



## **Capital Social et Gouvernance des PME Camerounaises**

**Par**

**Sabine Patricia Mougou Mbenda & Niyonsaba Sebigunda Edson<sup>1</sup>**

*Centre d'Etudes et de Recherche en Economie et Gestion*

*Université de Yaoundé II*

*Yaoundé, Cameroun*

### **Rapport de Recherche du FR-CIEA N° 25/12**

Fonds de Recherche sur le Climat d'Investissement et l'Environnement des Affaires  
(FR-CIEA)

[www.trustafrica.org/icbe](http://www.trustafrica.org/icbe)

Dakar, Juin 2012

---

<sup>1</sup> Contact : [mougosp@yahoo.fr](mailto:mougosp@yahoo.fr), [nathedson@gmail.com](mailto:nathedson@gmail.com)

## **Résumé**

Cette recherche apprécie et caractérise la contribution du capital social dans le système de gouvernance adopté par les PME. Un Indice de Qualité de Gouvernance (IQG) est construit selon une analyse en composante principale de 39 variables du capital social et des mécanismes de gouvernance présentés dans la littérature comme pertinents pour les PME. L'IQG est ensuite validé sur des données d'enquête auprès de 300 PME camerounaises. Les résultats révèlent un IQG moyen égal à 0,473 avec un écart-type de 0,231, ce qui correspond à un coefficient de variation de 48,84%. Le capital social y contribue à la hauteur de +30,92% par rapport aux autres mécanismes de gouvernance (+69,08%). De ses recommandations sont formulées en faveur de la promotion par les PME des structures de gouvernance génératrices de confiance entre les différentes parties prenantes.

**Mots clés :** PME camerounaises, Gouvernance, Capital Social, Indice de Qualité de Gouvernance.

## Table des matières

Résumé .....	ii
Table des matières .....	iii
1. Introduction .....	4
2. Revue de littérature .....	6
2.1 Définition du capital social .....	6
2.2 Une approche pluraliste de la gouvernance des PME .....	7
2.3 La relation capital social et gouvernance d'entreprise en débat .....	9
3. Méthodologie de la recherche .....	11
3.1 La construction de l'indice de qualité de gouvernance (IQG) .....	12
3.2 Choix des variables et indicateurs .....	14
3.3 Échantillonnage et démarche de collecte des données .....	15
4. Résultats de la recherche .....	15
4.1 Composition et variabilité de l'IQG .....	16
4.2 L'impact et le poids des variables du capital social .....	20
5. Conclusion .....	21
Références Bibliographiques .....	22
Annexe .....	26

## 1. Introduction

La gouvernance d'entreprise est présentée comme « *le management du management* » ou « *métamanagement* » par Pérez (2009, p.38). Elle est par ailleurs définie, en référence à Charreaux (1997, p.24), 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* ». Elle a été initialement conceptualisée et théorisée dans le contexte des grandes sociétés privées par actions à structure de propriété dispersée, comme un palliatif aux conflits d'intérêt potentiels entre les gestionnaires et les actionnaires, de par la séparation entre la propriété et la direction (Charreaux, 1997 ; Caby et Hirigoyen, 2001). Toutefois, la littérature contemporaine propose une définition élargie à l'ensemble des parties prenantes. Ainsi, la gouvernance embrasse « *le dispositif institutionnel et comportemental régissant les relations entre les dirigeants d'une entreprise, plus largement d'une organisation, et les parties concernées par le devenir de ladite organisation, en premier lieu celles qui détiennent des droits légitimes sur celle-ci* » (Pérez, 2009, p.23). Dans cette perspective, les mécanismes de gouvernance 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, que ce soit les dirigeants, les créanciers, les salariés, les clients, les fournisseurs et, d'une façon très générale, l'environnement sociétal (Charreaux, 2000).

Ces définitions liminaires présentent les dirigeants comme les sujets clés de la gouvernance d'entreprise, en ce sens que l'essentiel des débats s'intéresse aux conditions et modalités de leur sélection et nomination comme mandataires sociaux, aux conditions d'exercice de ce mandat, à la nature et à la limite de leurs pouvoirs, aux acteurs et modalités de leur reddition des comptes, à l'alignement de leurs comportements et décisions à ceux de l'entreprise, aux modalités de leur rémunération (Pérez, 2009). Parallèlement, les dirigeants occupent une place centrale dans la PME. Toutefois, la thématique de la gouvernance y est analysée de façon tardive, ce d'autant que les principaux travaux initiaux traitent des problèmes d'efficacité générés par le démembrement de la fonction de propriété en une fonction de contrôle détenue par les actionnaires et une fonction décisionnelle exercées par les dirigeants professionnels. Or, en règle générale, on dénote une absence des conflits d'intérêt du type dirigeant/actionnaires dans les PME, car ces deux acteurs sont généralement confondus, nonobstant l'adoption de différents statuts juridiques par les PME.

A la suite de tels constats, Charreaux (2000) amorce l'introduction des PME dans le débat sur la gouvernance via une modification de l'approche traditionnelle essentiellement axée sur la gouvernance actionnariale. L'étude de la gouvernance en PME peut donc sortir du cadre restreint de la relation d'agence de type dirigeant-actionnaire afin de retenir d'autres relations, de type partenariale notamment : la relation PME/créanciers (banques, crédits interentreprises), les relations de sous-traitance, la relation entre la PME et ses salariés. Le dirigeant conserve ici la qualité de mandataire des différentes parties prenantes de l'entreprise. L'occurrence des conflits avec les autres parties prenantes justifie l'intervention de la gouvernance afin de discipliner les dirigeants et de réduire ces conflits et l'asymétrie d'information (Swirtz, 2008).

La gouvernance de la PME s'analyse et se conçoit donc dans un réseau de relations, qui impactent sur la coopération, la cohésion et les avantages des différentes parties prenantes. Dans cette perspective, on en vient à en établir un lien avec les théories sur le capital social qui s'intéressent aux avantages de ces réseaux (Chou, 2006). Toutefois, la nature de ce lien reste floue dans la littérature, la plupart des recherches en la matière adoptant une posture théorique et conceptuelle. Ainsi, par rapport à la gouvernance classique, le capital social est présenté soit comme un mécanisme concurrent, soit comme un mécanisme complémentaire.

La présente recherche analyse empiriquement la nature de ce lien, pour le cas spécifique des PME camerounaises, avec pour objectif d'apprécier et de caractériser la contribution du capital social aux systèmes de gouvernance adoptés par celles-ci. Il s'agit de tester l'hypothèse de complémentarité entre contrôle et confiance en matière de gouvernance des PME. La problématique de la gouvernance de l'entreprise africaine en général a été abordée dans une perspective historique mettant en relief ses mutations au cours des siècles (Finifter et Verna, 2011). En contexte camerounais, la gouvernance a généralement été étudiée du point de vue de sa relation avec la performance (Bekolo, 2003 ; Feudjo, 2006 ; Ngok Evina et Kombou, 2006 ; Ndongwa et al. 2007 ; Ngok Evina, 2008 et 2010 ; Wanda, 2010). Cette recherche est beaucoup plus circonscrite à l'analyse de la configuration du système de gouvernance. La première section fait le tour des débats théoriques sur la relation entre le capital social et la gouvernance d'entreprise. La seconde décrit la méthodologie suivie et la troisième expose les résultats de la recherche.

## 2. Revue de littérature

Cette section propose une discussion autour du concept de capital social et de ses dimensions, afin de retenir une approche pertinente pour cette recherche. La relation entre le capital social et la gouvernance est ensuite discutée en référence, principalement, à la théorie des parties prenantes.

### 2.1 Définition du capital social

La notion de capital social est de plus en plus sollicitée dans les travaux de recherche en sciences de gestion. Plusieurs définitions sont proposées, chacune mettant l'accent sur un volet particulier de ce capital non monétaire potentiellement source de pouvoir et d'influence. Afin de saisir plusieurs dimensions du capital social, la définition retenue ici est construite à partir des travaux de trois auteurs : Bourdieu (1980), Coleman (1990) et Putnam (1995).

Bourdieu (1980, p. 2) définit le capital social comme « *l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter reconnaissance ; ou, en d'autres termes, à l'appartenance à un groupe, comme ensemble d'agents qui ne sont pas seulement dotés de propriétés communes (susceptibles d'être perçues par l'observateur, par les autres ou par eux-mêmes) mais sont aussi unis par des liens permanents et utiles* ». Le capital social apparaît comme une notion duale, à la fois un réseau de relations mobilisé par un acteur poursuivant une stratégie donnée, et un ensemble des ressources accessibles via ce réseau de relations (Putnam, 1995 ; Nahapiet et Ghoshal, 1998).

Contrairement à Bourdieu qui accorde une place essentielle à l'*intention*, Coleman (1990, p. 302-303) définit le capital social par sa fonction. Il s'agit de certains aspects d'une structure sociale, facilitant certaines actions des individus. Tout comme d'autres formes de capital, le capital social est productif. Il rend possible la réalisation de certains buts. Comme le relève Portes (1998), la définition proposée par Coleman favorise la confusion du capital social soit avec les mécanismes qui conduisent à sa production (groupes ethniques, familles, associations), soit avec les résultats liés à sa détention. Le capital social apparaît comme inhérent à la structure (Ponthieux, 2003).

En se situant dans une échelle macro sociale, Putnam (1995, p. 65) présente le capital social comme: « *Caractéristiques de l'organisation sociale telles que les réseaux, les normes et la confiance, qui facilitent la coordination et la coopération, pour un bénéfice mutuel* ». Le capital

social est au cœur de la réussite de l'action collective dont il en assure la coopération et la coordination. Il se caractérise à l'échelle d'une nation par la propension des citoyens à s'impliquer dans des activités associatives de toutes sortes (politiques, syndicales, religieuses, sportives, scolaires, etc.). Le capital social produit du capital social dans le sens où l'expérience de coopérations réussies va accroître le niveau de confiance dans la communauté et inciter les individus à s'investir davantage dans la vie sociale.

A l'analyse de ces trois définitions, le capital social est une notion polysémique. Elle renvoie tantôt à l'intentionnalité de l'action individuelle, tantôt à la structure sociale, tantôt à l'implication communautaire dans l'action collective dont il en assure la coordination et la coopération. Une approche intégrative de ces trois définitions est privilégiée dans cette recherche en retenant :

- l'idée d'appartenance aux réseaux sociaux de Bourdieu, sans toutefois appréhender le volet intentionnel c'est-à-dire les stratégies individuelles et intéressées d'investissement social;
- l'approche fonctionnelle et structurelle de Coleman qui introduit les mécanismes collectifs de la coopération tels que la confiance, les normes de réciprocité et l'identité;
- l'idée de la qualité des relations sociales de Putnam et notamment l'accroissement du niveau de la confiance et d'investissement individuelle à la suite d'expérience de coopérations réussies.

Le capital social est entendu ici comme l'ensemble de réseaux durables de relations plus ou moins institutionnalisées, vecteur de normes, de confiance et de meilleure circulation des informations, qui facilitent la coordination et la coopération, pour le bénéfice mutuel de l'ensemble des membres du réseau. Cette définition sous-tend les débats sur la relation entre le capital social et la gouvernance d'entreprise en contexte PME.

## **2.2 Une approche pluraliste de la gouvernance des PME**

Le corpus théorique de la gouvernance d'entreprise retenu est inspiré des démarches adaptatives des approches actionnariale et partenariale au cas spécifique des PME. Comme le fait Charreaux (1996), on retient l'idée de la contingence des systèmes de gouvernance d'entreprise à la forme d'entreprise, ses caractéristiques ainsi que ses modalités de fonctionnement. Par conséquent, l'étude de la gouvernance au sein des PME requiert une prise en compte de ses spécificités (Charreaux, 2000), notamment la confusion des rôles de dirigeant et de propriétaire rendant

inexistant les conflits d'intérêt entre le dirigeant et les actionnaires ; la direction de l'entreprise par l'actionnaire principal justifiant des conseils d'administrations symboliques ; le rôle subsidiaire ou quasi inexistant du marché financier et du marché des dirigeants en raison de l'association du dirigeant au capital. Cette vision adaptative de Charreaux ne s'écarte pas de la vision réglementaire de la gouvernance. Elle présente, par exemple, la relation banque-entreprise ou les relations de crédit interentreprises comme les supports de mécanismes disciplinaires plus contraignants que les relations avec l'actionnariat.

A la suite de Charreaux, d'autres auteurs (Chua, Steier et Chrisman, 2006 ; Paraque, 2002) admettent une distinction des PME et des grandes entreprises quant aux sources de conflits d'agence, en raison de la différence dans les structures de propriété. 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'intérêt 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 et nécessaires à l'action et à la décision des tiers, et même quand cette information existe, les dirigeants la communiquent difficilement.

Eu égard à ces spécificités, la problématique de la gouvernance au sein des PME est plus vaste (Williams, 2006 cité par Sokof, 2009). En l'état actuel, les débats sont éclairés principalement par la théorie d'agence, la théorie des droits de propriété, la théorie des parties prenantes, la théorie du *stewardship* et la théorie de l'enracinement des dirigeants. Plus précisément, l'occurrence des conflits d'agence est envisagée lorsque le gestionnaire de la PME ne fait pas partie des actionnaires 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, 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 des PME, l'approche pluraliste est plébiscitée ici, comme c'est le cas avec la plupart des travaux depuis 2000 (Margerie, 2008). Cette approche

pluraliste offre des ouvertures intéressantes pour analyser la relation entre le capital social et la gouvernance en contexte PME.

### **2.3 La relation capital social et gouvernance d'entreprise en débat**

La PME est perçue ici comme un nœud de contrats s'appliquant à différentes parties prenantes : les clients, les fournisseurs, les salariés, les syndicats, les apporteurs de capitaux, etc. Elle est le fruit des attentes, objectifs et intérêts de ceux-ci. Les parties prenantes représentent des familles d'agents économiques qui ont des droits et des devoirs légitimes sur la firme (Meier et Schier, 2008). Par conséquent, elles peuvent influencer ses décisions ou être influencées par ses décisions (Freeman et Reed, 1983). Avec cette grille de lecture, la PME apparaît comme un construit social, au confluent d'une pluralité d'objectifs et d'intérêts. Les suites de cette conception partenariale vont être envisagées au niveau des choix des mécanismes de gouvernance.

Il s'agit de mettre en place des dispositifs pouvant préserver les intérêts de tous les partenaires et d'optimiser la valeur partenariale (Charreaux et Desbrières, 1998 ; Jones et Wicks, 1999). Dans cette perspective, les mécanismes de gouvernance apparaissent comme un dispositif qui permet de réduire les coûts d'agence et de résoudre les conflits d'intérêt dans une optique de création de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes. Comme le souligne Charreaux (2000), 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.

La place du capital social dans ce dispositif fait l'objet de quelques travaux théoriques et empiriques. Pour Coleman (1988), le capital social a deux principales fonctions, d'une part il exerce un contrôle sur les actions individuelles et, d'autre part, il permet de faire circuler l'information et d'accéder à des opportunités. Le capital social serait donc à l'origine de ce qui fait que l'entreprise est un mode de coordination des activités humaines plus efficace que le marché dans de nombreuses circonstances. De manière globale, le capital social est tout à la fois un vecteur de confiance et de meilleure circulation des informations ; un levier d'allègement de durée des négociations contractuelles et des dispositifs de contrôle ; un facteur limitatif des conflits et des procès (Zaheer *et al.*, 1998 ; Grayson et Ambler, 1999 ; Smith et Barclay, 1997). Il

permet de limiter les grèves, les procès pour harcèlement ou discrimination et la mise en place de dispositifs coûteux de contrôle des performances.

De manière plus circonscrite, un élément central du capital social est retenu dans l'analyse. Il s'agit de la confiance entendu selon Robinson (1996, p.576), comme « *les attentes, hypothèses ou croyances [d'une personne] à propos de la vraisemblance que les actions futures d'un autre seront profitables, favorables ou au moins non nuisibles à ses intérêts* ». La confiance devient un mécanisme de gouvernance (Bradach et Eccles, 1989 ; Dyer, 1997) et améliore conséquemment l'efficience des actions au moyen de la diffusion d'information, de la réduction de l'opportunisme dans les relations entre membres du réseau, de la diminution des coûts de transaction et de l'activation d'un contrôle social exercé par les membres (Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Carroll et Stanfield, 2003 ; Jossierand, 2004). La confiance permet d'éviter de longues négociations contractuelles, les contrôles, les conflits et les procès (Fukuyama, 1995). Elle produit des normes d'obligation et de coopération. Dans ce sens, la sanction liée à une insuffisance de confiance s'accompagne d'une exclusion de la communauté (Bradach et Eccles, 1989). Les résultats empiriques confirment très largement l'influence positive de la confiance sur la gouvernance. Ce type de gouvernance se traduit par davantage de coopération (Wiertz *et al.*, 2004), d'action jointe (Payan, 2006 ; Claro *et al.*, 2003), de coordination et d'implication des partenaires (Grayson et Ambler, 1999) et d'acceptation de normes relationnelles<sup>2</sup> (Dyer et Chu, 2003 ; Smith et Barclay, 1997) .

Il ne fait donc pas de doute que le capital social est un mécanisme de gouvernance. Cependant son rôle est encore largement disputé. La gouvernance classique de l'entreprise et la gouvernance basée sur le capital social entrepreneurial sont parfois présentées comme des approches concurrentes (Lock Lee, 2008 ; Bradach et Eccles, 1989). Dans ce sens, Bradach et Eccles (1989) considèrent la confiance, au même titre que le marché et la hiérarchie, comme un mécanisme de contrôle. Pour certains auteurs, les mécanismes issus du capital social sont incompatibles à ceux de la gouvernance classique. Ainsi la confiance a une influence négative sur le contrôle (Guibert et Dupuy, 1997), sur la coercition (Simpson et Mayo, 1997) et sur les besoins de protection des partenaires (Schumacher, 2006). Pour d'autres auteurs, le contrôle détruit la confiance, au moins à partir d'un certain niveau de proximité relationnelle, car il entraîne la suspicion (Woolthuis *et*

---

<sup>2</sup> L'acceptation des normes relationnelles consiste essentiellement au partage d'informations, à la résolution harmonieuse des conflits et à la communication.

*al.*, 2005 ; Dekker, 2004 ; Nooteboom *et al.*, 1997). La confiance peut porter en elle-même les racines de l'opportunisme parce qu'elle engendre une baisse de la vigilance et du contrôle de celui qui fait confiance (Neuville, 1997). La substitution du contrôle formel par la confiance s'explique par les limites ou l'incapacité du client à évaluer la prestation de son fournisseur (Gosse *et al.*, 2002).

Cette dualité entre les deux approches de gouvernance semble plus théorique qu'empirique. En effet, la gouvernance hiérarchique (Correia *et al.*, 2009 ; Agrawal *et al.*, 1996 ; Kang and Shivdasani, 1995) et relationnelle (Ritch *et al.*, 2009 ; Lock Lee, 2008 ; Biggs *et al.*, 2006 ; Aydi, 2003 ; Batjargal, 2003 ; Tsai, 2001) conduisent toutes à la performance de l'entreprise. Dès lors, il est plus raisonnable de concevoir les deux approches dans une dynamique plus complémentaire que concurrente. Dans cette acception, Guibert et Dupuy (1997) montrent que la gouvernance hiérarchique (*i.e.* le contrôle formel) et la gouvernance relationnelle (*i.e.* le contrôle informel) se complètent pour créer un « climat de confiance » entre les partenaires. L'élaboration et la mise en œuvre de mécanismes de contrôle, qui nécessitent la multiplication des interactions entre les partenaires, ne sont efficaces que si elles s'appuient sur une confiance mutuelle. Réciproquement, la connaissance partagée, favorisée par la confiance, permet un raffinement des dispositifs de contrôle. Contrôle et confiance peuvent donc se développer ensemble de manière cohérente (Dumoulin *et al.* 2000 cités par Donada et Nogatchewsky, 2007 ; Guibert et Dupuy, 1997).

Cette problématique n'ayant pas été explorée pour le cas spécifique des PME camerounaises, la suite de cette recherche voudrait tester empiriquement l'hypothèse de complémentarité entre confiance et contrôle en ce qui concerne la gouvernance.

### **3. Méthodologie de la recherche**

La démarche empirique ici est centrée sur l'analyse du rôle du capital social au cœur des dispositifs de gouvernance mis en place par les PME. Ceci entraîne une approche comparative et multidimensionnelle des mécanismes mobilisés par les PME. La méthodologie retenue devrait donc permettre de recueillir une abondante quantité d'informations, de la synthétiser et d'apprécier le poids des différents mécanismes mobilisés par les PME et donc du capital social. C'est dans cette optique que cette recherche se propose de construire un indice de qualité de gouvernance (IQG) apte à rendre compte du poids des indicateurs du capital social dans ces

mécanismes. La méthodologie de construction de cet indice est présentée (1), s'en suivent un choix des variables et indicateurs de gouvernance (2) et la présentation de la démarche de collecte des données (3).

### 3.1 La construction de l'indice de qualité de gouvernance (IQG)

La présente recherche propose un Indice synthétique de Qualité de Gouvernance (IQG) des PME. Tout en synthétisant l'information, cette méthodologie permettra d'évaluer 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). Cette même méthodologie a été récemment reprise par les travaux de Correia, Amaral et Louvet (2009) dans le calcul de l'IQG des entreprises Brésiliennes. Dans cette recherche, la construction de l'IQG passe par les 5 étapes suivantes (Krishnakumar et Nagar, 2008 ; Nagar et Basu, 2002) :

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  $X_k^*$ .

La résolution de l'équation issue du déterminant  $|R - \lambda I| = 0$  pour  $\lambda$ .  $R$  étant une matrice symétrique, l'équation admet un polynôme de degré  $K$  en  $\lambda$ , d'où  $K$  racines (valeurs propres). Les  $\lambda$  rangées par ordre croissant donnent :  $\lambda_1 > \lambda_2 > \dots > \lambda_K$ .

Pour chaque valeur de  $\lambda$ , on résout l'équation  $(R - \lambda I)\alpha = 0$  pour les  $K \times 1$  vecteurs propres  $\alpha$ , sous la condition  $\alpha\alpha' = 1$ . Les différents vecteurs propres correspondant, respectivement à  $\lambda = \lambda_1, \dots, \lambda = \lambda_k$ , sont :

$$\alpha_1 = \begin{pmatrix} \alpha_{11} \\ \vdots \\ \alpha_{1K} \end{pmatrix}, \dots, \alpha_k = \begin{pmatrix} \alpha_{k1} \\ \vdots \\ \alpha_{kK} \end{pmatrix}.$$

Ensuite, les différentes composantes principales sont obtenues par :

$$\begin{aligned} P_1 &= \alpha_{11}x_1 + \dots + \alpha_{1K}x_k; \\ &\quad \vdots \\ P_k &= \alpha_{k1}x_1 + \dots + \alpha_{kK}x_k \end{aligned}$$

Les différentes composantes principales sont calculées en utilisant les éléments des vecteurs propres correspondant respectivement 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 ( $\lambda$ ) de  $R$ . A 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 mettant l'accent sur les indicateurs du capital social. 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 exécrationnel de gouvernance et 1 le niveau le plus élevé. L'IQG permet de déterminer les indicateurs qui contribuent le plus à la qualité de gouvernance. En vue de comprendre ces différences de contribution, l'IQG a été confronté, au moyen du test d'analyse de la variance, aux secteurs d'activités et à la taille de la PME.

### 3.2 Choix des variables et indicateurs

Pour les besoins de cette recherche, deux types de variables et indicateurs sont retenus : les dimensions du capital social couramment présentées comme mécanismes de gouvernance, et les mécanismes de gouvernance « dite classiques ». A cet effet, la définition intégrative du capital social adoptée précédemment permet de l'appréhender 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). Celles-ci sont mesurées par les variables telles que : la culture et l'ethnie, l'appartenance de l'entreprise et du dirigeant aux réseaux, les croyances religieuses, le niveau du capital, le niveau de confiance entre les différentes parties prenantes et le soutien de l'Administration Publique. Le choix des mécanismes de gouvernance est quant à lui guidé par la démarche de Brouard et Di Vito (2008) portant sur la détermination des mécanismes de gouvernance applicables aux PME, et qui intègre les dimensions de gouvernance externe et interne. Ils portent essentiellement sur la concurrence sur le marché des produits et services, le système légal et l'information publiée, l'éthique et la morale de la société, la croyance, les valeurs et le niveau du capital humain, le conseil d'administration et le conseil consultatif, le régime de rémunération, les systèmes de gestion et la structure de propriété. Le tableau 1 en annexe résume ces différents indicateurs de la gouvernance et du capital social en mécanismes de gouvernance internes et externes. Pour chaque variable, l'effet attendu (EA) en terme d'amélioration (+) ou détérioration (-) de la gouvernance est spécifié, en référence à la littérature.

Au total, 39 variables sont retenues pour être agrégées dans un seul indicateur synthétique de qualité de gouvernance.

Il ressort du tableau 1 que l'IQG à construire agrège aussi bien des variables continues que discrètes. La principale critique de l'utilisation de la méthode d'analyse en composantes principales (ACP) pour ces genres des données est la sous-estimation de la variance expliquée par les deux premières composantes principales (Kolenikov et Angeles, 2004) retenues pour l'analyse. Cependant, la méthodologie de Nagar et Basu (2002) permet de contourner cette insuffisance en ce sens que toutes les composantes principales sont prises en compte dans la construction de l'indice.

### **3.3 Échantillonnage et démarche de collecte des données**

Les données empiriques proviennent de l'enquête effectuée dans cinq régions du Cameroun (Adamaoua, Centre, Littoral, Ouest et Nord-ouest) par le Centre de Recherche en Economie et Gestion de l'Université de Yaoundé 2- Cameroun (CEREG). Les PME ont été sélectionnées sur la base du fichier national des PME produit par l'Institut National de la Statistique (INS) du Cameroun. Sur 400 PME ciblées, 300 en activité à la date de l'enquête ont effectivement répondues au questionnaire (soit 75% de taux de réponse). La technique de sondage aléatoire par quotas a permis de tenir compte de la représentativité de chaque région dans la population des PME camerounaises lors des enquêtes. Les questionnaires ont été effectivement complétés par 51,9% ; 33,6% ; 6,8% ; 4,1% et 3,7% des PME respectivement dans la région du Littoral, du Centre, de l'Ouest, d'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%). En plus de la représentativité quantitative, le choix de ces régions tient compte des spécificités culturelles du Cameroun. Cet aspect est particulièrement important étant donné que l'étude porte sur le capital social. Le questionnaire a été administré directement auprès des dirigeants de la PME. Dans les lignes qui suivent, nous présentons les principaux résultats de l'étude.

## **4. Résultats de la recherche**

Les résultats de l'étude portent essentiellement sur la composition et la variabilité de l'IQG et l'appréciation du poids des variables du capital social dans ce dernier. Le logiciel utilisé pour les analyses est STATA 11.

## 4.1 Composition et variabilité de l'IQG

Le tableau 2 présente les statistiques descriptives des variables composites de l'IQG.

**Tableau 2 : Statistiques descriptives des items de l'Indice de Qualité de Gouvernance de la PME**

N°	Variabiles	$\bar{x}$	$\sigma_x$	Min	Max
1	Degré de la concurrence «DC»	2,31	0,665	1	3
2	Numéro de registre de commerce «NRC»	0,757	0,430	0	1
3	Numéro d'impôt des sociétés «NIS»	0,780	0,415	0	1
4	Établissement des états financiers «EEF»	0,587	0,493	0	1
5	Certification des états financiers «CEF»	0,440	0,497	0	1
6	Profil du comptable «PC»	0,553	0,498	0	1
7	Soutien de l'administration publique «SAP»	0,153	0,361	0	1
8	Ethique et règles morales formels «ERMF»	0,443	0,498	0	1
9	Ethique et règles morales informels «ERMI»	0,390	0,489	0	1
10	Responsabilité sociale de l'entreprise «RSE»	0,603	0,490	0	1
11	Niveau de confiance entre dirigeant et client «NC <sub>1</sub> »	2,080	0,713	1	3
12	Niveau de confiance entre dirigeant et fournisseurs «NC <sub>2</sub> »	2,090	0,691	1	3
13	Niveau de confiance entre dirigeant et employés «NC <sub>3</sub> »	2,060	0,734	1	3
14	Niveau de confiance entre dirigeant et propriétaires «NC <sub>4</sub> »	2,387	0,743	1	3
15	Culture et ethnie «CE»	0,280	0,450	0	1
16	Croyances religieuses «CR»	0,277	0,448	0	1
17	Réseau des dirigeants et propriétaires «RGA»	0,333	0,472	0	1
18	Pourcentage des femmes dans les employés «PFE»	25,343	27,698	0	100
19	Niveau du capital humain du dirigeant «NCHD»	3,000	0,850	1	4
20	Formation technique du dirigeant «FTD»	0,513	0,501	0	1
21	Ancienneté du dirigeant au poste «AD»	6,250	6,132	0	71
22	Conseil d'administration «CA»	0,247	0,432	0	1
23	Contrôle par les auditeurs externes «CAE»	0,087	0,282	0	1
24	Contrôle par le conseil de famille «CCF»	0,427	0,495	0	1
25	Contrôle par le propriétaire lui-même «CP»	0,047	0,211	0	1
26	Autres types de contrôle «AC»	0,240	0,428	0	1
27	Appartenance de l'entreprise aux réseaux d'affaires «AERA»	0,237	0,426	0	1
28	Recours de l'entreprise aux services d'appui «RESA»	0,363	0,482	0	1
29	Rémunération du dirigeant fonction de la performance «RDFP»	0,360	0,481	0	1
30	Part du dirigeant au capital de l'entreprise «PDC»	47,890	46,288	0	100
31	La PME a un programme d'action annuel «PAA»	0,567	0,496	0	1
32	La PME a un plan d'investissement «PI»	0,577	0,495	0	1
33	La PME a un service d'audit interne «SAI»	0,343	0,476	0	1
34	La PME a un manuel des règles et procédures «MRP»	0,420	0,494	0	1
35	La PME a un service de gestion des conflits «SGC»	0,290	0,455	0	1
36	Séparation gestion-propiété «SGP»	0,287	0,453	0	1
37	Premier actionnaire majoritaire (%) «AM <sub>1</sub> »	26,690	39,358	0	100
38	Quatre suivants actionnaires majoritaires «AM <sub>4-5</sub> »	3,730	12,736	0	75
39	Investisseurs institutionnels comme actionnaires majoritaires «IIAM»	0,04	0,196	0	1

Légende :  $\bar{x}$  est la moyenne,  $\sigma_x$  l'écart-type, Min le minimum et Max le maximum.  $n = 300$

Au total, 39 variables résumées en 9 dimensions de la gouvernance ont servi à la construction de l'IQG. Le tableau 3 présente les statistiques descriptives de l'IQG et les contributions des indicateurs par ordre croissant des dimensions.

**Tableau 3 : Poids relatifs des dimensions et indicateurs de l'IQG**

Dimensions	Indicateurs	Poids	
		Indicateurs	Dimensions
<i>Croyance, valeurs et capital humain au sein de la PME.</i>	Niveau de Confiance «NC»	1,92%	23,48%
	- NC <sub>1</sub> : entre dirigeant et clients	2,97%	
	- NC <sub>2</sub> : entre dirigeant et fournisseurs	-0,09%	
	- NC <sub>3</sub> : entre dirigeant et employés	2,22%	
	- NC <sub>4</sub> : entre dirigeant et propriétaires	2,18%	
	Culture et Ethnie «CE»	3,62%	
	Croyances Religieuses «CR»	3,45%	
	Réseau des dirigeant et propriétaires «RGA»	0,41%	
	Pourcentage des femmes dans les employés «PFE»	1,27%	
	Niveau du capital humain du dirigeant «NCHD»	2,69%	
	Formation technique du dirigeant «FTD»	2,83%	
Ancienneté du dirigeant au poste «AD»			
<i>Respect du système légal et qualité de l'information publiée</i>	Numéro de registre de commerce «NRC»	5,27%	20,32%
	Numéro d'impôt des sociétés «NIS»	3,57%	
	Etablissement des états financiers «EEF»	3,47%	
	Certification des états financiers «CEF»	4,05%	
	Profil du comptable «PC»	3,85%	
	Soutien de l'administration publique «SAP»	0,11%	
<i>Systèmes de gestion</i>	La PME a un programme d'action annuel «PAA»	4,68%	18,24%
	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%	
	La PME a un service de gestion des conflits «SGC»	2,86%	
	Séparation gestion-propriété au sein de la PME «SGP»	0,12%	
<i>Structure de propriété</i>	Premier actionnaire majoritaire (%) «AM <sub>1</sub> »	3,69%	11,82%
	Quatre suivants actionnaires majoritaires «AM <sub>4-5</sub> »	3,87%	
	Investisseurs institutionnels comme actionnaires majoritaires «IIAM»	4,26%	
<i>Ethique et morale</i>	Ethique et règles morales formels «ERMF»	1,01%	8,28%
	Ethique et règles morales informels «ERMI»	5,52%	
	Responsabilité sociale de l'entreprise «RSE»	1,76%	
<i>Conseil consultatif</i>	Appartenance de l'entreprise aux réseaux d'affaires «AERA»	2,79%	7,34%
	Recours de l'entreprise aux services d'appui «RESA»	4,55%	
<i>Régime de rémunération</i>	Rémunération du dirigeant fonction de la performance «RDFP»	1,33%	4,78%
	Part du dirigeant au capital de l'entreprise «PDC»	3,45%	
<i>Concurrence</i>	Degré de la concurrence «DC»	4,73%	4,73%
<i>Mécanismes de Contrôle des dirigeants</i>	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%
$\overline{IQG} = 0,473$ et $\delta_{IQG} = 0,231$			

L'indice de qualité de gouvernance (IQG) a été calculé sur une échelle entre 0 et 1 où 1 caractérise la qualité maximale de gouvernance sur l'échantillon. Les données révèlent un indice de gouvernance moyen ( $\overline{IQG}$ ) égal à 0,473 avec écart-type ( $\delta_{IQG}$ ) de 0,231, ce qui correspond au coefficient de variation de 48,84%.

Dans le tableau 3, l'éthique et règles morales informelles (ERMI), l'immatriculation au registre de commerce (NRC) et le degré de la concurrence (DC) sont en tête de classement en termes

d'indicateurs d'amélioration de la qualité de la gouvernance avec respectivement +5,52% ; +5,27% et +4,73%. Ces résultats se rapprochent de ceux des travaux antérieurs sur l'interaction éthique-gouvernance d'entreprise. Dans une étude comparative de deux mécanismes légal et éthique, Termes (1995) montre qu'un code de conduite ou de déontologie ne peuvent fonctionner que si le personnel a des valeurs morales et éthiques. Ainsi, la morale et l'éthique sont perçues comme soubassement même des mécanismes légaux de gouvernance (Sourendra, 2005). A cet effet, il apparaît intéressant de conforter, au sein PME africaines en général et camerounaise en particulier, une culture d'entreprise respectueuse des lois et règles organisationnelles et ancrée dans des valeurs morales et culturelles. Quant à la forte pondération du caractère formelle de la PME dans l'IQG, elle soutien les démarches empiriques des autorités gouvernemental camerounaise en matière d'allégement des conditions de création et d'immatriculation des entreprises.

Par contre, le contrôle du dirigeant par le propriétaire (CP), les autres mécanismes informels de contrôle par les propriétaires (AC), le contrôle par les auditeurs externes (CAE) et le niveau élevé de confiance entre dirigeant et employés (NC<sub>3</sub>) détérioreront la qualité de la gouvernance. Leurs poids relatifs dans l'IQG sont respectivement de -0,95% ; -0,66% ; -0,42% et -0,09%. Ce résultat paradoxal serait dû au fait que, en cas de délégation de la gestion au sein de la PME, le propriétaire n'aurait pas suffisamment des compétences pour évaluer les actions du dirigeant. En outre, un conseil d'administration (CA) ou un conseil de famille (CCF) s'avère être plus efficace qu'un contrôle direct par le propriétaire lui-même ou par les auditeurs externes (CAE). Ceci relève la pertinence des mécanismes coopératifs de gouvernance.

Par ailleurs, la contribution négative du niveau de confiance entre dirigeant et employés (NC<sub>3</sub>) dans l'IQG serait due au fait que la forte complicité entre employés et dirigeant jouerait au détriment du propriétaire. Ce résultat en opposition de la théorie des ressources et compétences (RBV) tend à conforter l'hypothèse de dualité confiance-contrôle et corroborent les travaux de Lock Lee (2008). En effet, certains auteurs comme Woolthuis et al.(2005), Dekker (2004) et Nooteboom et al. (1997) démontrent que le contrôle détruirait la confiance en entraînant une suspicion. Inversement, la confiance porterait en elle-même les racines de l'opportunisme du fait qu'elle engendre une baisse de la vigilance (Neuville, 1997).

En rassemblant les 39 indicateurs dans les 9 dimensions considérées, on constate que l'IQG est dominé par les «*Croyances, valeurs et capital humain au sein de la PME*», le «*Respect du système légal et qualité de l'information publiée* » et les «*Systèmes de gestion*» qui, ensemble, comptent plus de 60% de sa valeur totale. La dimension des Croyances, valeurs et capital humain au sein de la PME est celle qui contribue le plus à l'indice, avec une participation dépassant les 23,48%. Le Respect du système légal et qualité de l'information publiée occupe la deuxième position, avec une contribution agrégée de 20,32%. La troisième contribution est celle de la dimension «*Systèmes de gestion* » qui compte 18,24% de l'indice. Au bas de l'échelle figure la dimension «*Mécanismes de Contrôle des dirigeants*» qui offre la plus faible contribution avec 1,01%. Cette faible contribution se justifierait par la forte occurrence du contrôle des dirigeants par les propriétaires. Globalement, ces résultats plaident pour l'entretien d'un bon climat organisationnel et un renforcement du système de gestion de la PME, l'efficacité du contrôle proprement-dit n'étant que résiduelle.

Le tableau 4 fournit les différents tests relatifs à la variabilité de cet indice par rapport aux variables de contrôle telles que le secteur d'activités (primaire, secondaire et tertiaire) et à la taille mesurée par l'effectif des employés (EE) selon la typologie du Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat au Cameroun (MINPMEESA).

**Tableau 4 : Test de variabilité de l'IQG par secteur d'activités et taille de la PME**

	$\overline{IQG}$	n	$\Pr( T  >  t )$	Evidence pour $H_0$
Test par secteur d'activités : $H_0$ : $\overline{IQG}_i$ est significativement différent de la moyenne de l'IQG dans d'autres secteurs.				
Primaire	0,445	52	0,3281	$H_0$ infirmée
Secondaire	0,509	68	0,1396	$H_0$ infirmée
Tertiaire	0,468	180	0,6123	$H_0$ infirmée
<b>Total</b>	0,473	300		
Test par taille : $H_0$ : $\overline{IQG}_i$ est significativement différent de la moyenne de l'IQG dans d'autres types d'entreprises.				
Microentreprises (EE<10)	0,423	195	0,0000	$H_0$ confirmée
Petite entreprise (10 ≤ EE<30)	0,513	72	0,0654	$H_0$ confirmée
Moyennes entreprises (EE ≥ 30)	0,687	33	0,0000	$H_0$ confirmée
<b>Total</b>	0,473	300		

Dans le tableau 4, l'IQG ne varie pas significativement d'un secteur à l'autre pour l'échantillon des PME étudiées. Par contre, la qualité de la gouvernance s'améliore significativement avec la taille de l'entreprise. De la très petite entreprise à la moyenne entreprise, l'IQG passe de 0,423 à 0,687 en moyenne. En effet, plus l'entreprise est grande, plus elle a besoin d'accéder à d'importantes ressources. L'accès à ces ressources requiert une garantie pour la protection des

investisseurs contre le risque de spoliation par des dirigeants trop opportunistes. Manifestement, la croissance semble receler des garanties plus solides pour toutes les parties prenantes de l'entreprise. Ces résultats corroborent les conclusions Ragothaman et Gollakota (2009) selon lesquelles la taille de l'entreprise fait partie des facteurs de discrimination entre entreprises bien gouvernées et celles connaissant une gouvernance médiocre. Ceci suggère la promotion de politiques plus favorables à la croissance des PME.

#### 4.2 L'impact et le poids des variables du capital social

L'analyse des résultats consignés dans le tableau 3 indique que la dimension la plus importante dans l'IQG a trait au capital social comme mécanisme de gouvernance. Le tableau 5 ci-dessous agrège tous les indicateurs relatifs au capital social pris en compte dans l'IQG afin d'en apprécier l'importance. Les variables y sont résumées en référence à la typologie de Woolcock (1999).

**Tableau -5- Poids relatif de la dimension « capital social » et ses indicateurs dans l'IQG**

Dimensions		Indicateurs	Poids	
			Indicateurs	Dimensions
Capital social	Liens d'attachement « <i>BONDING</i> »	Culture et Ethnie «CE»	2,18%	<b>30,92%</b>
	Liens d'acointance « <i>BRIDGING</i> »	Appartenance de l'entreprise aux réseaux d'affaires « <i>AERA</i> »	2,79%	
		Recours de l'entreprise aux services d'appui « <i>RESA</i> »	4,55%	
		Croyances religieuses « <i>CR</i> »	3,62%	
		Niveau du capital humain du dirigeant « <i>NCHD</i> »	1,27%	
		Formation technique du dirigeant « <i>FTD</i> »	2,69%	
		Ancienneté du dirigeant au poste « <i>AD</i> »	2,83%	
		Réseau des dirigeants et propriétaires « <i>RDA</i> »	3,45%	
		Pourcentage des femmes dans les employés « <i>PFE</i> »	0,41%	
		Niveau de confiance « <i>NC</i> »		
- NC <sub>1</sub> : entre dirigeant et clients	1,92%			
- NC <sub>2</sub> : entre dirigeant et fournisseurs	2,97%			
- NC <sub>3</sub> : entre dirigeant et employés	-0,09%			
- NC <sub>4</sub> : entre dirigeant et propriétaires	2,22%			
Liens de contact « <i>LINKING</i> »	Soutien de l'administration publique « <i>SAP</i> »	0,11%		
<b>Autres mécanismes de gouvernance</b>			<b>69,08%</b>	
<b>Total</b>			<b>100,00%</b>	

Les résultats du tableau 5 montrent que les croyances religieuses (CR) et les réseaux dirigeant-actionnaires (RGA) viennent en premier lieu en termes de pondération positive dans l'IQG. Par contre, le niveau élevé de la confiance entre employés et gestionnaires accroît la relation d'agence entre propriétaires des capitaux et gestionnaires, l'indicateur NC3 étant d'une pondération négative dans l'IQG.

Au total, le capital social contribue à la hauteur de +30,92% dans l'IQG par rapport aux autres mécanismes de gouvernance (+69,08%). La contribution globale des indicateurs du capital social

étant positive, l'hypothèse centrale de cette étude selon laquelle il y a complémentarité entre capital social et mécanismes de gouvernance est confirmée.

Ces résultats rencontrent les conclusions de Coleman (1988) sur le rôle du capital social comme générateur des mécanismes de contrôle et de sanctions individuelles. En effet, les auteurs comme Bradach et Eccles (1989), Nahapiet et Ghoshal (1998) et Dyer (1997) soulignent que la confiance générée par le capital social améliore l'efficacité des actions au moyen de la diffusion d'information, de la réduction de l'opportunisme, de la diminution des coûts de transaction et de l'activation d'un contrôle social exercé par les membres de l'organisation.

## **5. Conclusion**

Dans cette recherche, la PME est perçue comme un construit social, au confluent d'une pluralité d'objectifs et d'intérêts. Elle mobilise plusieurs mécanismes de gouvernance, parmi lesquels le capital social. Toutefois, ces mécanismes de gouvernance n'ont pas tous la même importance dans le contexte des PME camerounaises. Un indice de qualité de gouvernance (IQG) rend compte du poids important et positif des indicateurs du capital social dans ces mécanismes, les variables les plus significatives étant relatives aux liens d'accointance « Bridging ». Cependant l'IQG ne fait pas l'objet de validation externe, la contribution positive ou négative des indicateurs dans la gouvernance ayant été appréciée sur la base de la littérature et des déclarations des dirigeants. Il pourrait ainsi être intéressant de conduire des recherches visant la confrontation de l'IQG avec des indicateurs de performance des entreprises, afin de déterminer si la gouvernance par le capital social conduit à une plus grande performance de la PME.

## Références Bibliographiques

- Agrawal A. and C.R. Knoeber, (1996), "Firm performance and mechanisms to control agency problems between managers and shareholders", in *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Vol. 31, n° 3, pp. 377-397.
- Antheaume, N., Honoré, L. (2002). "Gouvernement d'entreprise et PME - Quel partage entre actionnaires et dirigeants", *XI<sup>ème</sup> Conférence internationale de Management Stratégique (AIMS 2002)*, Paris, 19p.
- Aydi G., (2003), "Capital social entrepreneurial, performance de l'entreprise et accès aux ressources externes", présenté à la XII<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Les Côtes de Carthage, 3, 4, 5 et 6 juin.
- Batjargal B., (2003), "Social Capital and Entrepreneurial Performance in Russia: A Longitudinal Study", in *Organization Studies*, Vol. 24, n° 4, pp.535-556.
- 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*, n° 200, pp. 33-48.
- Biggs T. and M.K. Shah, (2006), "African Small and Medium Enterprises, Networks, and Manufacturing Performance", *World Bank Policy Research Working Paper 3855*.
- Bourdieu, P., (1980), "Le Capital Social. Notes Provisoires", in *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, Vol.3, pp. 2-3.
- Bradach J.L. and Eccles R.G., (1989), "Price, Authority and Trust: From Ideal Form to Plural Forms ", in *Annual Review of Sociology*, Vol. 15, pp. 97-118.
- Brouard F. et Di Vito Jackie (2008), « Identification des mécanismes de gouvernance applicables aux PME », *Communication présentée lors du CIFEPME 2008 9<sup>e</sup> Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME Louvain-la-Neuve, Belgique, 28-31 octobre 2008*.
- Caroll M. and J. Santfield, (2003), "Social capital, Karl Polanyi and the American social and institutional economics", in *Journal of economic issues*, Vol. 37, n° 2, pp. 397-404.
- Charreaux G. (1996), Vers une théorie du gouvernement des entreprises, iae dijon - crego / latec
- Charreaux G. (2000), « Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance », in *Revue du Financier*, n° 127, pp. 8-17.
- Charreaux G. et Desbrières Ph. (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol.1, n°2, pp.57-88
- Charreaux G., (1997), « Vers une théorie du gouvernement des entreprises » in G. Charreaux, Éd. [1997], *Le gouvernement des entreprises*, Paris, Economica, pp. 421-469.
- Charreaux, G. (1997). *Le gouvernement des entreprises, 'corporate governance', théories et faits*, Paris : Economica.
- Chou K., (2006) "Three simple models of social capital and economic growth" in *Journal of Socio-Economics*, n° 35, pp. 889-912.
- Chua, J.H., Steier, L.P., Chrisman, J.J. (2006). "How Family Firms Solve Intra-Family Agency Problems Using Interlocking Directorates: An Extension", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30, n°6, pp.777-783.
- Coleman J., (1990), *Foundation of Social Theory*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Corbetta G. and 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". In *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28, n°4, pp.355-362.
- Correia L.F., H.F. Amaral et P. Louvet, (2009), « Un indice de gouvernance pour les entreprises au Brésil », 5<sup>ème</sup> colloque de l'IFBAE – Grenoble, 18 et 19 mai 2009.
- Davis, J.H., Schoorman, F.D., Donaldson, L. (1997). "Toward a stewardship theory of management", *Academy of Management Review*, 22(1), pp.20-47.
- Dekker H. C., (2004), "Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements", in *Accounting, Organizations & Society*, vol. 29, n° 1, pp. 27-50.

- Donada C. et G. Nogatchewsky, (2007), « La confiance dans les relations interentreprises. Une revue des recherches quantitatives », in *Revue française de gestion*, Vol. 175, n° 175, pp. 111-124
- Dyer J. H, (1997), “Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value”, in *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, pp. 535- 556.
- Dyer J. H. and W. Chu, (2003), “The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: empirical evidence from the United States, Japan, and Korea”, in *Organization Science*, vol. 14, n° 1, pp. 57-68.
- Feudjo J. R. (2006), « Homogénéité, hétérogénéité de l'équipe dirigeante, performance de l'entreprise et enracinement du dirigeant », in *La revue des Sciences de Gestion*, n°219, pp. 115-128.
- Finifter r. et Verna G. (2011), *L'entreprise africaine : essai sur la mal gouvernance*, Paris, Éditions L'Harmattan.
- Freeman R.E and DL. Reed, (1983), “Stockholders and stakeholders : A new perspective on corporate governance”, in *California Management Review*, Vol 25, n° 3, pp.88-106.
- Fukuyama F., (1995), *Trust: the social values and the creation of prosperity*, New York: The free press.
- Gosse B., Sargis-Roussel C. and P.A. Sprimont, (2002), « Les changements organisationnels liés aux stratégies d'externalisation:le cas d'une entreprise industrielle », in *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 5, n° 1, pp. 101-128.
- Grayson K. and T. Ambler, (1999), “The dark side of long-term relationships in marketing services”, in *Journal of Marketing Research*, vol. 36, n° 1, pp. 132-141.
- Guibert N. et Y. Dupuy, (1997), « La complémentarité entre contrôle “formel” et “contrôle informel” : le cas de la relation client-fournisseur», in *Comptabilité Contrôle Audit*, vol.1, pp. 39-52.
- Jones T. M. and A. C. Wicks, (1999), “Convergent Stakeholder Theory”, in *Academy of Management Review*, vol. 24, n° . 2, pp. 206-22.
- Josserand E. (2004), *Les stratégies de maillage : comment les entreprises construisent et maintiennent le capital social local*, Management, Summer, 8, 4, 11p.
- Kang J. and A. Shivdasani, (1995), "Firm performance, corporate governance, and top executive turnover in Japan", in *Journal of Financial Economics*, Vol. 38, pp. 29-58.
- Kolenikov S. and G. Angeles (2004), *The Use of Discrete Data in PCA: Theory, Simulations, and Applications to Socioeconomic Indices*, Working paper, Carolina Population Center, University of North Carolina at Chapel Hill, October 20, 2004.
- Krishnakumar J. and A.L. Nagar, (2008), “On exact statistical properties of multidimensional indices based on principal components, factor analysis, MIMIC and structural equation models”, in *Social Indicators Research*, Vol. 86, n° . 3, pp. 481-496.
- Lock Lee L., (2008), “Corporate social capital and firm performance in the global information technology services sector”, from <http://ses.library.usyd.edu.au/handle/2123/2316>
- Lock Lee L., (2008), “Governance and Corporate Social Capital: Friends or Foes?”, 4<sup>th</sup> *UK Social Networks Conference-University of Greenwich, July 2008*.
- Lubatkin, M.H., Ling, Y., Schulze, W.S. (2007). “An Organizational Justice-based View of Self- Control and Agency Costs in Family Firms”, *Journal of Management Studies*, 44(6), p.955- 971.
- Margerie V., (2008) « Organisation de la gouvernance et stratégie d'entreprise : état des lieux des 120 premières sociétés françaises cotées », in *Revue management et avenir*, n° 17, pp. 66-82.
- Mayer C. (1996), « gouvernement d'entreprise, concurrence et performance », *Revue économique*, n° 27, p.7-37.
- Meier Olivier et Schier Guillaume (2008), « Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ? », *Revue management et avenir*, 2008/6 - N° 20, pp.179-198.
- Nagar, A. L. and S.R. Basu, (2002), « Weighting socio-economic indicators of human development: a latent variable approach ». In: ULLAH et al. (org.). *Handbook of applied econometrics and statistical inference*. New York: Marcel Dekker. Cap. 29.
- Nahapiet J. and S. Ghoshal, (1998), “Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage”, in *Academy of Management Review*, Vol. 23, pp. 242-266.

- Ndangwa L., F. D. Sonna et P. Djeumene, (2007), « Réseau social du dirigeant et performance de la TPE », in *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 223, pp. 75-85.
- Neuville J.P., (1997), « La stratégie de la confiance. Le partenariat observé depuis le fournisseur », in *Sociologie du Travail*, vol. 3, pp. 297-319.
- Ngok Evina J.F. et L. Kombou, (2006), « L'influence du pouvoir du dirigeant sur la structure de l'entreprise : une étude à partir des entreprises camerounaises », in *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 219, pp. 89-98.
- Ngok Evina J.K., (2008), « La performance des entreprises est-elle liée au style de pouvoir du dirigeant ? Une étude à partir des PME camerounaises », in *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 230, pp. 79-86.
- Ngok Evina J.K., (2010), « Système de gouvernance et performance des entreprises camerounaises : un mariage harmonieux », in *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 243-244, pp. 53-62.
- Nooteboom B., Berger H. and N.G. Noorderhaven , (1997), "Effects of Trust and Governance on Relational Risk", in *Academy of Management Journal*, vol. 40, n° 2, pp. 308-338.
- Paranque B. (2002), « Quelle intermédiation informationnelle pour les PME? », in *Techniques Financières et Développement*, n° 68, pp.5-12.
- Payan J. M., (2006), "Multiple levels of trust and dependence on supplier-distributor coordination: an empirical test", in *Marketing Management Journal*, vol. 16, n° 1, pp. 125-137.
- Pettigrew A. (1992): "On Studying Managerial elites", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp.163-182.
- Ponthieux S., (2003), *Que faire du capital social ?*, Document de travail n° F0306, INSEE, Direction des statistiques démographiques et sociales, septembre.
- Portes A., (1998), "Social capital: its origins and applications in modern sociology", in *Annual Reviews Sociology*, pp. 1-23.
- Putnam R. D., (1995), "Bowling Alone: America's Declining Social Capital", in *Journal of Democracy*, n° 1, Vol. 6, pp. 65-78.
- Ragothaman S. et K. Gollakota, (2009), "The Effect of Firm Characteristics on Corporate Governance: An Empirical Study in the United States", *International Journal of Management*, vol. 26, n° 2, p. 309-319.
- Ritch L.S., K.E. Goodpaster, P.R. Hedberg and Andy Yu, (2009), "The Family Point of View, Family Social Capital, and Firm Performance: An Exploratory Test, in *Family Business Review*, Vol. 22, n° 3, pp. 239-253.
- Robinson S. L. (1996), « Trust and breach of the psychological contract », *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n° 4, p. 574-599
- Schumacher C., (2006), "Trust. A source of success in strategic alliances?", in *Schmalenbach Business Review*, vol. 58, n° 3, pp. 259-278.
- Simpson J.T. and D.T. Mayo, (1997), "Relationship Management: A call for fewer influence attempts?", in *Journal of Business Research*, vol. 39, n° 3, pp. 209-218.
- Smith J.B. and D.W. Barclay, (1997), "The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships", in *Journal of Marketing*, vol. 61, n° 1, pp. 3-21.
- Sokof D.D., (2009), "Competition Policy and Comparative Corporate Governance of State-Owned Enterprises" in *Brigham Young University Law Review*, pp. 1713-1811
- Surendra A. (2005), Corporate Governance: An Ethical Perspective, *Journal of Business Ethics*, Vol. 61, n° 4, p.343-352.
- Swirtz P., (2008), *Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise*, Collection Repère, La Découverte.
- Termes R. (1995), "Ethics in Financial Institutions" in "*The Ethical Dimension of Financial Institutions and Markets*", A. Argandona, editor, Springer-Verlag, Berlin.
- Tsai W, (2001), "Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance", in *Academy of Management Journal*, Vol. 44, n°5, pp.996-1004.

- Wanda R., (2010), « Conseil d'administration et performance des entreprises conjointes franco-camerounaises », in *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 245-246, pp. 91-97.
- Wiertz C., Ruyter K., Keen C. and S. Streukens, (2004), "Cooperating for service excellence in multichannel service systems: an empirical assessment", in *Journal of Business Research*, vol. 57, n° 4, pp. 424-432.
- Woolcock M., (1999), *Social capital : The state of the nation*, Rapport présenté à un séminaire multidisciplinaire sur social capital: Global and Local Perspectives, Helsinki, 15 avril.
- Woolthuis R., Hillebrand B. and B. Nooteboom, (2005), "Trust, Contract and Relationship Development", in *Organization Studies*, vol. 26, n° 6, pp. 813-840.
- Zaheer A., McEvily B., V. Perrone, (1998), "Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational trust on performance", in *Organization Sciences*, Vol.9, n°2, pp.141-159.\*Zahra S.A. and J.A. Pearce, (1989), "Boards of directors of and corporate financial performance: a review and integrative model, in *Journal of Management*, Vol. 15, pp.291-334.

## Annexe

**Tableau 1 : Indicateurs de réduction des problèmes d'agence adaptés aux PME**

Indicateurs	Définition	EA
<b>A. Mécanismes externes de gouvernance</b>		
<i>Niveau de la Concurrence.</i>	«DC» est une variable qualitative mesurée sur l'échelle de Likert à 3 entrées mesurant le degré de la concurrence subie par la PME. DC=1 si elle est faible, 2 si elle est forte et 3 très forte.	+
<i>Respect du système légal et qualité de l'information publiée.</i>	«NRC» est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si la PME a un numéro de registre de commerce ;	+
	«NIS» est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si la PME a un numéro d'impôt de société.	+
	«EEF» est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si la PME établit les états financiers régulièrement et conformément aux normes comptables OHADA et 0 si non ;	+
	«CEF» est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si les états financiers publiés par la PME sont certifiés par le commissaire au compte ou un autre organe habilité en la matière et 0 si non ;	+
	«PC» est une variable dichotomique mesurant le profil du comptable. Elle prend la valeur 1 si le poste de comptable est assumé par une personne qualifiée (un comptable de formation ou un cabinet d'expertise) et 0 si non ;	+
<i>L'éthique et la morale de la société</i>	«SAP» est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si la PME bénéficie du soutien de l'Administration publique dans la conduite de ses affaires et 0 si non.	+
	«ERMF» est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si la PME a un document d'éthique et règles morales disponible pour tous les employés et 0 si non;	+
	«ERMI» est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si la PME intègre des valeurs éthiques et morales dans ses rapports avec ses partenaires et 0 si non;	+
	«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 de développement et 0 si non ;	+
	<b>B. Mécanismes internes de gouvernance</b>	
<i>Croyance, valeurs et capital humain au sein de la PME.</i>	«NC» est une variable qualitative cotée sur l'échelle de Likert à 3 entrées qui mesure le niveau de confiance entre le dirigeant et les autres stakeholders. NC=1 si les transactions sont régies par le contrat ; NC=2 contrat et confiance et NC=3 par la confiance (4 sous variables : NC1 pour les clients, NC2 pour les fournisseurs, NC3 pour les employés et NC4 pour les propriétaires);	+
	«CE» est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si la majorité du personnel partage une même culture et/ou une même ethnie avec les propriétaires ou les dirigeants et 0 si non ;	+
	«CR» est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si la majorité des employés partage une même croyance religieuse et 0 si non ;	+
	«RGA» est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si le gestionnaire appartient aux mêmes réseaux culturels, religieux et professionnels que les propriétaires et 0 si non.	+
	«PFE» est une variable continue mesurée par le % des femmes dans les employés de la PME ;	+
	«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 supérieur.	+
	«FTD» est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si le dirigeant de l'entreprise a une formation technique relatif au métier de son entreprise et 0 si non;	+
	«AD» est une variable quantitative mesurant le nombre d'années faites par le gestionnaire au poste de direction de la PME (indicateur d'enracinement).	±
<i>Mécanismes de Contrôle des dirigeants</i>	«CA» est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si la PME a un Conseil d'Administration et 0 si non ;	+
	«CAE» est une variable dichotomique qui prend la valeur 1 si le contrôle des dirigeants est effectué par des auditeurs externes et 0 si non;	+
	«CCF» est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si le contrôle des dirigeants est effectué par un conseil de famille et 0 si non ;	+
	«CP» est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si le contrôle des dirigeants est effectué par le propriétaire lui-même et 0 si non ;	+
<i>Conseil consultatif</i>	«AC» est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si le contrôle des dirigeants est effectué sur base des autres mécanismes informels de contrôle et 0 si non.	+
	«AERA» est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si la PME est membre d'au moins un réseau d'affaires ou une association et 0 si non ;	+

	«RSA» est une variable dichotomique prenant la valeur 1 si la PME recours aux services d'appui comme experts, universités, etc. et 0 si non.	+
<i>Régime de rémunération</i>	«RDFP» est une variable dichotomique qui prend la valeur 1 si la rémunération du dirigeant de la PME est fonction de la performance réalisée et 0 si elle est fixe ;	+
	«PDC» est une variable quantitative mesurant la part (%) du dirigeant au capital de la PME.	+
<i>Systèmes de gestion</i>	«PAA» est une variable dichotomique qui prend la valeur 1 si la PME a un programme d'action annuel et 0 si non ;	+
	«PI» est une variable dichotomique qui prend la valeur 1 si la PME a un plan d'investissement bien élaboré et 0 si non ;	+
	«SAI» est une variable dichotomique qui prend la valeur 1 si la PME a un service d'audit interne et 0 si non ;	+
	«MRP» est une variable dichotomique qui prend la valeur 1 si la PME a un manuel des règles et procédures disponible pour tous les employés ;	+
	«SGC» est une variable dichotomique qui prend la valeur 1 si la PME a un service de gestion des conflits et 0 si non ;	+
	«SPG» est une variable dichotomique qui prend la valeur 1 s'il y a séparation gestion-propriété au sein de la PME et 0 si non.	±
<i>Structure de propriété</i>	«AM <sub>1</sub> » est une variable quantitative mesurant le pourcentage du capital total détenu par le premier actionnaire ;	+
	«AM <sub>4_5</sub> » est une variable quantitative mesurant le pourcentage total du capital détenu par le deuxième au cinquième actionnaire ;	+
	«IIAM» est une variable dichotomique qui prend la valeur 1 si les investisseurs institutionnels (banques, sociétés d'assurance, ...) participent au capital et 0 si non.	+