**Identification de profils types de performance financière parmi les PME familiales récemment transmises : le cas du Cameroun**

Mohamadou ABBO

FSEGA, Université de Douala

[abbomoh@yahoo.fr](mailto:abbomoh@yahoo.fr)

et

Didier VAN CAILLIE

HEC, Université de Liège

[d.vancaillie@uliege.be](mailto:d.vancaillie@uliege.be)

**Résumé :**

*L’identification de profils types de performance financière parmi les PME familiales récemment transmises est peu investiguée dans la littérature (Stanley, Kellermanns et Zellweger, 2017) alors que la question de sa performance post-transmission se pose avec acuité (Kotlar, 2012). Dans le contexte culturel du Cameroun notre contribution vise, au départ de 52 PME familiales transmises récemment, à expliquer le niveau de performance financière par leurs caractéristiques. Nos résultats après une analyse typologique et une Analyse Factorielle des Correspondances Multiples mettent en évidence l'existence de 5 profils, mis en perspective avec les résultats d'études menées en contexte africain et mondiale.*

***Mots clés :*** *profil de performance, transmission managériale, facteurs culturels, Petite et Moyenne Entreprise Familiale, performance financière.*

**Introduction**

Tout comme de nombreux autres pays, le Cameroun a vu plusieurs PME familiales (Prodicam, Complexe Chimique Camerounais, Selcam, par exemple) s'effondrer financièrement au cours des dernières années après le passage de témoin à la deuxième génération. Globalement, selon les statistiques de l'INS, le taux de fermetures d'entreprises suite à plusieurs problèmes de gestion[[1]](#footnote-1) est passé de 45% en 2009 à 60% en 2010, ce qui place le Cameroun au vingt sixième rang en ce qui concerne les fermetures d’entreprises dans le monde (BAD, 2006). Parmi ces problèmes de gestion figurent notamment les problèmes de transmission, qui n'ont cependant pas fait l'objet de statistiques officielles[[2]](#footnote-2). Ces statistiques s’inscrivent en droite ligne avec celles disponibles au niveau mondial (Missonier  et Gundolf, 2017). Dans ce contexte, la nécessité de se pencher sur la problématique de l'origine de la performance financière s'avère primordiale pour cette catégorie de PME familiale (Bauweraerts et Colot, 2015).

Alors que de nombreux travaux montrent l’importance de la transmission, reconnue comme une étape cruciale et parfois fatale pour la survie de la PME dans différents contextes (Aubry et Wolff, 2016 ; Shen et Su, 2017 ; Baek et Cho, 2017), il n’existe guère de travaux publiés consacrés au profil de performance financière au sein des PME familiales après réalisation de l’opération de la transmission de la direction, à l’exception toutefois des typologies des entreprises familiales en fonction de la nature de la transmission : transmission successorale à un héritier, cession à des personnes physiques interne ou externe à l'entreprise et vente à une personne morale. (Zellweger, Kellermanns, Chrisman et Chua, 2012). Or, une telleclassification permet de saisir les différences de caractéristiques et de comportement entre les entreprises familiales et de montrer comment ces facteurs ont un effet sur la performance (Chua, Chrisman, Steier et Rau, 2012).

La présente étude vise à combler ce manque. En partant de la spécificité de la transmission des PME familiales au Cameroun, son objectif est de dresser un profil explicatif de la performance financière que peuvent avoir les PME familiales transmises au Cameroun en fonction de variables socio-culturelles et de variables organisationnelles les caractérisant, au départ d'une combinaison des résultats d'une analyse typologique et d'une analyse factorielle des correspondances multiples.

Notre travail s'articule autour de trois axes. Le premier permet de clarifier la thématique de la transmission des PME familiales et de la performance financière autour des théories organisationnelles et du modèle des 3 cercles de l’entreprise. Le second présente les éléments d’ordre méthodologique et les résultats obtenus. Enfin, nous comparons nos résultats avec les enseignements issus de la littérature organisationnelle dans le contexte africain et mondial et de dégager une conclusion présentant les implications managériales et les principales limites de notre recherche.

**Transmission, performance financière des PME familiales : définition des concepts et caractérisation de la relation**

**Définition des concepts**

Depuis les travaux initiaux de Christensen (1953), la transmission de l'entreprise apparaît comme un événement critique dans tous les types d’organisation et concerne tous les pays. Malgré cette importance reconnue depuis longtemps, les nombreux travaux qui jalonnent le champ de la recherche consacrée aux entreprises familiales n’ont pu délivrer une définition consensuelle de sa transmission (Michael-Tsabari et Weiss, 2015). Toutefois, la réflexion scientifique converge vers la prise en compte de deux dimensions de la succession qui sont le transfert et le partage du patrimoine familial et le transfert de la direction (Hugron, 1991).

Se référant au contexte de l'entreprise familiale, la succession est définie par Sharma, Chrisman, Pablo et Chua (2001) comme étant l'enchainement des actions et des événements qui conduisent à la transition du leadership de l'entreprise familiale d’une génération à l’autre. Ogundele (2012) fait référence quant à elle à la « relève de la direction » et prend en compte la dynamique d'évolution de l'entreprise avant, pendant et après la transition réelle. En s'appuyant sur diverses recherches, Missonier et Gundolf (2017) définissent pour leur part la succession comme un processus inter-actif entre les acteurs imbriqués. Freyman et Richomme-Huet, (2012) la définissent quant à eux en fonction de la typologie du repreneur.

Dans le cadre de notre étude, nous focalisons notre attention sur la transmission du pouvoir de gestion et de décision dans l'entreprise transmise. En confrontant les définitions proposées par plusieurs auteurs (voir par exemple Missonier et Gundolf, 2017 ; Abbo, 2016), nous pouvons définir la succession comme le transfert managérial effectif de la direction aux successeurs, qu’ils soient familiaux (un membre de la famille élargie, descendants ou ascendants), externes (une personne n’appartenant ni à l’entreprise, ni à la famille et qui est un professionnel de la gestion d'entreprise) ou interne (employé au sein de l’entreprise). Cette définition offre une vision globale des différents modes de transmission au sein de l’entreprise familiale.

Compte tenu de son rôle essentiel et stratégique dans le cycle de vie des entreprises familiales, les recherches montrent que la survenance du moment de la transmission peut améliorer ou détériorer la performance de l'entreprise familiale après la transmission (Abbo, 2016 ; Bauweraerts et Colot, 2015). Se pose alors la problématique du choix de la mesure de performance à adopter.

Or, malgré l’importance accordée dans la littérature managériale au concept de performance, celui-ci demeure complexe, fait l'objet d'approches divergentes, présente une multitude de facettes et est différemment interprété (St-Pierre et Cadieux, 2012). Très tôt toutefois, Venkatraman, et Ramanujam (1986) identifient trois dimensions caractéristiques de la performance générique au sein des organisations : la performance financière, la performance des affaires et la performance organisationnelle. Dans cette logique, notre recherche se focalise sur la performance financière, qui comprend traditionnellement trois grandes composantes (mesures de marché, mesures comptables et mesures combinées) (Finkelstein, Hambrick et Cannella, 2009).

Malgré les critiques dont elle fait l’objet (Saint-Pierre et Cadieux, 2011), l’approche financière dans son approche comptable satisfait toutes les qualités attendues d'un indicateur de mesure efficace, à savoir la rapidité d'obtention de l'information, sa précision et son objectivité (Merchant et Van der Stede, 2007).

**La relation entre la transmission et performances des entreprises familiales après la transmission**

La relation entre la transmission du management et sa performance après le passage de témoin au sein des entreprises familiales a préoccupé plusieurs chercheurs et divers résultats ont été trouvés dans différents contextes. L’essentiel de ces débats renvoie à l’analyse de l’effet des variables internes et externes sur les caractéristiques du système de gestion qui a un effet sur la performance financière. Il faut mentionner que la littérature qui porte sur la performance après la transmission des entreprises est très limitée dans la littérature. Toutefois, pour comprendre le mécanisme qui est à l’origine de sa performance, il faut attendre le modèle théorique de Burkart, Panunzi et Shleifer (2003), qui redéfinit la nature de la succession des entreprises familiales en nommant un dirigeant externe.

Partant de ce modèle analytique, plusieurs études empiriques ont été menées dans différents contexte et présentent des résultats contradictoires quant à la vision de la relation entre successeur et prédécesseurs (Pindado, Requejo et de la Torre, 2014 ; Yoo, Schenkel et Kim, 2014). Basé sur la théorie de l'’agence (Jensen et Meckling, 1976), ce modèle se focalise sur les divergences d’intérêts entre acteurs et la mise en place d’un processus de réduction des coûts d’agence entre propriétaires et gestionnaires quant à la nature ou contexte de survenance de la succession. Or, en Afrique ou plus généralement dans les pays du sud, ce contexte est particulier et impose qu’une réflexion sérieuse lui soit consacrée en y tenant compte des spécificités contextuelles.

En effet, en Afrique ou plus généralement dans les pays du sud, les entreprises se positionnent à l'intersection de la logique financière et de la gestion culturelle fondée sur les variables socio-culturelles propres au contexte au sein duquel l'entreprise, et essentiellement l'entreprise familiale, opère (Kamdem, 2002). Au cœur de cet environnement, la performance de l'entreprise familiale transmise est de ce fait tributaire de ce caractère contingent multiforme. C’est dans cette situation que la PME familiale transmise cherche à réaliser sa performance financière afin d’atteindre l’objectif de pérennité qui lui est traditionnellement attribué par ses parties prenantes, notamment ses propriétaires et fondateurs, la famille élargie et la communauté qui gravitent autour d'elle. Cette performance résulte de la combinaison de variables internes et externes qui se regroupent traditionnellement dans la littérature qui leur est dédicacée en deux catégories: les déterminants liés à la configuration du processus et ceux liés aux facteurs culturels.

Les éléments liés à la configuration du processus font référence à la nature, au contexte et à la planification de la transmission et mettent un accent particulier sur le lien avec la performance post-transmission. Ils sont un facteur explicatif de la performance financière qui l’influence de façon négative quant un successeur familial est choisi (Colot et Bauweraerts, 2014) et positive quant un successeur externe apparaît (Burkart et al., 2003). D’autres auteurs mettent en évidence un niveau de rentabilité financière bas lorsque la transmission est involontaire et positif dans le cas contraire (Colot, 2009). Missonier et Gundolf (2017) montrent quant à eux que le niveau de planification est un facteur de mesure de la réussite de la transmission des entreprises familiales, même si l’effet du design du processus de la transmission sur la performance financière reste mitigé. Ces divergences peuvent être toutefois expliquées par les spécificités des contextes de chaque étude et par la nature spécifique des PME familiales considérées.

Les éléments liés aux facteurs culturels concernent pour leur part les pratiques culturelles et l’orientation culturelle. La religion, les coutumes et les croyances constituent les pratiques culturelles les plus récurrentes en Afrique subsaharienne. Elles sont véhiculées par les valeurs qui constituent l’orientation culturelle (Kombou et Roger, 2007). Ces influences socio-culturelles y jouent un rôle clé dans les entreprises familiales et créent des problèmes multidimensionnels lors de la transmission de la direction, problèmes qui peuvent conduire à un différentiel de performance financière. Elles s’expliquent par la divergence des intérêts des différents groupes constituant l’entreprise familiale, à savoir la famille et le management.

**Cadre méthodologies d’étude**

L’objectif de notre recherche est d’identifier différents profils de performance financière parmi les PME familiales transmises au Cameroun en fonction des variables évoquées précédemment et les caractérisant.

**Echantillon de l’étude**

Les données utilisées proviennent des Déclarations Statistiques et Fiscales (DSF) collectées annuellement par l’Institut National de la Statistique (INS). L’absence d’informations spécifiques sur les caractéristiques de la transmission de la direction dans les DSF nous a ensuite conduit à réaliser une enquête par questionnaire auprès d'un échantillon représentatif de PME transmises afin d’avoir les informations requises.

Les DSF considérées couvrent la période 2003 à 2010, seule période qui permet de retirer un ensemble cohérent de PME familiales disposant d'informations comptables et financières par année. Au final, le traitement des DSF et la pré-enquête qui a consisté à retracer les PME sur le terrain ont permis de retenir un échantillon de 320 entreprises, réparties principalement dans les villes de Yaoundé 31,30%, Douala 51,30%, Bafoussam 08,69%, Ngaoundéré 03,04%, Garoua 04,34% et Maroua 01,30%. Or, au plan économique, les villes de Douala et Yaoundé concentrent respectivement 47,1% et 21,3% des emplois permanents, les autres régions se partageant les 36,3% des unités de production restant (INS/RGE, 2009).

Cette étape de la procédure de constitution de l’échantillon final s’est avérée difficile pour trois raisons. D’abord, de nombreuses erreurs de codage apparaissent lors de l’enregistrement des DSF. Ensuite, plusieurs entreprises adoptent des noms quelques fois différents de ceux retenus dans les DSF. Enfin, de nombreuses entreprises recensées à travers les DSF ne sont pas retraçables sur le terrain pour des raisons diverses (déménagement, information non homogène, ...).

**Collecte des données**

Les 320 entreprises retenues ont fait l’objet par la suite d’une enquête de terrain permettant de décrire les caractéristiques de transmission de la direction, cas par cas. Le support de collecte des données est un questionnaire semi-ouvert administré lors d'entretiens menés en face à face. Ce questionnaire a été administré uniquement auprès du dirigeant de la PME familiale transmise. Il est constitué de sept sections : l’identification de l’entreprise, la description de son actionnariat, les caractéristiques liées à la nature et au contexte de la succession, les caractéristiques du successeur, les caractéristiques du prédécesseur, la planification de la succession (annexe 1). Ces variables et items sont retenus sur base d'une revue de la littérature consacrée à la transmission des PME familiales d'une part (Colot, 2009 ; Tokarczyk, 2007) et au contexte culturel camerounais d'autre part (Kamdem, 2002 ; Kombou et Roger, 2007).

Les données financières issues des DSF nous a permis d''identifier des ratios de nature financière opérationalisables afin de suivre leur évolution. La performance est donc abordée sous son aspect comptable. Selon Giambattista, Rowe et Riaz (2005), l’utilisation des données comptables est nécessaire dans le domaine de la transmission des PME familiales, ces données étant jugées objectives, fiables et facilement interprétables à des fins d’évaluation ou d’analyse comparative dans le contexte des PME (Saint-Pierre et Cadieux, 2011). En outre, plusieurs études ont utilisé la rentabilité sur fonds propes (Allouche et al. 2008), mesuré par le rendement sur les investissements des propriétaires (Bauweraerts et Colot, 2015), s'agissant de mesurer la performance financière en contexte de transmission. Afin de répondre aux exigences de l’outil d’analyse statistique multivarié choisi, ces données financières continues (Résultats Net/Capitaux Propres) ont été transformées en variable catégorielle par rangement en classes en attribuant des scores (Corbière et Larivière, 2014).

Au final, sur un total de 320 questionnaires, nous avons obtenu 52 questionnaires exploitables, soit un taux de réponse de 16.25%. Quoique relativement faible, ce taux est similaire à d'autres études empiriques sur les entreprises familiales publiées dans les journaux scientifiques (Jorissen et al., 2005 ; Bauweraerts et Colot, 2015). Ce taux s’explique notamment par le fait que la majorité des entreprises familiales de notre échantillon sont des PME et leurs dirigeants sont réticents à consacrer du temps à remplir des questionnaires pour les recherches universitaires du fait de la sensibilité des informations (RGE/INS, 2009).

**Analyse des données**

Dans le but d’atteindre notre objectif, nous avons analysé les relations entre les caractéristiques des PME familiales transmises et la performance financière après transmission par la combinaison de l’analyse typologique et de l’Analyse Factorielle des Correspondances Multiples (Crutzen et Van Caillie, 2009 ; Stanley et al., 2017) à partir du logiciel Statistica Version 10. Le choix de cette méthode est justifié par la nature des variables retenues.

Premièrement, une analyse de clustering (Corbière et Larivière, 2014) a été réalisée afin de déterminer, au sein de l'échantillon constitué, des groupes homogènes de PME familiales transmises au Cameroun en fonction de leur performance financière. Cette analyse permet de regrouper les PME familiales en fonction des similarités de leur niveau de performance financière. L’analyse de clustering réalisée présente les caractéristiques statistiques suivantes:

* La mesure de la distance utilisée pour amalgamation est le (1-Pearson r),
* La règle d’amalgamation est le critère de Ward (1963),

Deuxièmement, une Analyse Factorielle des Correspondances Multiples (Corbière et Larivière, 2014) a été effectuée afin d'expliquer les clusters de performance financière identifiés, utilisés alors comme modalités passives, par les modalités des variables caractérisant les caractéristiques des PME familiales transmises au Cameroun (Van Caillie, 1992).

**Résultats**

L’analyse de clustering visant à regrouper les PME transmises ayant les mêmes caractéristiques de performance financière nous a permis d’identifier 5 groupes de PME familiales transmises qui se ressemblent en termes de performance financière (avec une distance d’amalgamation de 3,5). (Annexe 2).

Ensuite, une analyse Factorielle des Correspondances Multiples (AFCM) a été réalisée afin de décrire et de caractériser objectivement les cinq profils de performance financière des PME familiales obtenus au terme de notre étude de clustering. Ainsi, nous sommes parvenus à identifier les déterminants qui expliquent les variables contextuelles. (Annexe 3).

**Profil 1** **(les culturelles**) : Ce profil est constitué de PME (1 à 20 employés) appartenant au secteur secondaire transmises dans le giron familial (héritier) de manière involontaire (maladie) et hâtivement (planification insuffisante) avec un capital concentré et un contrôle fort par la famille (100% du capital et du conseil de famille) sous l’influence forte de la culture. Ce profil est associé à des niveaux de performance faibles (5 entreprises).

**Profil 2 (l’ethnique)** : Ce profil est constitué de PME transmises à un externe (Professionnel) ayant les mêmes origines ethniques que le prédécesseur, la transmission étant justifiée pour cause de mauvais résultats ou en raison d'un capital diffus. La famille n’est pas pleinement impliquée dans la gestion de l’entreprise (moins de 50% à la famille). Ce profil est associé à un niveau de performance post-transmission faible (11 entreprises).

**Profil 3** **(la familiale traditionnelle)** : Ce profil est constitué de PME transmises issues du secteur secondaire, pour lesquelles la famille est très présente dans les décisions de gestion de l’entreprise. Ce profil est lui aussi associé à un niveau de performance faible post-transmission (13 entreprises).

**Profil 4** **(le futur incertain)**: Ce profil est constitué de 6 PME familiales transmises à un héritier interne à la famille. Il est associé à un niveau de performance post-transmission faible.

**Profil 5 (les hybrides)** : Ce profil est constitué de 17 entreprises, essentiellement des PME du secteur tertiaire, avec un effectif de 21 à 100 employés, transmises à un ancien cadre de l’entreprise avec une transmission préparée (planification de plus de 5 ans) ou survenue de manière involontaire (Décès). Elles ont un capital qui est constitué par un même groupe ethnique, dirigé par un conseil d’administration constitué de la famille élargie (50%) et est fortement sous l’influence des coutumes et de la culture. Ce profil est associé à des niveaux élevés de performance post-transmission.

Des profils 1 et 5 ressortent l’importance des variables socioculturelles liées à la culture et des (profil 1, 3, 5) et de la taille. Ces éléments sont incontournables à l’étude des PME qui se caractérise par l’effet taille et son environnement. Quel que soit le profil, l’effet famille est quasi-présent par la participation dans le capital et l’implication dans les décisions de l’entreprise qui affecte sa performance post-transmission.

**Discussion**

Afin de déterminer si notre typologie de performance financière des PME familiales transmises émanant des analyses statistiques est en accord avec les enseignements de la littérature managériale, il est important d'en vérifier sa validité (Corbière et Larivière, 2014).

Même si aucune étude, à notre connaissance, ne s’est focalisée sur le profil de performance financière des PME familiales transmises, force est de constater que nos résultats sont cohérents avec les études ayant traités l’influence des caractéristiques de la transmission de la direction sur la performance financière dans différents contextes. Cette étude met également en évidence la nature et le contexte de la transmission, la prise en compte de l’effet taille et du secteur d’activité et de la prise en compte de la variable famille et des facteurs socio-culturelles. Ces éléments sont des facteurs explicatifs de la performance financière des PME familiales post-transmission.

En ce qui concerne les effets de l’origine du successeur sur la performance financière post-transmission, ils apparaissent dans les caractéristiques du profil 1, 2, 4 et 5. Au sein du profil 1 et du profil 4, nous retrouvons en effet la transmission à l’intérieur de la famille, le profil 2 nous retrouvons la transmission à un externe et le profil 5 intègre la transmission à un ancien cadre de l’entreprise. Or, selon que le successeur est un héritier, un membre de l’entreprise ou un externe, la littérature met en lumière le fait que les performances après le passage de témoin tendent à varier. Ces travaux corroborent ainsi les résultats de Wennberg et al. (2011) dans le contexte suisse, qui mettent en évidence une super performance des entreprises transmises à des externes, mais aussi les travaux de Colot et Bauweraerts (2014) dans le contexte belge, qui concluent à la faible performance en cas de transfert à un successeur familial. Selon ces auteurs, les entreprises familiales favorisent trop souvent les liens familiaux pour choisir le successeur plutôt que de se baser sur le mérite. Par contre, des travaux menés dans le contexte asiatique montrent que dans les entreprises familiales chinoises transmises, les successeurs familial conduisent à une amélioration de la performance (Shen et Su, 2017). Dans le même sens, les travaux d’Abbo (2016) dans le contexte africain et précisément Camerounais, montrent que les entreprises ayant vécu une succession familiale ou interne à l’entreprise tendent à enregistrer des niveaux de performance plus élevés pendant les trois années suivant la succession. Par contre, Burkart, Panunzi et Shleifer (2003) ont montré dans un modèle théorique que des managers professionnels seraient plus performants que les héritiers, ce qui est en ligne avec notre Profil 5.

Considérant ensuite l'impact du contexte de survenance de la transmission sur la performance financière post transmission, le profil 1, le profil 2 et le profil 5 sont caractérisés par une transmission essentiellement justifiée par des facteurs humains et organisationnels (maladie, mauvais résultats, décès). Or, très peu d’études s’intéressent aux différents types de transmission comme le départ volontaire ou involontaire, le départ à la retraite (Colot, 2006). Or, à l'analyse, le contexte dans lequel la transmission s’effectue a également un impact sur la performance de la PME familiale. Les entreprises ayant un héritier désigné à la date du décès du prédécesseur ont des rendements significativement plus élevés cumulés à la date de la mort que les entreprises qui n'ont pas identifié un héritier présomptif (Colot et Bauweraerts, 2014). Dans le même sens, le décès du dirigeant va provoquer une plus grande perturbation et générer une crise temporaire au sein de la PME, ce qui peut donc mener à une détérioration de la performance (Colot, 2010). Van Caillie et Crutzen (2010) constatent que cette situation constitue le premier facteur d’échec des transmissions dans le cas où la transmission n’est pas planifiée : cette situation est similaire à celle du profil 1. Par contre, au sein du profil 5, la transmission planifiée a un effet positif sur la performance. En contexte plus spéficiquement africain, Ogundele (2012) constate par ailleurs que les propriétaires d'entreprises africaines en général meurent au poste ou sont contraints à l’abandon de leurs responsabilités pour des raisons involontaires. Dans le même ordre d'idée, au Cameroun, cet enjeu est accentué par le fait que les entrepreneurs ne prennent pas volontairement la retraite. Ils meurent généralement en service ou sont contraints à l’abandon en raison de problèmes de santé. Cette situation a conduit à l’effondrement de plusieurs entreprises en raison de la perte de performance qui en résulte (Abbo, 2016).

Nous constatons encore que la planification de la transmission a une incidence sur la performance des PME familiales transmises: les PME ayant planifié cette transmission s'avèrent en effet un succès post-transmission en termes de gain de performance financière (cas du Profil 5). De nombreuses études concluent que l’une des principales causes de l’échec d’une transmission de PME est l’absence de planification (Missonier, et Gundolf, 2017). En contexte africain, en outre, la majorité des entrepreneurs ne trouve pas nécessaire de préparer un successeur acceptable, car les valeurs véhiculées par la culture conçoivent la planification comme la programmation de sa propre mort (Abbo, 2016).

Nous constatons enfin que la présente étude apporte des enseignements nouveaux liés aux caractéristiques de l’environnement par la prise en compte de variables socioculturelles locales et par la mise en avant de l’effet taille.

Notre étude exploratoire met en effet en évidence deux variables supplémentaires basées sur la culture et les coutumes, qui ne sont pas prises en compte par les auteurs précédents dans la détermination des performances financière des entreprises familiales transmises (Profil 1 et 5). Il en ressort que le succès ou l'échec des entreprises familiales transmises dépend de leurs interactions avec leur environnement contextuel. Naturellement, les différents environnements émettent des attentes différentes à l'égard des PME transmises. Tout comme dans l'étude de Shen et Su (2017) menée en contexte chinois, les variables socioculturelles (la culture, les coutumes, les croyances et la religion) ont une influence significative sur les variations dans les comportements et les performances des entreprises familiales. Plus spécifiquement, l’économie africaine bénéficiant de l’héritage local et colonial se trouve à cheval entre la logique financière de l’école occidentale et la gestion interculturelle fondée sur les croyances, les valeurs et les cultures (Kamdem, 2008). Les variables caractérisant le profil de transmission qui découlent du diagnostic de performance financière réalisée dans le contexte du Cameroun[[3]](#footnote-3) doit donc prendre en compte les variables socioculturelles au sens de Kombou et Roger (2007), qui constatent que 84,09% des entreprises camerounaises accordent une importance significative aux actions sociales à caractère culturel et au respect de la tradition. Ces résultats vont dans le même sens dans le contexte chinois, où la religion et le taoïsme influence positivement la performance financière des entreprises familiales (Shen et Su, 2017).

Par ailleurs, la quasi-totalité des travaux concernant le champ de la transmission et de la performance des entreprises familiales sont spécifiques aux grandes entreprises cotées (Chua, Chrisman, Steier et Rau, 2012), à l’exception de travaux comme ceux de Cucculelli et Micucci (2008) concernant les PME familiales dans le contexte italien. Cet élément est mis en évidence dans le profil 1 et dans le profil 5, qui mettent en lumière le fait que les entreprises de plus grande taille appartenant au secteur tertiaire bénéficient d'une performance financière supérieure des PME transmises.

Enfin, quel que soit le profil (1 à 5) des PME familiales transmises mis en évidence dans notre étude, nous constatons que le lien existant entre l'entreprise et la famille ou, plus précisément, entre les objectifs et attentes de la famille et ceux de l'entreprise jouent un rôle très important. Le contexte familial apparaît de ce fait comme une dimension culturelle importante pour les entreprises familiales dans le monde entier mais est plus marquante dans les pays africains subsahariens qui se caractérisent par un environnement hybride.

**Conclusion, implication managériale et limites**

A ce jour, aucune étude à notre connaissance ne s’est intéressée à l'identification de profils expliquant les performances financières des PME familiales transmises (Missonier et Gundolf, 2017).

L’objectif de notre étude est dès lors d’expliquer les niveaux de performance financière des PME familiales transmises. Elle met en évidence de nouvelles variables socioculturelles (coutume, croyance, religion et valeurs) qui n’ont pas fait l'objet d’études spécifiques en ce qui concerne la caractérisation de profil de performance des PME familiales dans un processus de transmission, même si certaines sont déjà évoquées dans la littérature portant sur les entreprises familiales. Notre étude souligne d'autre part l'importance de l'effet taille et du secteur d’activité, éléments importants qui apparaissent dans le profil 1 et 5 et permettent de définir un profil de performance en fonction des valeurs de chacune de ces variables déterminantes.

La présente étude offre des retombées pratiques managériales à l’ensemble des parties prenantes concernées par la PME familiale, notamment en contexte camerounais, afin de prendre mieux en compte leur réalité de gestion. Les résultats de cette étude permettent notamment aux institutions publiques d’encadrement des Petites et Moyennes Entreprises d’avoir une vision plus claire du vécu des entreprises à gouvernance familiales et d’entreprendre et d’améliorer les mesures de soutien économique spécifiques existantes par la mise en place d’une politique de suivi et d’accompagnement adaptée.

Notre étude présente logiquement des limites. Premièrement, l’étude concerne uniquement le cas du Cameroun et de fait l’étude devrait s’étendre à différent pays dans différents contextes afin d’avoir une vision plus globale de ces résultats. Deuxièmement malgré un souci permanent de rigueur dans la mise en œuvre de la méthode utilisée, les résultats ne sont pas épargnés de biais liés à la collecte des données et à l’influence de certaines questions culturellement sensibles qui pourraient orienter le répondant vers une réponse.

Concernant les recherches futures à mener dans le prolongement de la présente étude, elles visent d'abord à élargir l'angle de réflexion en intégrant une vision de la performance vue non seulement sous l’angle financier mais intégrant un volet socio-économique plus prononcé. Le recours à une étude qualitative permettra par ailleurs de comprendre en profondeurs le processus de production de ces variables dans l’optique de la réussite de la transmission.

**Bibliographie**

Abbo, M (2016), *L’impact de la transmission de la direction et performance des Petites et Moyennes Entreprises Familiales*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Douala. 247p.

Aubry, C. ; Wolff, D. (2016). «La transmission d’entreprise: Un objet d’étude complexe, entre sciences de gestion, anthropologie et psychologie», *Vie & sciences de l'entreprise*, no 1, p.32-50.

Baek, H. Y.; Cho, D. (2017). «Family firm succession and performance», *Applied Economics Letters*, Vol. 24, No 2, p. 117-121.

Bauweraerts, J.; Colot, O. (2014). «La résilience organisationnelle au sein des entreprises familiales: mythe ou réalité? », *Recherches en Sciences de Gestion*, no 2, p. 197-215.

Bauweraerts, J. ; Colot, O. (2015). «Performance des entreprises familiales et choix d’une technique de transmission: Quelle influence?. »  *Management & Avenir*, vol. 18, no 5, p. 157-175.

Bughin, C., Colot. ; O., Croquet, M., Dupont, C., et Finet, A. (2010). « Transmission des PME familiales et performance sociale», *Management et Avenir*, no 9, p. 96-109.

Burkart, M., Panunzi, F. ; Shleifer, A. (2003). « Family firms», The Journal of Finance, Vol. 58, No 5, p. 2167-2202.

Chen, Y. M., Liu, H. H., Yang, Y. K. ; Chen, W. H. (2016). «CEO succession in family firms: Stewardship perspective in the pre-succession context», *Journal of Business Research*, Vol. 69, No 11, p. 5111-5116.

Christensen, C. R. (1953). *Management succession in small and growing enterprises*. Thèse de doctorat en sciences commerciales, Boston, Harvard University, School of Business Administration, 217 p.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., Steier, L. P.; Rau, S. B. (2012). «Sources of heterogeneity in family firms: An introduction», *Entrepreneurship Theory and Practice*,Vol. 36, No 6, p. 1103-1113.

Colot, O. (2009). «Profil de repreneur et performance de la PME familiale», *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, vol. 22, no 4, p. 497-515.

Corbière, M. ; Larivière, N. (2014). *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes: dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé*, PUQ. 718p.

Coughlan, A. T. ; Schmidt, R. M. (1985). « Executive compensation, management turnover, and firm performance: An empirical investigation», *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 7, No 1-3, p. 43-66.

Crutzen, N. ; Van Caillie, D. (2009). «Vers une taxonomie des profils d’entrée dans un processus de défaillance: un focus sur les micros-et petites entreprises en difficulté», *Revue internationale PME*, vol. 22, no 1, p. 103-128.

Crutzen, N. ; Van Caillie, D. (2010). « Towards a Taxonomy of Explanatory Failure Patterns for Small Firms: A Quantitative Research Analysis», *Review of Business and Economic Literature*, Vol.55*,* No 4, p. 438-463.

Cucculelli, M. ; Micucci, G. (2008). «Family Succession and firm performance: evidence from Italian family firms », *Journal of Corporate Finance*, Vol. 14, No 1, p. 17-31.

Freyman, J. ; Richomme-Huet, K. (2012) «Le phénomène successoral», *Entreprendre et innover*, no2, p. 9-19.

Giambatista, R. C., Rowe, W. G.; Riaz, S. (2005) « Nothing succeeds like succession: A critical review of leader succession literature since 1994», *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, No 6, pp. 963-991.

Hugron, P. (1991). *L'entreprise familiale: modèle de réussite du processus successoral*. L'Institut de recherches politiques et les Presses HEC. 155 p.

Jorissen, A., Laveren, E. ; Martens, R., et Reheul, A. M. (2005). « Real versus sample‐based differences in comparative family business research», *Family Business Review*, Vol. 18, No 3, pp. 229-246.

Kamdem, E. (2002). *Management et interculturalité en Afrique: expérience camerounaise*. Editions L'Harmattan.434 p.

Kombou, L. ; Roger, J. F. (2007). « Les déterminants de la rentabilité: Une étude appliquée aux valeurs culturelles ambiantes dans les industries manufacturières au Cameroun», *La Revue des Sciences de Gestion,* vol. 42, no 5, pp. 228-240.

Kotlar, Josip (2012). «State of the art of family business research », dans A. De Massis, P. Sharma, J.H. Chua et J.J. Chrisman (sous la direction de), *Family Business Studies, Annotated Bibliography*, Massachusetts, Edward Elgar Publishing, p. 10-46.

Merchant, K. A. ; Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education. 874p.

Michael-Tsabari, N.; Weiss, D. (2015). Communication traps: Applying game theory to succession in family firms», *Family Business Review*,Vol. 28,No 1, pp. 26-40.

Missonier, A. ; Gundolf, K. (2017) « L’entreprise familiale: état et perspectives de la recherche francophone», *Finance Contrôle Stratégie*, no 20-2, pp 1-61.

Ogundele O. J. K., (2012). « Entrepreneurial succession problems in Nigeria’s Family Businesses: a Threat to Sustainability », *European Scientific Journal*, Vol. 8, No 7, pp. 208-227.

Pindado, J., Requejo, I.; de la Torre, C. (2014) « Family control, expropriation, and investor protection: A panel data analysis of Western European corporations», Journal *of Empirical Finance*, Vol. 27, pp. 58-74.

Sharma, P., Chrisman, J. J.; Pablo, A. L., and Chua, J. H. (2001). « Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model», *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25, No 3, pp. 17-36.

Shen, N. ; Su, J. (2017). «Religion and succession intention-Evidence from Chinese family firms», Journal *of Corporate Finance*, No 45, pp.150-161.

Stanley, L., Kellermanns, F. W.; Zellweger, T. M. (2017). «Latent profile analysis: Understanding family firm profiles», *Family Business Review*, Vol. 30*,* No 1, p. 84-102.

St-Pierre, J. ; Cadieux, L. (2011). « La conception de la performance: Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME? », *Revue de l’Entrepreneuriat*, vol. 10,No 1, pp. 33-52.

Tokarczyk, J., Hansen, E.; Green, M., et Down, J. (2007). «A resource‐based view and market orientation theory examination of the role of “familiness” in family business success. *Family Business Review*, Vol. 20, No 1, pp. 17-31.

Van Caillie, D., (1992), *Apport de l'Analyse Factorielle des Correspondances Multiples à l'étude de la santé financière des Petites et Moyennes Entreprises,* Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Liège. 306p.

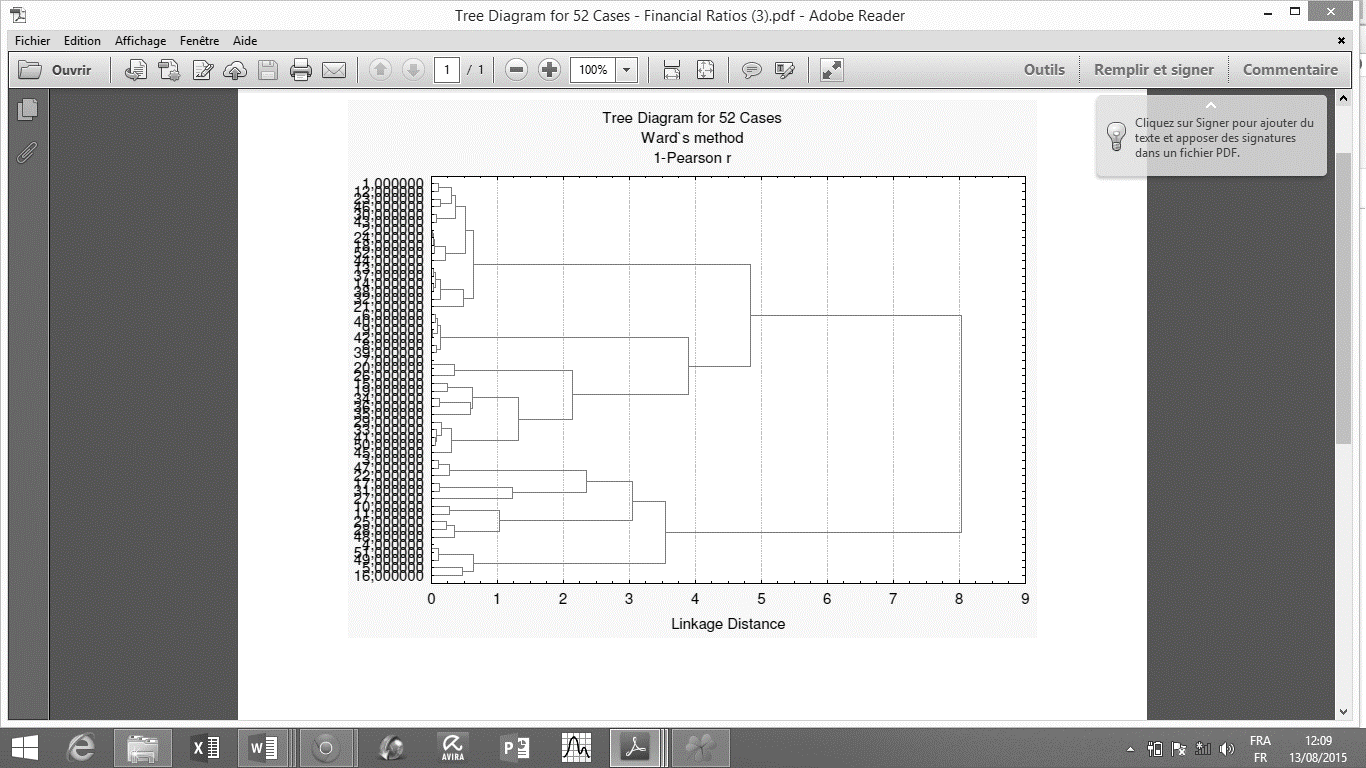
Venkatraman, N.; Ramanujam, V. (1986) « Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches», *Academy of management review*, Vol. 11, No 4, pp. 801-814.

**Annexes:**

***Annexe 1: les variables utilisées***

|  |  |
| --- | --- |
| ***Secteur d’activité*** | *Primaire, secondaire, tertiaire* |
| ***Nombre d’employés*** | *1 = 1 à 9 2 = 10 à 20 3 = 21 à 50 4 = 51 à 100 5 = Plus de 100* |
| ***Proportion membre de la famille*** | *1 = Moins de 50% 2 = Plus de 50%* |
| ***Détention capital entreprise*** | *1 = 100% par votre famille proche (vous, votre épouse ou époux, vos enfants)*  *2 = 100% par votre famille élargie (frères, sœurs, parents, cousins, cousines)*  *3 = Plus de 90 % par votre famille élargie*  *4 = Plus de 50 % par votre famille élargie*  *5 = Plus de 50 % par votre famille proche*  *6 = Plus de 50 % par une ou plusieurs autres sociétés*  *7 = Plus de 50% par les origines ethniques* |
| ***Organe de contrôle*** | *1 = Conseil d’administration*  *2 = Conseil de famille*  *3 = Conseil de surveillance* |
| ***Effectif du conseil*** | *1 = 100% par la famille proche (vous, votre épouse ou époux, vos enfants)*  *2 = 100% par la famille élargie (frères, sœurs, parents, cousins, cousines)*  *3 = Plus de 50% par la famille proche*  *4 = Plus de 50% par la famille élargie*  *5 = Plus de 50% par les origines ethniques* |
| ***Implication décision familiale*** | *La famille est-elle impliquée dans les décisions de l’entreprise ?*  *1 = Oui 2 = Non* |
| ***Nature succession*** | *Quelle est la nature de la succession ?*  *1 = Interne (fils, filles, familles proche, descendant, ascendant)*  *2 = Externe (administrateur externe, ancien cadre de l’entreprise, vente, donation)*  *3 = Autre (préciser SVP)* |
| ***Contexte succession*** | *1 = Décès 4 = Acquisition 7 = Mauvais résultat*  *2 = Retraite 5 = Accident 8 = Changement d’activité*  *3 = Maladie 6 = Donation 9 = Raison personnelle*  *10 = Autres (à préciser)* |
| ***Planification succession*** | *Votre succession a – t – elle été planifiée ?*  *1 = Oui 2 = Non* |
| ***Facteurs influençant succession*** | *1 = Religion*  *2 = Coutume*  *3 = Croyances*  *4 = Les valeurs* |
| ***Lien prédécesseur successeur*** | *Quel est le lien de parenté entre le prédécesseur et le successeur ?*  *1 = Famille proche (vous, votre épouse ou époux, vos enfants)*  *2 = Famille élargie (frères, sœurs, parents, cousins, cousines)*  *3 = Même origine ethnique*  *3 = Salarié dans l’entreprise*  *4 = Ancien cadre d’une autre entreprise*  *5 = Aucun lien*  *6 = Autre (à préciser)* |
| ***Durée préparation*** | *Quelle est la durée de la préparation* |

**Annexe 2:** Arbre d’amalgamation résultant de l’analyse de clustering



**Source:** STATISTICA V. 10 et données personnelles.

***Annexe 3:*** Résultat de l’AFCM (2D)



**Source:** STATISTICA V. 10 et données personnelles.

1. Dont la pression fiscale (58%), la corruption (50%), l'accès au crédit (37%) ou les formalités administratives (35.2%) (RGE/INS, 2009) [↑](#footnote-ref-1)
2. La majorité des entreprises ayant été créées depuis l'indépendance ont passé le témoin ou sont sur le point de le faire. L'âge moyen des créateurs étant de 36 ans et l’espérance de vie au Cameroun étant de 45 ans (OMS), correspond à la durée moyenne de gestion des fondateurs des entreprises familiales qui est de 24 ans ( Deckhard et Dyer, 1983 ; et Welles, 1995). [↑](#footnote-ref-2)
3. Le Cameroun est un pays d’environ vingt million d’habitant situé en Afrique Central au sud du Sahara. Ce pays qui représente l’Afrique en miniature regroupe en son sein plus de 200 groupes ethniques avec les différentes cultures, mœurs et les lois coutumières. Comme partout en Afrique, il dispose d’une famille élargie car reposant sur une famille patriarcale. [↑](#footnote-ref-3)