

Une analyse de l'impact du conseil familial et de la solidarité familiale sur la performance organisationnelle des entreprises familiales en contexte camerounais

An analysis of the impact of the family council and family solidarity on the organisational performance of family businesses in the Cameroonian context

Yayé BAROUWA

Docteur, *Ph.D* en Sciences de Gestion, Université de Yaoundé 2 Soa-Cameroun.
yayebarouwa@yahoo.fr.

Robert WANDA

Professeur Titulaire CAMES, enseignant à l'Université de Yaoundé 2 Soa-Cameroun.
wandarobert64@gmail.com

Date de soumission : 14/12/2021

Date d'acceptation : 21/01/2022

Pour citer cet article :

BAROUWA Y. & WANDA R. (2022) «Une analyse de l'impact du conseil familial et de la solidarité familiale sur la performance organisationnelle des entreprises familiales en contexte camerounais», Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5 : Numéro 1» pp : 286 - 305

Résumé

Cette recherche se veut d'explorer la prise en compte délibérée et/ou imposée des valeurs spécifiques de la gouvernance des entreprises familiales, ici corrélées par le conseil familial et la solidarité familiale en contexte camerounais, en se focalisant sur l'influence de ces pratiques sur la performance organisationnelle. Le déploiement de ces pratiques traditionnelles de gouvernance au sein des entreprises familiales s'inscrit dans le courant communautaire. Nous nous appuyons sur la spécificité de l'environnement camerounais et sur le découpage socio-ethnique avec la coexistence de la mise en exergue des politiques de gouvernance avec la prédominance de l'informel sur le formel. Nos résultats dévoilent en priorité un impact positif de ces variables après la régression factorielles et les tests de significativité sur la performance organisationnelle de ces entreprises familiales. En effet, la famille-proprétaire met en exergue dans son système de gouvernance, une tradition de solidarité et d'entraide qui oblige les managers de centrer leur gestion sur l'entité familiale. L'obéissance à cette tradition contribue à la bonne marche de l'entreprise, c'est-à-dire à son efficacité organisationnelle.

Mots clés : Gouvernance; conseil familial; solidarité familiale; entreprise familiale et performance.

Abstract

This research aims to explore the deliberate and/or imposed consideration of specific values of family business governance, here correlated by the family council and family solidarity in the Cameroonian context, by focusing on the influence of these practices on organisational performance. The deployment of these traditional governance practices within family businesses is part of the communitarian trend. We rely on the specificity of the Cameroonian environment and on the socio-ethnic division with the coexistence of the emphasis on governance policies with the predominance of the informal over the formal. Our results reveal a positive impact of these variables after factorial regression and significance tests on the organisational performance of these family firms. Indeed, the family-owner emphasises in its governance system a tradition of solidarity and mutual aid which obliges managers to focus their management on the family entity. Obedience to this tradition contributes to the smooth running of the company, i.e. to its organisational efficiency.

Keywords: Governance; family council; family solidarity; family business and performance.

Introduction

Aujourd'hui, l'entreprise familiale (EF) est devenue un terrain d'investigation des chercheurs en sciences sociales. Bien qu'elle soit la forme d'organisation la plus ancienne, elle n'a reçu de l'intérêt de la part des chercheurs que très tardivement (Casado & Bernard, 2016). Malgré le regain d'intérêt sur la thématique de cette organisation, certains domaines de recherche ont pris de l'ampleur sur d'autres et ont été plus explorés (Allouche & Amann, 2000). Une des raisons qui sous-tendent l'ingénuité de ce type d'entreprises est que, l'EF fût longtemps considérée comme une réplique réduite de son homologue non familiale.

Historiquement, c'est à partir des années 1980 que vont pousser les recherches sur les entreprises familiales (EFs). En majorité, ces recherches sont d'origine anglo-saxonne; quoi que l'on puisse soulever quelques travaux pionniers en France (Hirigoyen, 2014). Une des raisons qui sous-tendent l'ingénuité de ce type d'entreprises est que, l'EF fût longtemps considérée comme une réplique réduite de son homologue non familiale. Les recherches actuelles dévoilent que, l'atomisation de la propriété est l'exception plutôt que la règle dans la majorité des pays. Dans les firmes d'Europe continentale, les recherches conventionnelles prouvent que la propriété est principalement concentrée dans les mains de familles (Van den Berghe & Carchon, 2003). Le déclin de la firme familiale n'a donc pas eu lieu. Cela est dû pour certains à une économie de coûts de transaction par rapport aux autres systèmes de gouvernance (Missonier & Gundolf 2015). Lesquels coûts se diffèrent en fonction du niveau de développement de chaque pays.

Au Cameroun où le marché financier se trouve encore au stade embryonnaire et où l'application des codes de bonne conduite en matière de gouvernance régie par l'Acte Uniforme de l'OHADA relatif aux droits de sociétés est mitigée, souligne beaucoup d'interrogation en ce sens qu'on y retrouve un nombre élevé d'entreprises à forte concentration de la propriété (Wanda & Djoum, 2011). Comme souligné supra, l'étude de l'INS réalisée en 2009, a montré que 89% des entreprises sont de forme unipersonnelle et pour la plupart créées il y a moins de dix (10) ans, soit 81% du total recensées.

En outre, le Cameroun, qui est le terrain d'investigation pour cette recherche, subit de plein fouet depuis la fin des années 2000 de multiples crises (économiques et financières mondiale, alimentaires et énergétiques) qui ont ralenti la croissance économique. En effet, le taux de

croissance du PIB réel a baissé de 0,4 point et s'est situé à 2,9% contre 3,3% en 2007¹. Or, dans un environnement fortement concurrentiel, l'entreprise est mise à l'épreuve par un double souci de la performance et d'adaptation ou de créativité (Tchankam, 2007) révèle que « *la famille est le facteur manquant dans la recherche organisationnelle* ». Rares sont les travaux de recherche qui portent sur les facteurs familiaux (Dyer, 2003 ; Steier et al, 2004), sur la nature de la famille et même les tentatives de regroupement des critères permettant de définir la famille dans le cadre d'une entreprise familiale. La majorité des travaux ignore ou se contente d'effleurer la question de l'influence de la structure familiale sur la gestion ou la propriété de l'EF.

La négligence des valeurs familiales comme facteurs dans les recherches organisationnelles peut conduire à des résultats biaisés et ambigus (Voordeckers et al, 2007). En fait, Dyer et Handler (1994) observent un manque de théorie intégrée qui permet de mieux appréhender les relations complexes et flottantes au cours du temps entre les entrepreneurs et leurs familles. Litz (1997) souligne les erreurs perpétrées par certains chercheurs en termes de « négligence » des facteurs familiaux qui caractérisent les EFs. Ratangar (2012) et Dyer (2003) avancent que l'investigation sur la connexion entre les conditions de vie dans les familles et l'EF est toujours à ses débuts.

Toutefois, l'une des recherches effectuées au Cameroun par l'INS/RGE² en 2009, montre que, 89% des entreprises sont de forme individuelle. Ces organisations forgent eux-mêmes leur principal tissu économique qui leur permet de s'implanter dans une vision de croissance à long terme et de garantir leur performance (Wiem Madani, 2010). Ainsi, l'importance économique de ces entreprises conjuguée à la supériorité de leurs performances enjoint à des recherches scientifiques qui contribuent à la compréhension de leurs spécificités et des structures de la gouvernance de l'entreprise en leur sein. La thématique de la gouvernance dans le cadre des EFs au Cameroun est peu abordée. Bien qu'ayant suscité l'intérêt des chercheurs, l'essentiel des débats s'intéresse aux conditions d'alignement du pouvoir discrétionnaire des mandataires sociaux, les modalités de leur sélection, aux modalités de leur rémunération et voire les conditions d'exercices de leurs mandats. Toutefois, ces travaux initiaux traitent des problèmes d'efficacités générés par le démembrement de la fonction propriété en une fonction de contrôle détenue par les actionnaires (shareholders) et une fonction décisionnelle exercée par les dirigeants professionnels (Moungou & Niyonsaba, 2015). On dénote une absence des conflits

¹ Rapport de l'INS sur l'Etude Economique et Financière des entreprises en 2007 et 2008

² INS, Institut National de la Statistique et RGE, Recensement Général des Entreprises.

d'intérêt du type dirigeant-actionnaires dans le cadre des PME/PMI, car ces deux acteurs sont généralement confondus. Ce constat par ricochet est le même dans le cadre des EFs où on trouve le tri-type dirigeant/propriétaire/famille qui est en général confondu.

A la suite de ces constats, Charreaux (1998) souligne que, dans le cadre de ce type d'entreprises amorce le débat sur la gouvernance via une modification de l'approche traditionnelle essentiellement axée sur la gouvernance actionnariale. C'est d'ailleurs pour cette raison que le problème de la gouvernance dans l'EF reste et demeure plus que jamais un problème crucial et spécifique en ce sens que la superposition des intérêts des dirigeants et des actionnaires conduit à un enracinement des dirigeants dont on ignore les enjeux, eu égard de son effet sur la performance (Lamoureux, 2020). Ainsi, notre recherche vise à faire suite à ces travaux antérieurs, focalise sur la mise en œuvre du conseil familial et de la solidarité familiale afin de questionner la portée de ces deux valeurs spécifiques de la gouvernance des EFs sur la performance organisationnelle.

L'objectif de cette recherche est de questionner l'impact mise en œuvre des particularités de pratiques de gouvernance sur la performance organisationnelle via une analyse du conseil familial et de la solidarité familiale des EFs en contexte camerounais. De cette problématique se dégage la question principale suivante : *quel est l'impact de la mise en œuvre du conseil familial et de la solidarité familiale sur performance organisationnelle des EFs en contexte camerounais?*

Pour ce faire, nous commençons par un décryptage des orientations spécifiques de la gouvernance. Nous élucidons ensuite notre approche méthodologique et enfin, nous présentons et discutons nos résultats obtenus.

1. La nécessité d'un décryptage des orientations spécifiques de la gouvernance des entreprises familiales

La controverse définitionnelle qui oppose les chercheurs autour de la notion de l'EF est loin de faire l'unanimité. Cette situation diversement justifiée dans le milieu de la recherche fait de l'EF une forme d'organisation aux contours mal dessinés dans la littérature et parfois empreinte de nombreuses confusions (Mouliom I. & Wanda R. 2020). Ainsi, pendant qu'on assiste très souvent à un débat autour de définitions assez marquées par leur hétérogénéité, le concept de l'EF est rarement arrêté de manière rigoureuse et n'a jamais été modélisé de façon formelle. D'autres visions sont orientées sur portés non seulement sur l'existence de préjugés qui lui prêtent l'image d'une organisation informelle et mais également sur la personnalité même des

chercheurs engagés dans ce domaine et confuse pour justifier cet état des lieux. Face à cet ombre d'idée autour du concept marqué par la quiétude entretenue par le SYCOHADA, nous nous proposons d'appréhender l'EF sur le plan local. Ainsi ; elle peut être définie comme toute entité juridiquement et économiquement indépendante à but lucratif, dont sa création émane d'une initiative collective voire individuelle des personnes liées par les liens de sang ou d'appartenances ethniques. Cette tentative de définition de l'EF se rapproche de celle donnée par Mayer et al (1995) qui propose que : « *l'entreprise familiale est toute organisation où deux ou plusieurs membres de la famille étendue influencent la marche (direction) de l'entreprise à travers l'exercice des liens de parenté, des postes de management ou des droits de propriété sur le capital* ». Devant la complexité reconnue par les acteurs de donner une définition unique pouvant prendre en compte tous les aspects de l'EF, Ratangar (2012) affirme que, plus une entreprise rassemble de caractéristiques énoncées sur ce schéma, plus elle se rapproche d'une définition idéale de l'EF traditionnelle.

1.1 La perception de la mise en œuvre du conseil familial sur la performance de l'EF

Le conseil de la famille remplit deux fonctions importantes au sein d'une EF: d'une part, l'élaboration et la mise en marche du protocole familial, et d'autre part, l'anticipation des problèmes qui pourraient survenir entre les acteurs familiaux et la famille. De ce fait, la famille peut se référer à la fois au conseil d'administration sur les questions touchant l'entreprise et à l'assemblée familiale pour celles qui concernent la famille. D'après Lintignat (2017), une bonne coordination entre le conseil familial et le conseil d'administration sont nécessaire pour le pilotage de la firme. Cet organe s'occupe de la réussite et de l'efficacité de l'entreprise et sa continuité dans le respect des valeurs des acteurs nécessitent la mise en disposition des moyens pour assurer la promotion et la défense des intérêts de la famille pour assurer la performance attendue et pour gérer l'interface famille/entreprise.

Pourtant, la présence d'un du conseil familial ayant une part substantielle du capital atténué le problème de « *passager clandestin* » dans la surveillance des acteurs familiaux de l'équipe dirigeante (Zouhoul, 2011). Dans ce cas, la famille a tout intérêt de veiller au bon fonctionnement de l'entreprise puisque les dividendes et leurs richesses en dépendent. De ce fait, le conseil familial a le mérite de faciliter les rapports de la famille entre l'actionnariat et l'entreprise (Ndjambou & Sassine, 2014). Il permet aux membres de la famille de se regrouper et de discuter des problèmes conduisant ainsi à plus d'interactions entre les membres de la famille-actionnaire (Mustakallio et al., 2002). Egalement, elles permettent de faire participer

les plus jeunes membres de la famille et donc de les acclimater progressivement à la gestion des affaires (Lwango, 2009). L'évolution et la situation de l'EF doivent alors être présentées régulièrement lors de l'assemblée familiale la charte ainsi que les stratégies patrimoniales. Le conseil de famille, en tant que commission de l'assemblée familiale institutionnalise la collaboration et fait le lien entre la cellule familiale et l'entreprise. Le conseil familial étant considérée comme un système isolé en relation avec un autre qu'est l'entreprise familiale, il est noté qu'il influence positivement la performance organisationnelle des entreprises familiales. Cette littérature nous permet d'affiner l'hypothèse suivante :

H1: le conseil familial aurait une influence positive sur la performance de l'entreprise familiale

1.2 La perception de la mise en œuvre de la solidarité familiale sur la performance de l'EF

Le concept de solidarité désigne un sentiment de devoir moral envers les membres d'un groupe donné. Notons que, une EF peut être détenue ou dirigée non pas par une seule personne mais par une pluralité d'individus partageant le pouvoir (maris, femmes, sœurs, frères, cousins, cousines etc.). De ce fait, l'EF a donc besoin d'une cohésion forte pour fonctionner efficacement et harmonieusement (Schulze, 2003). En science physique, la cohésion fait référence à la force qui unit les molécules d'un liquide pour le maintenir en équilibre. En sociologie, le concept de solidarité ou de la cohésion sociale renvoie à la nature et l'intensité des liens sociaux qui existent entre les membres (Labaski, 2007). Une bonne cohésion est alors le signe d'un état de fonctionnement de la société ou la solidarité s'exprime entre les individus. Au niveau de la firme familiale, la solidarité est supposée être intuitive, naturelle et spontanée contrairement aux firmes non familiales (Mouliom, 2019). Les liens familiaux qui sont d'ailleurs fondés sur l'amour, le respect et la confiance, semblent, en effet, mieux prédisposer les membres de la cellule à travailler en harmonie.

En fait, l'obligation de soutenir les membres familiaux est par la crainte des conflits qui est un déstabilisateur de l'harmonie familiale. Lorsque ces conflits se manifestent, l'EF court le risque de se fondre ou de réduire son efficacité (Lwango, 2009). Cela nous permet de formuler la deuxième hypothèse, qui est la suivante :

H2: Plus la famille est solidaire, davantage serait la performance de l'entreprise familiale

2. Choix méthodologiques de la recherche

Il est question ici d'explorer les fondamentaux de cette recherche qui vont de la présentation de l'échantillon passant par l'identification des variables le choix du modèle d'analyse.

2.1 Échantillonnage

Les données de l'étude ont été collectées à travers les questionnaires administrés aux dirigeants d'entreprises familiales des trois villes industrielles camerounaises. Ces entreprises sont choisies à partir de la méthode probabiliste aléatoire simple d'échantillonnage dans la base des données de l'Institut National de la Statistique du Cameroun. L'administration de ces questionnaires s'est faite à travers le dépôt des questionnaires contre décharges des services compétents des entreprises concernées. De ce fait, 238 questionnaires ont été administrés dans les trois plus grandes villes représentatives de l'économie camerounaise, à savoir : Douala (104 entreprises), Yaoundé (91 entreprises) et Bafoussam (43 entreprises) pour un retour de 123 questionnaires exploitables. Il faut noter la méthode par questionnaire donne l'avantage aux répondants en termes de la disponibilité du temps nécessaire pour le rassemblement des informations à fournir. En effet, nous avons souligné l'hétérogénéité des secteurs afin de favoriser la richesse des données recueillies.

2.1.1 Opérationnalisation des variables explicatives

Le concept de collecte des informations en sciences sociales est souvent quasi-approprié car chaque information est une construction. Il est judicieux de procéder à l'opérationnalisation de des variables de l'étude. Le tableau 1 ci-dessous identifie les variables explicatives de la recherche.

Tableau 1 : Identification des dimensions des variables explicatives et opérationnalisation des items

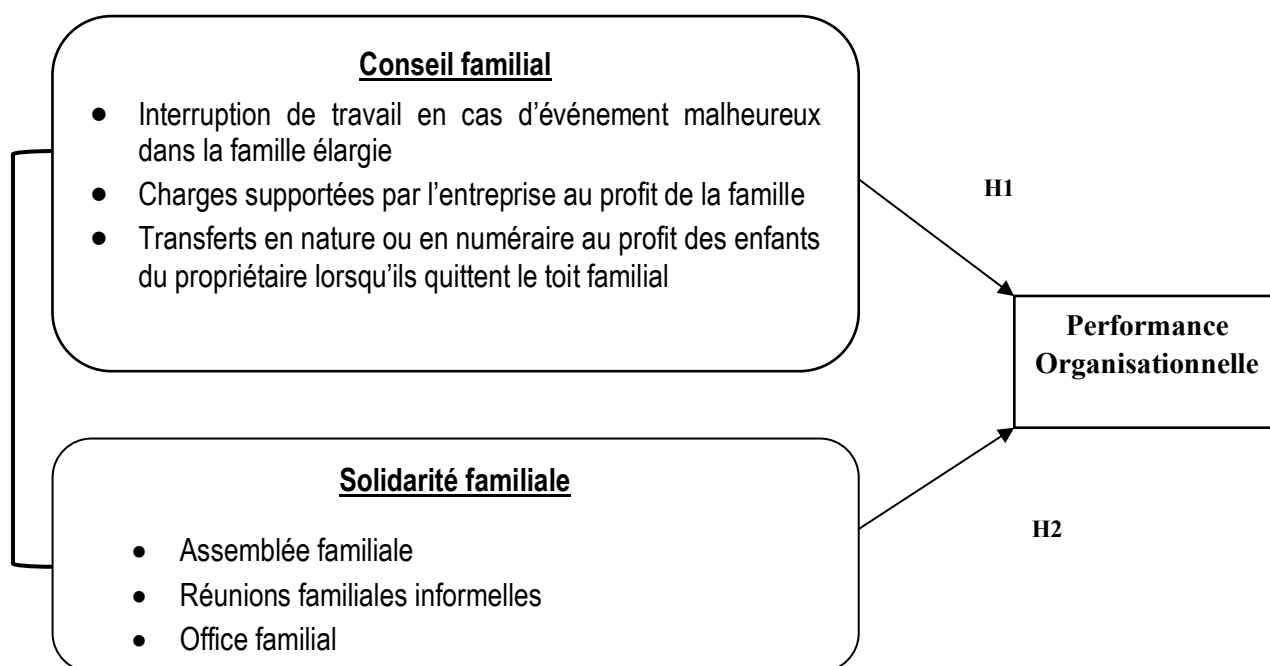
Concept	Dimension/échelle	Indicateurs de mesure/Sous échelle de mesure	Nombre d'items
Caractère familial de l'entreprise	Structure de propriété	<ul style="list-style-type: none"> Degré participation familiale dans le capital 	1
	Présence familiale dans l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> Statut du dirigeant 	1
Valeurs spécifiques de l'EF	<p>Conseil Familial (Instance composée en totalité des administrateurs membres de la famille propriétaire)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Interruption de travail en cas d'événement malheureux dans la famille élargie Charges supportées par l'entreprise au profit de la famille Transferts en nature ou en numéraire au profit des enfants du propriétaire lorsqu'ils quittent le toit familial 	1 1 1

	Solidarité Familiale (Cohésion ou sentiment de devoir moral envers les membres d'un groupe donné)	• Assemblée familiale,	1
		• Réunions familiales informelles,	1
		• Office familial	1

Source : Auteurs

Les questions qui prennent en compte les variables du modèle de notre recherche sont celles portant sur la connaissance du répondant et ne nécessitent pas trop de souvenir ou de réflexion. La figure 1 ci-après présente le modèle de recherche après nos analyses en composantes principales.

Figure 1 : Synthèse modèle de recherche



Source : Auteurs

Les hypothèses H1 et H2 mettent en exergues des variables quantitatives et les variables nominales. L'analyse multi-variée est alors utilisée pour mettre en application la régression logistique permettant d'intégrer simultanément toutes les variables. Nous allons dès lors tester l'existence ou non d'une relation positive ou non entre la performance et ces différentes variantes de la gouvernance à travers un test de régression logistique. Cette régression logistique permet de compléter l'analyse associative des variances qui a permis de déterminer l'importance et la significativité des facteurs spécifiques de la gouvernance des EFs.

2.1.2 Élaboration de la variable à expliquer

La performance organisationnelle est mesurée à l'aide d'un certain nombre d'indicateurs tels que : la satisfaction du personnel, alignement des objectifs individuels avec ceux de l'entreprise, l'évolution de l'effectif du personnel de l'entreprise, l'alignement des objectifs individuels avec ceux de l'entreprise ; le niveau de formation du personnel et l'opportunité de croissance (Wiem Madani, 2010 & Louizi, 2011). Nous retenons dans le cadre de cette recherche, l'évolution des parts de marché et la croissance du Chiffre d'affaires comme illustre le tableau 2 suivant :

Tableau 2 : Mise en exergue de la variable à expliquer

Variables	Indicateurs de mesures	Nature des variables	Echelle de mesure
Performance organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction du personnel • Alignement des objectifs individuels avec ceux de l'entreprise • Opportunité de croissance 	Qualitative	variables mesurées à l'échelle d'intervalle (échelle de Likert à 5 points)

Source : Wiem El Madani. (2010)

Pour visualiser la distribution de l'échantillon par rapport à nos variables retenues, nous avons adopté l'analyse bidimensionnelle. Il s'agit de redistribuer les items des variables explicatives des EFs en fonction de la taille de la performance. Elle permet alors de vérifier les relations entre les caractéristiques des entreprises et leur spécificité de gouvernance et d'apprécier aussi les effets des telles spécificités aux variantes des facteurs organisationnels.

2.2 Modèle d'analyse des données : méthode et instruments

Pour visualiser notre étude, nous avons fait recours à l'analyse des correspondances multiples. Ainsi, le traitement des données nécessite que les variables retenues soient dichotomisées afin de faciliter l'interprétation des résultats (Mouliom, 2019). En effet, la modèle de régression logistique qui offre la possibilité d'obtention de la probabilité d'un événement nous a permis de mesurer l'influence des variables explicatives sur la performance organisationnelle des EFs notre échantillon. Cette estimation du modèle à partir de l'échantillon d'observations en étude s'est faite par le principe du maximum de vraisemblance. A chaque étape du processus, le coefficient de la variable qui présente la plus mauvaise significativité est exclu du prochain modèle d'après le test de Wald. Ce processus sera répété jusqu'à l'obtention d'un modèle où toutes les variables ont une significativité $\leq 5\%$. Bien plus, l'étape d'estimation des coefficients

est précédée de détermination de certains paramètres du modèle à savoir la statistique du rapport de vraisemblance Lambda ($-2\log$ -vraisemblance), la probabilité critique associée ($P \geq \chi^2$). Cependant, le test de variance entre items du conseil familial donne une valeur F de 0,308 avec une probabilité de 0,000. Le test d'additivité de Turkey donne un F égal à 1,933 avec une probabilité de 0,000. De même, nous avons trouvé un indice de KMO égale à 0,613 qui est au seuil acceptable. On remarque que les moyennes des items sont relativement élevées qui justifient d'ailleurs l'unanimité des répondants et un écart-type faible justifiant la faible variabilité des réponses. Nous retenons ainsi deux axes d'analyses corrélés comme suit : le premier axe corrélé avec un seul item « *instances familiales* ». Le deuxième axe est corrélé avec deux(02) items et nous le qualifierons de « *Réunion familiale formelle* ». Tous ces items ont une communalité supérieure au seuil acceptable ($\geq 0,5$). En ce qui concerne la solidarité familiale a ainsi suggéré quelques formes d'intervention de l'entreprise sur le plan externe (assistance en faveur des membres de la famille proche ou élargie et assistance en faveur les enfants de la famille). Toutefois, nous avons trouvé que, la fiabilité attribuée à l'échelle de la solidarité familiale est satisfaisante avec un alpha de Cronbach égale à 0,943. Nos notons également que le test de variance entre items donne une valeur F de 0,511 avec une probabilité de 0,000. Etant donné que l'ACP a retenu une seule composante, il est de ce fait impossible d'effectuer une rotation Varimax. Nous observons que les items ont une faible moyenne. Ces moyennes tournent autour de 2,6 justes en deçà de la moyenne générale qui est de 3. Mais sa constance justifie l'unanimité des répondants car leurs écart-types sont faibles. Le premier axe factoriel, regroupe trois(03) items, nous l'appelons « *Assistance en faveur des membres de la famille* ». Le deuxième axe avec trois (03) items et mesure l'« *Assistance en faveur les enfants de la famille* ».

3. Présentation des résultats de la recherche

Tableau 3: Mise en évidence de la structure du conseil familial et de la solidarité familiale

Facteurs/variables	Type1		Type 2		Moy générale	Ecart-type général
	Moy	Ecart-type	Moy	Ecart-type		
(VAR1 ₁): <i>Instances familiales</i>	10,166	1,329	11,750	7,362	10,680	6,148
(VAR1 ₂): <i>Réunion familiale formelle</i>	6,500	1,048	5,5000	1,316	5,560	1,356

(VAR2 ₁): Assistance en faveur des membres de la famille proche ou élargie	8,000	3,098	6,562	1,209	6,840	1,841
(VAR2 ₂): Assistance en faveur les enfants de la famille	8,001	3,098	6,562	1,209	6,840	1,841

Source : Auteurs

La régression multinomiale logistique est effectuée par le logiciel statistique SPSS.20. Pour prendre en compte toutes les interactions entre les variables, nous avons utilisé les modèles suivants:

Modèle 1 et 2 $\text{perf1} = \beta_{01} + \beta_1(\text{VAR1}_1)t + \beta_2(\text{VAR1}_2)t + \beta_t$

$\text{perf2} = \beta_{02} + \beta_3(\text{VAR2}_1)t + \beta_4(\text{VAR2}_2)t + \beta_t$

Comme illustre ce tableau ci-dessus, nous voyons que le facteur « instances familiales » est celui ayant une moyenne élevée et discrimine en effet les deux clusters au type2 (11,750). Les facteurs « Assistance en faveur des membres de la famille proche ou élargie », « Assistance en faveur les enfants de la famille » et « Réunion familiale formelle » sont classés au type 1. Ils affichent respectivement une moyenne de 8,000 ; 8,001 et 6,500 qui sont légèrement supérieures chacune à la moyenne générale.

3.1 Résultats de la régression de l’hypothèse du modèle 1

Comme nous avons mentionné dans l’analyse factorielle, les spécificités de la gouvernance des EFs sont des concepts multidimensionnels. Nous avons compilé ces résultats de l’analyse dans le tableau 4 suivant :

Tableau 4: Synthèse des résultats de test de régression du modèle 1

Coefficients	Valeurs de des coefficients	
	Hypothèse 3	
	VAR1_1	VAR1_2
R	0,634	
R ² Ajusté	0,054	0,039
Erreur standard (ES)	0,049	0,112
Test de Student (t)	3,224	3,215
Wald=(B/ES) ² =F	F=7,127	F=5,266
Sig(P)	DL ₁ =1	DL ₁ =1
Degré de liberté (DL)	DL ₂ =123	DL ₂ =123

	P=0,028	P=0,830
Diagnostique de colinéarité	$\beta_1 = 0,109$	$\beta_2 = 0,024$
Constante	1,041	

Source : Auteurs

Ce tableau montre que le coefficient de détermination « R » représentant l’hypothèse 3 est de 0,623 (tend vers l’unité) ; il confirme le test de robustesse du modèle car d’après la F de Wald, ses variables sont tous supérieures à 2 au seuil de significativité de 1. Le modèle de régression du conseil familial (VAR1_1 et VAR1_2) et la performance Perf(1) donne les résultats suivants :

$$\text{perf}(1) = 1,041 + 0,028(\text{VAR1}_1)t + 0,024(\text{VAR1}_2)t + \beta_1 t$$

A partir de ce modèle, on observe que tous les coefficients de régression des variables ont une valeur de Student (t) supérieure à l’unité, soit 7,127 et 5,266 respectivement pour les variables *Instances familiales* (VAR1_1) et *Réunion familiale formelle* (VAR1_2). Plus important, on note que les coefficients de corrélation entre les variables indépendantes et la performance sont significativement positifs dans la mesure où ils sont de l’ordre de 0,028 et 0,024. On peut dire à partir de ces valeurs, que nos variables (gouvernance) ont un pouvoir explicatif sur la performance des EFs. On peut dire que l’hypothèse 1 est vérifiée quel que soit l’aspect de l’instance familiale et la réunion familiale prises en compte dans ce test de régression multidimensionnel.

3.2 Résultats de la régression de l’hypothèse du modèle 2

Comme les analyses précédentes, nous allons effectuer le test de régression de la relation entre la solidarité familiale et la performance. Nous avons synthétisé ces résultats de l’analyse dans le tableau 5 suivant :

Tableau 5 : Synthèse des résultats de test de régression modèle 2

Coefficients	Valeurs de des coefficients Hypothèse 2	
	VAR2_1	VAR2_2
R	0,654	
R ² Ajusté	0,804	0,728
Erreur standard (ES)	0,122	0,122
Test de Student (t) ≥ 2 (valeur seuil)	2,437	2,708
Wald=(B/ES) ² =F	F=6,020	F=5,279
Sig(P)	DL ₁ =1	DL ₁ =1

Degré de liberté (DL)	DL ₂ =123 P=0,153	DL ₂ =123 P=0,090
Diagnostique de colinéarité	$\beta_3 = 0,266$	$\beta_4 = 0,317$
Constante	2,605E+096	

Source : Auteurs

Ce tableau laisse entrevoir que le coefficient de détermination « R » est positif (0,654). Il confirme qu'il existe une forte liaison positive entre la variable solidarité et la performance des EFs retenues dans notre échantillon. De même, la statistique de Wald nous montre que tous ses facteurs sont supérieurs à ≥ 2 au seuil de significativité de 1. A partir de ces résultats, ce modèle de régression de la solidarité familiale (VAR2_1 et VAR2_2) et la performance Perf(2) donnent les résultats suivants :

$$\text{perf}(2) = 2,605E + 096 + 0,266(\text{VAR2}_1)t + 0,317(\text{VAR2}_2)t + \beta_2t$$

Les résultats de l'estimation logistique montrent que tous les coefficients de régression des variables ont une valeur de Student (t) supérieure à l'unité, soit 2,437 et 2,708 respectivement pour les variables *Assistance en faveur des membres de la famille proche ou élargie (VAR2_1)* et *Assistance en faveur les enfants de la famille (VAR2_2)*. Ces valeurs sont au-dessus de seuil critique qui est de 2 et discriminent significativement les EFs camerounaises au regard de leurs performances. L'examen des coefficients de corrélation entre les variables indépendantes et la performance sont significativement à l'ordre de de 0,266 et 0,317. On peut donc dire à partir de ces valeurs, que nos variables ont un pouvoir explicatif les variables de la performance organisationnelle retenues dans notre échantillon.

4 Discussion des résultats

L'hypothèse 1 qui traite l'influence de la mise en œuvre des institutions familiales sur la performance des EFs camerounaises est vérifiée. En effet, les facteurs «*Instances familiales (VAR1_1)*» sont significatifs ($t=3,224 > 2$; $F=7,127$; sig $p=0,028$). Ce facteur traduit alors la contribution de la dimension familiale via ses instances sur l'efficacité managériale de celles-ci. Ce résultat va dans le même sens que celui de l'étude empirique menée par Pettersen et Brutus (2011) montrant l'importance de la vision partagée et l'engagement familial dans la détermination de la structure des instances familiales. Le deuxième facteur *Réunion familiale formelle (VAR1_2)* est aussi significatif ($t=3,215 > 2$; $F=5,266$; sig $p=0,830$). Il traduit juste la mise en application formelle de ces instances. La majorité des managers font partie de la famille et ont le sens d'appartenance à la communauté familiale et d'engagement envers l'entreprise.

Ces entreprises préfèrent l'adoption d'un conseil interne formel pour sauvegarder les intérêts de la famille.

Il ressort de cette analyse une association plus ou moins importante des dimensions des instances familiales sur la performance organisationnelle. Nous rappelons que, le pouvoir familial mesure l'influence de la famille à travers la mise en œuvre de son actionnariat et de ses instances dans le gouvernement de l'EF. Dans ce cas, la famille a tout intérêt de veiller au bon fonctionnement de l'entreprise puisque les dividendes et leurs richesses en dépendent. De ce fait, les institutions familiales ont le mérite de faciliter les rapports de la famille entre l'actionnariat et l'entreprise (Neubauer & Lank, 1998). Ces institutions permettent aux membres de la famille de se regrouper et de discuter des problèmes conduisant ainsi à plus d'interactions entre les membres de la famille-actionnaire (Mustakallio et al. 2002

Par rapport à l'hypothèse 2 formulée sur l'influence positive de la solidarité familiale sur la performance organisationnelle, les coefficients structurels qui lient cette variable et la performance sont tous positifs ($\beta_3 = 0,266$ et $\beta_4 = 0,317$). Les t de student ($t=2,437 > 2 F=6,020$; sig $p=0,153$) et ($t=2,708 > 2 F=5,279$; sig $p=0,090$) respectivement pour les variables *Assistance en faveur des membres de la famille proche ou élargie (VAR2_1)* et *Assistance en faveur les enfants de la famille (VAR2_2)* sont significatifs. De même, le coefficient d'ajustement $R(0,654)$ est positif et tend vers l'unité. Nous remarquons que, la solidarité familiale a suggéré deux (02) modes d'interventions de l'entreprise : « *Assistance en faveur des membres de la famille proche ou élargie (VAR2_1)* et *Assistance en faveur les enfants de la famille (VAR2_2)* ». Ces deux(02) variantes affinées de la solidarité familiale traduisent le niveau de soutenabilité et l'engagement de l'entreprise envers la famille et envers les enfants membres de la famille. La solidarité en faveur les enfants concerne les prestations ou les contributions qu'accorde l'EF aux enfants membres de la famille lorsqu'ils quittent le toit parental. L'assistance en faveur la famille concerne les contributions aux soins médicaux et sanitaires des membres de la famille élargie ou proche qui, par défaut de moyens, recourent à l'aide de l'entreprise. L'entreprise supporte toutefois les frais de scolarité et l'alimentation des enfants de la famille élargie dont les parents ne parviennent plus à couvrir ces charges.

Conclusion

Ce travail de recherche a permis de questionner l'impact du conseil familial et de la solidarité familiale sur la performance organisationnelle des EFs en contexte camerounais. Au terme de cette recherche, nous avons obtenu des résultats pertinents qui, dans la plupart des cas, cadrent

aux conclusions de certains travaux de recherche antérieurement réalisés dans un contexte similaire. Ceci trouve sa faisabilité grâce à la mise à l'examen des règles qui sous-tendent les théories mobilisées pour dans la méthode d'échantillonnage .pour s'assurer de leur adéquation au contexte camerounais. Ceci dit, le pouvoir institutionnel familial diminue le besoin d'adopter un conseil externe. Les membres de la famille mettent en valeur leur indépendance et ne veulent pas partager leurs pouvoirs ; ceci revient à dire que les institutions familiales représentent en effet leur « *parachute doré* » pouvant faire face aux décisions prises par le conseil d'administration qui ne satisfassent les membres de la famille. Mais dans les autres cas, le conseil joue pleinement son rôle stratégique et de contrôle ; dans ce cas le pouvoir appartient aux administrateurs externes. Dans cette perspective, on peut s'attendre à l'affaiblissement du pouvoir de la famille dans les générations à venir. Au Cameroun, comme dans le reste de l'Afrique, la famille revêt un sens particulier : elle est une donnée élargie qui va des parents, frères, sœurs, cousines, cousins, tantes, oncles, beaux-frères, beaux-parents, belles-sœurs, etc. cette famille est essentiellement (surtout au Cameroun) dans la logique de « *une (01) personne pour vingt(20)*. Autrement dit, *une (01) personne qui travaille doit nourrir vingt (20) autres qui n'ont pas pu trouver une insertion professionnelle ou qui sont dans les besoins...* ». La famille met alors en exergue une tradition de solidarité et d'entraide qui oblige l'individu envers sa famille. En cas de manquement à ce que nous appelons déjà « *obligation* » le manger familial ou l'entreprise court le risque de rejet ou de distorsion. Ce rejet peut aller au-delà de la famille jusqu'à la communauté car à l'inverse, le respect de cela le valorise socialement. L'entreprise est alors un « patrimoine » familial et peut être « maudite » via ses membres si jamais on observe ce manquement. A contrario, l'obéissance à ces règles et gestes contribue à la bonne marche de l'entreprise, c'est-à-dire son efficacité.

Selon le jargon africain en général et camerounais en particulier, la santé de « l'être humain » est garantie par les faits abstraits émanant de sa bonne vie en famille. Un membre de la famille prospère et riche est la résultante de son comportement dans la cellule familiale. En Afrique, les patriarches et les ancêtres ont des pouvoirs sur « nous ». Pour eux, disent-ils « *les morts ne sont pas morts, ils ont le pouvoir du bien comme du mal dans tous ce que nous entreprenons* ». Par transposition dans le domaine professionnel, notons d'abord que l'entreprise est avant tout un « Bien », un « actif » voire un patrimoine de la famille. Sa croissance dépend aussi de la relation envers les autres membres, de l'environnement (turbulent ou non) ou la température qui règne dans la cellule familiale (Lintignat, 2017). Lorsque un parent soutient son enfant afin qu'il se hisse dans une activité, la première préoccupation est de voir ce dernier « *réussir sa*

vie ». Autrement dit, qu'il devient une personne responsable capable de répondre à ses propres attentes et besoins. Il doit alors prendre en charge sa famille restreinte et nourrir aussi « *vingt (20) personnes* ». La solidarité ne s'arrête pas au niveau de la famille, elle peut s'étendre au niveau communautaire prenant la forme de la « responsabilité sociétale ». Sans être à mesure de cerner le contour de ces concepts (conseil familial et solidarité), les études nouvelles doivent être menées pour élucider à nouveau d'autres choix théoriques devant élargir les variables de l'étude. Cette recherche ne prend pas en compte des variables externes comme les structures de financement ; les liens avec les responsables administratifs ; les liens avec les autorités politiques locales ; la disponibilité de la main-d'œuvre formée, les possibilités d'accès aux infrastructures.

Sur le plan managérial, ce travail confirme l'existence d'un effet positif et significatif entre les variables de la gouvernance familiale. En fait, certains modes de gouvernance instaurent un état d'esprit et une pensée plus favorable à l'efficacité managériale des EFs camerounaises. Les théories de l'intendance, de droit de propriété et de l'agence semblent bien adapter dans les firmes familiales que des facteurs dans les variables familiales de la gouvernance où des comportements individualistes qui ressortent leur fonction d'utilité collective. Les entreprises familiales doivent régulièrement faire des diagnostics afin d'identifier les leviers d'action sur lesquels elles pourront asseoir leurs stratégies et les points faibles devant être améliorés. Les stratégies d'information, de visibilité de produit, de gestion de conflit, de financement, d'implantation et d'ingénierie juridique doivent être choisies par rapport à ces diagnostics des forces et des faiblesses.

Nous avons tenté de déterminer les facteurs spécifiques de la gouvernance des EFs camerounaises et leur influence sur la performance organisationnelle. Les recherches futures peuvent être effectuées en intégrant certaines variables génériques de la gouvernance comme l'âge du dirigeant, la taille de l'entreprise, le contrôle de l'entreprise par un professionnel etc. l'incorporation de ces variables peut être ultime dans une étude future en ce sens que l'intensité de la gouvernance des EFs peut varier en fonction les données contextuelles.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Allouche J. et Amann B. (2000), « L'entreprise Familiale : un état de l'art », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n°1, pp. 33-79.

Allouche J. et Hirigoyen G. (2000), "Dossier entreprise familiale", Editoriale du numéro thématique de la revue Finance Contrôle Stratégie, Vol. 3, n° 1, pp. 29-32.

Casado J. et Bernard C. (2016), *La croissance cachée des entreprises familiales*, Rapport d'étude sur l'humanité au service de la réussite, European family business, Disponible dans le site <http://assets.kpmg.com>, 20p.

Charreaux G. (1997), « Le gouvernement des entreprises, Corporate governance : Théories et faits », *Edition Economica*, Paris, 540 p.

Charreaux G. (1998), « Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises », *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, Tome 33, n°8-9, pp. 47- 65.

Dyer G.W. (2003), «*The family: the missing variable in organizational research* », *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 401- 416.

Hirigoyen G. (2014), « Valeur et évaluation des entreprises », *french journal revue* DOI : 10.3166/RFG.242. Lavoisier

Labaki R. (2007), « *Contribution à la connaissance des liens familiaux dans les entreprises familiales françaises cotées: Renforcement versus atténuation* », Thèse de doctorat, Bordeaux.

Lamoureux, S. (2020), « Politiser l'économie : comment la théorie du capital comme pouvoir peut repenser la couverture journalistique de la Banque du Canada ». *Nouvelles perspectives en sciences sociales*, 15(2), 55–82. <https://doi.org/10.7202/1071315ar>

Lintignat J. (2017), *L'entreprise familiale : une entreprise décidément pas comme les autres*, Rapport d'étude sur les entreprises familiales françaises non cotées, Disponible dans le site <http://www.asmep-eti.fr/wordpress>, 46p.

Litz R. (1997), «*The family firm's exclusion form business school research: Explaining the void; addressing the opportunity*», *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 21, n° 3,

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

Mayer R. C., Davis J. H. et Schoorman D. F. (1995), « *An integrative model of organizational trust* », *Academy of Management Review*, vol.20, n°3, pp. 709-734.

Missonier A. et Gundolf K. (2015), « L'entreprise familiale: état et perspectives de la recherche francophone », *Finance contrôle stratégie*, disponible dans le site <http://fcs.revues.org/1933>.

Moulai S. et Boukri M. (2018), « Le choix du successeur dans les PME familiales » *Revue Africaine de Management- VOL.3 (1)*, (PP.158-168)

Mouliom I. & Wanda R. (2020) « Pourquoi les entreprises familiales au Cameroun ouvrent-elles leur capital au marché ? », *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit* « Volume 3: numéro 4 » pp : 1- 18.

Mouliom I. (2019), *Déterminants des choix de financement par endettement des entreprises familiales : une étude sur données de panel camerounaises*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, EUE, 336p.

Moungou Mbenda S. P. et Niyonsaba S. E. (2015), « Efficacité des mécanismes de gouvernance des PME: Une évaluation empirique en contexte camerounais1 », *Revue internationale*, P.M.E.281:57–85. DOI: 10.7202/1030480ar.

Ndjambou R. et Sassine M. (2014), « Etude de la relation entre profil du dirigeant, culture et performance des PME gabonaises: clarification des compétences et de la vision ». *La Revue Gestion et Organisation*, 6, pp.7-19.

Ratangar D. (2012), '*Gouvernance et Performance des PME familiales au Tchad*', Thèse, LEM- UMR CNRS 8179, N° 40765, Lille-France

Steier L. P., Chrisman J. J. et Chua J. H. (2004), « Entrepreneurial management and governance in family firms: An introduction », *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 295- 303.

Tchankam J.-P. (2000), « L'entreprise familiale au Cameroun », *Cahier de recherche du Creff*, n°2000 Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research», Family.

Van den Berghe L. A. A. et Carchon S. (2003), « *Corporate governance practices in Flemish family businesses* », *Corporate Governance: An International Review*, vol.10, pp. 225-245.

Voordeckers W., Van Gils A. et Van den Heuvel J. (2007), « *Board composition in small and medium-sized family firms* », *Journal of Small Business Management*, vol. 45, n°1, pp. 137-156.

Wanda R. et Djoum K. (2011), « Le financement de l'entreprise de petite taille dimension entre banque, l'institution de micro finance et tontine », *Revue Camerounaise de Management*, N° 21, janvier-juin, pp. 31-44.

Wiem El. Madani. (2010), '*L'efficacité du conseil d'administration dans les entreprises familiales : étude de ses déterminants dans le contexte tunisien*', Thèse pour le Doctorat en Sciences Comptables, Université de la Manouba, 221p.

Zouhour El-Abiad (2011), « La performance des entreprises non familiales face à la performance des différents types d'entreprises familiales: une étude comparative» *Revue Française de Gouvernance d'Entreprise*, N°13 pp 1-23.