

Mécanismes de gouvernance et pratiques comptables dans les entreprises familiales au Cameroun

Governance mechanisms and accounting practices in family businesses in Cameroon

Yvonne MOUMENI

Docteur/PhD en Comptabilité et Finance
Département de Comptabilité et de Finance
Ecole Supérieure et de Gestion
Institut Universitaire du Golfe de Guinée
Laboratoire de Recherche en Management
Cameroun

Date de soumission : 27/06/2025

Date d'acceptation : 13/08/2025

Pour citer cet article :

MOUMENI. Y. (2025), « Mécanismes de gouvernance et pratiques comptables dans les entreprises familiales au Cameroun », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 3 » pp : 1683 - 1703

Résumé

L'objectif principal de cet article est de mettre en exergue l'effet des mécanismes de gouvernance sur les pratiques comptables dans les entreprises familiales au Cameroun. Pour répondre à cette préoccupation, nous avons adopté une méthodologie quantitative. Les données ont été collectées par questionnaire, auprès de 115 entreprises familiales des villes de Douala, Yaoundé et Bafoussam. En nous appuyant sur les tests d'indépendance du Khi-deux et la régression linéaire multiple, les principaux résultats montrent que les pratiques comptables sont meilleures dans les entreprises familiales avec Conseil d'administration. Par ailleurs, il se dégage que la concentration des pouvoirs de direction et de décision entre les mains des actionnaires majoritaires impacte négativement les pratiques comptables des entreprises familiales. Mais cet effet est plus considérable lorsqu'il n'existe pas de structure de contrôle et de régulation comme le Conseil d'Administration. L'opportunisme des dirigeants des PME et la pression fiscale favorisent considérablement les manipulations comptables. La dilution du capital et l'efficacité des mécanismes de contrôle des dirigeants permettraient sans doute d'améliorer les pratiques comptables et le pilotage des entreprises familiales au Cameroun afin de garantir leur performance et favoriser leur compétitivité tant au plan national qu'international.

Mots clés : Mécanismes de Gouvernance - conseil d'administration - pratiques comptables – Entreprises familiales - Cameroun.

Abstract

The main objective of this study is to highlight the governance mechanisms on accounting practices in family businesses in Cameroon. To address this concern, we adopted a quantitative methodology. Data were collected by questionnaire from 115 family businesses in the cities of Douala, Yaoundé and Bafoussam. Using Chi-square tests of independence and multiple linear regression, the main results show that accounting practices are better in family-owned businesses with a Board of Directors. Furthermore, it appears that the concentration of management and decision-making power in the hands of majority shareholders negatively impacts the accounting practices of family-owned businesses. However, this effect is more pronounced when there is no control and regulation structure such as a Board of Directors. The opportunism of SME leaders and tax pressure significantly encourage accounting manipulations. The dilution of capital and the effectiveness of directors' control mechanisms could undoubtedly improve accounting practices and the management of family businesses in Cameroon to ensure their performance and enhance their competitiveness both nationally and internationally.

Key words: Governance mechanisms - board of directors - accounting practices - family businesses - Cameroon

Introduction

La crise financière qui sévit dans les pays émergents depuis quelques années a clairement mis en évidence la nécessité de promouvoir la bonne gouvernance en tant qu'élément structurel et institutionnel pour le bon fonctionnement des entreprises. Les institutions de gouvernance sont des organisations et des règles qui ont un effet sur les attentes en termes de contrôle des ressources dans les entreprises et de la qualité de l'information financière (El Mokhtari et al., 2025). La bonne gouvernance d'entreprise suppose alors que le Conseil d'Administration et la Direction poursuivent les intérêts conformes aux intérêts de la société. Elle est influencée par un certain nombre de facteurs, dont le plus important est la nature du cadre institutionnel et juridique. Dans son document intitulé « principes directeurs au renforcement de la gouvernance économique et des entreprises, la Commission Economique pour l'Afrique, en abrégé CEA (2002) affirme d'ailleurs que les bons résultats procèdent de la bonne gouvernance et les entreprises saines et compétitives sont nécessaires pour réaliser une croissance durable. Il devient donc nécessaire d'adopter des pratiques comptables et de gestion universellement reconnue pour favoriser la bonne gouvernance (GICAM, 2023).

En tant qu'outil de régulation et de contrôle, la gouvernance d'entreprise a donné lieu aux initiatives multiples visant à établir et à expliciter les «meilleures pratiques» en la matière. Mais ces codes de bonne gouvernance trouvent aisément leur application dans les entreprises non familiales. Le concept d'entreprise familiale a fait l'objet de nombreuses controverses en ce sens qu'elle n'est ni définie par la loi, ni par les recherches académiques. Dans le cadre de ce travail, nous retiendrons la définition selon laquelle l'entreprise familiale est une entité placée sous l'autorité des membres d'une même famille disposant de la majorité du capital. Selon le rapport 2024 de l'ONU sur le développement économique en Afrique, les PME africaines pour la plupart familiales génèrent 80% des emplois. Elles sont pour la plupart à la première ou à la deuxième génération et ne parviennent toujours pas à assurer leur pérennité. Cette tendance reste observée au Cameroun où les PME représentent 90,3% du tissu économique avec une forte concentration dans les régions du Littoral (54,1%) et du Centre (28,3%). Près de 98% des entreprises camerounaises sont des PME évoluant pour l'essentiel dans le secteur informel (INS, 2016). Dans plus de 95% des cas, le promoteur est en même temps dirigeant. 3 promoteurs sur 5 ont entre 20 et 40. De plus, 94% des dirigeants ont moins de 10 ans d'expérience. Ce qui traduit la fragilité ou la vulnérabilité de ces entreprises au Cameroun. Mahieu (1990) déclare que l'Afrique reste un continent où les traditions continuent de tenir une place importante dans la vie de tous les jours. Elles émanent d'acteurs divers tels

que les investisseurs institutionnels, les organismes internationaux/gouvernementaux ou de représentants du monde des entreprises elles-mêmes. Sangue (2011) estime que les entreprises installées au Cameroun ne sont pas encore sorties de l'ornière des déficits de bonne gouvernance, surtout en matière de communication d'informations financières et comptables. Il ajoute que la capacité des mécanismes de gouvernance à réduire les conflits et à garantir les intérêts de toutes les parties prenantes est frappée de vacuité. Il apparaît que les questions de l'influence des mécanismes de gouvernance sur les pratiques comptables des entreprises familiales deviennent une préoccupation pour les chercheurs. Cette recherche a pour ambition de voir sous quel angle les mécanismes de gouvernance peuvent agir sur les pratiques comptables des entreprises familiales. De ce fait, nous tentons d'apporter des éléments de réponses à la question suivante : **quels sont les effets des mécanismes de gouvernance sur les pratiques comptables dans les entreprises familiales au Cameroun ?**

Nous présenterons les théories des organisations qui expliquent le lien entre les mécanismes de gouvernance et les pratiques comptables dans les entreprises familiales (1). La prise en compte des liens entre les pratiques comptables et les caractéristiques spécifiques du Conseil d'Administration (2) d'une part et d'autre part la concentration du capital (3) nous permettront grâce à la démarche méthodologique adoptée (4) d'exposer les résultats obtenus.

1- Relation entre les mécanismes de gouvernance et les pratiques comptables dans les entreprises familiales au regard des théories des organisations

La gouvernance d'entreprise renvoie aux mécanismes par lesquels les entreprises publiques et privées et leur direction sont régies. Elle établit une série de relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et ses autres partenaires et fournit la structure qui détermine les objectifs et le suivi de la performance. Plusieurs théories ont été élaborées par les économistes pour expliquer le comportement des dirigeants d'entreprises. L'une de ces théories est la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) qui considère l'entreprise comme un nœud de contrats. L'entreprise, bien qu'elle existe légalement, n'est pas un agent économique mais plutôt un lieu de rencontre où les agents agissent pour atteindre leurs objectifs respectifs. Cependant, les objectifs des agents sont le plus souvent divergents, ce qui entraîne des conflits qui débouchent sur l'asymétrie d'information. Depuis le début des années 2000, les scandales financiers qui ont ébranlé le monde des affaires, montrent à suffisance que les dirigeants ont toujours de l'imagination pour faire apparaître dans les comptes, une situation financière favorable

(Feudjo et Tchankam, 2012). Les enjeux de ces scandales ont permis de développer des réflexions sur la gouvernance d'entreprise, à travers des travaux de recherche (Charreaux, 1997 ; Wanda, 2010 ; Sangue, 2015 ; Takoudjou et al., 2019 ; Bimeme, 2019 ; Feudjo et Mfouapon, 2021 ; Sangue et Molou, 2021; Kamgang et al., 2023) et des rapports (CEA, 2002; OCDE, 2025). L'objectif poursuivi par ces auteurs est de développer des outils efficaces, pour encourager non seulement des pratiques morales et éthiques en gestion, mais également, mettre en place de mécanismes permettant d'encadrer les pouvoirs des dirigeants, afin d'éviter la spoliation des investisseurs (Sangue, 2011).

De par sa nature, la relation d'agence pose problème dans la mesure où les intérêts personnels du mandant et du mandataire sont divergents. Cette théorie repose en effet sur deux hypothèses comportementales : la première suppose que les individus cherchent à maximiser leur utilité et la deuxième postule que les individus sont susceptibles de tirer profit de l'incomplétude des contrats. Puisque chaque acteur vise à accroître sa fonction d'utilité, les agents plus souvent adoptent un comportement opportuniste qui fait automatiquement naître une asymétrie d'information. Laquelle asymétrie est de temps à autre dissimulée par celui même qui se charge des pratiques comptables. **Dans cette veine, les travaux de Makani et al. (2024) sur un échantillon de 388 PME industrielles camerounaises montrent que l'opportunisme des dirigeants affecte négativement la gestion des données comptables et le lissage des résultats, traduisant ainsi des mauvaises pratiques comptables et partant une mal gouvernance dans les PME locales.**

Dès lors, il convient de réduire les conflits générés par la divergence d'intérêts entre principal agent. Les actionnaires disposent alors d'un éventail de moyens de contrôle, d'incitation, de coercition, d'autodiscipline pour maximiser leur utilité. Le champ d'analyse de la relation d'agence se trouve ainsi élargi à l'ensemble des relations contractuelles de l'entreprise.

La théorie institutionnelle, développée par Commons (1934) est une théorie de l'action collective qui établit le contexte du déroulement des actions privées et qui comprend la nécessité d'intégrer la notion de valeur raisonnable pour encadrer l'application pratique de la science économique avec la Constitution. Elle se concentre sur le rôle des institutions en tant que structures formelles et informelles pouvant influencer le comportement des individus et des organisations dans un environnement social, économique et politique complexe pour assurer leur pérennité. Les institutions aident ainsi à fixer les limites à l'exercice arbitraire du pouvoir et reposent sur les lois, les normes et les pratiques ainsi que les structures organisationnelles dans un cadre donné. Elles délimitent les droits de propriété et veillent à

leur respect (GICAM, 2023). Mais seulement, la forte dépendance des pays africains en général et du Cameroun en particulier vis-à-vis du reste du monde crée une incertitude grandissante à laquelle ils restent confronter. Mais ce pays demeure fortement frapper par une crise économique qui conduit à la création des petites structures principalement dans le secteur des biens et de services (INS, 2022). Ces difficultés trouvent leur origine dans la mauvaise gouvernance et se traduisent par leur non compétitivité sur le plan national et international. Ces mauvaises pratiques favorisent l'instabilité, l'inefficacité de la politique fiscale et réglementaire ainsi que des processus de prise de décision. On en déduit qu'en dépit de ce poids considérable, ces entreprises restent vulnérables car leur accès aux outils financiers est très limité. Les institutions doivent de ce fait favoriser la création de la valeur grâce à un système susceptible d'assurer la comptabilité et de favoriser le contrôle. **Les normes jouent un rôle central dans le développement économique. Elles permettent de réguler les comportements des différents acteurs pour assure la performance des organisations. De plus, le pouvoir formel du dirigeant prédit mieux les systèmes d'information et de pilotage des entreprises (Djimaldé et al., 2025 ; World bank, 2025).** Dès lors, la théorie institutionnelle est d'une importance capitale dans la relation entre les mécanismes de gouvernance et les pratiques comptables en ce sens que les exigences des institutions orientent les choix des producteurs des informations comptables d'une part, et la marche à suivre par les vérificateurs d'autre part.

Plusieurs scientifiques soutiennent que les développements traditionnels de la gouvernance d'entreprise, basés pour la plupart sur l'analyse par la théorie de l'agence, ne conviennent pas à l'entreprise familiale, vu les rôles, les fonctions et les espaces de décisions. Pour ces auteurs, la gouvernance de l'entreprise familiale est un concept très particulier et différent de celui issu de la théorie de l'agence. elle devrait également traiter du pouvoir et de l'influence effective de la famille sur l'entreprise, et non seulement des relations entre propriétaire et dirigeant. Ainsi la théorie de l'intendance serait plus convenable pour l'analyse des dynamiques de l'entreprise familiale (Davis, et al.,1997). Ils suggèrent à cet effet que la gestion de l'entreprise familiale peut être mieux étudiée grâce à l'optique de la théorie de l'intendance selon laquelle les managers sont aussi diligents et engagés dans la direction de l'entreprise que les propriétaires. L'alignement des intérêts des parties prenantes engendre une confiance mutuelle, source de performance de l'entreprise (Kamgang et al. ;2024).

2- Les mécanismes de gouvernance comme exigence des pratiques comptables dans les entreprises familiales

L'étude des mécanismes de gouvernance assigne au Conseil d'Administration une place centrale. Les informations comptables jouent un rôle très important dans le bon fonctionnement des structures contractuelles. Elles facilitent le fonctionnement en mesurant les contributions et en déterminant la compensation de chaque agent, en informant les acteurs sur le degré d'exécution des obligations contractuelles en réduisant l'asymétrie informationnelle entre les acteurs. Ainsi, les dirigeants sont chargés d'user des pratiques comptables qui serviront non seulement à évaluer l'état de l'entreprise dont ils ont la charge mais aussi aux parties prenantes de prendre des décisions. Pour accroître la qualité et réduire les risques liés aux informations comptables, les dirigeants doivent être contrôlés pour que la fiabilité de ces dernières soit attestée. Ce contrôle constitue un mécanisme de sauvegarde destiné d'une part, à prévenir les conflits d'intérêts potentiels entre les agents et d'autre part à surveiller tout fait de nature à compromettre la continuité d'exploitation de l'entreprise tout en respectant les lois et les règlements. A ce titre, l'Acte Uniforme OHADA est le principal cadre réglementaire de la gouvernance en Afrique francophone en général et particulièrement au Cameroun. Ce cadre rend obligatoire la tenue de la comptabilité par les entreprises, quelle que soit leur taille et impose aux Sociétés Anonymes (désormais SA) de disposer d'un Conseil d'Administration. Or ces dernières ne représentent que 0,3% du tissu économique national (INS, 2016). Selon la même source, les entreprises individuelles demeurent la forme juridique la plus sollicitée par les investisseurs et représentent environ 97% d'entreprises. Elles évoluent pour la plupart dans le secteur informel. Ces entités ne nécessitent pas une organisation lourde, et ne sont pas suffisamment outillées en matière de production et de communication des informations. À ce titre, moins de 30% d'entreprises tiennent une comptabilité formelle. On note une très forte concentration du capital. La concentration du pouvoir de direction et de décision entre les mains du dirigeant ou de la famille ne favorise pas toujours la pratique de la bonne gouvernance. Or, le respect des obligations comptables est un gage de transparence dans la gestion de l'entreprise. Il en découle que les pratiques comptables restent très peu observées par les investisseurs en contexte camerounais, malgré l'existence d'un cadre légal et réglementaire. L'application de ces mesures qui font office de code de bonne conduite en matière de gouvernance est mitigée (Wanda et Kengni, 2020).

Historiquement, l'objet principal de la gouvernance a été la détection des fraudes. Mais au fil du temps, il a été modifié en raison d'un souci croissant pour la situation financière et le

niveau des bénéfices des entreprises. Cependant, bien que la gouvernance cherche à s'assurer que les pratiques comptables sont exempts d'inexactitudes, l'assurance fournie au sujet des inexactitudes résultant des fraudes est nécessairement d'un niveau inférieur à celle fournie dans le cas d'inexactitudes résultant d'erreurs.

3- Les caractéristiques spécifiques du Conseil d'Administration et les pratiques comptables

Certaines recherches empiriques (Lavigne, 2002) expliquent que le Conseil d'Administration opère les choix qui servent de canevas à la bonne gouvernance des entreprises. Selon lui, ces choix dépendent de la réglementation et des contraintes de l'environnement des affaires. Ils constituent la base de gestion pouvant impacter les pratiques comptables. D'autres présentent le Conseil d'Administration dans un autre angle comme une technique utilisée pour légitimer les pratiques comptables dans les entreprises. En outre, les travaux d'Abbot et al. (2004), montrent que la relation entre le Conseil d'Administration et les pratiques comptables est très significative. Cette technique est accompagnée du comité d'audit et de la présence d'un expert en comptabilité et finance. Cela ne se fait que sous l'approbation du comité d'audit et des administrateurs indépendants (Sangue, 2011). L'auteur établit que les membres de la famille manquent d'objectivité lorsqu'ils sont impliqués dans ce processus, en raison de leur attachement émotionnel à l'entreprise. Pour ce faire, ces auteurs considèrent que les entreprises familiales ont besoin de nommer dans leurs conseils, des membres externes dans le but d'obtenir des conseils plus variés et plus objectifs. De ce fait, il encadre les comportements managériaux en jouant un rôle disciplinaire (Charreaux, 2002). On pourrait donc penser que la fréquence des réunions a une influence sur les pratiques des dirigeants. Selon Fama et Jensen (1983), le Conseil d'Administration est l'organe le plus important du contrôle interne de l'entreprise, ayant la responsabilité d'assurer son bon fonctionnement. Des chercheurs ont montré que l'efficacité d'un Conseil d'Administration dans le processus de prévention et de détection des pratiques frauduleuses, peut dépendre de sa composition à savoir le nombre d'administrateurs, l'ancienneté et le nombre de sièges et parfois, de la présence d'administrateurs externes dans le processus (Fama et Jensen, 1983 ; Wanda, 2010). Cependant, la coexistence entre l'entreprise et la famille peut complexifier ou ralentir les prises de décisions, affectant ainsi la production et la communication de l'information comptable et financière. Le Conseil d'Administration peut être constitué d'administrateurs internes et/ou externes. Les administrateurs externes sont mieux placés pour surveiller les

dirigeants de l'entreprise et assurer la production d'une information de qualité. Au Cameroun et conformément aux dispositions légales, les membres du Conseil d'Administration arrêtent les comptes annuels et par là, légitiment les pratiques comptables et financières des dirigeants. En contexte camerounais, le droit OHADA oblige les administrateurs à se réunir au moins une fois par an, à la clôture de l'exercice, pour valider les comptes sociaux.

4- La concentration du capital et les pratiques comptables

Selon Jensen (1983), les administrateurs externes détenteurs d'actions (investisseurs institutionnels), jouent un rôle important de surveillance. Cependant, les pratiques comptables des dirigeants sont plus faibles dans les entreprises à caractère familial, et plus importantes dans les sociétés managériales. En corrélation avec ce résultat, selon Gélinier et Gaultier (1974), la nature familiale de l'entreprise influence négativement la densité des connexions inter organisationnelles, par le biais des réseaux d'administrateurs. Diverses raisons peuvent expliquer ce constat. La famille détenant la majorité des actions, les entreprises familiales ne sont pas contraintes de faire entrer au conseil, les représentants d'autres groupes d'actionnaires. En outre, elles ont un petit nombre d'actionnaires importants, ce qui limite le choix des administrateurs parmi l'actionnariat. Enfin, elles n'ont pas envie de diluer le contrôle de leur entreprise.

Charreaux et Pitou-Belin (1985), de façon descriptive, ont mis en évidence, que les pratiques comptables des dirigeants sont moins sérieuses dans les entreprises familiales que les sociétés managériales et sont arrivés au résultat selon lequel, parmi les entreprises ayant des pratiques comptables rudimentaires, 65% d'entre elles sont des entreprises familiales, souvent de création récente. L'étude de Souley (2023) illustre l'effet de la concentration du capital sur les pratiques comptables des dirigeants. Elle montre que le changement dans la structure de propriété de l'entreprise suite à une modification du capital, peut influencer les pratiques comptables des dirigeants.

Notons que les actionnaires familiaux auraient une plus grande tendance à la consommation des bénéfices privés, au détriment des actionnaires non familiaux. Par conséquent, au sein des entreprises familiales, il y aurait une plus grande incitation à gérer les résultats, dans l'objectif de dissimuler les bénéfices privés, particulièrement dans les contextes à faible protection des investisseurs (Fon et Wong, 2002). Dans ce cadre, le contrôle familial serait associé à une plus grande tendance à la gestion des résultats, facilitée par la forte influence exercée par la famille sur l'entreprise. De plus, la concentration de la propriété comme caractéristique de

gouvernance, agit sur l'entreprise selon deux effets à savoir : l'effet d'alignement des intérêts et l'effet d'enracinement. Ces deux effets ont été mobilisés, pour expliquer les pratiques comptables des entreprises à propriété concentrée (Abderrahim et al. 2023).

Ainsi, l'effet d'enracinement se base sur le fait que la concentration du capital de l'actionnaire majoritaire, lui permet de décider de la manière dont les bénéfices sont distribués entre les actionnaires et l'incite à exproprier les richesses des actionnaires minoritaires (Fama et Jensen, 1983; Shleifer et Vishny, 1997). La consommation des bénéfices privés l'amène à manipuler l'information comptable et financière, en vue de dissimuler la performance réelle de l'entreprise (Makani et al., 2024). Ce comportement opportuniste est favorisé par la grande asymétrie d'information entre actionnaires contrôlants ou majoritaires et minoritaires puisque la concentration de la propriété est de nature à bloquer les flux informationnels vers les actionnaires externes et réduit la transparence des divulgations de l'entreprise. Par conséquent, les actionnaires majoritaires vont se trouver dans une situation qui va leur accorder aussi bien l'incitation que l'opportunité, pour la manipulation des résultats, afin de faciliter leur consommation des bénéfices privés.

L'effet d'alignement se base sur l'idée que les intérêts des actionnaires externes et ceux des actionnaires contrôlants, seraient d'autant plus alignés que ces derniers détiennent une plus grande part du capital et que leur horizon d'investissement est plus long. C'est dans le même ordre d'idée que Gomes (2000), estime que la concentration de la propriété joue dans ce cas, le rôle d'un engagement crédible garantissant que les actionnaires contrôlants vont œuvrer dans l'intérêt de l'ensemble des actionnaires. Sous un autre angle, l'effet d'alignement inhérent à la concentration de la propriété, démontre que les actionnaires contrôlants, ayant des intérêts parfaitement alignés avec ceux des autres actionnaires, vont exercer une surveillance efficace sur le comportement des dirigeants. Ce qui va limiter la discrétion des managers sur les résultats (Shleifer et Vishny, 1997). C'est ce qui explique les résultats des études qui relèvent de plus importants accruals anormaux au niveau des pays caractérisés par une faible concentration de la propriété.

5- Méthodologie

5.1. Mise en évidence de l'hypothèse du lien entre les mécanismes de gouvernance et les pratiques comptables dans les entreprises familiales

Le Conseil d'Administration est considéré comme un des éléments majeurs de la gouvernance, influençant les outputs de la firme. Les rôles centraux d'un Conseil

d'Administration performant sont de définir la stratégie de la société, superviser les résultats de la direction et s'assurer qu'une structure de gouvernance d'entreprise appropriée est en place, y compris un environnement de contrôle solide, des niveaux de divulgation suffisants et un mécanisme adéquat de protection des actionnaires minoritaires. Récemment, les chercheurs et les managers ont reconnu l'importance du bon fonctionnement du Conseil d'Administration dans les petites et moyennes entreprises, comme une pratique d'une bonne gouvernance révélant la création de la valeur de la firme, améliorant les structures organisationnelles, les résultats (financiers) et la continuité de la firme (Fokou et Mouneni, 2019). Dans la population des petites et moyennes entreprises, les entreprises familiales présentent la forme d'organisation la plus dominante. Elles contribuent d'une manière extensive, à la réalisation du PNB, l'offre des emplois et la création des richesses (Feltham et al, 2005).

Goh et al. (2012) montrent qu'en situation de crise, la concentration des droits de propriété de l'actionnaire majoritaire au sein des entreprises coréennes, favorise la gestion des résultats. En effet, la forte participation au capital traduit l'engagement dans l'entreprise sur le long terme. Dans ce contexte, on devrait s'attendre à une moindre tendance des dirigeants, à opter pour les pratiques comptables hors cadre, puisque celles-ci compromettraient sa performance future. On remarque bien que la relation entre la concentration de la propriété et les pratiques comptables des dirigeants est encore ambiguë. Compte tenu de l'importance de l'effet des mécanismes de gouvernance sur les pratiques comptables dans les entreprises familiales au Cameroun, nous supposons que :

H1 : les caractéristiques spécifiques du Conseil d'Administration ont une influence positive sur les pratiques comptables des entreprises familiales.

H2 : la concentration du capital influence négativement les pratiques comptables des entreprises familiales.

5.2. Typologie de la recherche et technique d'échantillonnage

Notre recherche s'inscrit dans une logique hypothético-déductive, car celle-ci consiste à partir des hypothèses et des théories, pour formuler des hypothèses qui seront par la suite soumis à l'épreuve des faits. Notre étude étant de type causal, elle sous-tend le test d'un modèle conceptuel qui correspond au sens de Thiéart (2014), à un « système abstrait qui permet l'étude d'un phénomène ou d'un système réel ». Le modèle comprend essentiellement deux

types de variables ayant des fonctions différentes : une ou plusieurs variables indépendantes et dépendantes.

Notre méthode d'échantillonnage est non probabiliste, plus précisément par choix raisonné motivé par l'absence de base de sondage de référence. Sous la base d'un questionnaire, nous avons collecté les données auprès des entreprises familiales avec ou sans conseil d'administration et exerçant dans les secteurs service et commercial. Le choix des entreprises familiales des villes de Douala, Yaoundé et Bafoussam résulte du fait que ces villes regorgent près de 94,6% des entreprises du Cameroun d'autre part (INS, 2016). De plus, cette catégorie d'entreprise regroupe les variables motrices de croissance économique au Cameroun. Elle représente plus de 90% du tissu économique et contribue à près de 35% du PIB du pays. De ce fait, deux cent (200) questionnaires ont été administrés et cent cinquante (150) collectés. Cependant, trente-cinq (35) questionnaires ont été soustraits de l'échantillon pour non-conformité. L'échantillon définitif est de cent quinze (115) entreprises familiales. Soit un taux effectif de réponses de 76,66% présenté dans le tableau suivant:

Tableau 1: Répartition de l'échantillon par taille

Taille	SA		SARL		ETS	Total
Effectifs	35		70		10	115
Pourcentage	30%		61%		9%	100%
	SA avec CA	SA sans CA	SARL avec CA	SARL sans CA	ETS	Total
Effectifs	26	9	30	40	10	115
Pourcentage	22%	8%	26%	35%	9%	100%

Source : auteur

Notre étude vise principalement à établir un lien de causalité entre les mécanismes de gouvernance et les pratiques comptables dans les entreprises familiales au Cameroun. Il convient d'opérationnaliser les variables afin de les rendre plus compréhensibles.

5.3 Présentation du modèle économétrique

Notre modèle économétrique se présente de la manière suivante :

$$PRA-COM = \beta_0 + \beta_1 CAS_CA + \beta_2 CON_CAP + \epsilon_i \quad \text{Avec } i = 1, 2, \dots,$$

Où:

PRA-COM : Pratiques comptables

CAS_CA : Caractéristiques spécifiques du Conseil d'Administration ;

CON_CAP : Concentration du Capital ;

β : terme constant

ε_i = termes d'erreur.

Les variables de notre étude ont été définies et regroupés dans le tableau ci-après:

Tableau 2 : tableau d'opérationnalisation des variables

Variables	Définitions	Mesures Retenues	Signes attendus	Auteurs de référence
PRA-COM	Variable dépendante : Pratiques comptables			
		Échelle de Likert à 5 dimensions	Positif	Ngongang (2014) Mfouapon G.K et Feudjo J.R. (2013) ; Sangue et Molou (2021) ; Bimeme (2019)
	Variables indépendantes : Caractéristiques spécifiques du Conseil d'Administration et concentration du capital			
CAS_CA		Échelle de Likert à 5 dimensions	Positif	Charreaux (2000, 2004, 2007), Wanda (2004).Shleifer et Vishny, (1997) ; Foka (2020).
CON_CAP			Positif	

Source : auteur à partir de la littérature

5.4- Outils de traitement de données

Le traitement des données a été réalisé par les logiciels « SPSS version 21 et STATA 14 » et la régression logistique ordinale vu que notre variable dépendante est qualitative. Ces outils d'analyse ont permis de vérifier la dépendance des pratiques comptables vis-à-vis des mécanismes de gouvernance.

6- Résultats de la régression logistique

Dans cette étude, notre variable dépendante étant sous forme qualitative ordinale (c'est-à-dire hiérarchisable), la régression logistique ordinale est la mieux adaptée pour le traitement des données. Ainsi, nous avons procédé par deux étapes : premièrement, nous avons fait la régression logistique ordinale de l'item permettant de capter la variable dépendante et deuxièmement, celle permettant de capter les items liés aux variables indépendantes. Ce qui nous permis de dresser un tableau de synthèse qui résume les tableaux de régressions

logistiques de la variable liée au comportement des pratiques comptables et celles liées aux mécanismes de gouvernance. Ce tableau se présente comme suit:

Tableau 3: Résultat de la régression des caractéristiques spécifiques du Conseil d'Administration /Pratiques comptable par les MCO

VARIABLES	Variable Dépendante : Pratiques Comptables		
	(1)	(2)	(3)
Caractéristique_CA	0.133** (0.0537)	0.108*** (0.0265)	0.110*** (0.0406)
Fonction_E	0.00952 (0.0919)		0.0854 (0.130)
Expérience	0.422* (0.237)		0.332 (0.215)
Genre	0.0746 (0.458)		0.182 (0.422)
Age	-0.455 (0.406)		-0.251 (0.508)
Secteur_Act		0.324 (0.261)	0.329 (0.338)
Nature_Dirigeant		-0.265 (0.266)	-0.234 (0.340)
Nomb_Actionnaires		0.377 (0.250)	0.373 (0.306)
Constant	6.572*** (2.030)	5.734*** (0.922)	4.959 (3.011)
Observations	56	56	56
R-squared	0.122	0.125	0.167
r2_a	0.0340	0.0567	0.0252
F	6.462	8.657	7.318
Prob > F	0.0001	0.0000	0.0000

Robust standard errors in parentheses, *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Source : auteur

À ce niveau des analyses, nous abordons la question des effets des caractéristiques spécifiques du conseil d'administration, sur les pratiques comptables au sein des entreprises familiales au Cameroun. Il en résulte à la lecture du tableau ci-dessus que les caractéristiques spécifiques du conseil d'administration influencent positivement et significativement les pratiques comptables, lorsque nous contrôlons le modèle uniquement par les caractéristiques du répondant (colonne 1). Cette relation positive se conserve, lorsque nous contrôlons le modèle par les caractéristiques des entreprises familiales échantillonnées (colonnes 2 et 3). Ce résultat suggère ainsi, que toute amélioration du fonctionnement du conseil d'administration, non seulement dans la discipline des administrateurs, mais également dans la structure du conseil, concourt à l'amélioration des pratiques comptables dans les entreprises familiales. Ces

résultats rejoignent les travaux de Wanda (2004) et permettent de valider notre première hypothèse.

Tableau 4: Résultat de la régression de concentration du capital/Pratiques comptable par les MCO

Variables	Variable Dépendante : Pratiques Comptables		
	(1)	(2)	(3)
Concentration Capital	-0.00232** (0.145)	0.0165 (0.133)	-0.0566* (0.151)
Caractéristique_E	-0.208** (0.0955)		-0.149* (0.0853)
Expérience	0.294** (0.130)		0.289** (0.120)
Genre	0.763** (0.340)		0.766** (0.314)
Age	-0.254 (0.172)		-0.380** (0.161)
Statut_Juridique		-0.291** (0.115)	-0.291** (0.113)
Secteur_Act		0.0193 (0.167)	0.101 (0.172)
Nature_Dirigeant		0.0871 (0.222)	0.209 (0.241)
Nomb_Actionnaires		0.505*** (0.184)	0.464*** (0.177)
Constant	7.156*** (1.034)	7.184*** (0.687)	6.947*** (0.988)
Observations	115	115	115
R-squared	0.095	0.181	0.262
r2_a	0.0534	0.143	0.198
F	3.213	5.389	5.130
Prob > F	0.0096	0.0002	0
Robust standard errors in parentheses			
*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1			

Source : auteur

Le tableau ci-dessus met en exergue le résultat du lien individuel entre la concentration du capital et la somme des pratiques comptables contrôlées d'une part par les caractéristiques du répondant (colonne 1) et d'autre part, par les caractéristiques de l'entreprise familiale échantillonnée (colonne 2). Le modèle global est présenté à la colonne 3 du tableau. Il en résulte après lecture du tableau la concentration du capital dans les entreprises familiales au Cameroun influence négativement et significativement les pratiques comptables de ces dernières. Ce résultat valide notre prévision en ceci que « la concentration du capital a un effet négatif sur les pratiques comptables des dirigeants ».

Tableau 5 : Résultat des estimations dans les entreprises familiales avec conseil d'administration

Variables	Variable Dépendante : Pratiques Comptables		
	(1)	(2)	(3)
Caractéristique_CA	0.110*** (0.0406)		
concentration_Capital		-0.0493 (0.316)	
Fonction_E	0.0854 (0.130)	0.0913 (0.128)	0.170 (0.136)
ExpC)rience	0.332 (0.215)	0.285 (0.229)	0.313 (0.229)
Genre	0.182 (0.422)	0.0328 (0.420)	0.0674 (0.404)
Age	-0.251 (0.508)	-0.352 (0.447)	-0.270 (0.515)
Secteur_Act	0.329 (0.338)	0.296 (0.296)	0.169 (0.267)
Nature_Dirigeant	-0.234 (0.340)	-0.205 (0.359)	0.268 (0.535)
Nomb_Actionnaires	0.373 (0.306)	0.494 (0.385)	0.624* (0.370)
Constant	4.959 (3.011)	6.810*** (2.102)	6.435** (2.501)
Observations	56	56	56
R-squared	0.167	0.133	0.172
r2_a	0.0252	-0.0141	0.0314
F	7.318	2.142	3.686
Prob > F	0.0000	0.0500	0.0021

Robust standard errors in parentheses, *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Source : auteur

Tableau 6 : Résultat des estimations dans les entreprises familiales sans conseil d'administration avec contrôle des caractéristiques des répondants

Variables	Variable Dépendante : Pratiques Comptables	
	(1)	(2)
concentration_Capital	0.219 (0.142) (0.143)	0.277** (0.128)
Fonction_E	-0.336*** (0.0920)	-0.359*** (0.105)
ExpC)rience	0.389** (0.192)	0.249 (0.214)
Genre	1.446** (0.718)	1.751** (0.669)
Age	-0.357** (0.164)	-0.314* (0.168)
Constant	2.692* (1.587)	4.717*** (1.076)
Observations	59	59
R-squared	0.457	0.350
r2_a	0.370	0.289
F	7.677	5.112
Prob > F	0.0000	0.0007

Source : auteur

A la lecture de ces tableaux, il en résulte trois faits majeurs, qui méritent un regard particulier. Il est intéressant de relever que les mécanismes de gouvernance tels que la structure de propriété ou la concentration du capital (colonne 1), influence négativement les pratiques comptables non seulement dans les entreprises familiales possédant un Conseil d'Administration, mais également dans les entreprises familiales dépourvues de Conseil d'Administration. Il convient de signaler cet effet négatif est considérable dans les entreprises familiales sans conseil d'administration. Ce résultat vient ainsi conforter ceux trouvés dans les travaux de Cabane (2018) qui pense que la gouvernance est un levier de trop peu utilisé par les PME car la concentration de l'usus, du fructus et de l'abus ne favorise pas sa mise en application. Les entreprises familiales gagneraient alors à les dissocier pour favoriser la mise en place d'un bon système de gouvernance. Globalement, l'instrumentalisation de la gestion des entreprises familiales se fait ressentir dans la plupart des cas, dans les SA avec Conseil d'Administration et les SARL sans Conseil d'Administration. Ceci peut se justifier par l'absence d'un véritable contrôle de gestion (Barbelivien, 2016). En effet, les profils financiers dans les directions générales ainsi que le développement des outils de la finance et du contrôle de gestion, représentent des freins au développement de l'entreprise familiale

(Berland et Redon, 2015). Le contrôle de gestion doit donc s'assurer que l'ensemble des collaborateurs agisse en cohérence avec les objectifs généraux définis par les actionnaires/propriétaires.

Les travaux de Berrone et al., (2012), expliquent que lorsqu'il y a une forte concentration familiale, l'identité familiale est inexplicablement liée à l'entreprise. Car les membres familiaux ont une intention plus élevée pour la pérennisation de l'entreprise familiale. Par conséquent, il y a un fort soutien à obtenir des conditions de rentabilité moins élevées qui préservent les objectifs non économiques. A cet effet, l'intense présence des membres de la famille au conseil affecte négativement les pratiques comptables et par ricochet, les performances. Ces membres sont généralement des membres de la famille nucléaire, et leur identification avec l'entreprise est très élevée.

CONCLUSION

Les résultats issus de cette analyse nous ont permis de répondre à la question de savoir si les pratiques comptables sont influencées par les mécanismes de gouvernance au sein des entreprises familiales au Cameroun. Au terme de nos analyses, il ressort que certaines dimensions des mécanismes de gouvernance (les caractéristiques spécifiques du conseil d'administration et la concentration du capital), ont une influence significative sur les pratiques comptables au sein des entreprises familiales. Cette recherche permet d'établir la vérité de la relation entre les mécanismes de gouvernance et les pratiques dans les entreprises familiales au Cameroun. Cela suggère que les entreprises familiales camerounaises doivent être en mesure d'adapter leur gestion et leur structure du Conseil d'Administration, en tenant compte des effets modérateurs sur la performance financière, et en intégrant ainsi des administrateurs indépendants dans leurs Conseils d'Administration (Batac & Barrédy, 2009). l'ouverture du capital et la réduction considérable de l'incertitude entre le secteur public et le secteur privé pourrait favoriser une inclusion économique et permettrait aux responsables de mieux prédire leur système d'information et le pilotage, gage de leur performance et de la pérennité des entreprises camerounaises (Makani et al., 2025).

Cette étude ne peut être qu'un début destiné à lancer les débats sur l'apport des mécanismes de gouvernance sur les pratiques comptables des entreprises familiales. Elle serait plus pertinente, si l'on questionnait aussi les effets de la gouvernance sur la pérennité des entreprises familiales. D'autres travaux qualitatifs, à caractère expérimental surtout, pourraient être menés sur la qualité de la relation entre le contrôleur (professionnel de la comptabilité) et le producteur des informations comptables.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Abbott, L., Paker S. et Paters G., (2004), «Audit committee characteristic and restatements auditing», *Journal of practice and theory*, vol.23, n°.1.

Aboubakar Roukatou. et Dretti D. (2022), «Analysis of the determinants of the effectiveness of the board of directors in family businesses in Cameroon», *Journal of business and management*, vol. 10, n°5.

Berle A. et Means G. C., (1932), «The Modern Corporation and Private Property», Macmillan, New York, 414 p.

Bimeme B. I., (2016), « Bonne gouvernance d'entreprise et communication des informations comptables et financiers : une analyse dans le contexte des entreprises du Cameroun », Thèse de doctorat/PhD en sciences de gestion, Université de Douala, option Comptabilité, 299 pages.

Cabane P. (2018), «Manuel de gouvernance d'entreprise: les meilleures pratiques pour créer la valeur », Ed. Eyrolles, Paris, 368 pages.

CEA (2002), « Commission Economique sur l'Afrique», Rapport annuel 2002 de la Commission Economique pour l'Afrique , 79 pages.

Charreaux G., (2002), « In search of new foundation for finance and corporate governance», *Finance control strategy*, vol.5, n°3.

Charreaux G., (1997), « Le gouvernement d'entreprise: corporate governance, théories et faits», *Economica*, 540 pages

Charreaux G. et Pitou Belin J.P. (1985), «la théorie contractuelle des organisations: une application au Conseil d'Administration», *Revue Sciences de Gestion*, vol.1, n°.6.

Chouta A, Benhrimida M. et Othmane F., (2023), « l'influence de la concentration de l'actionnariat sur les pratiques de gestion des résultats », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, vol 6, N°3 pp : 215-232.

Coeurderoy R. et A. Lwango (2012), « Capital social de l'entreprise familiale et efficience organisationnelle : propositions théoriques pour un modèle de transmission par le canal des coûts bureaucratiques », *Management*, vol. 15, n° 4.

Commons J R., (1934), «Institutional economics », New Brunswick :Transaction.

Davis J. H., Schoorman D. L. et Donaldson L. (1997), «The distinctiveness of agency theory and stewardship theory», *Academy of management review*, 22.

Dechow P. et Skinner D., (2000), «Earnings management: Reconciling the views of accounting academics, practitioners, and regulators», *Accounting horizons*, vol. 14, n°.2.

Djimaldé F. et Loum P. (2025), «Impact du pouvoir des dirigeants des PME tchadiennes sur le dispositif du système de contrôle interne», **Revue du Contrôle, de la comptabilité et de l'audit**, vol. 9, n°1.

El Mokhtari, Torra, H et Asraoul, M., (2025), « l'indépendance des auditeurs face aux enjeux de la gouvernance : conséquence sur la qualité de l'information financière », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, vol 8, n°2.

Feudjo J. R. et Tchakam J.P. (2012), « Les déterminants de la structure financière:comment expliquer le paradoxe de l'insolvabilité et de l'endettement au Cameroun », *La Revue Internationale PME*, vol 25, n°2, p:99-128.

Feudjo J. R. & Mfouapon (2021), « La gouvernance stratégique ; vers une nouvelle vision de l'organisation du pouvoir au sein des champions nationaux », *Journal of Academic Finance*, vol. 12, n°1, 2021.

FOKOU. B & MOUMENI. Y (2019), «Production et utilisation des informations comptables dans les entreprises familiales au Cameroun », *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit* , Numéro11.

Gélinier o, et Gaultier A., (1974), *l'avenir des entreprises personnelles et familiales*, paris : Editions Hommes et techniques.

GICAM (2023), «Code de bonne gouvernance des entreprises: principes, préceptes et pratiques de bonne gouvernance d'entreprise», *GICAM*, 121 pages.

Gomez P. Y., (1994), « Qualité et théorie des conventions » *Economica*, Paris coll. Recherche en gestion.

Hirigoyen G. (2014), « Valeur et évaluation des entreprises familiales », *Revue Française de Gestion*, vol. 5,n° 242.

INS (2022), «Repertoire et démographie des entreprises modernes», Rapport annuel

INS (2016), «Recensement Général des Entreprises 2016», Document de Synthèse de l'Institut National de la Statistique du Cameroun.

Jensen M. et W. Meckling (1976), « Theory of the Firm: Managerial Behavior. Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*,vol. 4, n° 3.

Kamgang F. J, Wako R et Moumeni Y. (2024), «Relation conflictuelle Dirigeant/Conseil d'Administration et performance sociale des entreprises publiques au Cameroun", *Revue française d'économie et de gestion*, vol.5, n°7.

Kamgang F. J, Moumeni Y. et Wako R. (2023), «Relation conflictuelle Dirigeant/Conseil d'Administration et performance financière des entreprises publiques au Cameroun, *Revue-IRS*, vol.1, n°4.

Lanoux B. (2015), « Les représentations sociales de la transmission d'entreprises familiales : enseignements apportés par les discours cinématographiques », *Revue Management & Avenir*, n° 79.

Lavigne B. et St-Pierre J., (2002), « Association entre le système d'information comptable des PME et leur performance financière », *6ème Congrès international francophone sur la PME*, Montréal, 23p.

Mahieu F. R. (1990), «les fondements de la crise économique en Afrique», Ed. L'Harmattan, 197 p.

Makani S. R., Pouomogne A. Et Barouwa Y. (2024), «Les déterminants de la gestion des données comptables : une étude sur les PME industrielles camerounaises», *Revue du Contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, vol.8, n°1.

Melin L. et Nordqvist M. (2000), ««Corporate governance in family firms: the role of influential actors and the strategic arena», *Communication à la conférence de l'ICSB*.

Mignon S. (2000), «La pérennité des entreprises familiales : un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire ?», *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 3.

Mignon S. et S. Mahmoud-Jouini (2014), « L'interaction du capital social et de la gestion des ressources humaines dans les entreprises familiales pérennes », *Management International*, vol. 18, n° 3.

Miller D. et I. Le Breton-Miller (2007), « Kicking the habit. Broadening Our Horizons by Studying Family Businesses », *Journal of Management Inquiry*, vol. 16, n° 1.

Ngongang D., (2013), « Système d'information comptable et contrôle de gestion dans les entreprises camerounaises », *Revue Gestion et Organisation*, Vol.5, n° 2.

OCDE (2025), "Perspectives économiques de l'OCDE", vol. 2025, n°1.

OCDE (1997), « Examen thématique des premières années de l'enseignement supérieur : rapport comparatif », Direction de l'éducation, de l'emploi, du travail et des affaires sociales, comité de l'éducation, 28p.

ONU (2024), « The sustainable development goals report », 51 pages

Pigneur Y. (2011), « Une perspective institutionnelle », *Revue Système d'information et de management*, vol.16, n°2.

Sangue F. R. et Molou N. L. (2021), « La défaillance des PME: quelles particularités dans le contexte camerounais », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2021/1 N).

Sangue F. R., (2011), « L'efficacité de la structure de contrôle des entreprises Camerounaises », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de France Comté IAE, 430p.

Sangue F. R., (2015), « Qualité de l'audit et réduction des scandales financiers en contexte camerounais », *Revue Management et Stratégies*, vol2. n°1.

Shleifer A. et Vishny R. W., (1997), « A survey of corporate governance », *Journal of finance* vol. 5, n°2.

Souley AS A., (2023), « les pratiques comptables et performance financière des PME : cas du contexte nigérien », *Revue Française d' Economie*, vol 4, N°7 pp : 340-364.

Takoudjou N. A., Miamo W. C. et Kamga W. C. (2019), « Management control instruments in SMEs types and their effects on performance », *International Journal of Critical Accounting*, vol 11, n° 1.

Thiétart R.A., (2014), *Méthodes de recherche en management*, 4ème édition, Dunod, Paris

Turki A. et A. Omri (2008), « Nature de propriété et divulgation volontaire des informations dans les entreprises tunisiennes cotées », *Gestion 2000*, n° 2.

Wafae N. N., (2011), « Contribution à l'analyse des mécanismes de gouvernance explicatifs de la qualité de la communication financière : cas des entreprises du SBF120 », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université d'Orléans, 438p.

Wanda R., (2010), « Conseil d'administration et performance des entreprises conjointes franco-Camerounaises », *Revue des Sciences de Gestion*, vol. 5, n° 24.

Work Bank group (2024), « World development report: the middle income trap », vol 7, 276 pages