

Efficacité des mécanismes de gouvernance des PME
Une évaluation empirique en contexte camerounais
The effectiveness of governance mechanisms of SMEs
An empirical assessment of a cameroonian case study
Eficacia de los mecanismos de gobernación de las PyME
Evaluación empírica en contexto camerunés

Sabine Patricia Mougou Mbenda and Edson Niyonsaba Sebigunda

Volume 28, Number 1, 2015

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1030480ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1030480ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Editions EMS – In Quarto SARL

ISSN

0776-5436 (print)

1918-9699 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Mougou Mbenda, S. & Niyonsaba Sebigunda, E. (2015). Efficacité des mécanismes de gouvernance des PME : une évaluation empirique en contexte camerounais. *Revue internationale P.M.E.*, 28(1), 57–85.
<https://doi.org/10.7202/1030480ar>

Article abstract

This article tests the hypothesis of governance as a performance factor of SMEs by means of a multidimensional analysis. Data obtained from a survey of 300 cameroonian SMEs enabled the structuring of a Governance Quality Index (GQI) with 39 SMEs-specific governance mechanism variables. Making use of econometric models, the GQI is tallied against three performance indicators : turnover, job creation, and sustainability. Results reveal a mean GQI of 0,473 with a standard deviation of 0,231 on a scale of 0 to 1. Moreover, there is a positive and significant link between GQI and the performance indicators, which shows that governance practices implemented within SMEs improve their performance. In effect, a unit improvement in the GQI triggers a more proportionate increase in the turnover of the SME. Likewise, the mean probability of a SME creating jobs is increased by 24,76 % following a unit improvement of the GQI. Finally, the mean age of 8,5 in our sample is extended by 3 years further to the unit variation of the GQI.

Efficacité des mécanismes de gouvernance des PME : une évaluation empirique en contexte camerounais¹

Sabine Patricia MOUNGOU MBENDA

Sabine Patricia Mougou Mbenda est enseignante à la Faculté des sciences économiques et de gestion de l'Université de Yaoundé II au Cameroun et chercheure au Centre d'études et de recherche en économie et gestion (CEREG) de la même université.

*Université de Yaoundé II-Soa
Centre d'études et de recherche en économie et gestion (CEREG)
BP 8309 YAOUNDÉ, Cameroun
Téléphone (+237) 6 99 66 39 83
moungousp@yahoo.fr*

Edson NIYONSABA SEBIGUNDA

Edson Niyonsaba Sebigunda est enseignant à la Faculté des sciences économiques et de gestion de l'Université de Goma en République démocratique du Congo et chercheur au Centre d'études et de recherche en économie et gestion (CEREG) de l'Université de Yaoundé II au Cameroun.

*Université de Goma
Faculté des sciences économiques et de gestion
BP 277 GISENYI, Rwanda
Téléphone (+243) 9 91 22 13 78
nathedson@gmail.com*

RÉSUMÉ

Cet article teste l'hypothèse de la gouvernance comme facteur de performance des PME via une analyse multidimensionnelle. Des données d'enquête auprès de 300 PME camerounaises permettent de construire un indice de qualité de gouvernance (IQG) avec 39 variables des mécanismes de gouvernance spécifiques aux PME. Au moyen des modèles économétriques, l'IQG est confronté à trois indicateurs de la performance : le chiffre d'affaires, la création d'emplois et la pérennité. Les résultats révèlent un IQG moyen égal à 0,473 avec un écart-type de 0,231, sur une échelle allant de 0 à 1. Par ailleurs, il existe une relation positive et significative entre l'IQG et les indicateurs de performance retenus, ce qui montre que les pratiques de gouvernance déployées au sein des PME améliorent leur performance. En effet, une amélioration unitaire dans l'IQG induit une augmentation plus proportionnelle du chiffre d'affaires de la PME. De même, la probabilité moyenne prédite pour qu'une PME crée des emplois est majorée de

¹ Ce travail a reçu un financement de la fondation TrustAfrica dans le cadre de son programme « Fonds de Recherche sur le Climat d'Investissement et l'Environnement des Affaires (FR-CIEA) ». La version finale du texte est largement tributaire des remarques précises et pertinentes des évaluateurs anonymes que nous remercions infiniment.

24,76 %, suite à une amélioration unitaire de l'IQG. Enfin, la variation unitaire de l'IQG rallonge de 3 ans l'âge moyen des PME de l'échantillon qui est de 8,5 ans.

MOTS CLÉS

Gouvernance. Indice de qualité de gouvernance (IQG). Performance. PME

The effectiveness of governance mechanisms of SMEs : an empirical assessment of a cameroonian case study

ABSTRACT

This article tests the hypothesis of governance as a performance factor of SMEs by means of a multidimensional analysis. Data obtained from a survey of 300 cameroonian SMEs enabled the structuring of a Governance Quality Index (GQI) with 39 SMEs-specific governance mechanism variables. Making use of econometric models, the GQI is tallied against three performance indicators : turnover, job creation, and sustainability. Results reveal a mean GQI of 0,473 with a standard deviation of 0,231 on a scale of 0 to 1. Moreover, there is a positive and significant link between GQI and the performance indicators, which shows that governance practices implemented within SMEs improve their performance. In effect, a unit improvement in the GQI triggers a more proportionate increase in the turnover of the SME. Likewise, the mean probability of a SME creating jobs is increased by 24,76 % following a unit improvement of the GQI. Finally, the mean age of 8,5 in our sample is extended by 3 years further to the unit variation of the GQI.

KEYWORDS

Governance. Governance quality index (GQI). Performance. SMEs

Eficacia de los mecanismos de gobernación de las PyME : evaluación empírica en contexto camerunés

RESUMEN

Este artículo testa la hipótesis de la gobernación como factor de resultado de las PyMEs vía un análisis multidimensional. Datos de encuesta cerca de 300 camerunesas permiten construir un Índice de Calidad de Gobernación (ICG) con 39 variables de los mecanismos de gobernación específicos a las PyMEs. Por modelos econométricos, el ICG se enfrenta con tres indicadores de resultado : el volumen de negocios, la creación de empleos y perennidad. Los resultados revelan un ICG medio equivalente a 0,473 con una raíz cuadrada de variación de 0,231 ; sobre una escala de 0 hasta 1. Por otra parte, existe una relación positiva y significativa entre el ICG y los indicadores de resultado seleccionado, lo que muestra que las prácticas de gobernación desplegadas dentro de las PyMEs mejoran su resultado. En efecto, un mejoramiento unitario en el ICG induce un aumento más proporcional del volumen de negocios de la PyME. Asimismo, la probabilidad media predicha para que una PyME cree empleos está sobrestimada de 24,76 % después de un mejoramiento unitario del ICG. Finalmente, la variación unitaria del ICG alarga de 3 años la edad media de los PyMEs de la muestra que es de 8,5 años.

PALABRAS CLAVE

Gobernación. Índice de calidad de gobernación (ICG). Resultado. PyMEs

INTRODUCTION

L'intérêt marqué pour la gouvernance d'entreprise résulte surtout de sa relation avec la performance. En général, la performance désigne le résultat obtenu par une organisation. Elle traduit son degré d'atteinte des objectifs organisationnels avec une bonne utilisation des ressources. Comme le fait remarquer Charreaux (2000), « le problème que tente de résoudre la théorie de la gouvernance est d'identifier le degré optimal de latitude du dirigeant en cherchant à préciser la relation entre la performance et le système de gouvernance ». Ainsi, l'efficacité d'un système de gouvernance est appréciée en référence à sa capacité à conduire à la performance. À ce sujet, les résultats des recherches empiriques sont complexes et relativement ambigus (Parrat, 2003), en raison de la variabilité des mécanismes de gouvernance, des dimensions de la performance et des méthodologies mobilisées. Toutefois, un consensus demeure autour d'un effet positif, notamment pour le cas des grandes entreprises à actionnariat dispersé et cotées en bourse. L'hypothèse que l'entreprise sous contrôle managérial est moins efficiente que celle sous contrôle du propriétaire justifie de nombreuses recherches empiriques (Bughin et Colot, 2008).

La présente analyse voudrait contribuer au débat, en se situant dans le contexte d'une économie en développement comme le Cameroun. Avec la sortie de la grande crise économique des années 1986 à 1994, ce pays affiche une ambition de développement fondée sur la croissance, l'emploi et la bonne gouvernance afin de devenir un pays émergent dans une quinzaine d'années (Touna Mama, 2008, p. 10). La politique économique nationale, formulée dans le Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE, 2009), mise sur un secteur privé performant et compétitif. L'étude des effets vertueux de la gouvernance d'entreprise y semble donc utile.

Ainsi, depuis le début de l'année 2003, la thématique de la gouvernance des entreprises camerounaises a fait l'objet de travaux des auteurs tels que Bekolo (2003), Ngok Evina et Kombou (2006), Feudjio (2006), Wanda (2010), Ndangwa, Sonna et Djeumene (2007), Ngok Evina (2008, 2010). Leur principal apport est empirique et s'apprécie relativement à un contexte où les marchés financiers de prise de contrôle des sociétés et des dirigeants sont presque inopérants, et où le système légal de protection des investisseurs n'est pas mis en application de façon rigoureuse. Ces travaux retiennent quelques mécanismes de gouvernance et restent centrés sur la dimension financière de la performance. Par ailleurs, les méthodologies mobilisées ne permettent pas d'apprécier les effets combinés de différents mécanismes de gouvernance sur la performance, bien que ceux-ci soient reconnus dans la littérature portant sur les entreprises des pays développés (Agrawal et Knoeber, 1996).

Sur un tout autre plan, les travaux en question ne portent pas spécifiquement sur les PME. Le Cameroun est pourtant l'un des pays de la sous-région Afrique centrale dont le dynamisme entrepreneurial est reconnu. L'équilibre relativement stable de ses institutions fournit un lieu idoine d'incubation des initiatives entrepreneuriales privées. Toutefois, celles-ci butent généralement aux faiblesses de l'encadrement juridique, à la pauvreté des instruments d'accompagnement et d'appui, et à l'inadaptation des solutions aux besoins spécifiques en financement de leur développement (MINPMEESA, 2009). L'ambition gouvernementale de faire de la PME un levier de l'émergence paraît donc nécessiter, entre autres, un support institutionnel conséquent, lequel passerait prioritairement par le système de gouvernance

de l'entreprise. L'émergence serait ainsi tributaire de la performance de ces PME qui représentent plus de 90 % des entreprises camerounaises selon les données de l'institut national de la statistique du Cameroun (2010).

L'étude de la relation entre la gouvernance et la performance des PME apparaît donc opportune dans la mesure où leur structure de propriété reflète un actionnariat concentré ou confondu avec la direction de l'entreprise. L'objectif poursuivi est alors de tester l'hypothèse de la gouvernance comme facteur de performance *via* une analyse multidimensionnelle prenant en compte les différentes facettes de la performance de la PME et les spécificités de cette dernière en matière de gouvernance. Il s'agit plus spécifiquement de construire un indice de qualité de gouvernance et de le confronter aux variables de performance en termes de niveau de ventes, de création d'emplois et de pérennité. Des données empiriques collectées auprès de 300 PME camerounaises sont exploitées pour : dans une première partie, construire une grille d'analyse de l'effet de la gouvernance sur la performance des PME, dans la seconde, exposer la méthodologie et dans la troisième, présenter les résultats.

I. CADRE ANALYTIQUE DE L'EFFET DE LA GOUVERNANCE SUR LA PERFORMANCE

La gouvernance d'entreprise, « le management du management » ou « méta-management » (Pérez, 2009), est définie par Charreaux (1997) comme « l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ». La perspective pluraliste de la gouvernance en PME adoptée ici est justifiée. Les travaux testant la gouvernance comme un facteur de performance sont examinés en mettant l'accent sur ceux réalisés en contexte camerounais.

1.1. Une approche pluraliste de la gouvernance en contexte de PME

Les démarches adaptatives des approches actionnariale et partenariale de la gouvernance au cas spécifique des PME inspirent largement le corpus théorique de la gouvernance d'entreprise retenu dans cette recherche. L'idée de la contingence des systèmes de gouvernance à la forme d'entreprise, ses caractéristiques ainsi que ses modalités de fonctionnement, justifierait par transposition au contexte de la PME, que l'on tienne compte que le dirigeant y est, soit propriétaire, soit actionnaire principal, et que les conflits d'intérêts dirigeants-propriétaires sont de ce fait inexistant ; que le rôle du marché financier et du marché des dirigeants y est subsidiaire ou quasi inexistant, que les conseils d'administration y sont symboliques (Charreaux 1996, 1998).

Par ailleurs, la confusion des rôles de dirigeant et d'actionnaire supprime l'hypothèse de l'asymétrie informationnelle, de même que celle de conflits d'intérêts associés à l'effort et à la consommation personnelle des actifs par les dirigeants. En outre, contrairement aux entreprises cotées, les PME ne sont pas soumises à des contraintes légales de publication d'informations et ne peuvent faire l'objet d'un suivi permanent d'analyse financière. Enfin, les PME

sont faiblement outillées en matière de production d'informations utiles ou nécessaires à l'action et à la décision des tiers, et même quand cette information existe, les dirigeants la communiquent difficilement (Charreaux, 1998).

Les différences de structures de propriété des PME et de grandes entreprises génèrent des différences quant aux sources de conflits d'agence (Chua, Steier et Chrisman, 2006 ; Paraque, 2002). Ceux-ci sont mieux appréhendés au travers des relations de type partenarial telles que la relation PME/créanciers (banques, crédits interentreprises), les relations de sous-traitance et les relations avec les salariés, et plus globalement, avec l'environnement sociétal. Le dirigeant apparaît alors comme le mandataire des différentes parties prenantes de l'entreprise. La pertinence de l'intervention de la gouvernance se justifie ainsi, en grande partie, par l'occurrence des conflits avec les autres parties prenantes. Le rôle dominant du dirigeant et la centralisation de la gestion font de lui le sujet clé de la gouvernance d'entreprise, tout comme dans les grandes entreprises.

La reconnaissance de ces spécificités environnementales, organisationnelles, décisionnelles, psychologiques et des systèmes d'information des PME (Julien, 1997) d'une part, et les similitudes avec les grandes entreprises quant à la place centrale du dirigeant dans le débat, d'autre part, entraînent de nombreuses conséquences dans l'analyse. Il s'agit d'une transposition sélective aux PME des pratiques de gouvernance des grandes entreprises, et/ou des innovations pour capter les réalités de ces PME.

La problématique de la gouvernance de la PME est donc plus vaste (Williams, 2006 cité par Sokol, 2009). En l'état actuel, les débats sont portés principalement par la théorie d'agence, la théorie des droits de propriété, la théorie des parties prenantes, la théorie du *stewardship*, la théorie de l'enracinement des dirigeants et la théorie de la dépendance envers les ressources. Plus précisément, l'occurrence des conflits d'agence est envisagée lorsque le gestionnaire de la PME diffère des actionnaires propriétaires et que ces derniers sont externes à l'entreprise (Lubatkin, Ling et Schulze, 2007). Du point de vue de l'enracinement des dirigeants, la gouvernance des PME peut être orientée vers la défense des intérêts des parties prenantes (Antheaume et Honore, 2002 ; Corbetta et Salvato, 2004). *A contrario*, dans un contexte d'alignement des intérêts des actionnaires et des dirigeants, la gouvernance peut accroître l'autonomie des dirigeants qui agiront de manière optimale, comme le suggère la théorie du *stewardship* (Davis, Schoorman et Donaldson, 1997).

Afin de prendre en compte ces spécificités, l'approche pluraliste paraît appropriée ici, comme c'est le cas avec la plupart des travaux publiés sur la gouvernance dès la fin des années 1980 (Zahra et Pearce, 1989 ; Pettigrew, 1992 ; Jensen et Zajac, 2004 ; Shervani, Frazier et Challagala, 2007 ; Hambrick, 2007 ; Margerie, 2008). Ainsi, on retient, en empruntant à Pérez (2009), que la gouvernance de la PME embrasse le dispositif institutionnel, comportemental, formel et informel régissant les relations entre les dirigeants de la PME et les parties concernées par son devenir, en premier lieu desquelles celles qui détiennent des droits légitimes sur elle. Dans cette perspective, les mécanismes de gouvernance ont pour objet de sécuriser non seulement l'apport des actionnaires, mais également l'ensemble des transactions qui sont effectuées entre l'entreprise et les différentes parties prenantes, que ce soient les dirigeants, les créanciers, les salariés, les clients, les fournisseurs et, d'une façon très générale, l'environnement sociétal (Charreaux, 2000).

1.2. Les mécanismes de gouvernance au centre de la relation gouvernance-performance

La relation entre la gouvernance et la performance est très bien documentée. La gouvernance, comme variable explicative de la performance, est souvent décrite au travers des mécanismes de gouvernance. Dans la perspective de la théorie de l'agence, les mécanismes de gouvernance sont traditionnellement présentés comme des dispositifs internes et externes qui vont permettre d'aligner les intérêts des actionnaires et des dirigeants. La gouvernance externe est assimilée à la surveillance du dirigeant par les acteurs externes (individuels ou collectifs) afin de minimiser son comportement opportuniste. Les familles de mécanismes de marché, de réseaux réglementaires et légaux y sont associées : le marché des produits, le marché financier, le marché des dirigeants, le marché de prises de contrôle, le droit des sociétés et le droit du travail, l'éthique et la morale de la société. La gouvernance interne, assimilable au contrôle du dirigeant par les acteurs internes, retient des mécanismes variés. Il s'agit principalement du conseil d'administration (composition, fonctionnement et caractéristiques), du droit de vote accordé aux actionnaires, de la surveillance mutuelle dans les équipes managériales, des systèmes d'évaluation et de rémunération des dirigeants, des systèmes de gestion, des syndicats internes et des audits (Meier et Schier, 2008).

Comme le remarque Parrat (2003, p. 19), cette perspective dualiste adoptée initialement par Charreaux (1996), sera abandonnée par cet auteur à la faveur de la dilution des frontières de l'entreprise moderne, et au profit d'une classification retenant deux critères : la spécificité et l'intentionnalité. Le critère de la spécificité traduit l'exclusivité de l'utilité de l'actif dans une entreprise, et donc sa perte de pertinence lorsqu'il est déployé dans un contexte différent. L'intentionnalité traduit le fait qu'un mécanisme de gouvernance ne soit pas généré spontanément, mais plutôt de façon volontaire afin de s'appliquer à toutes les entreprises ou à une seule entreprise. Le tableau 1 présente une typologie de mécanismes de gouvernance issus du croisement entre ces deux critères :

TABLEAU 1. LES PRINCIPAUX MÉCANISMES DE CONTRÔLE S'EXERÇANT SUR LES DIRIGEANTS

	Mécanismes spécifiques	Mécanismes non spécifiques
Mécanismes intentionnels	Assemblées générales des actionnaires Conseil d'administration Syndicats internes Systèmes de rémunération	Environnement légal et réglementaire Syndicats nationaux Associations de consommateurs
Mécanismes non intentionnels	Culture d'entreprise Réseau de confiance informel Réputation auprès des salariés	Marchés des biens et services Marchés financiers Marché du travail Environnement médiatique Culture des affaires

Source : G. Charreaux (1996) cité par Parrat (2003). *Le gouvernement d'entreprise*, p. 19.

On note ainsi une variété de mécanismes de gouvernance qui semble épouser la variété des besoins et des attentes des entreprises en matière de contrôle des dirigeants. Il apparaît intéressant de relever les études portant sur les entreprises familiales, et plus généralement, les PME. Le caractère hétérogène de cette catégorie d'entreprise (Torrès, 1997 ; Torrès et Julien, 2005) peut anticiper leurs recours, plus ou moins marqués, aux mécanismes disciplinaires et régulateurs des grandes entreprises, à l'exception des marchés financiers et des dirigeants, et du conseil d'administration. Toutefois, les PME mobilisent aussi des mécanismes de gouvernance spécifiques, au rang desquels la culture d'entreprise, le réseau de confiance informel et la réputation auprès des salariés, les conseils consultatifs, la charte familiale, les conseils de famille (Charreaux, 1998 ; St-Cyr et Richer, 2003).

Par ailleurs, l'emphase sur les spécificités sociales et culturelles des PME fait intervenir la théorie du capital social (Bughin et Colot, 2008). Le capital social organisationnel est ici appréhendé au moyen des types de liens et des ressources que procurent ces liens, notamment dans la dimension structurelle, relationnelle et cognitive (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Il facilite l'action collective. Des arguments théoriques présentent le capital social comme mécanismes de gouvernance, en prenant appui sur les fonctions assumées par celui-ci : celle de contrôle sur les actions individuelles, celle de catalyseur d'une meilleure circulation de l'information et d'accès privilégié aux opportunités (Coleman, 1990), celle de levier d'allègement des durées de négociation des contrats, celle de facteur limitatif des conflits, des grèves et des procès (Grayson et Ambler, 1999). À ce sujet, le rôle de la confiance est largement argumenté (Nahapiet et Ghoshal, 1998).

L'influence positive de plusieurs mécanismes de gouvernance sur la performance de l'entreprise a fait l'objet de travaux empiriques. C'est le cas du conseil d'administration (Caby et Hirigoyen, 2001 ; André et Schiehl, 2004 ; Charreaux, 1996, 1997), de la structure de propriété (Jensen et Meckling, 1976), du marché financier (Nazik, 2007), des incitations des dirigeants (Magnan, 2006 ; O'Byrne, 2005 : cités par Ngok Evina, 2010).

Cependant, les résultats restent discutés. Par exemple, Parrat (2003) recense trois grandes thèses au sujet de la relation entre la structure de propriété et la performance. La thèse de la convergence des intérêts (Jensen et Meckling, 1976) stipule que « plus le pourcentage de capital détenu par le dirigeant est élevé, moins les conflits sont importants ; la divergence d'intérêts par rapport à l'objectif de maximisation de la valeur est réduite et la firme est davantage performante » (Bughin et Colot, 2008). Par contre, la thèse de la neutralité (Charreaux, 1996, 1997) défend l'équivalence des structures de propriété des entreprises, et donc de leurs performances. Quant à la thèse de la divergence des intérêts (Morck, Shleifer et Vishny, 1990), elle montre que les dirigeants possédant une majorité du capital échappent à tout contrôle, et ceci a un impact négatif sur les objectifs de l'entreprise.

1.3. L'état de lieux de la recherche au Cameroun

Huit travaux ont pu être recensés chronologiquement sur le thème de la gouvernance d'entreprise et ses avatars en contexte camerounais depuis les années 2000. Ces travaux ne portent pas spécifiquement sur les PME, et ne traitent pas tous de la relation gouvernance-performance. Toutefois, ils produisent une information sur les éléments de contexte à

prendre en compte et les pratiques de gouvernance des entreprises. L'étude de Bekolo (2003) menée auprès des dirigeants des PME camerounaises s'interroge sur la convergence des approches et des intérêts des parties, dans le cadre de partenariats PME locales-entreprises étrangères. Ses résultats dévoilent des formes dominantes de partenariat, des divergences de comportement et des situations asymétriques, sources de coûts d'agence.

En mettant l'accent sur le pouvoir du dirigeant, Ngok Evina et Kombou (2006) cherchent à expliquer le lien existant entre le management et la structure réelle des entreprises camerounaises. Sur la base d'un échantillon de 84 entreprises de plus de 50 employés, l'étude met en évidence une influence significative du pouvoir du dirigeant sur la structure de son entreprise. Le travail de Feudjo (2006) interroge la configuration de l'équipe dirigeante, puis sa relation avec la performance de l'entreprise et l'enracinement du dirigeant. Il relativise l'idée de l'enracinement des dirigeants comme source de domination opportuniste. Il montre, à partir d'un échantillon de 88 industries manufacturières, que lorsque les structures de contrôle sont efficaces et que le dirigeant a les compétences techniques et managériales requises, une forte hétérogénéité de l'équipe dirigeante constitue un facteur de récession marginale de la performance des entreprises.

Ndangwa, Sonna et Djeumene (2007), évaluent la contribution du réseau social des dirigeants à l'explication des différences de performance, sur la base d'un échantillon de 120 très petites entreprises de la ville de Ngaoundéré au Cameroun. Les résultats révèlent que ces dirigeants n'auraient pas encore de stratégies efficaces d'utilisation de leur réseau social en faveur du développement de leurs firmes. Ngok Evina (2008) interroge les pratiques de pouvoir et leur impact sur la performance de l'entreprise à partir d'un échantillon de 56 entreprises camerounaises, dont 82 % sont de taille moyenne. Les résultats montrent que le style de pouvoir du dirigeant n'a aucun impact sur les différents indicateurs de la performance, à savoir : le climat social, l'assiduité des salariés, la productivité des salariés et la qualité des produits et services.

Dans son étude portant sur le conseil d'administration et la performance financière des entreprises conjointes franco-camerounaises, Wanda (2010) montre que, dans un contexte sans marché financier, et sans mécanismes de relais du conseil (stratégie des *stocks options*, *goldens*, présence des investisseurs institutionnels dans le capital), un conseil efficace est celui dont la taille est faible, où les administrateurs issus du réseau de la société mère française sont plus nombreux et qui change plus le directeur technique que les autres directeurs fonctionnels. Toujours la même année, à partir d'un échantillon de 41 entreprises, Ngok Evina (2010) a montré que le système de gouvernance des entreprises camerounaises influence significativement leur performance. L'étude montre que la politique de rémunération et l'existence d'un comité d'audit améliorent la performance financière. Par ailleurs, la performance commerciale est influencée par la connaissance des droits des actionnaires. Par contre, compte tenu de l'état embryonnaire du marché financier, l'étude montre que la cotation en bourse n'a pas d'impact significatif sur les différents indicateurs de performance.

En somme, tout en attestant de l'intérêt des pratiques de gouvernance d'entreprise au Cameroun, les travaux sus-évoqués tentent d'étudier empiriquement la relation gouvernance-performance à partir de grilles d'analyse héritées de la littérature. Ils s'intéressent notamment aux différentes dimensions de la performance. Toutefois, l'opérationnalisation des mécanismes de gouvernance tient compte de l'accès aux données d'une part, des conditions

particulières du contexte telles l'absence de marchés financiers ou son état embryonnaire, l'absence de marché de dirigeants, l'existence d'asymétrie informationnelle et d'autres nombreuses sources de coûts d'agence. Il en résulte donc une lecture limitative des mécanismes de gouvernance centrée sur les mécanismes spécifiques, intentionnels et non intentionnels. Les mécanismes de gouvernance les plus couramment appliqués ici sont en lien avec le conseil d'administration, la politique de rémunération, l'existence d'un comité d'audit, la cotation en bourse, les structures de contrôle, la connaissance des droits des actionnaires, le réseau social du dirigeant, la configuration de l'équipe dirigeante, les pratiques de pouvoir, notamment le style du dirigeant. Toutefois, les échantillons mobilisés sont généralement hétérogènes du point de vue de la taille des entreprises, d'où une attention mitigée pour les caractéristiques propres aux PME exerçant au Cameroun, malgré l'intérêt qu'elles pourraient présenter en matière de gouvernance.

Le repérage de ces caractéristiques requiert une définition claire de la PME. La définition officielle au Cameroun est fournie par la loi N° 2010/001 du 13 avril 2010 portant promotion des petites et moyennes entreprises, qui fixe les règles générales de promotion des petites et moyennes entreprises, en abrégé « PME », conformément à la Charte des investissements du Cameroun. Cette définition retient deux critères : le nombre d'emplois permanents et le chiffre d'affaires, ce dernier étant privilégié en cas de difficulté de classement. La très petite entreprise, en abrégé « TPE », est une entreprise qui emploie au plus 5 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel hors taxes n'excède pas 15 millions de francs CFA. La petite entreprise, en abrégé « PE », est une entreprise qui emploie entre 6 et 20 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel hors taxes est supérieur à 15 millions de francs CFA et n'excède pas 100 millions de francs CFA. La moyenne entreprise, en abrégé « ME », est une entreprise qui emploie entre 21 et 100 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel hors taxes est supérieur à 100 millions de francs CFA et n'excède pas 1 milliard de francs CFA.

TABLEAU 2. DÉFINITION DE LA PME AU CAMEROUN

Catégorie	Nombre d'emplois permanents	Chiffre d'affaires annuel hors taxes en millions de FCFA
Très petite entreprise (TPE)	≤ 5	≤ 15 millions
Petite entreprise (PE)	[6 – 20]	> 15 millions et ≤ 100 millions
Moyenne entreprise (ME)	[21 – 100]	> 100 millions et ≤ 1 milliard

Source : conçue par les auteurs.

Les données de l'enquête du ministère des PME, de l'Économie sociale et de l'Artisanat (MINPMEESA, 2009) dévoilent quelques-unes des spécificités organisationnelles et environnementales de ces PME. Les spécificités organisationnelles soulignent : un certain niveau d'organisation des règles de gestion interne ; une faible habileté à l'organisation du marketing, au développement des ressources humaines, à la collecte et à l'analyse de l'information ; des insuffisances quantitatives et qualitatives de capacités de production pour satisfaire une demande importante et régulière. Les marchés visés sont essentiellement domestiques et/ou de proximité. Le caractère familial reste dominant et la majorité des unités naissent et se développent dans l'informel avant de muter vers le secteur formel.

Les spécificités environnementales concernent les incertitudes face aux débouchés et aux différents marchés de ressources et de compétences, accentuées par les menaces telles que l'absence de contrats, la pression fiscale, les lourdeurs administratives, les pots-de-vin et la corruption. L'accès au financement est le plus souvent hypothéqué par l'absence des garanties ou l'importance des taux d'intérêt. Le financement sur le marché financier est inexistant, car la bourse de valeur est embryonnaire et les PME ne sont pas cotées en bourse. Elles ont du mal à recruter et conserver des ressources humaines qualifiées, ou à nouer des partenariats d'affaires fiables du fait du manque de contrats. Les difficultés dans le développement des marchés, l'irrégularité des commandes des clients, l'absence de l'information sur les marchés, sur les conditions d'obtention des financements, constituent d'autres traits caractéristiques de l'environnement.

Il convient de préciser que le contexte ainsi décrit n'est pas totalement singulier à l'objet de recherche, il regorge cependant d'éléments de spécificité qui mériteraient d'être pris en compte dans l'analyse. Les difficultés d'accès aux ressources et débouchés semblent montrer l'importance de mécanismes disciplinaires plus contraignants pour l'encadrement des relations que la PME entretient avec les différentes parties prenantes, notamment les relations créanciers/PME, PME/salariés, PME/clients. L'absence de contrats, d'informations et ses conséquences négatives sur la transparence pourraient justifier le recours à des processus sociaux plus ou moins formels comme ceux porteurs de capital social, qui trouvent leur ancrage dans les valeurs culturelles communautaires, le poids des réseaux sociaux et ethniques (Nkakleu, 2009 ; Kamdem et Fouda Ongodo, 2007) et qui peuvent contraindre les agents au respect de leurs engagements. Le volet empirique de cette recherche voudrait donc mobiliser un nombre important de mécanismes de gouvernance, tout en retenant un échantillon plus au moins homogène composé de PME. À cet effet, une méthodologie appropriée est requise.

2. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La méthodologie de cette recherche permet de prendre en compte l'effet cumulé de plusieurs variables présentées par la littérature comme pertinentes pour la gouvernance de la PME. Ceci passe par la construction de l'indice de qualité de la gouvernance. Les indicateurs de performance et les tests de validation de cet indice sont présentés, de même que la démarche d'échantillonnage et de collecte de données.

2.1. Variables, indicateurs et analyses

Il s'agit ici de justifier le choix des variables et des analyses effectuées.

VARIABLES ET INDICATEURS DES MÉCANISMES DE GOUVERNANCE

Les variables causales retenues sont les mécanismes de gouvernance. La perspective pluraliste adoptée dans cet article conduit à envisager l'efficacité de la gouvernance au travers d'un mix de mécanismes. Il s'agit de reconnaître l'interdépendance des différents mécanismes et leur caractère substituable ou complémentaire (Charreaux, 1996). Ceux-ci sont sélectionnés

en référence à la littérature qui présente les mécanismes de gouvernance comme des facteurs d'une bonne gouvernance. Le dirigeant est l'agent des autres parties prenantes à la vie de la PME, auxquelles il doit rendre des comptes. Un mécanisme de gouvernance est dans ce cas un dispositif qui permet d'éviter que les autres parties prenantes soient spoliées par un dirigeant susceptible d'être à la recherche de son seul intérêt personnel (Wirtz, 2008). « On suppose que les dirigeants sont soumis simultanément à des mécanismes disciplinaires externes et internes. Ces mécanismes ont pour objet non seulement de sécuriser l'apport des actionnaires, mais également l'ensemble des transactions qui sont effectuées entre l'entreprise et les différentes parties prenantes » (Charreaux, 2000).

Le choix des mécanismes de gouvernance est guidé par l'analyse précédente des spécificités des PME camerounaises et de leur contexte. Les mécanismes de gouvernance choisis sont internes et externes. Eu égard à la dualité sectorielle (coexistence de structures formelle et informelle), on y intègre aussi diverses modalités du capital social, validées par Ngoa Tabi et Niyonsaba Sebigunda (2012) dans leur analyse du rôle du capital social dans l'accès aux crédits et la survie des PME au Cameroun. Le capital social y est approché, entre autres, par l'appartenance à des réseaux d'affaires et à des associations, le partage des croyances religieuses, des valeurs culturelles et ethniques. L'opérationnalisation de l'ensemble de ces variables définit les indicateurs et leur effet attendu sur la gouvernance. Elle tient également compte de l'accès à l'information et de l'hétérogénéité des PME de l'échantillon. Étant donné que la qualité de la gouvernance est appréciée au moyen d'un indice construit en mode binaire, les variables retenues sont celles qui se prêtent à une analyse binaire. Le tableau 3 résume les variables et indicateurs regroupés en mécanismes de gouvernance internes et externes.

Pour chaque variable, l'effet attendu (EA) en termes d'amélioration (+) ou détérioration (-) de la gouvernance de l'entreprise est spécifié en référence à la littérature.

TABLEAU 3. VARIABLES ET INDICATEURS DE MÉCANISMES DE GOUVERNANCE ADAPTÉS AUX PME

Indicateurs	Définition des variables	EA
A. Mécanismes externes de gouvernance		
Niveau de la concurrence.	- Le degré de la concurrence subie par la PME « DC » est une variable qualitative mesurée sur l'échelle de Likert à 3 entrées : DC=1 si elle est faible, 2 si elle est forte, 3 très forte.	+
Respect du système légal et qualité de l'information publiée.	- Le numéro de registre de commerce « NRC » est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si la PME en a un, 0 si non ;	+
	- Le numéro d'impôt des sociétés « NIS » est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si la PME en a un, 0 si non ;	+
	- L'établissement des états financiers « EEF » est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si la PME le fait régulièrement et conformément aux normes OHADA, 0 si non ;	+
	- La certification des états financiers « CEF » est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si les états financiers publiés par la PME sont certifiés par le commissaire aux comptes ou un autre organe habilité en la matière, 0 si non ;	+
	- Le profil du comptable « PC » est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si le poste de comptable est assumé par une personne qualifiée, 0 si non ;	+
	- Le soutien de l'administration publique dans la conduite de ses affaires « SAP » est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si la PME en bénéficie, 0 si non.	+
Éthique et morale de la société.	- Éthique et règles morales formelles « ERMF » est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si la PME dispose d'un document d'éthique et règles morales, 0 si non ;	+
	- Éthique et règles morales informelles « ERMI » est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si la PME intègre des valeurs éthiques et morales dans ses rapports avec ses partenaires, 0 si non ;	+
	- Responsabilité sociale de l'entreprise « RSE » est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si la PME intègre les questions relatives à la protection de l'environnement et du développement durable dans son plan d'action, 0 si non.	+

Indicateurs	Définition des variables	EA
B. Mécanismes internes de gouvernance		
Croyance, valeurs et capital humain au sein de la PME.	- Le niveau de confiance entre le gérant et les autres <i>stakeholders</i> « NC » est une variable qualitative cotée sur l'échelle de Likert à 3 entrées : NC=1 si les transactions sont régies par le contrat ; NC=2 si elles sont régies par le contrat et la confiance et NC=3 par la confiance (4 sous variables : NC ₁ pour les clients, NC ₂ pour les fournisseurs, NC ₃ pour les employés, NC ₄ pour les propriétaires) ;	+
	- Culture et ethnie « CE » est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si la majorité du personnel et les propriétaires ou les dirigeants appartiennent à la même ethnie, 0 si non ;	+
	- Croyances religieuses « CR » est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si la majorité des employés partage la même croyance religieuse, 0 si non ;	+
	- Le réseau gérant-actionnaires/propriétaires « RGA » est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si le gestionnaire appartient aux mêmes réseaux culturels, religieux et professionnels que le propriétaire ou actionnaires, 0 si non ;	+
	- L'effectif des femmes parmi les employés « PFE » est une variable continue mesurée par le pourcentage % ;	+
	- Le niveau du capital humain du dirigeant « NCHD » est une variable qualitative cotée sur l'échelle de Likert à 4 entrées : NCHD=1 si le dirigeant est sans niveau de formation, NCHD=2 si le dirigeant a un niveau de formation primaire, NCHD=3 si le dirigeant a un niveau de formation secondaire et NCHD=4 si le dirigeant a un niveau de formation supérieure ;	+
	- La formation technique du dirigeant « FTD » est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si celle-ci est relative au métier de son entreprise, 0 si non ;	+
	- L'ancienneté du dirigeant/gérant au poste « AD » est une variable continue mesurant le nombre d'années du gestionnaire au poste.	+
Mécanismes de contrôle des dirigeants.	- Le conseil d'administration « CA » est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si la PME en a un, 0 si non ;	+
	- Le contrôle par les auditeurs externes « CAE » est une variable dichotomique qui prend la valeur 1 si le contrôle des dirigeants est effectué par des auditeurs externes, 0 si non ;	+
	- Le contrôle par le conseil de famille « CCF » est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si le contrôle des dirigeants est effectué par un conseil de famille, 0 si non ;	+
	- Le contrôle par le propriétaire lui-même « CP » est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si le contrôle des dirigeants est effectué par le propriétaire lui-même, 0 si non ;	+
	- Les autres mécanismes de contrôle informels « AC » est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si le propriétaire met en œuvre d'autres mécanismes de contrôle informels, 0 si non.	+

Indicateurs	Définition des variables	EA
Conseil consultatif.	- L'appartenance de l'entreprise aux réseaux d'affaires « AERA » est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si la PME est membre d'au moins un réseau d'affaires ou une association, 0 si non ;	+
	- Le recours de l'entreprise aux services d'appui (experts, universités, etc.) « RSA » est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si la PME utilise les experts, 0 si non.	+
Régime de rémunération.	- La rémunération du dirigeant « RDFP » est une variable dichotomique qui prend la valeur 1 si celle-ci est en fonction de la performance réalisée, 0 si elle est fixe ;	+
	- La participation du dirigeant au capital « PDC » est une variable continue mesurant la part (%) du dirigeant au capital.	+
Systèmes de gestion.	- Programme d'action annuel « PAA » est une variable dichotomique qui prend la valeur 1 si la PME en a un, 0 si non ;	+
	- Plan d'investissement « PI » est une variable dichotomique qui prend la valeur 1 si la PME en possède un, 0 si non ;	+
	- Service d'audit interne « SAI » est une variable dichotomique qui prend la valeur 1 si la PME en a un, 0 si non ;	+
	- Manuel des règles et procédures « MRP » est une variable dichotomique qui prend la valeur 1 si la PME en a un, 0 si non ;	+
	- Service de gestion des conflits « SGC » est une variable dichotomique qui prend la valeur 1 si la PME en a un, 0 si non ;	+
	- Séparation gestion-propriété au sein de la PME « SPG » est une variable dichotomique qui prend la valeur 1 s'il y a séparation gestion-propriété au sein de la PME, 0 si non.	±
Structure de propriété.	- La part du premier actionnaire majoritaire « AM1 » est une variable continue mesurant le pourcentage du capital total détenu par le premier actionnaire ;	+
	- La part cumulée des quatre actionnaires majoritaires suivant le premier actionnaire « AM4_5 » est une variable continue mesurée par un pourcentage (%) ;	+
	- Les investisseurs institutionnels (banques, sociétés d'assurance, etc.) « IIAM » est une variable dichotomique qui prend la valeur 1 si ces derniers participent au capital, et 0 si non.	+

Source : conçue par les auteurs.

L'indice synthétique de qualité de gouvernance (IQG) est construit à l'aide de ces 39 variables agrégées.

2.1.2. CONSTRUCTION DE L'INDICE DE QUALITÉ DE GOUVERNANCE

La présente recherche propose un indice synthétique de qualité de gouvernance (IQG) des PME pour tester l'hypothèse de la gouvernance comme facteur de performance. L'IQG regroupe plusieurs critères appréciés par des valeurs binaires. Il permet ainsi d'intégrer la diversité des dimensions de la gouvernance, tout en synthétisant l'information et en évaluant le poids et l'impact (\pm) de chaque indicateur dans l'indice. L'IQG est calculé conformément à la méthodologie de Nagar et Basu (2002), déjà reprise par les travaux de Correia, Amaral et Louvet (2009) dans le calcul de l'IQG des entreprises brésiliennes. L'IQG en contexte brésilien reste toutefois plus adapté à un environnement de marchés de capitaux fonctionnels. Bien que partageant la même méthodologie, l'indice calculé ici diffère par la nature des indicateurs agrégés, qui captent plus la réalité de la gouvernance des PME. Le calcul de l'IQG est ajusté selon la technique « ACP-Polychorique » de Kolenikov et Angeles (2009) appropriée à l'application de l'analyse en composantes principales sur les variables discrètes mêlées des variables continues. Ainsi, la construction de l'IQG passe par les 5 étapes suivantes (Krishnakumar et Nagar, 2008 ; Nagar et Basu, 2002) :

1. La transformation des variables (x_k) causales dans leur forme standardisée. Deux alternatives sont possibles :

$$X_k = \frac{x_k - \bar{x}_k}{S_{x_k}} \quad (1)$$

où \bar{x}_k est la moyenne arithmétique et S_{x_k} l'écart-type des observations sur x_k ; ou encore :

$$X_k^* = \frac{x_k - \min x_k}{\max x_k - \min x_k} \quad (2)$$

où $\max x_k$ et $\min x_k$ représentent respectivement le maximum et le minimum des x_k , pour $k = 1, \dots, K$. Cette transformation n'affectant pas les coefficients de corrélation des x_k , la matrice des corrélations R des X_k est la même que pour X_k^* .

2. La résolution de l'équation issue du déterminant $|R - \lambda I| = 0$ pour λ . R étant une matrice symétrique, l'équation admet un polynôme de degré K en λ , d'où K racines (valeurs propres). Les λ rangés par ordre croissant donnent : $\lambda_1 > \lambda_2 > \dots > \lambda_K$.
3. Pour chaque valeur de λ , on résout l'équation $(R - \lambda I)\alpha = 0$ pour les $K \times 1$ vecteurs propres α , sous la condition $\alpha\alpha' = I$. Les différents vecteurs propres correspondants, respectivement à $\lambda = \lambda_1, \dots, \lambda = \lambda_K$, sont :

$$\alpha_1 = \begin{pmatrix} \alpha_{11} \\ \vdots \\ \alpha_{1K} \end{pmatrix}, \dots, \alpha_K = \begin{pmatrix} \alpha_{K1} \\ \vdots \\ \alpha_{KK} \end{pmatrix}$$

4. Ensuite, les différentes composantes principales sont obtenues par :

$$\begin{aligned} P_1 &= \alpha_{11}x_1 + \dots + \alpha_{1K}x_k; \\ &\vdots \\ P_K &= \alpha_{K1}x_1 + \dots + \alpha_{KK}x_k \end{aligned}$$

Les différentes composantes principales sont calculées en utilisant les éléments des vecteurs propres respectivement correspondant à $\lambda_1, \lambda_2, \dots, \lambda_K$. La transformation en (2) utilise la même procédure.

Enfin, l'indice recherché est obtenu par la moyenne pondérée de toutes les composantes principales. On a :

$$IQG = \frac{\lambda_1 PC_1 + \dots + \lambda_k PC_k}{\lambda_1 + \dots + \lambda_k}$$

où les poids sont les valeurs propres (λ) de R . À la première composante (PC_1) correspond le poids le plus élevé $\lambda_1 / \sum \lambda_i$ étant donné qu'elle capte la plus forte variation dans les différentes variables causales.

La prise en compte de toutes les composantes dans l'indice est doublement avantageuse. Non seulement elle permet de saisir la variation totale dans les x_k , mais aussi elle permet d'exprimer l'indice en x_k . En effet, c'est grâce à cette dernière propriété que l'on pourra calculer le poids de chaque variable dans l'IQG. En remplaçant chaque composante principale par sa valeur, on obtient :

$$\begin{aligned} (\sum \lambda_i) IQG &= \lambda_1 (\alpha_{11}x_1 + \dots + \alpha_{1k}x_k) + \dots + \lambda_k (\alpha_{k1}x_1 + \dots + \alpha_{kk}x_k) \\ \Rightarrow IQG &= \frac{\sum \lambda_k \alpha_{k1}}{\sum \lambda_k} x_1 + \dots + \frac{\sum \lambda_k \alpha_{kk}}{\sum \lambda_k} x_k. \end{aligned}$$

Enfin, l'IQG calculé sera standardisé sur une échelle allant de 0 à 1, en passant par la relation

$$IQG = \frac{IQG_i - \min(IQG)}{\max(IQG) - \min(IQG)},$$

où 0 indique le niveau le plus faible de gouvernance et 1 le niveau le plus élevé. L'IQG permet alors de déterminer les indicateurs qui contribuent le plus à la qualité de gouvernance.

INDICATEURS DE PERFORMANCE ET TESTS DE VALIDATION DE L'IQG

L'indice de qualité de gouvernance construit (IQG) rend compte du poids des différents mécanismes de gouvernance. Pour évaluer son efficacité externe dans une PME, il est nécessaire de le confronter aux indicateurs de performance, afin de déterminer si la qualité de gouvernance conduit à une plus grande performance de la PME.

En l'absence de marché financier fonctionnel, il n'existe pas de mesure de performance boursière conventionnelle. La faible qualité des systèmes de gestion comptable et l'accès difficile aux données sont des contraintes majeures dans le choix des indicateurs de performance. Ainsi, trois indicateurs sont retenus afin de saisir le caractère multidimensionnel de la performance des PME, et aussi pour leur accessibilité dans le contexte de cette recherche. Il s'agit plus précisément du chiffre d'affaires, de la création d'emplois et de la longévité de la PME. Ces indicateurs sont d'autant plus pertinents qu'ils correspondent à deux des trois axes stratégiques de la politique gouvernementale centrée sur la croissance et l'emploi par la compétitivité du secteur privé (DSCE, 2009). Étant donné que ces variables ne sont pas de même nature, leur mise en relation avec l'IQG requiert différentes techniques économétriques.

- **La relation avec le chiffre d'affaires (CA) :** le chiffre d'affaires est un indicateur de l'activité de la PME. Il permet de mieux évaluer la performance de la PME dans un contexte où la comptabilité normalisée n'est pas de rigueur. Il est mesuré par le montant des ventes annuelles de chaque PME en Franc CFA. Il est disponible pour 191 PME sur les 300 PME enquêtées. Dans la mesure où cette variable est continue, sa confrontation avec l'IQG s'effectuera au moyen du modèle de régression par moindres carrés ordinaires comme suit :

$$\ln CA_i = \beta_0 + \beta_1 IQG_i + \beta_2 X_i + \mu_i \quad (3)$$

où $\ln CA_i$ est le logarithme du chiffre d'affaires de la PME i , IQG_i l'indice de qualité de la gouvernance de la $i^{\text{ème}}$ PME et X_i le vecteur des variables de contrôle. Ces dernières sont notamment le statut juridique de la PME (entreprise individuelle, groupe d'intérêts communs, association, société par actions à responsabilité limitée, société anonyme), le secteur d'activités (primaire, secondaire et tertiaire) et la taille de la PME (effectif des employés). La linéarisation CA ($\ln CA$) permettra d'interpréter les coefficients du modèle sous forme de demi-élasticité (taux de variation du chiffre d'affaires).

- **La relation avec la création d'emplois (CE) :** la création d'emplois par la PME est un indicateur de croissance ; elle renseigne sur la contribution du secteur privé à la réduction du chômage. Sa relation avec l'IQG sera testée au moyen de la régression logistique étant donné que la variable « CE » est dichotomique. En effet, $CE=1$ si la PME a créé des emplois (augmentation de l'effectif de ses employés) sur les deux dernières années (2009 et 2010) et 0 si non. Les variables exogènes étant les mêmes que celles de l'expression (3), la probabilité P_i pour qu'une PME i ait créé les emplois est donnée par l'expression (4) :

$$P_i = P(CE_i = 1 | X_i) = \frac{e^{\beta X_i}}{1 + e^{\beta X_i}} \quad (4)$$

où X_i est le vecteur des variables indépendantes de l'entreprise i (IQG, statut juridique, secteur d'activité et taille de la PME) et β le vecteur des paramètres estimés.

- **La relation avec la longévité de l'entreprise** : la longévité de la PME est un indicateur de pérennité ou de viabilité à long terme. À défaut d'une cohorte de données historiques requise pour les modèles de durée, la variable longévité de la PME est mesurée par l'âge de la PME (APME) au moment de l'enquête en 2011. En effet, dans un environnement relativement hostile tant en matière d'accès aux ressources qu'aux marchés, la probabilité de survie d'une entreprise est faible et décroissante (Ngoa Tabi et Niyonsaba Sebigunda, 2012). La mise en relation de cette variable avec l'IQG est faite au moyen de la régression de Poisson appropriée aux données de comptage. Ainsi, l'âge de la PME " $APME_i$ " est spécifié selon la fonction de densité suivante :

$$f(APME_i | X_i, \lambda) = \frac{\exp(-\lambda)\lambda^{APME_i}}{APME_i!}$$

$$\text{où } APME_i = E[APME_i | X_i] = \text{Var}[APME_i | X_i] = \exp(X_i'\beta). \quad (5)$$

où λ_i est l'âge espéré de la PME, étant donné le vecteur X_i des variables explicatives. Cependant, les résultats ayant révélé le problème de surdispersion², la distribution de Poisson a été remplacée par la distribution binomiale négative qui constitue son extension. Cette dernière introduit un terme de bruit qui correspond à la variance de " $APME_i$ " non expliquée par les X_i ; et la procédure du maximum de vraisemblance produit un estimateur constant, asymptotiquement efficace et normal de β (Winkelmann et Zimmermann, 1995).

2.2. Échantillonnage et collecte des données

Les données utilisées proviennent de l'enquête réalisée auprès des PME en 2011 par le Centre d'études et de recherche en économie et gestion de l'Université de Yaoundé II-Soa (CEREG), dans le cadre du projet « Capital social et entrepreneuriat au Cameroun », financé par la fondation TrustAfrica. L'enquête a été effectuée par questionnaire administré directement aux dirigeants des PME dans 5 régions du Cameroun (Adamaoua, Centre, Littoral, Ouest et Nord-Ouest). Les PME ont été sélectionnées sur la base du fichier national des PME produit par l'Institut National de la Statistique (INS) du Cameroun, qui intègre les PME du secteur informel n'étant pas assujetties à l'obligation de déposer une déclaration statistique et fiscale, mais tenant un compte d'exploitation et un compte partiel de bilan. Le sondage aléatoire par quotas a permis de tenir compte de la représentativité de chaque région, des différents secteurs d'activité et de la taille des PME dans l'échantillon, comme présenté dans le tableau 4 :

2 La sous-estimation des écarts types et la surestimation des statistiques de test qui augmentent la significativité des paramètres estimés sont les principales conséquences de la surdispersion (la variance est plus élevée que la moyenne).

TABLEAU 4. REPRÉSENTATIVITÉ DANS L'ÉCHANTILLON

Par région	
Littoral	6,8 %
Centre	33,6 %
Ouest	4,1 %
Adamaoua	51,9 %
Nord-ouest	3,7 %
Total	100 %
Par secteur d'activité	
Secteur tertiaire	56,2 %
Secteur secondaire	24,8 %
Secteur primaire	19,0 %
Total	100 %
Par taille	
Micro entreprise	65,0 %
Petites entreprises	24,0 %
Moyennes entreprises	11,0 %
Total	100 %

Source : conçue par les auteurs.

Ainsi la représentativité de chaque région dans l'échantillon est de 51,9 % ; 33,6 % ; 6,8 % ; 4,1 % et 3,7 % des PME respectivement dans la région du Littoral, du Centre, de l'Ouest, de l'Adamaoua et du Nord-Ouest. Ces mêmes entreprises appartiennent à tous les secteurs économiques ainsi qu'il suit : secteur tertiaire (56,2 %), secondaire (24,8 %) et primaire (19,0 %). La représentativité des entreprises par taille est de 65 % de micro entreprise ; 24 % de petites entreprises et 11 % de moyennes entreprises. Sur 400 PME ciblées, 300 en activité à la date de l'enquête ont effectivement répondu au questionnaire (soit 75 % de taux de réponse).

3. RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Les résultats portent essentiellement sur la composition de l'IQG et son effet sur la performance. Le logiciel utilisé pour les analyses est STATA 11.

3.1. Composition de l'indice de qualité de gouvernance

Le tableau 5 présente les contributions des indicateurs par ordre croissant des dimensions dans l'IQG et les statistiques descriptives de ce dernier. Au total, 39 variables résumées en 9 dimensions de la gouvernance ont servi à la construction de l'IQG.

TABEAU 5. POIDS RELATIFS DES DIMENSIONS ET INDICATEURS DE L'IQG

Dimensions	Indicateurs	Poids	
		Indicateurs	Dimensions
Croyance, valeurs et capital humain au sein de la PME.	Niveau de Confiance « NC »		
	- NC ₁ : gérant-clients	1,92 %	
	- NC ₂ : gérant-fournisseurs	2,97 %	
	- NC ₃ : gérant-employés	-0,09 %	
	- NC ₄ : gérant-proprétaires	2,22 %	
	Culture et ethnie « CE »	2,18 %	
	Croyances religieuses « CR »	3,62 %	
	Réseau : gérant-actionnaires/propriétaires « RGA »	3,45 %	23,48 %
	Pourcentage des femmes dans les employés « PFE »	0,41 %	
	Niveau du capital humain du dirigeant « NCHD »	1,27 %	
Formation technique du dirigeant « FTD »	2,69 %		
Ancienneté du dirigeant/gérant au poste « AD »	2,83 %		
Respect du système légal et qualité de l'information publiée.	Numéro de registre de commerce « NRC »	5,27 %	
	Numéro d'impôt des sociétés « NIS »	3,57 %	
	Établissement des états financiers « EEF »	3,47 %	20,32 %
	Certification des états financiers « CEF »	4,05 %	
	Profil du comptable « PC »	3,85 %	
	Soutien de l'administration publique « SAP »	0,11 %	
Systèmes de gestion.	La PME a un programme d'action annuel « PAA »	4,68 %	
	La PME a un plan d'investissement « PI »	2,87 %	
	La PME a un service d'audit interne « SAI »	3,27 %	
	La PME a un manuel des règles et procédures « MRP »	4,45 %	18,24 %
	La PME a un service de gestion des conflits « SGC »	2,86 %	
	Séparation gestion-propriété au sein de la PME « SGP »	0,12 %	

Dimensions	Indicateurs	Poids	
		Indicateurs	Dimensions
Structure de propriété.	Premier actionnaire majoritaire (%) « AM₁ »	3,69 %	11,82 %
	Quatre suivants actionnaires majoritaires « AM₄₋₅ »	3,87 %	
	Investisseurs institutionnels comme actionnaires majoritaires « IIAM »	4,26 %	
Éthique et morale.	Éthique et règles morales formelles « ERMF »	1,01 %	8,28 %
	Éthique et règles morales informelles « ERMI »	5,52 %	
	Responsabilité sociale de l'entreprise « RSE »	1,76 %	
Conseil consultatif.	Appartenance de l'entreprise aux réseaux d'affaires « AERA »	2,79 %	7,34 %
	Recours de l'entreprise aux services d'appui « RESA »	4,55 %	
Régime de rémunération.	Rémunération du dirigeant en fonction de la performance « RDFP »	1,33 %	4,78 %
	Part du dirigeant au capital de l'entreprise « PDC »	3,45 %	
Concurrence.	Degré de la concurrence « DC »	4,73 %	4,73 %
Mécanismes de contrôle des dirigeants.	Conseil d'administration « CA »	2,49 %	1,01 %
	Contrôle par les auditeurs externes « CAE »	-0,42 %	
	Contrôle par le conseil de famille « CCF »	0,56 %	
	Contrôle par le propriétaire lui-même « CP »	-0,95 %	
	Autres types de contrôle « AC »	-0,66 %	
Total		100,00 %	100,00 %
Moyenne de l'IQG		0,473	
Écart-type de l'IQG		0,231	

Source : par les auteurs à partir des données de l'enquête³.

Le calcul de l'indice de qualité de gouvernance (IQG) s'est effectué sur une échelle entre 0 et 1, où 1 caractérise la qualité maximale de gouvernance dans l'échantillon. L'indice de gouvernance moyen égal à 0,473 avec écart-type de 0,231. Ceci correspond au coefficient de variation de 48,84 %. Ces résultats suggèrent une faiblesse de la gouvernance au sein des PME au Cameroun, si l'on se réfère à la médiane de la distribution, soit 0,5. Par ailleurs, les statistiques descriptives montrent que sur les 300 PME, 45,67 % seulement ont un IQG supérieur à 50 %. Dans cette dernière classe, 13 % de PME enregistrent une valeur de l'IQG comprise entre 0,75 et 1, avec une moyenne de 0,831. La qualité de gouvernance de ces PME se révèle donc meilleure que celle de leur homologue.

3 Ce tableau a été précédemment publié par les auteurs : Sabine Patricia Mougou Mbenda et Edson Niyonsaba Sebigunda (2012).

Les résultats du tableau 5 présentent les poids relatifs des dimensions et des indicateurs. La contribution dans l'IQG, positive ou négative, est appréciée pour chaque indicateur, et l'agrégation des effets de plusieurs indicateurs est captée par la valeur enregistrée au niveau de chacune des dimensions. Ainsi, on constate que les indicateurs qui améliorent plus la qualité de gouvernance sont « l'éthique et les règles morales informelles », « l'immatriculation au registre de commerce », avec respectivement +5,52 % ; +5,27 %. Ainsi, 70 % de PME dans le groupe à meilleure qualité de gouvernance mobilisent l'éthique et les règles de morale informelle dans leurs rapports avec les partenaires ; alors que la totalité est immatriculée au registre de commerce. Ces résultats sont proches de ceux de Termes (1995) qui corroborent l'interaction éthique-gouvernance de l'entreprise. En effet, l'application des codes de conduite ou de déontologie dépend des valeurs morales du personnel. La morale et l'éthique constituent des socles des mécanismes légaux de gouvernance (Surendra, 2005). Cinq autres variables apportent une contribution de plus de 4 %. Il s'agit du « degré de la concurrence » (4,73 %) sur le marché, de l'existence d'un « programme d'action annuel » (4,68 %), de l'existence « du manuel de règles et procédures » (4,45 %), des « investisseurs institutionnels comme actionnaires majoritaires » (4,26 %) et de la « certification des états financiers » (4,05 %). Les PME à meilleure qualité de gouvernance présentent des scores importants pour ces indicateurs, ainsi, elles évoluent sur des marchés à forte (38,46 %) et très forte concurrence (61,54 %) ; 92,31 % élaborent des plans d'action annuels ; 87,18 % disposent de manuels de règles et procédures. Toutefois, elles ouvrent très peu leur capital aux investisseurs institutionnels (12,82 %).

Par contre, quatre variables détériorent l'IQG du fait de leur contribution négative : le « contrôle du dirigeant par le propriétaire » (-0,95 %), les « autres mécanismes informels de contrôle » du dirigeant (-0,66 %), le « contrôle par les auditeurs externes » (-0,42 %) et le « niveau élevé de confiance entre dirigeant-employés » (-0,09 %). Un tel résultat s'expliquerait par la composition de l'échantillon, avec 65 % de très petites entreprises et 24 % de petites entreprises où les dirigeants sont confondus aux propriétaires. Par ailleurs, en cas de délégation de la gestion à un dirigeant salarié, les relations avec les dirigeants sont régies dans 15,67 % des cas par les contrats, 30 % par le contrat et la confiance, et 54,33 % par la confiance. On peut aussi avancer l'idée que le propriétaire n'aurait pas suffisamment des compétences pour évaluer les actions du dirigeant. Les mêmes résultats montrent qu'un conseil d'administration ou un conseil de famille s'avèrent plus efficaces qu'un contrôle direct par le propriétaire lui-même ou par les auditeurs externes. Une analyse de ces variables pour la classe des PME à meilleure qualité de gouvernance montre, dans 66,67 % des cas, que les mécanismes de contrôle du dirigeant par la propriétaire ne sont pas déployés. Par ailleurs, 99,87 % ne recourent pas aux mécanismes informels de contrôle et 92,31 % ne font pas appel aux auditeurs externes. Dans 61,54 % des cas, les relations employés-employeurs sont régies par les contrats et la confiance. La contribution négative du niveau de confiance dirigeant-employés dans l'IQG rappelle les travaux antérieurs qui montrent que la confiance peut favoriser l'opportunisme, car elle entraîne une baisse de vigilance (Neuville, 1997).

Pour ce qui est des dimensions, l'application de la loi des 80/20 valorise 5 dimensions, à savoir : « croyances, valeurs et capital humain au sein de la PME » (23,48 %), « respect du système légal et qualité de l'information publiée » (20,32 %), « systèmes de gestion » (18,24 %), « structure de propriété » (11,82 %), « éthique et morale » (8,28 %), lesquelles comptent pour 81,64 % de la valeur totale de l'IQG. La dimension des « croyances, valeurs et capital humain

au sein de la PME » est celle qui contribue le plus à l'indice. Au bas de l'échelle, la dimension « mécanismes de contrôle des dirigeants » offre la plus faible contribution avec 1,01 % ; ce qui semble justifié par la piètre qualité des outils utilisés par les propriétaires pour contrôler les dirigeants, de même que la fréquence desdits contrôles.

Globalement, ces résultats plaident pour l'entretien d'un bon climat organisationnel, un renforcement du système de gestion de la PME et l'efficacité des mécanismes de contrôle proprement dits. Ainsi, bien que l'effet de ces derniers paraisse résiduel, le volet « contrôle » requiert une attention particulière dans l'optique d'une amélioration sensible de la qualité de la gouvernance. Pour cerner l'efficacité de ces mécanismes, nous confrontons l'IQG aux variables de la performance de la PME.

3.2. L'effet sur les variables de performance

Le tableau 6 récapitule les résultats de l'estimation, pour chaque modèle employé, de la liaison entre l'indice de gouvernance et la performance des PME.

TABLEAU 6. L'EFFET DE L'IQG SUR LA PERFORMANCE

	Modèle (1) Chiffre d'affaires		Modèle (2) Création-emplois		Modèle (3) Âge de la PME	
	β_i		dy/dx		dy/dx	
Indice de qualité de gouvernance	1,6581***	(0,5118)	0,2576*	(0,1435)	3,2253**	(1,5219)
SJ_Entreprise individuelle	-0,5970*	(0,3513)	0,0136	(0,0908)	-0,3634*	(0,9616)
SJ_Groupe d'intérêts communs	0,2215	(0,5639)	0,1236	(0,1580)	-0,3634	(1,7481)
SJ_Association	-0,5616	(0,6471)	-0,1743	(0,1631)	-3,7805**	(1,2231)
SJ_SARL	0,7191**	(0,3564)	-0,0510	(0,0950)	-0,5997	(0,9970)
SJ_Société anonyme	1,5384***	(0,5513)	-0,0338	(0,1400)	3,1761*	(1,8701)
SA_Primaire	-0,2547	(0,5135)	0,0906	(0,1294)	-0,2762	(1,3788)
SA_Secondaire	0,4728	(0,4914)	0,2111*	(0,1153)	1,8222	(1,4884)
SA_Tertiaire	0,2710	(0,4553)	0,1463	(0,1125)	0,8651	(1,2260)
Taille de l'entreprise	0,0130***	(0,0030)	0,0041**	(0,0020)	0,0152*	(0,0085)
Constante	15,1778***	(0,5587)	-		-	
N	191		300		300	
Facteur d'inflation de la variance	60 %		59,4 %		59,4 %	

F (10, 180) =	9,43	-	-
Probabilité > F =	0,0000	-	-
R-carré =	0,3439	-	-
R-carré ajusté =	0,3074	-	-
Erreur moyenne quadratique =	1,6156	-	-
Ratio de vraisemblance Chi ² (10) =	-	21,36	42,67
Probabilité > Chi ² =	-	0,0187	0,0000
Pseudo R2 =	-	0,0515	0,0230
Classement correct	-	65,00 %	-
y = Pr(Création-emplois)(prédit) =	-	0,4833	-
Ratio de vraisemblance du test de alpha = 0 :	-	-	498,39
Chibar ² (01) =	-	-	0,000
Probabilité >= Chibar ² =	-	-	8,5057
Nombre prédit des événements (AE)	-	-	36,33 %

Légende : * p<.1 ; ** p<.05 ; *** p<.01 et [...] les écarts types.

F : statistique théorique de Fisher au degré de liberté [...].

La méthode d'estimation est les moindres carrés ordinaires (MCO) dans le modèle (1), la régression logistique dans le modèle (2) et la régression binomiale négative dans le modèle (3). Pour les modèles (1), nous présentons les estimateurs de β_i et leurs écarts types alors que dans le modèle (2) et (3), les effets marginaux sont préférés aux simples coefficients (ils donnent le signe et l'amplitude de l'estimateur conjointement). Le modèle binomial négatif a été préféré au modèle de Poisson dans l'équation (3) étant donné que l'hypothèse de l'équidispersion a été rejetée ($\alpha \neq 0$).

Source : par les auteurs à partir des données de l'enquête.

Il ressort du tableau 6 que la qualité de la gouvernance mesurée par l'IQG améliore significativement tous les indicateurs de performance. En effet, les résultats du modèle (1) montrent que l'amélioration unitaire dans l'IQG conduit à une amélioration plus proportionnelle du chiffre d'affaires de la PME. Avec une marge d'erreur inférieure à 1 %, la valeur de la semi-élasticité du chiffre d'affaires par rapport à l'IQG est de 1,6581.

En ce qui concerne la création d'emplois, les résultats du modèle (2) montrent que la probabilité moyenne prédite pour qu'une PME crée des emplois est majorée de 25,76 % suite à une amélioration unitaire de l'IQG. Avec ce résultat, on escompte que l'amélioration de la gouvernance permettra d'accroître la proportion des PME créatrices des emplois (142 PME, soit 47,33 %) ainsi que l'importance des emplois créés au sein de ces mêmes PME. Enfin, le modèle (3) montre que la variation unitaire de l'IQG rallonge de 3 ans l'âge moyen d'existence de la PME qui est de 8,5 ans. Pour l'échantillon des PME en étude, la probabilité pour qu'une PME survive au-delà de cet âge moyen est de 36,33 %. Cette moyenne d'âge est

au-dessus de celle publiée dans le rapport « *Doing Business* » (Banque mondiale et Société financière internationale, 2011) qui est de 3,2 ans pour toutes les entreprises confondues au Cameroun. Toutefois, elle présente une certaine convergence avec les récentes conclusions de Ngoa Tabi et Niyonsaba Sebigunda (2012) qui prédisent l'âge moyen des PME camerounaises à 12,59 ans, la probabilité de dépasser ce niveau étant de 47,9 %.

Au compte des variables de contrôle, certaines modalités du statut juridique de la PME sont également significatives. Ainsi, contrairement au SARL et sociétés anonymes, le fait d'être une entreprise individuelle ou une association est négativement lié aux indicateurs de la performance. Cela montre que l'ouverture du capital de la PME à l'extérieur est un facteur de performance. Cette performance transiterait par les nouvelles facilités d'accèsion aux différentes ressources dont essentiellement celles financières. En plus du statut juridique, on remarque que les PME du secteur secondaire sont celles qui créent davantage les emplois par rapport aux autres. Par ailleurs, la variable « taille de la PME » mesurée par l'effectif des employés est significative quel que soit l'indicateur de performance considéré.

CONCLUSION

L'article apporte une contribution dans l'analyse de la gouvernance comme levier de la performance, en prenant en compte les spécificités des PME et de leur contexte. L'analyse se fonde sur une approche pluraliste des attentes de toutes les parties prenantes en matière de préservation de leurs intérêts divergents par le dirigeant de la PME, qui reste l'acteur clé de la gouvernance. La démarche s'enrichit par la prise en compte du caractère complexe et multi-dimensionnel de la gouvernance, reposant son efficacité sur l'action combinée de nombreux mécanismes plus ou moins formels et plus ou moins conventionnels.

Par rapport à la littérature existante, en particulier sur le Cameroun, la spécificité de ce travail est de construire et tester empiriquement un indice composite de qualité de gouvernance (IQG) prenant en compte des variables formelles et informelles afin d'opérationnaliser la pluralité des mécanismes déployés au sein de PME évoluant dans un contexte d'absence de marchés financiers. La valeur de l'IQG, relativement faible pour la plupart des PME, atteste qu'en général, elles ne déploient pas dans leur totalité, l'ensemble des 39 indicateurs de mécanismes de gouvernance constitutifs de l'IQG, et synthétisés en 9 dimensions. La contribution méliorative de la dimension « croyance, valeurs et capital humain au sein de la PME », et celle négative de la dimension « mécanismes relatifs au contrôle des dirigeants » suggèrent que les PME, notamment au Cameroun, devraient faire des efforts sur les divers indicateurs concernés pour améliorer la qualité de la gouvernance. En dernière analyse, l'IQG s'apparente à un portefeuille idéal de mécanismes de gouvernance dont l'application sélective par les PME est en fonction de leurs objectifs et de leur stratégie propres.

Il ressort par ailleurs des résultats, une relation positive et significative entre l'IQG et les indicateurs de performances des PME. L'hypothèse de la gouvernance comme facteur de performance pour les PME évoluant en contexte camerounais est donc ici confirmée. Toutefois, la mobilisation des données non longitudinales expose ce résultat au risque d'endogénéité des variables de performance par rapport à la gouvernance. L'un des prolongements de cette recherche pourrait consister en l'analyse des processus conduisant à cette efficacité, au moyen

d'une étude chronologique. Ceci nécessiterait, d'une part, la prise en compte des variables de gouvernance non binaires, contrairement à l'exigence simplificatrice de la méthodologie de calcul de l'IQG, d'autre part, le recours à des échantillons plus resserrés autour des strates particulières de TPE, PE, ME. Par ailleurs, la prétention à la généralisation des résultats à l'ensemble des PME en général et des PME africaines en particulier, doit tenir compte de la relativité du contexte dont les éléments essentiels reposent sur la différence dans les multiples définitions des PME et dans les attentes institutionnelles en matière de performance.

La relation positive entre l'IQG et la performance suggère quelques retombées managériales pour les PME, leurs parties prenantes et les décideurs. En l'absence de publication des codes de meilleures pratiques de gouvernance, le calcul de l'IQG synthétise et rationalise l'information sur plusieurs dimensions de la gouvernance de la PME. Sa méthodologie est accessible, clairement déterminée conceptuellement et rigoureuse dans la démarche. Les PME peuvent donc s'en servir comme outil de gestion et d'information pour la transparence et l'amélioration de leur image. Les partenaires, les créanciers et les employés qui connaissent ainsi le niveau de qualité de gouvernance étant rassurés, ceci peut aider les PME à améliorer leur accès aux marchés, aux ressources et aux compétences de qualité, puis à diversifier leurs sources de financement et nouer des partenariats fiables. Par ailleurs, le décideur compétent pourrait agir de manière rationnelle sur les variables environnementales de l'IQG qui améliorent la qualité de l'emploi et la compétitivité. Dans le cas d'espèce, l'application du cadre légal d'allègement des contraintes relatives aux procédures d'immatriculation, d'octroi des licences et des permis, pourrait valablement assurer le développement rapide des PME, puis du nombre et de la qualité des emplois offerts par ces entreprises.

RÉFÉRENCES

- AGRAWAL, A. et KNOEBER, C. (1996). Firm performance and mechanisms to control agency problems between managers and shareholders. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 31(3), 377-397.
- ANDRÉ, P. et SCHIEHL, E. (2004). Systèmes de gouvernance, actionnaires dominants et performance future des entreprises. *Finance Contrôle Stratégie*, 7(2), 165-193.
- ANTHEAUME, N. et HONORÉ, L. (2002). *Gouvernement d'entreprise et PME – Quel partage entre actionnaires et dirigeants*. 11^e Conférence internationale de management stratégique (AIMS 2002). Paris, France.
- BANQUE MONDIALE ET SOCIÉTÉ FINANCIÈRE INTERNATIONALE (2011). *Doing business : comparaison des réglementations dans 181 pays* (6^e édition). Washington, D.C.
- BEKOLO, C. (2003). Une évaluation de l'approche contractuelle par les dirigeants dans le cadre de l'émergence de PME camerounaises de classe mondiale. *La revue des sciences de gestion*, 200, 33-48.
- BUGHIN, C. et COLOT, O. (2008). La performance des PME familiales belges. Une étude empirique. *Revue française de gestion*, 34(186), 1-17.
- CABY, J. et HIRIGOYEN, G. (2001). *La création de valeur de l'entreprise* (2^e édition). Paris, Economica, 197 p.
- CHARREAUX, G. (1996). *Vers une théorie du gouvernement des entreprises*. IAE Dijon, Crego/Latec.
- CHARREAUX, G. (1997). Vers une théorie du gouvernement des entreprises. Dans G. Charreaux (dir.), *Le gouvernement des entreprises* (p. 421-469). Paris, Economica.

- CHARREAUX, G. (1998). La gouvernance des PME. Dans un ouvrage collectif de l'Institut de socio-économie des entreprises et des organisations, *PME-PMI : le métier de dirigeant et son rôle de changement* (272 p.). Paris, Economica.
- CHARREAUX, G. (2000). Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance. *Revue du financier*, 127, 8-17.
- CHUA, J.H., STEIER, L.P. et CHRISMAN, J.J. (2006). How family firms solve intra-family agency problems using interlocking directorates : an extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 777-783.
- COLEMAN, J. (1990). *Foundation of social theory*. Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.
- CORBETTA, G. et SALVATO, C. (2004). Self-serving or self-actualizing ? Models of man and agency costs in different types of family firms : a commentary on comparing the agency costs of family and non-family firms : conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 355-362.
- CORREIA, L.F., AMARAL, H.F. et LOUVET, P. (2009, mai). *Un indice de gouvernance pour les entreprises au Brésil*. 5^e Colloque de l'Institut franco-brésilien de l'administration des entreprises. Grenoble, France.
- DAVIS, J.H., SCHOORMAN, F.D. et DONALDSON, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- FADIL, N. (2007). Stratégie, gouvernance et performance des moyennes entreprises : quel est l'impact de la cotation en bourse ? *Revue Management et Avenir*, 1(11), 147-166.
- FEUDJO, J.R. (2006). Homogénéité, hétérogénéité de l'équipe dirigeante, performance de l'entreprise et enracinement du dirigeant. *La revue des sciences de gestion*, 3(219), 115-128.
- GRAYSON, K. et AMBLER, T. (1999). The dark side of long-term relationships in marketing services. *Journal of Marketing Research*, 36(1), 132-141.
- HAMBRICK, D. (2007). Upper echelons theory : an update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.
- INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE DU CAMEROUN (2010). *Recensement général des entreprises en 2009, principaux résultats*. Yaoundé, 9 p.
- JENSEN, M. et MECKLING, W. (1976). Theory of the firm : managerial behaviour, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(1), 305-360.
- JENSEN, M. et ZAJAC, E. (2004). Corporate elites and corporate strategy : how demographic preferences and structural position shape the scope of the firm. *Strategic Management Journal*, 25(6), 507-524.
- JULIEN, P.-A. (dir.) (1997). *Les PME : bilan et perspectives* (2^e édition). Cap-Rouge, Presses Inter Universitaires/Economica/Groupe de recherche en économie et gestion des PME.
- KAMDEM, E. et FOUA ONGODO, M. (2007). Faits et méfaits de l'ethnicité dans les pratiques managériales en Afrique. *Gestion 2000*, 24(1), 33-58.
- KOLENIKOV, S. et ANGELES, G. (2009). Socioeconomic status measurement with discrete proxy variables : is principal component analysis a reliable answer ? *Review of Income and Wealth*, 55(1), 128-165.
- KRISHNAKUMAR, J. et NAGAR, A.L. (2008). On exact statistical properties of multidimensional indices based on principal components, factor analysis, MIMIC and structural equation models. *Social Indicators Research*, 86(3), 481-496.

- LUBATKIN, M.H., LING, Y. et SCHULZE, W.S. (2007). An organizational justice-based view of self-control and agency costs in family firms. *Journal of Management Studies*, 44(6), 955- 971.
- MAGNAN, M. (2006). Les options sur actions : création de richesse pour les actionnaires ou enrichissement des dirigeants au détriment des actionnaires ? *Finance Contrôle Stratégie*, 9(3), 221-235.
- MARGERIE, V. (2008). Organisation de la gouvernance et stratégie d'entreprise : état des lieux des 120 premières sociétés françaises cotées. *Revue management et avenir*, 3(17), 66-82.
- MEIER, O. et SCHIER, G. (2008). Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ? *Revue management et avenir*, 6(20), 179-198.
- MINISTÈRE DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES, DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET DE L'ARTISANAT (MINPMEESA) (2009, janvier). *Étude sur la formulation du plan directeur (m/p) pour le développement des petites et moyennes entreprises en république du Cameroun*. Rapport final. Agence japonaise de coopération internationale/Unico International Corporation, IDD-JR-08-069.
- MORCK, R., SHLEIFER, A. et VISHNY, R.W. (1990). Do managerial objectives drive bad acquisitions ? *Journal of Finance*, 45(1), 31-48.
- MOUNGOU MBENDA, S.P. et NIYONSABA SEBIGUNDA, E. (2012). Capital social et gouvernance des PME camerounaises. *Revue africaine des sciences économiques et de gestion*, 19(1-2), 60-81.
- NAGAR, A.L. et BASU, S.R. (2002). Weighting socio-economic indicators of human development : a latent variable approach. Dans A. Wan Ullah et A. Chaturvedi (dir), *Handbook of applied econometrics and statistical inference* (p. 609-642). New York, Marcel Dekker.
- NAHAPIET, J. et GHOSHAL, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- NDANGWA, L., SONNA, F.D. et DJEUMENE, P. (2007). Réseau social du dirigeant et performance de la TPE. *La revue des sciences de gestion*, (223), 75-85.
- NEUVILLE, J.P. (1997). La stratégie de la confiance. Le partenariat observé depuis le fournisseur. *Sociologie du travail*, 3, 297-319.
- NGOA TABI, H. et NIYONSABA SEBIGUNDA, E. (2012). Accès au crédit bancaire et survie des PME camerounaises : le rôle du capital social. *Revue africaine des sciences économiques et de gestion*, 19(1-2), 111-136.
- NGOK EVINA, J.F. (2008). La performance des entreprises est-elle liée au style de pouvoir du dirigeant ? Une étude à partir des PME camerounaises. *La revue des sciences de gestion*, 2(230), 79-86.
- NGOK EVINA, J.F. (2010). Système de gouvernance et performance des entreprises camerounaises : un mariage harmonieux. *La revue des sciences de gestion*, 3-4(243-244), 53-62.
- NGOK EVINA, J.F. et KOMBOU, L. (2006). L'influence du pouvoir du dirigeant sur la structure de l'entreprise : une étude à partir des entreprises camerounaises. *La revue des sciences de gestion*, 3(219), 89-98.
- NKAKLEU, R. (2009). Quand la tontine d'entreprise crée le capital social intra-organisationnel en Afrique : une étude de cas. *Management et avenir*, 7(27), 119-134.
- O'BYRNE, S.F. (2005). Top management incentives and corporate performance. *Journal of Applied Corporate Finance*, 17(4), 105-114.
- PARANQUE, B. (2002). Quelle intermédiation informationnelle pour les PME ? *Techniques financières et développement*, (68), 5-12.
- PARRAT, F. (2003). *Le gouvernement d'entreprise* (Les Topos). Paris, Dunod, 128 p.

- PÉREZ, R. (2009). *La gouvernance de l'entreprise* (Repère). Paris, La Découverte, 22-38.
- PETTIGREW, A. (1992). *On studying managerial elites*. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 163-182.
- RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN (2009). *Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi* (DSCE). Yaoundé, 167 p.
- SHERVANI, T., FRAZIER, G. et CHALLAGALLA, G. (2007). The moderating influence of firm market power on the transaction cost economics model : an empirical test in a forward channel integration context. *Strategic Management Journal*, 28(6), 635-652.
- SOKOL, D.D. (2009). Competition policy and comparative corporate governance of state-owned enterprises. *Brigham Young University Law Review*, 2009(6), 1713-1811.
- ST-CYR, L. et RICHER, F. (2003). *Préparer la relève – neuf études de cas sur l'entreprise au Québec*. Montréal, Presses de l'Université de Montréal/Presses HEC Montréal.
- SURENDRA, A. (2005). Corporate governance : an ethical perspective. *Journal of Business Ethics*, 61(4), 343-352.
- TERMES, R. (1995). Ethics in financial institutions. Dans A. Argandoña (dir.), *Ethics in financial institutions* (p. 118-135). Berlin, Springer Verlag.
- TORRÈS, O. (1997). *Pour une approche contingente de la spécificité de la PME*. *Revue internationale PME*, 1(2), 9-43.
- TORRÈS, O. et JULIEN, P.-A. (2005). Specificity and denaturing of small business. *International Small Business Journal*, 23(4), 355-377.
- TOUNA MAMA (2008). *L'économie camerounaise, pour un nouveau départ*. Yaoundé, Afrédit, Africaine d'édition, 472 p.
- WANDA, R. (2010). Conseil d'administration et performance des entreprises conjointes franco-camerounaises. *La revue des sciences de gestion*, 5-6(245-246), 91-97.
- WILLIAMS, P. (2006). A helping hand with IT governance. *Computer Weekly*, 19, 26-27.
- WINKELMANN, R. et ZIMMERMANN, K.F. (1995). Recent development in count data modeling : theory and application. *Journal of Economic Survey*, 9(1), 1-24.
- WIRTZ, P. (2008). *Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise* (Repère). Paris, La Découverte, 128 p.
- ZAHRA, S.A. et PEARCE, J.A. (1989). Boards of directors of and corporate financial performance : a review and integrative model. *Journal of management*, 15(2), 291-334.