

**PERFORMANCES COMPAREES DES ENTREPRISES
CAMEROUNAISES :
LE CAS DES PME FAMILIALES ET NON FAMILIALES**

Par

Ben BOUBAKARY

**Enseignant-Chercheur, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion,
Université de Yaoundé II -Cameroun.**

Résumé

Cette recherche s'inscrit dans le prolongement des études antérieures examinant la spécificité des entreprises familiales en termes de performance par rapport aux entreprises non familiales. La méthodologie des échantillons appariés est employée afin d'examiner dans quelle mesure le signe et l'ampleur des différences observées varient selon que la comparaison porte sur des entreprises familiales ou sur des entreprises non familiales. Les résultats ne corroborent pas ceux des précédentes études qui soutiennent que les entreprises familiales, comparées aux entreprises non familiales, se caractérisent par des meilleurs indicateurs de performance économique et financière en termes de liquidité et de solvabilité et, ce, du fait des spécificités culturelles et de gestion des entreprises familiales qui incluent des aspects susceptibles de nuire à leur performance.

Mots-clés : Entreprises familiales, entreprises non familiales, comparaison, performance.

Abstract

This research is a continuation of previous studies examining the specificity of family businesses in terms of performance compared to non-family businesses. The paired sample methodology is used to examine the extent to which the sign and magnitude of the observed differences vary according to whether the comparison is with family businesses or non-family businesses. The results do not corroborate those of previous studies which argue that family-owned enterprises, compared to non-family enterprises, are characterized by better indicators of economic and financial performance in terms of liquidity and solvency, and this, because

of cultural and management of family businesses that include aspects that could affect their performance.

Keywords: Family businesses, non-family businesses, comparison, performance.

Introduction

Depuis la crise économique du milieu des années 1980, le Cameroun s'est engagé dans un vaste processus de réformes économiques où l'Etat va se désengager de son rôle d'investisseur et céder la priorité au secteur privé comme moteur de croissance et de lutte contre la pauvreté (Djoumessi Teufack et *al.*, 2017). Pour assurer le soutien cette relance économique, nous avons vu la création d'un ministère en charge de la PME qui, dans son plan d'action stratégique, s'est proposé d'intégrer le volet entrepreneuriat (Djoumessi Teufack et *al.*, 2017). Ce dernier qui est considéré comme « la pierre angulaire » du développement économique (Boutillier et Uzinidis, 1995), considère l'entrepreneur comme le pilier de l'économie de marché et, son activité, comme porteuse de valeurs et d'avantages multiples (Janssen, 2014).

Il est en fait mentionné au sein de la littérature que les PME constituent l'essentiel du tissu entrepreneurial de la plupart des économies et qu'elles représentent, en moyenne, 90 % des entreprises et emploient 50 % à 60 % des actifs (Spence et *al.*, 2007). Et le Cameroun ne fait aucunement exception dans la mesure où les PME comptent 90 % à 95 % des entreprises et emploient 49,7 % des actifs (Perdrix, 2005). Les PME constituent à ce titre un véritable enjeu.

Toutefois, si au Cameroun le taux de créateurs d'entreprises s'élève à 37,4%, la plupart de ces entreprises peinent à passer de l'économie de subsistance vers l'économie de marché du fait des multiples difficultés rencontrées (Djoumessi Teufack et *al.*, 2017), ; yant ainsi pour conséquence une espérance de vie très faible excédent à peine le cap des cinq ans (INS, 2009). C'est dans cette veine que les comparaisons des systèmes de performance des entreprises ont suscité l'intérêt des chercheurs, des décideurs et des acteurs depuis de nombreuses décennies (Paris, 2012). Surtout qu'elles permettent de positionner les entreprises les unes par rapport aux autres (Kotler et Dubois, 2004). En effet, selon certains auteurs, les entreprises familiales se caractérisent par des performances supérieures comparativement aux entreprises non familiales. Ce constat concerne aussi bien les performances boursières (Anderson et Reeb, 2003 ; Villalonga et Amit, 2006) que les performances économiques et financières (Allouche et Amann, 1995 ; McConaughy, Walker, Henderson et Mishra, 1998 ; Lee, 2004 ; Sraer et Thesmar, 2006). Les raisons de cette différence de performance les plus évoquées par ce constat sont : le caractère très efficace de la nature de la gestion familiale des entreprises ; la réduction des coûts de contrôle et d'incitation des dirigeants ; l'orientation à long terme intergénérationnelle ; l'homogénéité du système de valeurs et, enfin, l'imbrication

de deux systèmes sociaux qui s'alimentent réciproquement, la famille et l'entreprise (Allouche, 2007).

Par ailleurs, il est mentionné dans la littérature que les entreprises familiales sont les principaux piliers de toute économie et contribuent dans une large mesure au PIB d'une nation (Kota et Singh, 2016). Selon Bekolo et Beyina (2009), au Cameroun, les PME sont en majorité des entreprises familiales et contribuent en grande partie au PIB du pays.

L'objectif de cet article est donc de faire un rapprochement de la performance globale des PME familiales et non familiales au Cameroun. A cette fin, il est utile de se pencher, dans un premier temps, sur la notion de performance des PME familiales et non familiale. Cette première analyse nous conduira à formuler une hypothèse. La collecte et l'analyse des données seront ensuite présentées. Nous discuterons enfin les résultats obtenus.

1. Revue de littérature

1.1. Définition de la PME familiale

Rappelons tout d'abord que la définition de l'entreprise familiale ne bénéficie pas d'un consensus au sein de la recherche en sciences sociales. Cela n'est pas sans poser de sérieuses questions, tant théoriques qu'empiriques. Une étude de Westhead et Cowling (1998) montre en effet que suivant sept définitions différentes, les résultats comparatifs de tests entre entreprises familiales et non familiales aboutissent à des conclusions nettement différentes. Toutefois, il est reconnu dans la littérature qu'une entreprise est dite familiale, lorsqu'une famille ou groupe de famille contrôle directement ou indirectement au moins 20 % du capital de l'entreprise, et que la famille est impliquée dans la gestion de l'entreprise. L'implication familiale peut être soit directement par la présence de dirigeants familiaux, soit indirectement par le contrôle effectué à travers le conseil d'administration. Ainsi, selon Barnes et Hershon (1976), une entreprise est dite familiale, si le contrôle de la propriété est entre les mains d'un individu ou entre les mains des membres d'une seule famille. Pour Stern (1986), une entreprise familiale se réfère à une entreprise détenue et dirigée par les membres d'une ou deux familles.

Davis et Tagiuri (1982), quant à eux, définissent de manière plus détaillée une firme familiale comme « *une organisation ou deux ou plusieurs membres de la famille étendue la direction de l'entreprise à travers l'exercice des liens de parenté, des postes de management ou des*

droits de propriété sur le capital ». Pour Rosenblatt et *al.* (1985), doit être considérée comme familiale, toute entreprise dans laquelle la majorité de la propriété ou du contrôle appartient à une seule famille et dans laquelle au moins deux membres de la famille sont directement impliqués dans la gestion. Handler (1989) définit l'entreprise familiale comme une organisation dans laquelle les principales décisions opérationnelles et les objectifs quant à la transmission sont influencés par les membres de la famille impliqués dans le management ou dans le conseil d'administration.

Face à cette multitude de définition de l'entreprise familiale, nous retenons les approches de Rosenblatt et *al.* (1985), Handler (1989) et Villalonga et Amit (2006) qui mettent l'accent sur la prédominance du pourcentage du capital détenu par la famille et l'intention de transmettre l'entreprise à la génération future. Ce choix se justifie par le fait que leurs approches nous semblent être les plus pertinentes, car elles utilisent conjointement plusieurs critères : le contrôle de la propriété, le contrôle ou au moins l'influence sur le management et l'intention de transmettre l'entreprise à la génération future (Westhead et Cowling, 1998). En plus, la plupart des définitions dans la littérature incluent au moins l'une de ces trois dimensions (une ou plusieurs familles détiennent une part substantielle du capital, des membres de la famille possèdent un contrôle significatif sur la firme, et des membres de la famille occupent d'importants postes de direction).

1.2. Cadre conceptuel de la performance des PME

Mener une étude comparative sur la performance des PME en termes de structure de propriété est une approche utile pour capturer l'influence de la famille ou du groupe de famille sur la performance des entreprises (Rettab et Azzam, 2011). La performance est l'un des concepts les plus complexes à décrire en management, car elle est difficilement séparable du contexte dans lequel elle est utilisée. Elle est à la fois une notion polysémique, complexe et difficile à définir (Pesqueux, 2004 ; Pigé et Sangué-Fotso, 2014 ; Diene et *al.*, 2015). Selon Botton et *al.* (2012), la performance rejoint l'habileté d'une organisation à dégager de la valeur dans le futur. Pour Bouquin (1997), la performance renvoie à la capacité d'une entreprise à déterminer et à mettre en œuvre, de façon adéquate, les stratégies, dans le cadre de ses objectifs poursuivis.

Pour Morin, Savoie et Beaudin (1994), la performance comprend quatre dimensions (économique, sociale, politique et systémique) mesurées par des indicateurs suivants : la

perennité de l'organisation (la qualité du produit, la rentabilité financière et la compétitivité) ; l'efficience économique (la productivité et l'économie des ressources) ; la valeur des ressources humaines (la mobilisation du personnel, le moral du personnel, le rendement du personnel et le développement du personnel) et la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes (la satisfaction des bailleurs de fonds, la satisfaction de la clientèle, la satisfaction des organismes régulateurs et la satisfaction de la communauté). Sicotte et *al.* (1999), Giaque et *al.* (2008), eux également, identifient quatre dimensions pour définir la performance : l'accomplissement de la mission de l'organisation ; l'acquisition et le contrôle des ressources et compétences ; la délivrance de services de qualité ; le développement et le maintien d'une culture et de valeurs communes.

D'une manière générale, la performance est illustrée par l'inclination des entreprises familiales pour des stratégies à long terme plutôt que par un besoin de résultats rapides, par une aversion à la dette et par une tendance au réinvestissement des dividendes (Gallo et Vilaseca, 1996).

Ainsi, « La performance peut donc être considérée comme un “ attracteur étrange ” dans sa capacité à absorber plusieurs traductions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficience) ou encore sociale. Les performances se recouvrent et se mêlent dans une perspective plurielle venant introduire des aspects tels que “ la part de marché détenue, le nombre de nouveaux produits introduits, la qualité des produits, la position concurrentielle, etc.” » (Pesqueux, 2004, p.13). Dans le cadre de cette étude, en considérant l'approche de Morin et *al.* (1994), Sicotte et *al.* (1999), Giaque et *al.* (2008), nous considérons la performance comme la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Cependant, dans quelle mesure la structure de propriété contribue-t-elle à l'atteinte de la performance des PME ?

1.3. Différence de performance entre les PME familiales et non familiales

Les études qui traitent la relation entre l'entreprise familiale et la performance sont nombreuses, et la plupart de ces études ont démontré la supériorité des entreprises familiales par rapport aux entreprises non familiales (Allouche, 2007 ; Rettab et Azzam, 2011 ; Kota et Singh, 2016). En effet, pour Monsen, Chiu et Cooley (1968), la séparation entre le contrôle et la propriété entraîne à penser que les motivations des propriétaires sont différentes de celles des managers. L'effet de cette différence de motivation entraîne des différences de

performance. Dans le même sens, Sorensen (1974), en effectuant une étude auprès d'un échantillon de 60 entreprises (dont 30 familiales et 30 non familiales), constate que les entreprises familiales se développent plus rapidement que les autres types d'entreprises.

Ainsi, nous pouvons dire que, dans les PME familiales, comme le contrôle est majoritairement assuré par la famille, le dirigeant est moins tenté de consommer de revenus non pécuniaires dans la mesure où c'est lui qui supportera les coûts. Donc, le couplage des fonctions de manager, de contrôle et de propriété dans les PME familiales supprime les conflits d'intérêts, réduit les coûts d'agence et augmente la performance (Mignon, 2000). En outre, la quasi-totalité des études et des théories menées sur les entreprises familiales ont valorisé la performance de ces dernières par rapport aux celles non familiales sous l'angle de la relation entre la structure de propriété et la performance. D'où la formulation de notre hypothèse sous l'appui théorique et empirique:

Hypothèse unique : les PME familiales sont plus performantes que les PME non familiales.

2. Méthodologie de la recherche

2.1. Les caractéristiques de l'échantillon

Dans cette étude mettant en évidence une comparaison de la performance globale des PME familiales et non familiales, nous avons adopté une démarche hypothético-déductive. La revue de la littérature sur le phénomène étudié nous a permis d'émettre deux hypothèses qui feront l'objet des tests statistiques avec le logiciel SPSS. Pour mener à bien cette investigation, nous avons constitué un échantillon composé de 80 PME, dont 40 familiales et 40 non familiales à partir des annuaires du GICAM¹. Après avoir collecté les données auprès de la Direction nationale de la Statistique, complétées par celles obtenues auprès des entreprises, nous avons réalisé des tests de comparaisons des moyennes. Le tableau ci-dessous présente la répartition de l'échantillon suivant l'espace géographique.

Tableau 1 : Répartition de l'échantillon par ville

	PME familiales	PME non familiales	Total
Douala	15	14	29
Garoua	8	10	18

¹ Selon le dernier Recensement Général des Entreprises réalisé au cours de la période août – novembre 2009 par l'Institut National des Statistiques, on dénombre 93 969 entreprises en activité au Cameroun à cette période dont 35,1% à Douala et 23,9% à Yaoundé soit au total 59% pour les deux principales métropoles du pays.

Ngaoundéré	7	5	12
Yaoundé	10	11	21
Total	40	40	80

Source : nos enquêtes

L'analyse du tableau ci-dessus montre que les entreprises de l'échantillon se caractérisent par une prédominance des entreprises localisées à Douala qui comprend 36,25 % des entreprises de l'échantillon. Douala étant le premier pôle économique du Cameroun. Ensuite, 26,25 % des entreprises sont issues de la ville de Yaoundé, qui constitue le deuxième pôle économique du Cameroun. Enfin, 22,5 % des entreprises de l'échantillon sont localisées à Garoua, et 15 % dans la localité de Ngaoundéré.

Par ailleurs, il convient de mentionner que les entreprises de notre échantillon sont caractérisées par une prédominance de celles relevant du secteur commercial. Cette prédominance peut s'expliquer par le fait que, 48 % des entreprises de l'échantillon sont issues de ce secteur d'activité qui constitue le véritable poumon de l'économie camerounaise. Ensuite, on a 28 % des entreprises de l'échantillon qui exercent dans le secteur industriel et, 24 % dans le service.

2.2. Choix et mesure des variables

Tout d'abord, les variables permettant d'identifier l'entreprise sont mesurées par : le secteur d'activité, la structure de propriété, le nombre d'employés et la localisation. Ensuite, les variables relatives à la performance globale sont identifiées par les indicateurs suivants : indicateurs quantitatifs (investissements réalisés et taux de croissance des investissements ; chiffre d'affaires ; part de marché relative ; ratio de rentabilité financière) et indicateurs qualitatifs (l'innovation réactive et créative ; la motivation et la flexibilité du personnel ; la fidélisation de la clientèle). Ces indicateurs sont observés sur une période de trois, allant de 2013 à 2015.

3. Les résultats de la recherche

La performance d'une entreprise découle non seulement des indicateurs qualitatifs mais aussi et surtout quantitatifs qu'il convient de présenter à partir des données brutes obtenues auprès de la Direction nationale de la Statistique.

Tableau 2 : Les indicateurs quantitatifs (cumul des indicateurs par année en 10^4 millions de FCFA)

Indicateurs	Entreprise	Année	Année	Année	Moyenne	σ	Test de
-------------	------------	-------	-------	-------	---------	----------	---------

		2013	2014	2015			Student
Investissements réalisés et taux de croissance des investissements	Entreprises familiales	32936	30267	31126	31443	1362,45	0,5909
	Entreprises non familiales	27550	35400	36500	33150	4880,83	
Chiffre d'affaires	Entreprises familiales	110710	135320	145630	130553,333	17941,36	0,1995
	Entreprises non familiales	103236	113713	121266	112738,333	9054,43	
Part de marche relative	Entreprises familiales	0,349	0,415	0,436	0,4	0,0454	0,6398
	Entreprises non familiales	0,388	0,405	0,458	0,417	0,0365	
Ratio de rentabilité financière (résultat net/capitaux propres)	Entreprises familiales	39,61	39,98	45,64	41,743	3,38	0,0690
	Entreprises non familiales	29,30	30,39	38,87	32,853	5,24	

Source : nos enquêtes.

Au regard de ce tableau 3, selon la moyenne des investissements réalisés et du taux de croissance des investissements, les entreprises non familiales sont nettement supérieures aux entreprises familiales. Concernant la moyenne du chiffre d'affaires, les entreprises familiales ont un chiffre d'affaires moyen supérieur à leurs homologues non familiales. Du point de vue du ratio de rentabilité financière qui désigne la capacité de l'entreprise à produire un bénéfice net satisfaisant par rapport à ses capitaux propres, les entreprises familiales sont plus performantes que leurs homologues non familiales. S'agissant de la moyenne du ratio de rentabilité financière, les entreprises familiales ont un ratio de rentabilité financière moyen nettement supérieur à leurs homologues non familiaux. Sur les quatre indicateurs quantitatifs de la performance retenus, chaque catégorie d'entreprise a une valeur supérieure de sur deux de quatre indicateurs. Par conséquent, il n'y a pas de différence de performance du point de vue des indicateurs quantitatifs entre les entreprises familiales et non familiales. Cependant, qu'en est-il de cette performance par rapport aux indicateurs qualitatifs ?

Tableau 3 : Les indicateurs qualitatifs

Indicateurs	Entreprise	Année 2013	Année 2014	Année 2015
L'innovation réactive et créative	Entreprises familiales	Importante	Pas importante	Pas importante
	Entreprises non familiales	Pas importante	Importante	Importante
La motivation et la flexibilité du personnel	Entreprises familiales	Pas importante	Pas importante	Importante
	Entreprises non familiales	Importante	Importante	Pas importante
La fidélisation de la clientèle	Entreprises familiales	Importante	Pas importante	Importante
	Entreprises non familiales	Pas importante	Importante	Importante

Source : nos enquêtes.

Le tableau 3 relatif aux indicateurs qualitatifs montre que, pour ce qui est de l'innovation réactive et créative, les entreprises non familiales sont plus performantes que les entreprises familiales. Par rapport à la motivation et à la flexibilité du personnel, les entreprises non familiales sont encore plus performantes que les entreprises familiales. Enfin, quant à la fidélisation de la clientèle, il y a une égalité de performance entre les entreprises non familiales et les entreprises familiales. Ainsi, du point de vue des indicateurs qualitatifs, nous pouvons dire que les entreprises non familiales sont plus performantes que les entreprises familiales. De tout ce qui précède, nous rejetons l'hypothèse selon laquelle les PME familiales sont plus performantes que les PME non familiales.

4. Discussion des résultats

Les résultats de cette recherche ne corroborent pas ceux des précédentes études (Monsen, Chiu et Cooley, 1968 ; Allouche, 2007 ; Rettab et Azzam, 2011 ; Kota et Singh, 2016) qui soutiennent que les entreprises familiales, comparées aux entreprises non familiales, se caractérisent par des meilleurs indicateurs de performance économique et financière en termes de liquidité et de solvabilité, mais aussi en termes des indicateurs qualitatifs tels que l'innovation réactive et créative, la motivation et la flexibilité du personnel et la fidélisation de la clientèle. Ceci peut s'expliquer par les spécificités culturelles et de gestion des entreprises familiales incluent également des aspects susceptibles de nuire à leur performance, telle la résistance au changement et une internationalisation plus lente (Ganderrio, 1999). En effet, dans les entreprises familiales, il y a le plus souvent la division au sein la famille. Ce qui

nuit à la valeur de l'entreprise (McConaughy, 1999 ; Markin, 2004). En plus, les propriétaires d'entreprises familiales sont susceptibles d'opter pour des choix stratégiques et d'investissements qui minimisent le risque, et donc la rentabilité de l'entreprise (Anderson et Reeb, 2003).

Par ailleurs, dans les PME familiales, les chefs d'entreprises ont tendance à rester le plus longtemps possible aux commandes de l'entreprise, avec pour conséquence que lorsqu'ils décident enfin de partir, leurs enfants ont souvent établi d'autres projets de carrière. Cela a pour conséquence de réduire la performance de l'entreprise. En plus, dans l'entreprise familiale, l'imbrication des systèmes famille et entreprise peut être la cause de nombreux problèmes de performance, car il est clair que les priorités de l'une ne sont pas celles de l'autre. La gestion d'une telle entreprise est d'autant plus complexe et délicate puisqu'il y a des problèmes humains à résoudre. Il sera donc extrêmement important de tenir compte des objectifs et des attentes des membres de la famille, des employés et de toutes les autres personnes directement ou indirectement concernées.

En outre, les motivations dans les PME familiales et non familiales ne sont pas les mêmes. En effet, dans les PME familiales par exemple, la motivation principale est la pérennité du caractère familial. Tandis que dans les PME non familiales, la principale motivation est, avant toute chose, la pérennité et la survie de l'entreprise. Ceci peut donc justifier la supériorité des PME non familiales par rapport aux PME familiales.

Enfin, nos résultats peuvent s'expliquer par la taille réduite de notre échantillon. En effet, dans les travaux antérieurs ayant montré la supériorité des entreprises familiales par rapport aux entreprises non familiales en terme de performance, les études étaient menées sur des échantillons plus importants que le nôtre (par exemple Rettab et Azzam, 2011 ; Kota et Singh, 2016).

Conclusion

De manière générale, les résultats de notre recherche réfutent l'hypothèse selon laquelle les PME familiales camerounaises sont significativement plus performantes que leurs homologues non familiaux. Les indicateurs quantitatifs et qualitatifs retenus dans le cadre de cette étude présentent en effet des différences de performance en faveur des PME non familiales, mais ces observations demeurent limitées à l'échantillon. Ces constats induisent

une réflexion sur les paramètres à prendre en considération de manière à appréhender la performance des PME familiales.

Toutefois, l'intérêt primordial de cette recherche se cristallise par les résultats de l'investigation empirique qui montrent clairement qu'il n'est pas possible de généraliser la supériorité des PME familiales par rapport aux PME non familiales. En conséquence, la présence de la famille à la direction ne constitue pas un gage de sécurité et de performance absolue. Cet article contribue à la littérature de plusieurs façons. Tout d'abord, il permet de remettre en cause la supériorité des PME familiales par rapport aux PME non familiales. En effet, alors que la plupart des études n'appréhendent la performance que selon un seul axe, notre approche se voulait plus complète et en donne une vision globale. De plus, l'approche de la performance sous l'angle global (indicateurs quantitatifs et qualitatifs) permet d'éviter un biais lié à l'appréhension de la performance uniquement sous l'angle financier. En outre, le test de comparaison de moyenne utilisé ici permet de minimiser les risques de multicollinéarité pouvant apparaître dans les approches recourant aux régressions linéaires. D'un point de vue méthodologique et dans une perspective plus locale, notre étude permet de s'attarder sur un type d'entreprise n'ayant reçu qu'une très faible attention sur le territoire camerounais.

Cette étude devrait néanmoins faire l'objet d'approfondissements et certaines pistes pour des recherches futures peuvent être avancées. Tout d'abord, il serait utile d'examiner la question de l'influence exercée sur la performance des entreprises familiales par le niveau de participation de la famille au capital, dans la mesure où des travaux antérieurs ont déjà montré que, selon le pourcentage du capital détenu par les dirigeants, on peut conclure à la convergence des intérêts (effet positif sur la performance) ou à l'enracinement (influence négative). En outre, un biais peut également provenir des logiques de fonctionnement et des priorités des PME familiales, parfois très spécifiques. Une solution consisterait à reconduire cette recherche auprès d'un échantillon constitué de grandes entreprises familiales. Une autre voie de recherche consiste à effectuer cette étude au sein d'un même secteur d'activité. En effet, la différence de performance entre les PME familiales et non familiale n'est pas identique dans tous les secteurs d'activités. En effet, par exemple, les PME familiales sont plus fortes dans le secteur du commerce et plus faibles dans la fabrication et les services (Rettab and Azzam, 2011). Il serait donc souhaitable de mener une telle étude au sein des PME du même secteur d'activité. Enfin, il serait souhaitable d'approfondir cette étude sous l'angle d'une problématique propre à la thématique des entreprises familiales, celle de leur

transmission. La forme (donation ou revente, reprise par un membre interne ou externe à l'entreprise, etc.) que prend cette dernière peut effectivement influencer les niveaux de performance des sociétés familiales transmises.

Bibliographie

- Allouche, J. (2007), "Performances et caractéristiques financières comparées des entreprises familiales et non familiales : le rôle modérateur de la cotation en bourse et du degré de contrôle actionnarial", *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, du 6-9 Juin, Montréal, Canada.
- Allouche, J. et Amann, B. (1995), "Le retour triomphant du capitalisme familial", *De Jacques Cœur à Renault : Gestionnaires et Organisation*, Presses de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse.
- Anderson, R.C. et Reeb, D.M. (2003), "Founding Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500", *Journal of Finance*, Vol. 58 No. 3, pp. 1301-1328.
- Barnes, L.B. et Hershon, S.A. (1976), "Transferring power in family business. *Harvard Business Review*, Vol. 54 No. 4, pp. 105-114.
- Bekolo, C. et Beyina, E. (2009), "Le financement par capital risque dans les pme innovantes: le cas spécifique des PME innovantes camerounaises", *Innovations*, No. 1, pp. 169-195.
- Botton, C., Jobin, M.-H. et Haithem, N. (2012), "Système de gestion de la performance : les conditions du succès", *Gestion 2000*, Vol. 29, pp. 37-52.
- Bouquin, H. (1997), *Les fondements du contrôle de gestion*, 2^e édition, Collection que sais-je ? Paris, PUF.
- Boutillier, S. et Uzinidis, D. (1995), *L'entrepreneur, une analyse socio-économique*, Paris, Economica.
- Davis, J.A. et Tagiuri, R. (1982), *Bivalent attributes of the family firm*, Santa Barbara, CA: Owner Managed Business Institute.
- Diene, M., Dieng, S.A., Drame, K. et Fall, M. (2015), "Analyse des déterminants de la performance des entreprises en Afrique subsaharienne francophone : Cas du Sénégal", *Rapport final du Projet régional de recherche du Laboratoire de Recherches Economiques et Monétaires*.
- Djoumessi Teufack, M., Moskolai, D.D. et Myede, M. (2017), "Structures d'accompagnement informelles et financement de la petite entreprise camerounaise en phase de démarrage :

- le cas de la femme entrepreneure”, *Revue africaine de management*, Vol.2, n°1, pp.22-38.
- Gallo, M.A. et Vilaseca, A. (1996), “Finance in Family Business”, *Family Business Review*, Vol. 9 No. 4, pp. 287-305.
- Giauque, D., Barbey, V. et Duc, N. (2008), “Les leviers de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques Suisses : l’importance d’un pilotage participatif”, *Revue française d’administration publique*, Vol. 4 No. 128, pp. 785-798.
- Handler, W.C. (1989), “Methodological issues and considerations in studying family businesses”, *Family business review*, Vol. 2 No. 3, pp. 257-276.
- INS (2009), “Rapport général sur le recensement des entreprises au Cameroun”, *Institut National de la Statistique*.
- Janssen, F. (2014), *Entreprendre: une introduction à l’entrepreneuriat*, De Boek Supérieur, 1^{ère} édition, 2^{ème} tirage, 343 p.
- Kota, H.B. et Singh, R. (2016), “Comparative analysis of family businesses with nonfamily businesses: empirical evidence from India”, *Serbian Journal of Management*, Vol. 11 No. 1, pp. 29-41.
- Kotler, P. et Dubois, B. (2004), *Marketing Management*, Edition Pearson Education France, Paris, Vol. 32, 455 p.
- Lee, J. (2004), “The Effects of Family Ownership and Management on Firm Performance”, *SAM Advanced Management Journal*, autumn, pp. 46-53.
- McConaughy, D.L., Walker, M.C., Henderson, G.V. et Mishra, C.S. (1998), “Founding Family Controlled Firms: Efficiency and value”, *Review of Financial Economics*, Vol. 7 No. 1, pp. 1-19.
- Mignon, S. (2000), “La pérennité des entreprises familiales : un modèle alternatif à la création de valeur pour l’actionnaire”, *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 3 No. 1, pp. 169-196.
- Monsen, R.J., Chiu, J.S. et Cooley, D.E. (1968), “The effect of separation of ownership and control on the performance of the large firm”, *The Quarterly Journal of Economics*, pp. 435-451.
- Morin, E.M., Savoie, A. et Beaudin, G. (1994), *L’efficacité de l’organisation: théories, représentations et mesures*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur.
- Paris, V. (2012), “Les performances comparées des systèmes de santé”, *Les Tribunes de la santé*, n° 35, pp. 43-49.

- Perdrix, P. (2005), “Il faut privilégier l’emploi”, *Jeune Afrique Intelligent*, <http://www.jeuneafrique.com/partenariat>.
- Pesqueux, Y. (2004), “La notion de performance globale”, 5^{ème} *Forum international ETHICS*, December, Tunis, Tunisie.
- Pigé, B. et Sangué-Fotso, R. (2014), “La représentation de la performance des entreprises dans un contexte de faillite de la normalisation, le cas du Cameroun”, *Management & Avenir*, Vol. 4 No. 70, pp.115-133.
- Rettab, B. et Azzam, A. (2011), “Performance of Family and Non-family Firms with Self Selection: Evidence from Dubai”, *Modern Economy*, Vol. 2, pp. 625-632.
- Rosenblatt, P.C., De Mik, L., Anderson, R.M. et Johnson, P.A. (1985), *The Family in Business*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Sicotte, C., Champagne, F. et Contandriopoulos, A.P. (1999), “La performance organisationnelle des organismes publics de santé”, *Ruptures, revue transdisciplinaire en santé*, Vol.6, No. 1, pp. 34-46.
- Sorensen, R.L. (1974), “The separation of ownership and control and firm performance: an empirical analysis”, *Southern economic journal*, Vol. 41, pp. 145-148.
- Spence, M., Gherib, J.B.B. et Biwolé, V.O. (2007), “Développement durable et PME: une étude exploratoire des déterminants de leur engagement”, *Revue internationale PME*, Vol. 20 No. 3-4, pp. 17-42
- Sraer, D. et Thesmar, D. (2006), *Performance and Behavior of Family Firms: Evidence from the French stock market*, Finance Working Paper N. 130/2006, European Corporate Governance Institute, January.
- Stern, M.H. (1986), *Inside the Family-held Business*, Harcourt, Brace, Jovanovich.
- Villalonga, B. et Amit, R. (2006), “How do family ownership, control and management affect firm value?”, *Journal of financial Economics*, Vol. 80 No. 2, pp. 385-417.
- Westhead, P. et Cowling, M. (1998), “Family Firm Researchs: the Need for a Methodological Rethink”, *Entrepreneurship, Theory & Practice*, Fall, pp. 31-56.