément), donne des exemples d'opinions positives ou négatives des entretiens relatifs au verbatim spécifique l'inefficacité du SCI. Dans la caractérisation selon l'orientation, le tableau relève et attire l'attention sur ce qui caractérise des réponses. Les spécificités mettent en évidence les mots, concepts, orientations, sentiments, contextes et classes thématiques surreprésentés pour chacune des catégories d'orientation. Dans l'analyse par contexte, les mots spécifiques sont

mis en évidence selon leur contexte. Les compléments des avis des individus interrogés sont donnés, selon l'ordre chronologique d'entretiens relatifs au verbatim spécifique de la défaillance et de la faillite des PME. Le processus démarre par l'apparition manifeste d'un pourcentage montrant que l'inefficacité du SCI explique plutôt une influence plus positive que négative de la défaillance et de la faillite des PME familiales africaines.

3.1. Les causes de l'inefficacité du SCI dans les PME familiales africaines

Plusieurs causes peuvent expliquer l'inefficacité du SCI dans les entreprises familiales africaines. Trois sont mises en évidence dans ce travail : l'environnement du SCI, l'opacité d'évaluation et de la maîtrise des risques, les difficultés d'application des normes et procédures de contrôle.

3.1.1. L'environnement du SCI dans la PME familiale

L'une des causes de l'inefficacité du SCI s'explique tout d'abord par son environnement social, dont les indicateurs de perception sont décrits par un contrôleur interne dans une PME. Au regard de l'importance accordée à ces signes, le contrôleur interne influencé raconte ces réalités de la manière suivante :

« Vous savez, il n'existe pas un cadre formel en ce qui concerne le contrôle interne dans notre entreprise. Le contrôle interne n'existe pas formellement, et tout part du haut, tout y est décidé. Étant donné que les 2 postes clés (PCA et DG) doivent toujours être tenus par les membres de la famille, aucun intérêt particulier n'est manifesté sur la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs. Le DG (premier responsable de la gestion quotidienne) est membre du conseil d'administration, et également fils du propriétaire et frère cadet de [...] "même mère" avec le PCA ».

L'indicateur majeur de l'inefficacité du SCI est également expliqué par le dirigeant-propriétaire d'une PME, dont l'importance accordée à la famille est préconisée. La majorité des travailleurs sont essentiellement de la famille. La préférence familiale prend le dessus sur la politique du contrôle interne. Elle peut être justifiée par des raisons convaincantes propres au dirigeant, en marge de celui du contrôleur interne.

« Oui, le contrôle, le contrôle est souvent bien fait en interne. Normalement, le contrôleur interne devrait venir de l'extérieur (être hors de la famille), on doit le solliciter pour sa compétence [...]. Mais le personnel que nous avons formé sur le tas, [...], effectue actuellement bien le service, et du moment où il le fait bien, alors, pourquoi aller appeler quelqu'un de dehors, on préfère faire confiance à un proche, comme celui qui travaille-là, la société peut s'en sortir ».

3.1.2. Opacité d'évaluation et de la maîtrise des risques dans les PME familiales

Face aux caractéristiques du cadre social dans une structure du type familial (la partialité, l'indifférence, la préférence) l'évaluation et la maîtrise des risques devient difficile. Bien évidemment, ces éléments ont un impact sur les objectifs et les missions du contrôle interne formel. Dans le cas d'espèce, cet impact a été marqué par la réaction du contrôleur interne non membre de la famille.

« Chez nous, ce n'est vraiment pas le cas. Le contrôle interne est plutôt un système hétéroclite et multiforme. Il ne permet pas de s'assurer que les mesures nécessaires sont prises pour réaliser les objectifs de l'entreprise. Ici, le système de contrôle interne n'est pas maîtrisable. Le système ne peut pas rassurer et permettre d'évaluer. Par exemple aucun contrôle n'est mené au niveau des actions du DG, ou des autres responsables de la famille. Aucune action permettant de juger les actions du PCA, du DG et des autres frères et sœurs, tous membres d'une même famille. Actuellement aucune action de gestion de risques de quelque nature que ce soit n'est mise en place pour évaluer les risques que court la société ».

Dans la sphère et la dynamique de considération de l'appareil social propre à la PME familiale africaine, le processus d'évaluation et de maîtrise de risque est un peu spécial et opaque, dont le système de contrôle interne est géré par le dirigeant propriétaire par les propos suivants.

« Ce sont les relations qui nous font choisir [...]. Généralement, après le contrôle, on attire immédiatement l'attention, et un rapport est fait lorsqu'on constate un manque. Sinon, lorsqu'il y a plus il n'y a pas de problème, autrement dit, on ressent ou on constate un risque, mais quand il y a plus que prévu, on ne cherche vraiment pas à savoir puisqu'il n'y aura aucun risque ».

3.1.3. Difficultés d'application des normes et procédures de contrôle

Outre les réactions relatives à la manifestation de l'opacité d'évaluation et de la maîtrise des risques dans les PME familiales, notamment l'importance accordée à la fibre familiale et ses caractéristiques, les principales difficultés observées sont relatives à l'application des normes et procédures de contrôle. Lorsque le contrôleur interne est confronté au choc relatif à la mise en application des normes et procédures de contrôle, il adopte dans un premier temps, une attitude d'indifférence en préservant avant tout son emploi.

« Nous constatons souvent la non-conformité des normes et procédures de contrôle, mais la personne qui devrait sanctionner quand il faut sanctionner, trouve que c'est lui-même qui en est responsable ou c'est un membre de la famille, puis, il laisse tomber. Il existe des procédures internes (d'achat et de tenue de la comptabilité...) qui jouent souvent le rôle de régulateur des activités, mais, on est obligé de fonctionner avec les interventions venant de tous les côtés ».

La spécificité de la PME familiale réside également dans le recrutement des employés. Le contrôleur interne est généralement recruté par le propriétaire. Au cas où différent du gestionnaire (responsable de la direction), le rapport du contrôle lui est tenu pour rendre compte du rendement, dont il demandera à son dirigeant. Il convient de rechercher, d'abord d'un point de vue empirique, les propos du dirigeant de la PME familiale pour savoir, si les normes et procédures de contrôle interne spécifiques à elles, sont facilement appliquées, et dont le management n'est pas au détriment de l'efficacité du système contrôle interne.

« La procédure du contrôle est dictée au contrôleur par le propriétaire, même s'il fait confiance à tous. En réalité, le contrôle de la gestion notre société n'est pas assurée par le DG seul, car le PDG aussi est supposé l'assurer, là on gère en famille, sans imputer la responsabilité de la gestion à un seul membre de cette famille, et c'est comme ça [...], avec le temps un gros manque à gagner est survenu entraînant la faillite ».

3.2. Les causes de la défaillance et de la faillite des PME familiales africaines

Comme Malécot, J.-F (1991, p.207), nous utilisons ici les termes de défaillance et de faillite, de façon strictement équivalente, pour expliquer les réalités selon lesquelles les entrepreneurs

prennent des décisions en fonction de prévisions établies à partir des leurs résultats antérieurs modulés par des prévisions macroéconomiques et multisectorielles. Ainsi, les défaillances des entreprises ne résultent pas seulement du jeu du marché. En l'étudiant dans un contexte économique et institutionnel donné, il est possible de représenter la disparition d'une entreprise comme quelque chose de plus qu'un phénomène « naturel » résultant uniquement d'un processus de sélection selon lequel, seules les entreprises optimisatrices peuvent survivre. Beaucoup reste à faire pour comprendre les causes et les mécanismes de défaillance des entreprises en général et des PME africaines en particulier. En plaçant le système de contrôle interne comme un outil capital dans la gestion et de la prise de décision dans les entreprises, ce travail met en évidence, la politique managériale et la co-surveillance comme étant des réalités très caractérisées dans les PME.

3.2.1. La politique managériale de la PME familiale

Dans le contexte d'une politique managériale, la défaillance d'une entreprise résulte souvent de l'aboutissement de un ou de plusieurs facteurs. Généralement, le processus de détérioration commence plusieurs années avant le dépôt de bilan. Quelques principales causes peuvent être évoquées : défaillance des clients, baisse tendancielle de la demande, mauvaise organisation de l'entreprise (absence de visibilité sur l'avenir de la société, manque de contrôles internes, décès, maladie du dirigeant ou des hommes clés de la société, gestion trop centralisée, mauvais management du personnel, méfiance des banques et des investisseurs), santé financière de la société, problèmes juridiques ou judiciaires, mauvaise gestion de l'entreprise (mauvais investissements, insuffisance dans la gestion des stocks). Il apparaît, à l'issue de l'interview d'un contrôleur interne que, la manière dont le dirigeant assure le pilotage de l'entreprise familiale explique le lien de causalité entre l'inefficacité du système de contrôle interne et la défaillance.

« Les facteurs qui sont à l'origine de notre défaillance sont à 100% du fait d'une très mauvaise gestion [...]. Oui, depuis le décès du grand patron, c'est chacun qui veut montrer aussi sa part d'autorité. Actuellement, la société est en arrêt total depuis il y a de cela six mois, à cause de la mauvaise gestion. Lors que le père était en vie, la politique managériale était bonne, tout fonctionnait normalement, aucun membre de la famille, même ceux qui travaillaient dans la société n'avaient le droit de toucher à la caisse, mais, après sa mort, hein [...] ».

Il est raisonnable de se demander si le climat social est un facteur défavorable à l'efficacité du système de contrôle interne. Les causes de défaillance peuvent être d'ordre macroéconomique comme le taux d'intérêt et les conditions de crédit (Khoufi et Feki, 2004), le cycle économique et l'inflation (Altman, 1984), mais la dimension managériale et stratégique attribue la défaillance à l'environnement à la fois interne et externe de l'entreprise (Keasey et Watsa, 1987 ; M'Rabet et Tazi, 1991). Dans les PME de notre échantillon, l'enjeu s'identifie d'une part, par la perception de l'indifférence et d'autre part par la politique du contrôle interne mise sur pied par le dirigeant de l'entreprise familiale, qui s'explique.

« C'est le promoteur (propriétaire) lui-même qui laissé que la défaillance arrive, c'est parce que les normes de la politique managériale ne sont pas suffisamment définies pour cette société. Actuellement on est à 11 mois sans travail, l'usine est fermé, c'est le problème de gestion. En 16 ans : depuis l'année 2000 jusqu'au 14 mai 2016, ça fait 10 directeurs qu'on a changé à la tête de cette société à cause des difficultés de gestion, avant qu'elle soit actuellement fermée (en faillite) ».

3.2.2. La co-surveillance dans la PME familiale

L'engagement dans la surveillance répond à la dimension de l'impasse vécue par l'individu commis pour le contrôle interne. L'engagement est en effet une source d'expérience des interactions dans le processus de reconstruction de soi. Par ailleurs, il convient de procéder à une résolution dudit problème par des propositions pour rendre au système de contrôle interne toute son efficacité dans une PME familiale.

« [...] Tout le monde est contrôleur ici, et les menaces douces proférées aux employés, notamment au contrôleur interne sont assez importantes. Telle que décrite précédemment, l'influence est présente et très récurrente. Les membres de la famille exercent une influence déterminante sur la stratégie de la société. Le contrôle de la caisse est faite par le DG lui-même, il s'assure des disponibilités de la caisse pour que personne à part le PCA, ne vienne toucher ».

La politique du contrôle interne mise sur pied par le dirigeant ou le propriétaire de l'entreprise familiale se traduit à l'origine et à la signature du contrat de travail, par la détermination, la conformité, le dispositif dans la maîtrise et la gestion des risques, mais le respect en est tout autre. Par ailleurs, la co-surveillance est un cas de figure qui laisse montrer que la réalité des PME dans lesquelles la supervision est assurée détermine la défaillance de la PME. L'influence

due à la co-surveillance est énorme. Elle va de l'immixtion intempestive des membres de la famille dans la marche fonctionnelle de l'entreprise, jusqu'à une certaine dilapidation de ses ressources matérielles essentielles en passant par une influence dans les décisions des responsables.

« Comme je vous le disais, l'arrêt d'activité de notre société a toujours été le cas de problème d'organisation dans la gestion. Autant d'arrêt, autant de directeur (de 2000 au 14 mai 2016, 10 directeurs ont été changés à la tête de cette société), donc, autant de défaillance ».

4. Discussions

En nous appuyant sur dans la théorie de l'apprentissage organisationnel (Argyris, C. et Schön, D. (1978), la théorie des droits de propriété (Alchian et Demsetz, 1972) et sur celle de l'agence mettant en évidence les relations entre individus aux intérêts différents (Jensen et Meckling, 1976) et au regard des travaux de Mikol (1991), Pigé (1997), Renard (2002), Cappelletti (2004), nous en convenons que la présence du contrôle interne dans une entreprise familiale est un outil jouant un rôle décisif, spécifique dans la transmission des informations. Comme l'évoque Béninger (1986), « exercer un contrôle signifie implicitement influencer quelqu'un ou quelque chose, tels que le personnel de l'organisation, d'une unité, ou l'ensemble de l'entreprise, en vue de progresser vers la réalisation d'objectifs ». C'est dans ce sens que l'efficacité du SIC est mise en évidence et discutée dans le contexte de la défaillance des PME.

Au vu de nos résultats qualitatifs ci-dessus, l'implémentation d'un SCI efficace explique la défaillance ou la faillite des PME à travers plusieurs causes : l'opacité dans l'évaluation et la maîtrise des risques, les difficultés d'application des normes et procédures de contrôle. Alors que pour les causes de la défaillance, la politique managériale de la PME familiale, la co-surveillance dans la PME familiale.

L'entreprise familiale possède une autre fonction non moins importante dans les pays africains, celle de pourvoyeuse et de gestion des emplois à faible coût. Si elle ne remplissait pas cette fonction, un grand nombre de personnes n'aurait pas pu s'insérer dans le monde de l'entreprise. L'entreprise familiale permet de résorber la main d'œuvre non utilisée, mais pas n'importe qu'elle main d'œuvre, ce sont les actifs faisant partie de la famille, ce que Marniese et Morisson (2000) appellent les « aides familiaux ». En effet, dans leur étude récente sur la dynamique de la micro-entreprise, ils montrent que la flexibilité des micro-entreprises

provient de leur capacité à s'adapter aux chocs économiques et à l'évolution du marché caractérisé par une forte concurrence. Le facteur essentiel qui explique cette flexibilité qu'elles possèdent plus que les autres types d'entreprises est la possibilité de baisser les coûts de production et les coûts de transaction en utilisant une main d'œuvre composée essentiellement d'aides familiaux sous-payés et même parfois non rémunérés. En contrepartie, l'entrepreneur peut leur assurer la survie en prenant en charge leurs frais de logement, alimentation et santé. Cette main d'œuvre quasi-gratuite, sur laquelle elle ne supporte aucune charge sociale contribue à l'accroissement de la compétitivité de l'entreprise. Dans les pays africains où se pose avec gravité le problème du chômage, cette fonction revêt une austérité remarquable. Le personnel des entreprises familiales est essentiellement composé des membres de la famille agrandie de l'entrepreneur ou de ses amis proches. La fourniture de l'emploi représente la traduction du principe de solidarité pour l'entrepreneur et l'accord d'un emploi sous payé est la compensation fournie par le demandeur. Il doit aider la famille à protéger et développer le bien de tous.

Barthelemy (1986) montre comment le principe de solidarité agit sur le fonctionnement de l'entreprise et lui attribue cette spécificité familiale. « Le destin solidaire de survie autour d'un patrimoine unique contribue à rendre automatique cette intervention, souvent peu apparente bien que très réelle dans le fonctionnement de l'entreprise. C'est d'abord l'épouse qui intervient mais également les enfants ou les proches parents ». c'est ainsi que l'on voit un nombre progressif d'entreprises se trouvent confrontées à des difficultés économiques et financières qui peuvent, dans certains cas, conduire à la faillite. En effet, les difficultés ne se manifestent pas promptement, avant qu'une entreprise soit déclarée en faillite, elle est confrontée à des difficultés financières tel que le défaut de paiement de dette, l'insolvabilité temporaire et le manque de liquidité. L'observation des causes de la défaillance n'est pas patente, puisqu'on ne saurait inventorier de manière restrictive les éléments qui la provoquent. ces causes sont variées et leur accumulation expose aussi bien la vie du personnel employé que la pérennité de l'entreprise. La faillite est une épreuve à laquelle tout entrepreneur peut un jour se trouver confronté. Si l'on retient souvent l'impact que les faillites évoquent sur l'économie en termes de pertes d'emplois qu'elles causent, on s'incline évidemment moins sur les effets qualitatifs du contrôle interne.

Dans le sens premier et le plus courant, le mot contrôle signifie « vérification ». Dans son deuxième sens, il signifie « maîtrise » et il doit permettre aux dirigeants de conduire efficacement leur entreprise (Berland 2009 ; Bouquin 1997, 2004, 2005). Le concept de contrôle dans une organisation apparaît comme un état de fait existant dans l'entreprise mais

qui doit, par l'intervention humaine, devenir délibéré, c'est-à-dire constituer un système de contrôle transformé. Certes, avoir un membre de la famille, pour assurer l'intermédiation dans le service, est une assurance, une garantie et une sécurité de la gestion des risques, mais cette mentalité laisse ses limites. Pour cela, *l'inefficacité du SCI explique la défaillance des PME familiales*.

Les recherches ont permis de révéler qu'à investissement égal, les petites et moyennes entreprises et l'artisanat créent beaucoup plus d'emplois que les grandes entreprises et procurent un revenu immédiat malgré le peu d'investissement consenti. De plus, la PME familiale, est le plus grand utilisateur de la main d'œuvre non qualifiée dans une économie en développement à l'instar du Cameroun. En effet, il est le principal moteur de la croissance et, est reconnue dorénavant comme un acteur définitif dans l'impulsion de lutte contre la pauvreté. Pour cela, si au Cameroun, le taux de croissance reste encore faible, c'est en raison des difficultés inhérentes à la création d'entreprise. Selon le ministère de l'emploi les PME emploi environ 48.7% des effectifs.

En effet, le milieu de contrôle est un élément très important de la culture d'une entreprise, dans la mesure où il détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôles. Il constitue le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne en imposant discipline et organisation. Les facteurs ayant un impact sur l'environnement de contrôle comprennent, notamment, la loyauté, la moralité et le dynamisme du personnel, le discernement et le style de management des dirigeants, la capacité formulé par l'organe dirigeante à définir les objectifs de l'entreprise. L'on est sans ignorer que toute entreprise est confrontée à un ensemble de risques externes et internes qui doivent être évalués. Ainsi avant de procéder à cette évaluation, il est nécessaire de définir des objectifs compatibles et cohérents. L'évaluation et la maîtrise des risques consistent en l'identification et l'analyse des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation de ces objectifs : il s'agit d'un processus qui permet de déterminer comment ces risques devraient être gérés compte tenu de l'évolution incessante de l'environnement économique, il est essentiel de disposer de moyens permettant de reconnaître et de défaire les risques.

De ce fait, le travail de contrôle peut se définir comme étant l'application des normes et procédures qui contribuent à garantir la mise en œuvre des dispositions émanant du management. Ces opérations permettent de s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'entreprise. Les activités de contrôle doivent donc être menées à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels de la structure et doivent être composés des actions tel que

accorder et permettre, examiner et rapprocher, estimer les réussites efficaces. L'information adéquate doit être reconnue, collectée et retransmise dans un délai pour permettre à chacun d'assurer ses responsabilités.

En effet, la pratique traditionnelle du contrôle interne relève de la compétence de la fonction d'audit interne ou de contrôle de gestion, dans la mesure où la mise en œuvre d'un SCI peut être interprétée comme une remise en cause de la confiance de la direction de personnel en entreprise (Bénédict et Keravel 1990 ; Cappelletti 2004). Ainsi, le contrôle interne est à la fois un état et un processus qui inclut les matières financières et comptables, mais également les contrôles destinés à améliorer l'efficacité du contrôle interne, plutôt à travers la ressource relationnelle afin de renforcer l'adhésion à la politique stratégique de l'entreprise (Cappelletti 2004). De ce qui précède, *l'inefficacité du SCI explique la politique managériale des PME familiales.*

Conclusion

Tout d'abord, l'analyse montre dans un premier temps que l'influence de l'inefficacité sur la défaillance des PME familiales est essentiellement positive. En effet, dans la plupart des entreprises familiales, les employés sont essentiellement recrutés sur la base des liens sociaux. La présence du dirigeant ou d'un comptable recruté dans la famille résout le problème du contrôleur interne, si ce dernier est « l'homme » de confiance de la famille. Il devient indispensable dans l'exercice de la fonction du contrôle interne. Car, le contrôle est assuré de préférence de manière plutôt informelle, par la confiance accordée aux membres de la famille.

L'efficacité organisationnelle du système de contrôle interne dans les PME est influencée par l'environnement endogène à travers les variables : "capacité de formalisation du système d'information ", et "aptitude à changer le mécanisme de contrôle interne informel". Autrement dit, le système de contrôle interne de la PME familiale n'est pas efficace parce qu'il existe un co-surveillance, la compétence du contrôleur interne est remise en jeu. Pour cela, des aptitudes de changement de culture d'entreprise constituent des solutions à cette limite. Cette condition est un préalable à l'efficacité du système de contrôle interne, et donc une solution à la défaillance. À cet effet, nous pourrions dire que dans le contexte de notre étude, les PME familiales disposant d'un SCI quoique inefficace seraient plus performantes que celles ne l'ayant pas mis sur pied.

Bibliographie

- Ababacar, D. (2003). *Bilan analytique des activités de capital risque en Afrique subsaharienne, Entrepreneuriat et innovation*, Actes de 8^e journée scientifique du réseau Entrepreneuriat de l'Agence Universitaire pour la Francophonie, Rouen, 21-24 mai, pp. 21-36.
- Alchian, A.A. et Demsetz, H. (1972). « Production, Information costs & Economic Organisation », *The American Economic Review*, vol 62, n°5, décembre, p777-795.
- Alchian A.A., (1987). *Property Rights*, in Eatwell, Milgrate, Newman, The new Palgrave: A dictionary in Economics.
- Alchian, A. et Demsetz, H. (1972). « Production, Informations Costs and Economic Organization », *American Economic Review*, n°62, vol 5.
- Altman, E.I. (1984). "A further empirical investigation of the bankruptcy cost question". *The Journal of Finance*, 39 (4), 1067-1089.
- Altman, E.I., Marco G., Varetto F. (1994). "Corporate distress diagnosis: comparisons using linear discriminant and neural networks: the Italian Experience", *Journal of Banking and Finance*, 18, 505-529.
- Argyris, C. et Schön, D. (1978). *Organizational learning*, London: Addison-Wesley.
- Astracham et Shanker M. (2003). « Family business: contribution to the US economy : a closer look », *family business review*, 16.
- Atiya, A. F. (2001). Bankruptcy Prediction for Credit Risk Using Neural Networks: A Survey and New Results, *IEEE Transactions on Neural Networks*, 12, 4,929-935.
- Bahuon, A-P et Nahum, W. (2008). Les bonnes pratiques en matière de contrôle interne des PME, *cahier de l'académie des sciences technique comptable financière*, no 13.
- Barthelemy, G. (1986). *Artisanat et développement*, CRET, Paris, pp. 13-16.
- Bauman, E. (2003). La solidarité autrement ? Micro-assurance et protection contre la vulnérabilité en Afrique de l'Ouest, *Entrepreneuriat et innovation*, op. cit., pp. 55-76.
- Bescos, P.L. (1989). Défaillance et redressement des P.M.I : Recherche des indices et des causes de défaillance, *Cahier de Recherche du CEREG*, 8701, Université de Paris-Dauphine, 1987.

- Blazy R., Combiér J. (1998). La défaillance d'entreprise : Causes économiques, traitement judiciaire et impact financier, *Economica/ INSEE Méthodes* n° 72-73, Paris.
- Boungou, J-C. (2003). *Entrepreneuriat et innovation au Congo-Brazzaville*, Université Marien Ngouabi, Centre d'Etudes et de Recherche sur les Analyses et Politiques Economiques (CERAPE).
- Boungou, J-C. et Samba, R. (2002). *Le commerce informel et l'agriculture péri- urbaine : deux secteurs d'activité des jeunes touchés par la pauvreté en République du Congo*, Rapport d'étude Université M. Ngouabi-PNUD, Brazzaville.
- Burlaud, A. (2011). *Information des salariés et défaillance de l'entreprise, essai sur le rôle des salariés sur les défaillances de l'entreprise*, business administration, université panthéon Sorbonne-Paris I.
- Chou, H., Li H., Yin X. (2010). The effects of financial distress and capital structure on the work effort of outside directors, *Journal of Empirical Finance* 17, 300–312.
- David J. et Taguiri .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.
- Demsetz, H. (1967). "Toward a Theory of Property Rights", *American Economic Review*, n° 57, vol 2, pp 347-359.
- Derni, A. Crucifix F. (1992). *Symptômes de défaillance et stratégies pour le redressement d'entreprise*, Académia, Louvain-La-Neuve.
- Document de stratégie sectorielle et de l'industrie (2010), ministère de l'emploi.
- Dyer,.G et Hander, W.(1994). « Entrepreneurship and family business : exploiring the connections », *entrepreneurship theorie & pratique*,19, 1, pp. 71-83.
- Gervais, M. (2000). *Contrôle de gestion*. 7ème édition, Paris : Economica.
- Gervais, M., Moreau, A. (2004). *Le vécu de l'introduction du contrôle de gestion dans les organismes de sécurité et de défense : Une analyse au travers de la perception des contrôleurs*. *Revue Sciences de Gestion* 43 : 17-48.
- Gresse, C. (1994). *Les entreprises en difficulté*, Paris, Economica.
- Hol, S. et al. (2002). *Capital structure and the prediction of bankruptcy*, EWGFM Conference, Capital Markets Research (Bankruptcy Prediction).
- Hugon P. (1995). *Les entrepreneurs africains et l'analyse économique*, dans Ellis S., Fauré A. (éds), *Entreprises et entrepreneurs africains*, Karthala, pp. 375-393.
- Jensen, M.C. (1986). *The Agency Costs of Free Cash Flow: Corporate Finance and Takeovers*, *American Economic Review*, vol. 76, n° 2, May 1986.

- John, K. (1993). Managing Financial Distress and Valuing Distressed Securities : A Survey and Research Agenda, *Financial Management* 2, 60-78.
- Keasey, K., et Watso, N. R. (1987). Non-financial symptoms and the prediction of small company failure: A test of the Argentin hypotheses. *Journal of Business, Finance and Accounting*, 14 (3), 335–354.
- Khoufi, W., & Feki, R. (2004). The macroeconomic determinants of firms failure: the case of Tunisian small and medium size industries. *AFFI*.
- Koenig, G. (1985). Entreprises en difficulté : des symptômes aux remèdes, *Revue Française de Gestion*, janvier/février, 84-92.
- Leroy, E (2008). « Le capitalisme familial allemand en perspective un héritage certain et des lendemains en question », mémoire de 4eme année IEP.
- Liang, L. et Wu, D. (2003). An application of pattern recognition on scoring Chinese corporations financial conditions based on back propagation neural network, *Computers et Operations Research*, 32, 1115-112.
- Lyes, (2010). « Etude du comportement stratégique de l'entreprise familiale », Thèse doctorat (2012).
- Malécot, J.-F. (1997). *Gestion financière de l'entreprise en difficulté*, Encyclopédie de gestion, *Economica*, 2^{ème} édition, Paris, Yves Simon et Patrick Joffre (cord.), pp.1548-1563.
- Malecot, J.-F. (1991). « Analyses théoriques des défaillances d'entreprises : une revue de la littérature ». *Revue d'économie financière*, n°19, pp.205–227.
- M'Rabet, R., & Tazi, M. (1991). « Les causes de la défaillance des entreprises : un essai d'explication ». *Revue gestion et société*, Document en ligne.
- Marniesse, S. et Morrison, C. (2000). Dynamique des micro-entreprises, de nouveaux enseignements, *Revue d'Economie du Développement*, n°4, décembre, pp. 3-33.
- Modigliani, F., Miller, M. H. (1959). The cost of capital, corporation finance, and the theory of investment: Reply, *American Economic Review* 49(4), 655-668.
- Ooghe, H., Van Wymeersch, C. (1986). Modèles prévisionnels de la faillite, *Annales de Droit*, Presses Universitaires de Namur.
- Opler, T., Titman, S. (1994). Financial distress and corporate performance. *Journal of Finance*, 1015–1040.
- Pindado, J., Rodrigues, L.F. (2001). Parsimonious models of financial insolvency in small companies, Working Paper, SSRN Working Paper Series.

- Poincelot, E., Wegmann, G. (2005). Utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance : analyse théorique. *Comptabilité – Contrôle – Audit* 11 (2) : 109-126.
- Sami, B. et al., (2014). « La défaillance des entreprises: une revue de littérature », working paper series 315, IPAG Business School, paris.
- Sharabany, R (2004). Business failures and macroeconomic risk factors, Discussion paper 06, Bank of Israel, Research Department.
- Simons, R. (1990). The Role of Control Systems in Creating Competitive Advantage : New Perspectives. *Accounting, Organizations and Society* 15 (1) : 127- 143.
- Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal* 15: 169-189.
- Simons, R. (1995). Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Boston : Harvard Business School Press.
- Torrès, O. (2001). Les divers types d'entrepreneuriat et de PME dans le monde, *Revue du Management International*, vol. 6, n°1, pp. 1-15.
- Touchais, L. (May 2006). « Le contrôle de gestion dans une dynamique de changement : Définition d'un cadre d'analyse ». *Comptabilité, contrôle, audit et institution*, Tunisie. p11
- Varetto, F. (1998). Genetic Algorithms Applications in the Analysis of Insolvency Risk, *Journal of Banking and Finance*, n°22, octobre -novembre, pp.1421-1439.
- Wruck, K.H. (1990). Financial distress, reorganization, and organizational efficiency, *Journal of Financial Economics*, 27, pp.419-444.
- Zopounidis, C. (1995). *Evaluation du risque de défaillance de l'entreprise : Méthodes et cas d'application*, Economica, série Techniques de Gestion, Paris.

Annexes

Tableau 1 : caractérisation selon l'orientation et les sentiments

	Effectifs	Longueur moyenne	Les 5 mots spécifiques	Indice de richesse relative
Nettement positif	2	77	contrôle - famille - interne - risque - société - ...	1,09
Plutôt positif	3	72	contrôle - familial - gestion - interne - entreprise - ...	1,13
Partagé	2	49	société - procédure - propriétaire - membre de la	0,76

			famille - cause - ...	
Plutôt négatif	2	69	famille - familial - gestion - interne - procédure	0,96