La propriété familiale, structure et performance sociale et environnementale des PME familiales camerounaises

Samuel Roland MAKANI

Doctorant en Sciences de Gestion, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Département de Comptabilité-Finance, Laboratoire de Recherche en Management (**LAREMA**), Université de Dschang-Cameroun
samuel_makani@yahoo.fr / makanisamuel18@gmail.com

Résumé :

L'objet de ce papier est d'expliquer la performance (sociale et environnementale) afin de déterminer si la propriété familiale et la structure des PME familiales influencent leur performance sociale et environnementale. L'étude s'appuie sur une enquête par questionnaire menée auprès d'un échantillon de 67 PME. L'atteinte de nos objectifs passe par une analyse factorielle, le test d'indépendance du Khi-deux et de la régression logistique. Ces analyses nous ont permis de déterminer que la propriété familiale exerce une influence positive et significative sur la performance sociale et environnementale, la structure des PME influence positivement et significativement la performance environnementale et sans effet sur la performance sociale.

Mots-clés : Propriété familiale, Structure, Performance sociale, performance environnementale, PME familiale

The family property, structure and social - environmental performance of Cameroonians SMEs

Abstract

The purpose of this paper is to explain performance (social and environmental) by doing a positivist reading on the basis of the hypothetico-deductive approach to determine whether family ownership and the structure of family SMEs in Cameroon influence social performance and the environment of family SMEs. The study is based on a questionnaire survey of a sample (by reasoned choice) of 67 SMEs. The achievement of our objectives passes by a factorial analysis, the test of independence of the Chi-square and the logistic regression (estimate of the parameters). These analyzes have allowed us to determine that family ownership has a positive and significant influence on social and environmental performance, and the structure of SMEs positively and significantly influences environmental performance and has no effect on social performance.

Keywords: Family Ownership, Structure, Social Performance, Environmental Performance, Family SMEs

Introduction

La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière et se référait à la rentabilité souhaitée par les actionnaires (AtanganaOndoa et Yogo, 2012). Toutefois, depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale (AtanganaOndoa et Yogo, 2012). Selon ces deux auteurs, la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent. Consternant particulièrement les PME familiales, cette question mérite une attention spéciale par rapport à l'aspect sociale et environnementale. Considérant généralement qu'une entreprise est familiale selon Litz (1995), dans la mesure où le pouvoir et la propriété sont concentrés dans une unité familiale et les acteurs cherchent à atteindre ou à maintenir des relations intra-organisationnelles avec la famille.

La propriété familiale suscite de nombreuses interrogations quant à son influence sur le niveau de performance de la firme (Bauweraerts et Colot, 2013). En effet, les résultats obtenus empiriquement suscitent la controverse au sujet de la création ou de la destruction de valeur induite par l'actionnariat familial (Bauweraerts et Colot, 2013). Longtemps perçues comme la réminiscence d'un capitalisme obsolète de petites unités voire une source de blocage du développement, les entreprises familiales connaissent depuis quelques années un retour triomphant (Allouche et Amann, 1997). Considéré comme la forme d'organisations dominante dans le monde (IFERA, 2003), nous les retrouvons à toutes les époques et sous toutes les formes.

En Afrique, les chercheurs et les managers ont dans leur tentative d'explication des sources d'inefficience des entreprises, axé leur investigation sur des problèmes liés à l'environnement externe de l'entreprise au dépens des facteurs qui conditionnent son fonctionnement au niveau organisationnel (Ndongo Obama, 2013). C'est pour cette raison que la présente recherche a été initiée visant à étudier le comportement organisationnel des entreprises familiales au niveau social et environnemental. L'entreprise familiale camerounaise 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. Cette participation active de la famille, qualifiée de l'effet famille dans la gestion des entreprises se manifeste généralement avec le reflet des valeurs familiales par l'entreprise c'est donc, selon Chua et All (1999), l'influence de la famille sur l'entreprise qui déterminerait son caractère familial. Dans le contexte du Cameroun, le concept d'entreprise familiale selon Ndongo Obama (2013), peut susciter une polémique et n'est ni définie par la loi, ni par les recherches académiques, d'aucuns l'assimilent péremptoirement et simplement à la très petite entreprise (TPE) ou à la petite et moyenne entreprise (PME), ou encore à la société anonyme unipersonnelle (SAU) du droit OHADA. Cette assimilation n'est qu'un amalgame opérationnel ; car

l'entreprise familiale n'est pas une forme stable. « Elle évolue et prend des configurations différentes selon l'âge de l'entreprise et le nombre de membres de la famille impliqués (Barrédy, 2007). De plus, l'entreprise familiale ne peut être définie ni à travers des formes juridiques spécifiques, ni à partir d'une taille particulière » (Ndongo Obama, 2013).

Au Cameroun, 8 entreprises créées sur 10 disparaissent 2 ans plus tard après leur création ou après leur transition¹. Selon une étude de l'INS/RGE réalisée en 2009, 89% des entreprises sont de forme individuelle, et ce pour la plus part créées il y a moins de 10 ans, soit 81% du total recensées. « Le secteur privé déclare faire face à un environnement des affaires qui ne lui est pas favorable. Pourtant, cet environnement des affaires est une donnée majeure pour la compétitivité des entreprises dans un contexte de mondialisation caractérisé par la concurrence »². La compétitivité d'une entreprise est généralement définie comme sa capacité à faire face à la concurrence, c'est-à-dire à maintenir et à accroître ses parts de marché face à la concurrence des autres entreprises nationales ou étrangères. Au regard de la non pérennité, causée par la précoce disparition de certaines entreprises familiales au Cameroun, nous nous sommes posé la question suivante :

La propriété famille et la structure de l'entreprise sont-elles de nature à influencer la performance sociale et environnementale des PME familiales camerounaises ?

Cette question principale peut se diviser en trois questions subsidiaires à savoir :

- La domination familiale dans l'équipe dirigeante influence-t-elle la performance sociale et environnementale des PME familiales?
- La concentration de la propriété familiale au capital influence-t-elle la performance sociale et environnementale des PME familiales?
- La structure (taille, secteur d'activité et la forme juridique) influence-t-elle la performance sociale et environnementale des PME familiales ?

L'objectif poursuivi par ce papier est la mise en relief dans une perspective explicative l'effet de la propriété familiale et de la structure des PME sur la performance sociale et environnementale. Cet objectif va nous permettre, premièrement de vérifier si la performance sociale et environnementale des PME familiales camerounaises sont influencées par la domination des membres d'une famille dans l'équipe dirigeante, de vérifier si la concentration de la propriété familiale au capital influence la performance sociale et environnementale des PME familiales et enfin de vérifier si la structure de l'entreprise familiale (taille, secteur d'activité et forme juridique) influence aussi la performance sociale et environnementale des PME familiales.

¹ Constat fait le 17 novembre 2015 par Lucien NtamagMahop, le Directeur général (Dg) d'Entreprises du Cameroun (Ecam), un regroupement patronal camerounais essentiellement tourné vers le développement des PME

² INS/RGE 2009.

Nous allons premièrement présenter l'approche conceptuelle, deuxièmement les théories mobilisées, troisièmement la méthodologie et enfin les résultats.

1. Approche conceptuelle

L'entreprise est dite familiale, selon Donckel et Fröhlich (1991) et Reynolds (1995) lorsqu'un groupe de personne de la familial possède plus de 50 % des actions de celle-ci. Ce pourcentage est encore très inférieur à la moyenne pour d'autres auteurs comme Gallo et Estapé (1992), qui pensent qu'une entreprise est familiale lorsqu'une ou plusieurs familles possèdent plus de 10 % du capital de cette société et que la somme des parts ou des actions détenues par les trois plus grands actionnaires ou associés suivants atteint moins d'un tiers du montant appartenant à cette ou à ces familles. Pour Charreaux et Pitol-Belin (1989), la définition de l'entreprise familiale passe par un critère quantitatif différent en retenant les sociétés dont plus de 50 % des actions ou parts sont détenus par un groupe familial. D'autre part, les sociétés dont près de 30 % du capital sont détenus par la famille sans autre actionnaire important ayant plus de 10 % du capital.

De manière complémentaire, un autre courant théorique retient des critères de nature qualitative. Les conceptions qualitatives sont nombreuses. Ces conceptions privilégient les critères d'influence sur le management et la culture de l'entreprise (Poulain-Rehm, 2006). Donnelley (1964), définit l'entreprise familiale à partir de l'identification entre les intérêts de la famille et les politiques de l'entreprise pendant au moins deux générations. Sept conditions alternatives doivent être satisfaites, selon lui :

- Le lien familial doit être l'un des déterminants de la transmission de l'entreprise ;
- Les dirigeants doivent être les membres de la famille, passés ou actuels, ils doivent être membres du conseil d'administration ;
- Les valeurs formelles ou informelles de la famille doivent déterminer l'entreprise;
- Les comportements des membres de la famille sont censés refléter la réputation de l'entreprise ;
- Les membres de la famille non dirigeants conservent les actions de l'entreprise pour des raisons autres que financières ;
- La position dans la famille est déterminée par la place occupée par un membre de la famille dans l'entreprise ;
- Enfin, un membre de la famille qui souhaite mener une carrière autonome doit rompre les liens avec l'entreprise.

Christensen (1953), prend simultanément en considération les deux ensembles référentiels : «Souvent une famille domine l'entreprise dans le sens où elle lui donne son nom, l'imprègne de ses traditions, lui fournit des dirigeants, et est propriétaire de tout ou une grande partie des actions, ou a

été propriétaire de tout ou une grande partie des actions ». Dans le même ordre d'idées, Gélienier et Gaultier (1974) estiment que les entreprises familiales sont caractérisées par « [...] l'interaction entre la vie de l'entreprise et la vie d'une famille (ou de plusieurs) ; l'entreprise dépend de la famille et la famille dépend de l'entreprise ; il y a imbrication entre les événements familiaux et sociaux. Pour être plus précis, c'est surtout lorsque la famille détient la majorité du capital et exerce le pouvoir de direction ». D'après Hirigoyen (1984), Hollander et Elman (1988), et Catry et Buff (1996), une entreprise familiale est une entreprise contrôlée et dirigée par une ou plusieurs personnes membres d'une ou plusieurs familles.

2. Théories mobilisées

Diverses théories permettent d'expliquer l'existence de l'effet de la famille dans la gestion des entreprises familiales.

2.1. La théorie des droits de propriété

La théorie des droits de propriété (TDP) s'interroge sur l'effet des droits de propriété sur la performance de l'entreprise en montrant comment la structure de ces droits peut influencer le comportement des dirigeants d'une entreprise en particulier familiale. L'entreprise est définie par la théorie des droits de propriété (TDP) Alchian et Demsetz (1972), comme étant « ... *une équipe qui est dirigée par un créancier résiduel qui va être incité à maximiser la fonction objectif* ». S'agissant des droits de propriété, Demsetz (1967), pense que, « les droits de propriété permettent aux individus de savoir à première vue ce qu'ils peuvent espérer obtenir en raison de leurs rapports avec les autres membres de la communauté. Ces anticipations se matérialisent par les lois, les coutumes, les traditions, les comportements et les mœurs d'une société ». Pour Furubotn et Pejovitch (1972), « les droits de propriété ne se définissent pas par des interactions entre les hommes et les choses, mais des rapprochements codifiés entre les hommes qui ont une dépendance à l'usage des choses ».

Ces deux définitions convergent étroitement et définissent les droits de propriété comme les droits d'employer des biens appartenant à un individu ou une entreprise et d'en tirer un bénéfice ou une satisfaction. Les droits sur ces biens sont assurés par la loi, les coutumes, les traditions. Ces droits naissent des rapports entre individus en échangeant des objets (matériels ou non) qui ont de la valeur. Pour être efficaces, les droits de propriété doivent être exclusifs, transférables et universel (Posner, 1972).

Nous pouvons distinguer trois attributs qui influencent le comportement des preneurs de décisions : premièrement l'usus qui signifie le droit d'exploitation (utilisation) d'un actif ; ensuite le fructus qui désigne le droit de bénéficier ou de tirer profit de cet actif et enfin l'abusus qui est le droit de céder,

les droits de propriété désignent donc, de manière étroite, l'ensemble des droits juridiquement validés de détention d'un actif (Demsetz, 1967) mais également au sens large, la convention qui autorise le détenteur des droits à utiliser les ressources assignés à ce droit dans les limites autorisées par les règles de droit comme les conventions sociales (Carleton et al, 2005). Ces droits sont assignés à un individu donnée et aliénables par l'échange contre des droits similaires sur d'autres biens (Alchian, 1987). L'ensemble de ces droits permet d'éliminer les non-proprétaires de l'espace d'exploitation légitime des ressources qui permet d'avoir le droit de pouvoir avoir en retour des revenus économiques générées par les ressources et le droit de pouvoir vendre ou transférer cet ensemble de droit à d'autres personnes (Libecap, 1989).

2.2. La théorie de l'enracinement

La théorie de l'enracinement met en relief le comportement des acteurs qui passe par le fait de développer des stratégies pour conserver leur place dans l'organisation et de déstabiliser d'éventuels concurrents. En agissant ainsi, ils rendent leur présence indispensable et leur remplacement coûteux et impossible pour l'organisation dans laquelle ils travaillent, ce qui leur permet d'augmenter leur pouvoir ainsi que leur espace discrétionnaire (Alexandre et Paquerot, 2000). La théorie s'applique à tous les acteurs des organisations. Les preneurs de décisions constituent des agents particuliers qui peuvent utiliser les ressources de l'entreprise pour s'enraciner et accroître ainsi leur pouvoir et les différents avantages qu'ils perçoivent (liberté d'action, sécurité d'emploi, rémunération, avantages en nature...) (Alexandre et Paquerot, 2000).

La théorie de l'enracinement tente d'éclairer sur le pourquoi des formes organisationnelles ou des acteurs inefficients continuent d'exister sur des marchés supposés concurrentiels (Hill et Jones, 1992). Elle éclaire également sur le comment des mécanismes supposés renforcer l'efficacité des organisations peuvent être exploités par les acteurs pour se rendre désirable et irremplaçable dans leurs fonctions. Comme dans toutes entreprises, les dirigeants d'entreprises familiales bénéficient également des libertés de choix laissées par les normes et la réglementation comptable. Ils sont donc à même de profiter de ces espaces de libertés pour se faire désirer en développant les stratégies comptables qui influencent les résultats (DeGeorge et All, 1999).

Dans le même ordre d'idées, Pigé (1998), et Alexandre et Paquerot (2000), pensent que les stratégies d'enracinement développées par les dirigeants ont pour objectif d'accroître leur espace discrétionnaire en utilisant les moyens à leur disposition, c'est-à-dire leur capital humain mais également les actifs de l'entreprise, pour neutraliser les systèmes de contrôle et accroître la dépendance de l'ensemble des partenaires de la firme envers les ressources qu'ils contrôlent (capital humain spécifique, asymétrie d'information...). Ces stratégies d'enracinement correspondent au

souci de conserver sa position, d'accroître sa liberté d'action, et ou d'augmenter sa rémunération et ses avantages annexes (Charreaux, 1997).

2.3. La théorie d'agence

La théorie de l'agence constitue la conception dominante de la gouvernance d'entreprise (Jensen et Meckling, 1976; Fama et Jensen, 1983). Développée par Jensen et Meckling, elle peut être considérée comme un prolongement des travaux précédents. En effet, la relation d'agence est en principe une relation entre actionnaire et manager que les auteurs définissent comme un contrat par lequel une ou plusieurs personnes, appelée(s) « le principal », engage(nt) une autre personne, appelée « agent », pour exécuter en leur nom une tâche quelconque qui implique la délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent. Dans le cadre de notre travail, le « principal » ici est l'entreprise familiale et « l'agent », ici est le dirigeant de cette entreprise. L'entreprise familiale délègue un certain pouvoir décisionnel au dirigeant membre de la famille ce qui lui permet d'agir en son nom.

Cette théorie permet d'étudier les relations qui existent entre le « principal » et « l'agent » dans les entreprises familiales. Elle tire ses bases sur les hypothèses d'asymétrie d'information et des divergences d'intérêts dans l'entreprise. Généralement, les problèmes d'agence naissent surtout lorsqu'il y a asymétrie informationnelle (mauvaise circulation des informations), c'est à dire une partie en sait plus que l'autre. Ici souvent c'est le « dirigeant, membre de la famille » de l'entreprise familiale, qui en sait plus que « les autres membres et actionnaires » et parfois utilise cette information pour agir dans son intérêt et non dans l'intérêt des autres membres de la famille actionnaire majoritaire. Toutefois, malgré l'intervention des différents mécanismes, les dirigeants prennent les décisions en fonction de ceux-ci. Par conséquent, des relations entre actionnaires et dirigeants considérées comme les plus importantes dans l'entreprise, proviennent des coûts d'agence qui résultent le plus souvent du caractère potentiellement opportuniste des acteurs (hasard moral) et de l'asymétrie d'information entre les cocontractants (sélection adverse).

3. Méthodologie utilisée

3.1. Données

Nous allons travailler avec des données primaires. Le mode de collecte des données primaires le plus développé dans les recherches quantitatives est le questionnaire que nous allons utiliser. Celui-ci a l'avantage pour le chercheur de le confronter directement aux personnes détentrices de l'information.

3.2. Les hypothèses

Les travaux empiriques qui ont analysés le lien entre la taille de l'équipe dirigeante et la performance de l'entreprise trouvent une corrélation positive entre la taille de l'équipe dirigeante et la performance de l'entreprise (Dulewicz et Herbert, 2004) cité par (Ndongo Obama, 2013). Il semblerait que plus toutes les compétences capitalisées dans l'entreprise participent à la prise de décision, plus elle pourrait dégager une différence de rentabilité positive et significative par rapport à ses homologues et ceci quelle que soit la configuration de l'équipe dirigeante et l'état de l'environnement (Ndongo Obama, 2013). Dans le cadre de notre recherche nous formulons que:

H₁: *La domination familiale dans l'équipe dirigeante³ influence significativement la performance sociale et environnementale des PME familiales.*

En termes de management, en particulier au sein de l'entreprise familiale, le capital social familial représente le capital social développé entre les membres de la famille (Arregle et al, 2007). Morck, Shleifer et Vishny (1988), estiment que, la détention d'une partie plus ou moins importante du capital par l'équipe dirigeante provoque un accroissement naturel de son espace discrétionnaire et limite, de ce fait, les possibilités de contrôle de la part des parties prenantes. Ce qui peut engendrer, selon Ndongo Obama (2013) de manière naturelle une augmentation de son enracinement négatif et favoriser un processus décisionnel contraire aux intérêts de l'entreprise et empêcher son remplacement en cas de mauvaises performances. De plus, la part de capital détenue par la famille au sens large, peut être un instrument de maintien du dirigeant à son niveau de pouvoir ; le dirigeant constituant en quelque sorte le représentant de la famille au sein de l'équipe dirigeante (Ndongo Obama, 2013). D'où l'hypothèse :

H₂: *La concentration de la propriété familiale au capital influence⁴ significativement la performance sociale et environnementale des PME familiales.*

La structure de l'entreprise peut aussi d'une manière ou d'une autre à même de jouer un rôle dans la tenue et l'organisation de la comptabilité. Pour cette raison nous retenons pour cela les variables de la structure de l'entreprise taille, secteur d'activité et la forme juridique et nous formulons l'hypothèse suivante :

H₃: *Il existe une relation significative entre la structure de la PME familiale (taille, secteur d'activité et la forme juridique) et la performance sociale et environnementale.*

³ Inspiré des travaux de (Ndongo Obama, 2013).

⁴ (Ndongo Obama, 2013).

3.3. Les variables de l'étude

Elles découlent de l'analyse théorique qui englobe les entreprises familiales et leur gestion par les membres d'une même famille. A partir d'une revue de la littérature assez exhaustive et de nos connaissances personnelles sur le sujet, nous avons, dans le cadre de ce travail retenu deux types de variables : les variables explicatives et les variables expliquées. Ces variables ont été définies et opérationnalisées au regard de notre cadre général d'étude et en fonction des entreprises de notre échantillon. Il s'agit des variables expliquées (tenue et organisation de la comptabilité) et des variables explicatives (domination familiale dans l'équipe dirigeante, concentration familiale dans le capital, la durée du promoteur-dirigeant dans sa fonction de dirigeant et son ancienneté dans l'entreprise).

Variables expliquées

Les variables expliquées dans notre étude sont la performance sociale et environnementale. La mesure de ces variables sera faite suivant la méthode d'AtanganaOndoa et Yogo (2012) consigné dans le tableau 1.

Tableau 1 : Mesure des variables expliquées

PERFORMANCE					
Performance sociale			Performance environnementale		
Variables	Modalités		Variables	Modalités	
Les conditions de travail sont	Très bonnes	1	Le traitement des déchets est	Meilleurs	1
	Bonnes	2		Bonnes	2
	Un peu bonnes	3		Mauvais	3
	Mauvaises	4			
Paiement régulier des salaires	Toujours	1	La sécurité des installations	Très bonnes	1
	Parfois	2		Bonnes	2
	Jamais	3		Mauvaises	3
Traitement équitable des employés	Toujours	1	L'entreprise subit des nuisances sonores externes	Oui	1
	Parfois	2			
	Jamais	3		Non	2

Respect des droits des employés	Toujours	1	L'entreprise produit des nuisances sonores	Oui	1
	Parfois	2		Non	2
	Jamais	3			
La prise en charge des employés malades	Toujours		Les odeurs externes	Oui	1
	Parfois	1		Non	2
	Jamais	2			
La défense des droits des employés	Oui	1			
	Non	2			
Bonne rémunération des employés	Oui	1			
	Non	2			
	Acceptable	3			

Source : inspiré des travaux d'AtanganaOndoa et Yogo (2012)

Variables explicatives

Les variables explicatives sont mesurées comme l'indique le tableau 2

Tableau 2 : Mesure des variables explicatives

Variables	Mesures	Auteurs
Taille de l'équipe dirigeante (domination familiale) (DF)	Nombre total de dirigeant dans le conseil	Feudjo et Tchamkam (2007) ; Finet et al. (2008) ; Bauweraerts et Colot (2013) ; Ndongo Obama (2013)
Concentration de la propriété familiale dans le capital (PF)	Part de capital des principaux actionnaires de plus de 30% suivant la définition de l'EF de Charreaux et Pitol-Belin (1989),	Finet et al. (2008) ; Louizi (2011)Ndongo Obama (2013)

La taille de l'entreprise (T)	Effectif des employés	Demaria et Dufour 2007 ; Louizi (2011) ; Bauweraerts et Colot (2013) ; Ndongo Obama (2013)
Le secteur d'activité (SEC-ACT)	Secteurs d'activités	Demaria et Dufour (2007) ; Ngongang (2010) ; Bauweraerts et Colot (2013)
La forme juridique (FJ)	Formes juridiques	Ngongang (2010)

Source : de l'auteur

3.4. Le choix du modèle économétrique : l'analyse factorielle, le Khi-deux et la Régression logistique

L'analyse factorielle tente de répondre à la question : tenant compte des ressemblances des individus et des liaisons entre variables, est-il possible de résumer toutes les données par un nombre restreint de valeurs sans perte d'information importante ? En effet en cherchant à réduire le nombre de variables décrivant les données, la quantité d'information ne peut être que réduite, au mieux maintenue.

La motivation de cette réduction du nombre de valeurs vient du fait que des valeurs peu nombreuses sont plus faciles à représenter géométriquement et graphiquement. L'analyse explicative va nous permettre, à travers les tests de khi-deux qui ont pour objet de tester l'indépendance des variables dans un tableau croisé en comparant la distribution observée sur l'échantillon à une distribution théorique qui correspond à l'hypothèse que l'on veut tester. Pour la régression logistique elle a pour objet d'étudier l'effet d'une ou plusieurs variables explicatives sur une variable à expliquer (performance_i), mesurée sur une échelle dichotomique ou booléenne. Cette situation permet d'évaluer l'impact d'un ensemble de variables sur un événement, comme un choix.

La régression permet d'une part d'analyser dans quelle proportion les variables explicatives concourent à la formation de la variable d'intérêt c'est-à-dire de la performance; d'autre part, le modèle ainsi réalisé peut être utilisé à des fins prédictives dans le cadre des prévisions (Thiétart et al. 1999, Gavard-Peret et al., 2009). L'avantage de cette analyse est qu'elle prend en compte les interrelations pouvant exister entre l'ensemble des variables explicatives. De même, elle est très souvent utilisée dans les études similaires.

La spécification du modèle économétrique est la suivante :

$$Perf_i = \beta_0 + (\beta_1.PRO_FAMILIALA) + (\beta_2.STRUC) + \varepsilon_i$$

$$Perf_i = \beta_0 + (\beta_1.DF) + (\beta_2.PF) + (\beta_3.T) + (\beta_4.SEC_ACT) + (\beta_5.FJ) + \varepsilon_i$$

Avec β_0 : la constante, $\beta_1... \beta_7$: les coefficients des différentes variables de l'effet famille et de la structure de l'entreprise familiale et ε : les résidus.

3.5. Echantillon d'étude

L'échantillon de notre étude a été choisi en utilisant la méthode d'échantillonnage par choix raisonné auprès des entreprises camerounaises. Au départ, 100 questionnaires ont été déposés dans les entreprises familiales mais vu le contexte camerounais animé par la réticence des dirigeants à répondre aux questions et à fournir et à publier les informations de leurs PME, seulement 60 entreprises ont répondu favorablement à notre questionnaire ce qui constitue notre échantillon d'étude caractérisé dans le tableau 3 ci-dessus.

Tableau 3 : Caractéristiques des entreprises de l'échantillon

Caractéristique de l'entreprise		Effectif	% Valide	% Cumulé
Secteur d'activité	Industriel	17	25,4	25,4
	Commercial	29	43,3	68,7
	Service	21	31,3	100,0
	Total	67	100,0	
Forme juridique	Société Anonyme	18	26,9	26,9
	Société à Responsabilité Limitée	35	52,2	79,1
	Société en Nom Collectif	1	1,5	80,6
	Société en Commandite simple	13	19,4	100,0
	Total	67	100,0	
Effectif personnel	Moins de 06 employés	11	16,4	16,4
	Entre 6 et 20 employés	13	19,4	35,8
	Entre 21 et 100 employés	27	40,3	76,1
	Plus de 100 employés	16	23,9	100,0
	Total	67	100,0	

Age entreprise	Moins de 5 ans	18	26,9	26,9
	Entre 5 et 10 ans	27	40,3	67,2
	Entre 11 et 15 ans	12	17,9	85,1
	Entre 16 et 20 ans	7	10,4	95,5
	Plus de 20 ans	3	4,5	100,0
	Total	67	100,0	

Source : de l'auteur

4. Résultats et discussion

4.1. L'analyse factorielle

Les résultats de l'analyse factorielle (Analyse en Composantes Principales) nous ont permis de déterminer les composantes qui expliquent le mieux la structure de l'entreprise, la performance sociale et la performance environnementale.

La propriété familiale

Dans notre recherche la propriété familiale est mesurée par les variables domination familiale dans l'équipe dirigeante (Feudjo et Tchamkam 2007; Finet et al. 2008 ; Bauweraerts et Colot 2013 ; Ndongo Obama 2013) et la concentration de la propriété familiale au capital (Finet et al. 2008 ; Louizi 2011 et Ndongo Obama 2013) qui se constituent par les composantes le pourcentage d'actions détenue par l'actionnaire majoritaire, l'effectif de l'équipe dirigeante, le nombre de dirigeant qui appartienne à la même famille et le statut des dirigeants. A partir de l'analyse factorielle, méthode d'analyse en composantes principales, nous avons déterminés la composante pourcentage actionnaire majoritaire comme la seule expliquant au mieux la propriété familiale dans notre étude au seuil de 0,805 consigné dans le tableau 4 ci-dessous.

Tableau 4 Matrice des composantes de la propriété familiale

	Composante
	1
Pourcentage actionnaire majoritaire (concentration au capital)	0,805
Effectif équipe dirigeante (domination familiale)	0,435
Nombre de dirigeant de la même famille (domination familiale)	0,711
Statut dirigeant	0,719

Source : de l'auteur à partir des résultats de l'analyse

La structure de l'entreprise

L'analyse en Composantes Principales nous permet de déterminer le secteur d'activité comme étant la principale composante expliquant le mieux la structure des PME familiales de notre échantillon. Cette détermination se justifie par le seuil de 0,851 consigné dans le tableau 5 ci-dessous

Tableau 5 : Matrice des composantes de la structure

	Composante
	1
Secteur d'activité	0,851
Statut juridique	0,801
Effectif des employés	-0,600

Source : de l'auteur à partir des résultats de l'analyse

La performance sociale

Pour la performance sociale, l'analyse en Composantes Principales par la méthode de rotation Varimax avec normalisation de Kaiser, nous permet de déterminer le respect des droits des employés et la bonne rémunération des employés comme étant les principales composantes expliquant le mieux la performance sociale des PME familiales de notre échantillon. Cette détermination se justifie par le seuil de 0,791 pour la composante respect des droits des employés et 0,933 pour la composante bonne rémunération des employés consigné dans le tableau 6 ci-dessous.

Tableau 6: Matrice des composantes de la performance sociale après rotation

	Composante	
	1	2
Condition de travail	0,594	0,222
Paiement régulier des salaires	0,697	-0,082
Traitement équitable des employés	0,767	0,018
Respect des droits des employés	0,791	-0,194
Prise en charge des employés malades	0,611	0,231
Défense des droits des employés	0,726	-0,265
Bonne rémunération des employés	-0,031	0,933

Source : de l'auteur à partir des résultats de l'analyse

La performance environnementale

Pour la performance environnementale, l'analyse en Composantes Principales par la méthode de rotation Varimax avec normalisation de Kaiser, nous permet de déterminer la sécurité des installations et les odeurs externes comme étant les principales composantes expliquant le mieux la performance environnementale des PME familiales de notre échantillon. Cette détermination se justifie par le seuil de 0,867 pour la sécurité des installations et 0,890 pour les odeurs externes consigné dans le tableau 7 ci-dessous.

Tableau 7: Matrice des composantes de la performance environnementale après rotation

	Composante	
	1	2
Traitement des déchets	0,750	0,054
Sécurité des installations	0,867	0,025
Subit les nuisances sonores externes	- 0,512	0,136
Produit les nuisances sonores	0,025	0,870
Odeurs externes	- 0,097	0,890

Source : de l'auteur à partir des résultats de l'analyse

4.2. Les résultats des tests de KHI-DEUX

Nous avons, pour les tests de Khi-deux utilisés les composantes qui expliquent au mieux les variables pour la suite des analyses.

Le test de Khi-deux entre pourcentage de l'actionnaire majoritaire et la performance sociale (respect des droits et bonne rémunération des employés)

Le test du Khi-deux sur le pourcentage de l'actionnaire majoritaire va nous permettre de savoir s'il y a une relation significative qui existe entre le pourcentage de l'actionnaire majoritaire et la performance sociale (respect des droits et bonne rémunération des employés) des PME familiales.

Tableau 8 : Tests de Khi-deux entre la propriété familiale et la performance sociale

Respect des droits des employés	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	6,771	2	0,013**
Rapport de vraisemblance	5,681	2	1,000
Association linéaire par linéaire	0,278	1	0,598
Nombre d'observations valides	67		
Bonne rémunération des employés	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	5,971	2	0,011**
Rapport de vraisemblance	5,681	2	1,000
Association linéaire par linéaire	0,317	1	0,574
Nombre d'observations valides	67		

** Significatif au seuil de 5%

Source : de l'auteur à partir des résultats de l'analyse

Le test d'indépendance du khi-deux à travers le tableau ci-dessus nous montre qu'il existe une relation significative au seuil de 5% entre la propriété familiale et la performance sociale des PME familiales pour un degré de liberté égal à 2 et une valeur du Khi-deux calculée de 6,771 et de 5,971.

Le test de Khi-deux entre la structure de la PME familiale et la performance sociale

Le test du Khi-deux sur la structure de la PME familiale va nous permettre de savoir s'il y a une relation significative qui existe entre la structure de la PME et la performance sociale des PME familiales camerounaises

Tableau 9 : Tests de Khi-deux entre la structure de la PME familiale et la performance sociale

Respect des droits des employés	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	23,053	4	0,099
Rapport de vraisemblance	23,729	4	1,000
Association linéaire par linéaire	0,689	1	0,406
Nombre d'observations valides	67		
Bonne rémunération des employés	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	20,153	4	0,089
Rapport de vraisemblance	16,729	4	1,000
Association linéaire par linéaire	2,493	1	0,114
Nombre d'observations valides	67		

Source : de l'auteur à partir des résultats de l'analyse

Le test d'indépendance du khi-deux à travers le tableau ci-dessus nous montre qu'il n'existe une relation significative entre la structure et la performance sociale des PME familiales pour un degré de liberté égal à 4 et une valeur du Khi-deux calculée de 23,053 et de 20,153.

Le test de Khi-deux entre la propriété familiale et la performance environnementale

Le test du Khi-deux sur la propriété familiale va nous permettre de savoir s'il y a une relation significative qui existe la propriété familiale et la performance environnementale des PME familiales camerounaises.

Tableau 10 : Tests de Khi-deux entre la propriété familiale et la performance environnementale

Sécurité des installations	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	9,511	1	0,008***
Rapport de vraisemblance	1,373	1	1,000
Association linéaire par linéaire	2,295	1	0,130
Nombre d'observations valides	67		
Odeurs externes	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	6,711	1	0,004***
Rapport de vraisemblance	1,363	1	1,000
Association linéaire par linéaire	0,607	1	0,436
Nombre d'observations valides	67		

*** Significatif au seuil de 1%

Source : de l'auteur à partir des résultats de l'analyse

Le test d'indépendance du khi-deux à travers le tableau ci-dessus nous montre qu'il existe une relation significative au seuil de 1% entre la propriété familiale et la performance environnementale des PME familiales pour un degré de liberté égal à 1 et une valeur du Khi deux calculée de 9,511 et de 6,711.

Le test de Khi-deux entre la structure de la PME familiale et la performance environnementale

Le test du Khi-deux sur la structure de la PME va nous permettre de savoir s'il y a une relation significative qui existe la structure de la PME et la performance environnementale des PME familiales.

Tableau 11 : Tests de Khi-deux entre la structure de la PME familiale et la performance environnementale

Sécurité des installations	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	3,999	2	0,001***
Rapport de vraisemblance	0,511	2	1,000
Association linéaire par linéaire	0,269	1	0,604
Nombre d'observations valides	67		
Odeurs externes	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	3,812	2	0,000***
Rapport de vraisemblance	0,511	2	1,000
Association linéaire par linéaire	8,022	1	0,005
Nombre d'observations valides	67		

*** **Significatif au seuil de 1%**

Source : de l'auteur à partir des résultats de l'analyse

Le test d'indépendance du khi-deux à travers le tableau ci-dessus nous montre qu'il existe une relation significative au seuil de 1% entre la structure des PME et la performance environnementale des PME familiales pour un degré de liberté égal à 2 et une valeur du Khi-deux calculée de 3,999 et de 3,812.

4.3. L'estimation des paramètres

Nous allons à présent vérifier si la propriété familiale (domination familiale dans l'équipe dirigeante et la concentration de la propriété familiale au capital) y compris la structure peuvent avoir une influence sur la performance des PME familiales. Le tableau 12 ci-dessous présente l'estimation des paramètres du modèle

Tableau 12 : Estimation des paramètres des différents modèles

Performance								
Performance sociale					Performance environnementale			
	β_i	E.S	Wald	Sig.	β_i	E.S	Wald	Sig.
DOMINATION_FAMILI	1,209	0,124	3,714	0,061*	1,312	2,153	5,090	0,033**
CONCEN_AU_CAPITA	0,092	0,403	0,150	0,723*	2,121	0,745	4,083	0,069*
STRUCTURE	0,042	0,295	0,031	0,861	0,024	0,329	0,009	0,003***
CCONSTANCES	-1,852	1,381	0,970	0,325	3,641	1,989	4,360	0,067*
Modèle 1					Modèle 2			
Valeur Khi-deux : 6,713					Valeur Khi-deux : 13,123			
P= 0,027**					P=0,008***			
-2log-vraisemblance : 48,298					-2log-vraisemblance : 44,476			
R-deux de Cox & Snell : 0,227					R-deux de Cox & Snell : 0,446			
R-deux de Nagelkerke : 0,697					R-deux de Nagelkerke : 0,772			

*** : signification au seuil de 1%, **signification au seuil de 5%, * : signification au seuil de 10%

Source : de l'auteur à partir des résultats de l'analyse

Il ressort de ce tableau que ces deux modèles révèlent en ce qui concerne la variable représentantes facteurs non spécifiés (constante), une valeur négative et non significative pour le modèle 1 et les valeurs positives et significative au seuil de 10% pour le modèle 2. Bien plus, la statistique de khi-deux qui attestant la spécification du modèle est significative au seuil de 5% pour le premier modèle et au seuil de 1% pour le second modèle. On observe que seulement deux variables sont significatives pour le premier modèle et que les trois variables représentant les trois hypothèses sont significatives au second modèle. On en conclut selon le R^2 de Nagelkerke d'une part que les variables explicatives, la domination familiale dans l'équipe dirigeante, la concentration de la propriété familiale au capital et la structure de la PME expliquent à 69,7% la performance sociale des PME familiales et d'autres parts que ces mêmes variables expliquent à 77,2% la performance environnementale des PME familiales.

Pour ce qui est des estimations des paramètres, on observe également à la lecture de ce tableau que la domination de la famille dans l'équipe dirigeante exerce une influence positive et significative sur la probabilité d'avoir une bonne performance quel que soit l'indicateur de mesure de cette

performance. Ce lien est significatif au seuil de 10% si la performance est mesurée par la dimension sociale des PME familiales pour une valeur $\beta = 1,209$ et au seuil de 5% si elle est appréhendée par la dimension environnementale pour une valeur de $\beta = 1,312$. D'après ce résultat, la probabilité d'avoir une bonne performance est élevée lorsque l'équipe dirigeante est dominée par les membres d'une famille. Ce résultat nous permet de valider l'hypothèse H_1 .

En ce qui concerne la concentration de la propriété familiale au capital, elle exerce également une influence positive et significative sur la performance quel que soit l'indicateur de mesure de cette performance. Ce lien est significatif au seuil de 10% si la performance est mesurée par la dimension sociale pour une valeur de $\beta = 0,092$ et au seuil de 10% par la dimension environnementale des PME familiales pour une valeur de $\beta = 2,12$. D'après ce résultat, la probabilité d'avoir une bonne performance est élevée lorsque le capital est détenu en grande partie par les membres d'une famille. Ce résultat corrobore les travaux de Ndongo Obama (2013) et nous permet de valider l'hypothèse H_2 .

La structure quant à elle exerce une influence positive et significative au seuil de 1% sur la performance des PME familiales lorsqu'elle est mesurée par la dimension environnementale avec une valeur de $\beta = 0,024$. Ce résultat nous permet de valider l'hypothèse H_3 en ce qui concerne la performance environnementale.

Ces résultats de l'estimation des paramètres et du test de Khi-deux nous permettent de valider nos hypothèses et d'affirmer que la propriété familiale, à travers les variables domination familiale dans l'équipe dirigeante et la concentration de la propriété familiale au capital exerce une influence positive et significative sur la performance sociale et environnementale des PME familiales camerounaises. La structure quant à elle influence positivement et significativement la performance environnementale des PME familiales.

Conclusion

Cette recherche nous a permis d'apporter quelques éclairages sur la propriété familiale et la structure des PME au Cameroun, leur constitution, fonctionnement et leur performance. Notre objectif a consisté à vérifier la relation pouvant exister entre la propriété familiale, la structure des PME et la performance sociale et environnementale des PME familiales au Cameroun.

Pour atteindre les objectifs fixés dans cette recherche, nous nous sommes appuyés sur la théorie et nous avons observé l'influence des éléments de la propriété familiale et de la structure. C'est en partant de la théorie que nous nous sommes rendu compte que la domination d'une famille dans l'équipe dirigeante, la concentration de la propriété familiale au capital (la plus grande partie du capital ou la totalité détenue par les membres de la même famille) (Bauweraerts et Colot, 2013) dans

le contexte local exercés par les dirigeants locaux et la structure des PME familiales peuvent exercer une influence positive sur la performance sociale et environnementale de ces PME. Les résultats obtenus par l'analyse factorielle et l'analyse explicative sur 67 PME familiales permettent de confirmer l'influence de la propriété familiale sur la performance sociale et environnementale, l'influence de la structure des PME sur la performance environnementale et aucune influence sur la performance sociale.

Références

- Alchian, A. (1987), « Property Rights, in Eatwell, Milgate, Newman *A dictionary in Economics*, The new Palgrave.
- Alchian, A. A., et Demsetz, H., (1972), « Production, Information Costs, and Economic Organization » *American Economic Review*, Vol.62, N° 5, December, pp.777-795.
- Alexandre, H., et Paquerot, M., (2000), « Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 3, N° 2, juin, p.5 – 29.
- Allouche, J., et Amann, B., (1997), « Le retour triomphant du capitalisme familial », *L'Expansion Management Review*, juin, p. 92-99.
- Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P., (2007), « The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms » *Journal of Management Studies*, Vol. 44, N° 1, p. 73-95.
- Atangana Ondo, H., et Yogo, T., (2012), « Capital social et performances des entreprises au Cameroun », Rapport de Recherche du FR-CIEA, No 24/12, 33p.
- Bauweraerts, J., et Colot, O., (2013), « Performance des firmes et propriété familiale : une approche comptable », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* N° 208 263-264, p. 207-216.
- Carleton, C. H., Mahoney, J., & Mahoney, J., (2005), « Towards a Property Rights Foundation for a Stakeholder Theory of the Firm », *Journal of Management and Governance*, Vol.9, pp 5-32.
- Catry, B., Buff, A., (1996), *Le gouvernement de l'entreprise familiale*, Publi-Union.
- Charreaux, G., (1997), « Le statut du dirigeant dans la recherche sur le gouvernement des entreprises », in *Le gouvernement des entreprises*, Économica, Paris, p. 471-493.
- Charreaux, G., Pitol-Belin, J-P., (1989), « Image et réalités du conseil d'administration », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, P. 49-61.
- Chibani-Ltaief, F., Henchiri, J. E., & Degos, J. G., (2016), « La Structure Financière Contrastée Des Entreprises Familiales Françaises: Une Approche Fondée Sur La Théorie Du Compromis », *La Revue Du Financier*, 38(219), P. 30-50.
- Christensen, R.C., (1953), « Management succession in small and growing enterprises », Boston Division of Research, Harvard Business School, P. 9.

- Chua, J.H., Chrisman, J.J., Sharma, P., (1999), « Defining the Family Business by Behavior », *Entrepreneurship. Theory and Practice*, Vol. 23, p. 20-39.
- Degeorge, F., Patel, J., and Zeckhauser, R., (1999), « Earnings Management to Exceed Thresholds », *The Journal of Business*, Vol.72, N°1.
- Demsetz H., (1967), « Toward a Theory of Property Rights », *American Economic Review*, Vol.57, N° .2, pp. 347-359.
- Donckel, R., Fröhlich, E., (1991), « Are family businesses really different? European experiences from Stratos », *Family Business Review*, Vol.4, N° 2, P. 149-160.
- Donnelley, R. G., (1964), « The Family Business », *Harvard Business Review*, Vol. 42, P. 93-105.
- Fama, E. F., and Jensen, M. C., (1983), « Separation Of Ownership and Control », *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, No. 2, Corporations and Private Property: A Conference Sponsored by the Hoover Institution, pp. 301-325.
- Feudjo, J.R., et Tchankam, J-P., (2007), « Taille, structure de l'équipe dirigeante et rentabilité durable des entreprises dans un contexte de pays en voie de développement », Cahier de Recherche CEREBEM, Bordeaux Management School, n°120-07, octobre, 25p.
- Finet, A., Bughin, C., et Colot, O., (2008), « Analyse de la théorie de l'enracinement des dirigeants en fonction du caractère familial des entreprises non cotées: Le Cas De La Belgique », 2^{ème} journée Georges Doriot, HEC, Paris, 28p.
- Furubotn, E. G., et Pejovich, S., (1972), « Property rights and Economic Theory: a Survey of Recent Literature », *Journal of Economic Literature*, Vol.10, N° 4, pp. 1137-1162.
- Hill, C.W.L., & Jones, T. M., (1992), « Stakeholder-Agency Theory », *Journal of Management Studies*, Vol. 29, N°2, March.
- Hirigoyen, G., (1984), *Contribution à la connaissance des comportements financiers des Moyennes Entreprises Industrielles familiales*, Thèse de Doctorat, Université de Bordeaux.
- Hollander, B.S., Elman, N.S., (1988), « Family-Owned Businesses : an Emerging Field Inquiry », *Family Business Review*, Vol.1, N°2, P. 145-163.
- IFERA (The International Family Enterprise Academy), (2003), « Family businesses dominate », *Family Business Review*, Vol. 16, N° 4, p. 235-250.
- Jensen, M. C., Meckling, W., (1976), « The Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, 3, p.305-360.
- Litz, R. A., (1995), « The Family Business: Toward Definitional Clarity », *Family Business Review*, Vol. 8, N° 2, 1995, p. 71-81.
- Libecap, G., (1989), « Contracting for Property Rights », *New York, Cambridge University Press*.

- Louizi, A., (2011), *Les Déterminants de la bonne gouvernance et la performance des entreprises Françaises : Etudes empiriques*. Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin, Lyon 3, 226p.
- Morck, R., Shleifer, A., and Vishny, R., (1988), «Management Ownership and Market Valuation», *Journal of Financial Economics*, Vol. 20, pp. 293-315.
- Ndongo, O. J., (2013), « L'impact de la qualité de la gouvernance sur la rentabilité durable des entreprises familiales dans le contexte du PED : Le Cas du Cameroun », *Rapport de Recherche du FR-CIEA*, N° 51/13, 37p.
- Ngongang, D., (2010), « Analyse de la pratique des coûts dans les PMI camerounaises », *Revue libanaise de Gestion*, N° 5. 23p.
- Pigé, B., (1998), « Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 1, N° 3, Septembre, p. 131-158.
- Posner, R., (1972), « The Economic Analysis of Law », Little Brown, Boston.
- Poulain-Rehm, T., (2006), « Qu'est-ce qu'une entreprise familiale ? Réflexions théoriques et prescriptions empiriques », *Revue des Sciences de Gestion*, N° 219, p. 77-88.
- Gallo, M.A., Estapé, M. J., (1992), « Family Business Among the Top 1000 Spanish Companies », IESE research paper n° 231.
- Gavard-Peret, M.L., et al., (2009), *Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse*.
- Gélinier, O., Gaultier, A., (1974), « L'avenir des entreprises personnelles et familiales », Paris : Editions Hommes et techniques.
- Reynolds, P. D., (1995), « Family Firms in the Startup Process : Preliminary Explorations », Paper presented at the 1995 Annual Meeting of the International Family Business Program Association, Nashville, T.
- Thietart, R.A., & al., (1999), *Méthodes de recherche en management*, Tome IV, Economica, Paris, 535p.