Du népotisme au mécanisme de contrôle interne informel dans les PME familiales en Afrique

Kadouamai SOULEYMANOU

RESUME :

Les réalités dans les Petites et Moyennes Entreprises (PME) familiales s'expliqueraient par une monotonie observée, par l'apport d'information provenant le plus souvent du système de contrôle interne informel. Cependant, la littérature ne s'intéresse qu'assez peu à lier le népotisme au système de contrôle interne dans les entreprises familiales. Par ailleurs, dans un système oligarchique, le népotisme est assimilé à une forme de corruption jamais sanctionnée (*Transparency International* 2015). Alors, l'organisation ne peut-elle mieux s'assurer de l'efficacité du système de contrôle interne que grâce à un lien socio-familial ? L'objet de cet article est d'expliquer l'enjeu du népotisme dans l'efficacité du système de contrôle interne informel (SCII) dans les PME familiales. Pour cette étude approfondie, des entretiens semi-directifs sont menés auprès de sept PME camerounaises de trois secteurs d'activités (industrie, commerce, service). Les résultats de cette "*étude de cas*" montrent que, la dynamique de népotisme peut participer de manière multidimensionnelle au faisceau de causalités de contrôle et de la prise de décision, dont les conséquences sont plutôt positives à l'efficacité du SCII.

Mots clés: népotisme, contrôle interne informel, mécanisme, efficacité, PME familiale

Introduction

Depuis le début du 20ème siècle, on a estimé que 70 % de toutes les grandes, petites ou moyennes entreprises sont « familiales » (Hugron 1998). Depuis que le secteur privé existe, les entreprises familiales sont présentes dans le monde. Elles seraient même « les organisations les plus vieilles au monde et les plus répandues » (Aronof et Ward 1995). Jusqu'aujourd'hui, les caractéristiques de ces entreprises n'ont pas changé (Odo 2014). L'entreprise familiale symbolise donc la forme d'organisation la plus ancienne et la plus repandue dans le monde (Beckhard et Dyer 1983 ; Shanker et Astracham 1996). Cependant, la notion d'« entreprise familiale » n'est pas encore claire, car elle ne peut être définie à partir des formes juridiques spécifiques ou des critères de tailles spécifiques (Christensen 1953), à partir des mono et des pluri-critères (Allouche et Amann 2000 :45). Selon ces auteurs une entreprise est familiale lorsqu'elle porte le nom de la famille et, est imprégnée de ses valeurs et traditions. La famille doit en outre fournir des dirigeants et être propriétaire de toute ou d'une grande partie des actions. Quant à Davis et Tangiuri (1982), l'entreprise familiale est « une organisation dans laquelle deux ou plusieurs membres de la famille élargie influence la direction de l'entreprise à travers l'exercice de lien de parenté des postes de management ou de droit de propriété sur le capital ». Trois critères permettent ainsi de définir l'entreprise familiale. Elle est caractérisée par la participation active de la famille dans la gestion, le contrôle du capital par la famille, sa transmission à la génération future.

Pour la plupart, le népotisme affecte défavorablement la performance de la société et décourage le recrutement d'un personnel indépendamment du cadre familial (Westhead et *al*. 2002). Par similarité, le népotisme est rapproché de la familiarisation (Hirigoyen 2009).

Cet article s'interroge sur les possibles transformations du népotisme[1] pour un mécanisme d'efficacité de contrôle interne informel dans les PME familiales. Le thème est nouveau et les recherches sur les effets d'une telle stratégie dans les entreprises familiales sont encore très peu nombreuses. Par ailleurs, la nécessité de spécifier les liens et les différences entre le népotisme et la corruption d'une part et l'obligation d'assurer la maitrise des risques de gestion assujettie le dirigeant/propriétaire à adopter un tel mécanisme de contrôle s'impose.

[1] Le dictionnaire de politique définit historiquement et étymologiquement le népotisme comme une forme de favoritisme qui régnait au Vatican, en particulier au seizième siècle, consistant pour un Pape à attribuer des titres, des donations ou des faveurs à ses parents, notamment à ses neveux, d'où l'origine du mot. De nos jours, le népotisme désigne une pratique qui, pour un responsable (élu, haut fonctionnaire, notable, dirigeant d'entreprise…), consiste à distribuer des honneurs, des avantages ou des emplois à des membres de sa famille, à des amis ou à des proches, plutôt qu'aux personnes qui y ont droit (logement, par exemple) ou qui sont les plus compétentes (promotion, attribution de postes). Le népotisme est donc un abus d'influence et d'autorité qui génère des injustices en écartant « ceux qui ne sont pas de la famille ».

Jusqu'à présent, dans la littérature en contrôle de gestion, le concept de système de contrôle interne (SCI) est perçu comme un dispositif approprié aux entreprises bien structurées. Le SCI formel est vu comme un outil de gestion convenable à ces entreprises de grande taille (Zawadzki 2013 : 118), alors que « la problématique de l'organisation d'un système de contrôle interne touche également les PME et les TPE » (Cappelletti 2006 : 40) et plus encore celles du type familial. La préférence familiale étant une culture inhérente à la PME de ce type, le concept de népotisme est rarement apprécié dans ce contexte. Mais il est davantage abordé dans les organisations publiques. Néanmoins plusieurs auteurs se sont intéressés aux problèmes de contrôle interne au sein des entreprises familiales dans les pays développés et pour la plupart en contexte français (Allouche et Amann 1998 ; Morck et Yeung 2003 ; Basly 2006), relatifs à l'efficacité qui s'en décline (Kalika 1988), aux caractéristiques de confiance (Allouche et Amann 1998) ; mais sans aborder les particularités de népotisme.

En témoignant les travaux de Bauer et Bertin-Mourot (1987, 1996) sur les grandes entreprises françaises, qui ont démontré l'existence d'une loi dynastique, le futur dirigeant d'un grand groupe familial a toutes les chances d'être un membre de la famille. Comme Gersick et *al*. (1997) l'ont également montré, les membres de la famille du créateur sont concernés par l'entreprise, car elle fait partie du patrimoine collectif. C'est d'ailleurs l'un des biens principaux de la famille (Bauer 1993). Dans ce contexte français, le népotisme influence la mise en place d'un système efficace de contrôle interne dans les PME familiales.

Quant aux sociétés africaines, elles sont connues pour des sociétés à « fort contexte », c'est-à-dire des sociétés où beaucoup de faits sont implicitement expliqués par la culture sous-jacente de contrôle et demeurent donc inexprimés (Lussier 2013). Dans ce contexte, le népotisme en matière de contrôle interne dans une entreprise familiale en est un. Il consiste à attribuer cette responsabilité de contrôle interne ayant une certaine importance, un certain honneur ou avantage à des membres de sa famille, et dans une certaine mesure, à des amis ou des proches, plutôt qu'aux personnes qui y ont logiquement droit ou qui sont les plus compétents. Ces compétences (en contrôle interne formel), mais n'étant pas membres de la famille, ont des incidences sur les stratégies managériales de l'entité dans son contexte social.

Dans cette perspective et à la suite des travaux sur les PME familiales camerounaises (Tchankam, 2008 ; Hamadou 2008 ; Odo 2014), cet article adopte une approche particulière. Il appréhende le népotisme comme de la stratégie inexprimée/inédite des PME familiales à rendre efficace leur système de contrôle interne informel (SCII). Ces travaux témoignent l'importance d'analyser l'enjeu de ce phénomène sur le fonctionnement d'un SCII efficace

dans ces PME en contexte d'un pays en développement. La nécessité de l'étude réside dans l'importance du lien familial et les facteurs socioculturels observés.

Si pour Pigé (2001) le système de contrôle interne combat l'inefficience organisationnelle, pour Pallas (2006), il prévient les risques à tous les niveaux et réduit ceux susceptibles de dégrader la performance. Ainsi, deux concepts méritent d'être mis en exergue : le népotisme et le SCII efficace dans les PME familiales. Pour cela, les valeurs telles que la priorité accordé à la fibre familiale, le favoritisme, et la supervision directe, constituent des variables qui préconçoivent et légitiment le népotisme dans ces PME familiales. Les entreprises concernées sont aux prises avec la légitimité, le formel et les normes qui s'imposent ou qui encadrent la pratique de gouvernement d'entreprise. Plus précisément, faut-il légitimer l'efficacité de la pratique de contrôle interne informel ou celle de contrôle formel au sein de la PME familiale ? Certes, la problématique est susceptible de relancer les débats qui questionnent la corruption (*Transparency International* 2015). Cependant, à des fins de précision, nous focalisons essentiellement notre analyse sur les enjeux et l'essor de la pratique du népotisme dans les entreprises familiales pour l'efficacité du SCII. Ainsi, l'objet de cette recherche est de décrire la mise du népotisme dans le système de contrôle interne informel.

Pour apporter des éléments de réponse, des repères théoriques sont d'abord mis en évidence (1). Ensuite, la méthode qualitative par des entretiens semi-directifs est adoptée pour décrire et l'influence de l'environnement familial de la PME sur l'efficacité du SCI (2). Enfin, grâce aux résultats obtenus (3), des propositions sont formulées, conduisant aux discussions des effets du népotisme sur l'efficacité du SCI en contexte d'économie en développement (4).

1. Le népotisme et ses déclinaisons dans les pme familiales

1.1. Le concept de népotisme

Le népotisme est l'attitude de quelqu'un (dirigeant) qui use des privilèges liés à sa fonction pour favoriser ses proches. Cette pratique est beaucoup constatée dans les institutions et organisations publiques. Si le concept de népotisme est beaucoup observé dans les structures publiques, il est plus important de le remarquer et de l'expliquer dans les petites et moyennes structures privées familiales, où le système de contrôle interne mérite d'être mis en évidence.

1.2. Les déclinaisons du népotisme

Nous énonçons les aboutissements primordiaux du népotisme, détectés par la majorité des auteurs scientifiques et analysés dans la littérature. À cet effet, nous relevons plus

spécifiquement : la gestion des ressources humaines, la confiance, et la complexité du système de contrôle dans la PME familiale.

1.2.1. Le népotisme et les relations personnelles

Le népotisme est bien plus répandu dans les entreprises familiales que dans d'autres (Salloum 2015). Cela est dû à l'emploi sur la base des relations personnelles entre un futur employé et un membre de la famille plutôt que de recruter un personnel qualifié et compétent (Sirmon et Hitt 2003). Miller, Le Breton-Miller et Lester (2010) abordent les contradictions structurelles entre la famille et l'entreprise, et les différents problèmes de ressources humaines susceptibles d'en découler, notamment : les problèmes de sélection d'un membre de la famille, les rémunérations, les problèmes d'évaluation des performances d'un membre de la famille, quoique l'implication de la famille peut conduire à des actions négatives. Pour Dyer (1988) et Catry et Buff (1996), le népotisme signifie que le fondateur fait preuve d'une grande tolérance envers les membres de la famille qui sont plus ou moins compétents. Les particularités de la gestion du personnel en contexte d'entreprises familiales sont : une motivation plus grande (Covin 1994) ; un meilleur taux de fidélisation (Covin 1994; Allouche et Amann 1997) ; une existence de deux catégories d'employés (Samson 1994) ; des problèmes à recruter du personnel qualifié (Covin 1994). Finalement tout est presque basé sur la préférence, notamment, la confiance en un membre de la famille.

1.2.2. Le népotisme et la confiance

Par ailleurs, selon plusieurs auteurs (Azoury et Salloum 2011 ; Allouche et Amann 2000), la notion de confiance peut expliquer la supériorité en tant que performance des entreprises familiales vis-à-vis des autres types d'entreprises. Le concept de confiance proviendrait de la nature des liens entre les dirigeants de l'entreprise et son environnement.

1.2.3. Le népotisme et la complexité du système de contrôle

Les entreprises familiales sont généralement plus complexes en matière de gouvernance que leurs équivalents en raison de la présence d'une variable qui vient s'y greffer : la famille. L'addition des émotions et des problèmes familiaux à l'entreprise augmente la complexité des défis auxquels ces entreprises doivent faire face en matière de contrôle interne. Pour Salloum, Schmitt et Bouri (2012), ce type de conflits interpersonnels forts peut être fatal pour

l'entreprise. Par exemple quand les descendants dirigent et exercent leur pouvoir dans l'entreprise et d'autres membres de la famille doivent obéir à leurs ordres, cela peut aboutir à un conflit au sein de la famille et au sein de l'entreprise.

1.3. Manifestations du népotisme et les PME familiales

1.3.1. Le concept d'entreprises familiales

Les entreprises familiales sont peu définies (Hugron 1993; Déry et al. 1993); la majorité des écrits sont produits par des consultants (Hugron 1993) ; les méthodes de recherche sont peu diversifiées (Handler 1989 ; Hugron 1993). La particularité de ces entreprises familiales réside dans l'indissociabilité des sous-systèmes. La difficulté de leur analyse découle principalement du fait que sa dynamique intègre plusieurs sous-systèmes qui la composent : le propriétaire-dirigeant, les individus et leurs aspirations, la vie de famille et ses règles, l'entreprise et ses réalités (Hoy et Verser 1994; Dyer et Handler 1994). Des problèmes particuliers sont dédiés aux entreprises familiales (Covin 1994 ; Hugron 1993 ; Dyer 1988) : la difficulté d'attirer des compétiteurs ; la faiblesse de la formation en gestion ; les problèmes de succession ; les problèmes de motivation ; les problèmes de délégation ; les problèmes d'organisation ; le peu d'utilisation d'expertise externe ; le partage des avoirs ; le népotisme ; l'équité face aux employés et aux cadres externes. Parallèlement, les principaux facteurs de succès des PME familiales sont (Allouche et Amann 1997 ; Foley et Powell 1997) : l'équilibre travail-famille ; le processus de prise de décision ; les responsabilités parentales. Surtout le trait à la dynamique familiale, aux émotions, et aux résolutions de conflit semblent plus personnels et comprennent la recherche de l'équilibre entre les préoccupations familiales et les préoccupations d'affaires (Perreault 1994).

1.3.2. Les responsabilités dans les PME : une contingence à l'efficacité du contrôle

Le propriétaire/dirigeant de la PME, exerce une très forte influence sur le système de gestion de son entreprise, tout à la fois sur sa structure et son fonctionnement (Ngok 2007). Pour cela, plusieurs questions révèlent les conséquences du népotisme qui se caractérisent par :

- *un mauvais pilotage* : cadre législatif flou, système judiciaire inadéquat, manque de transparence et de responsabilisation ;
- *une absence de toute politique préventive* et de prise de conscience : importance des questions relatives à l'éthique professionnelle, aux conflits d'intérêts, au manque de réflexe de

se "désengager" de certaines décisions, à l'octroi des avantages qui finissent par créer des relations troubles ou mal perçues ;

- *une culture managériale et corporatiste peu propice* générant des craintes et qui dissuade toute dénonciation (ou simple remise en cause d'un système affecté et dénoncé) par les éléments intègres ou simplement désireux d'appliquer les règles existantes ; esprit de revanche du groupe et des supérieurs imposant des sanctions déguisées au lieu de valoriser l'intégrité (d'où la nécessité de véritables mesures et politiques de protection de la vie professionnelle des "donneurs d'alerte" et éventuellement de leurs proches).

- *des aspects culturels* : le développement du népotisme est quelquefois attribué partiellement à des perversions de valeurs culturelles (respect des collègues de service, soumission au supérieur hiérarchique détournée de ses objectifs).

Parmi les maux qui minent la responsabilité dans les PME familiales, il y a le tribalisme, qui est un autre visage du népotisme. L'une des conséquences frappantes du népotisme s'explique par le tribalisme, qui amène les responsables africains à désigner des gens à des postes qu'ils ne méritent pas sans se soucier des graves conséquences que de telles décisions peuvent favoriser l'inconscience professionnelle. Une connaissance fine de leur déclinaison politique et réglementaire contribue à l'amélioration des processus du contrôle interne, environnementaux, sociaux et donc de leur efficacité, comme la figure 1 tente de l'expliquer.

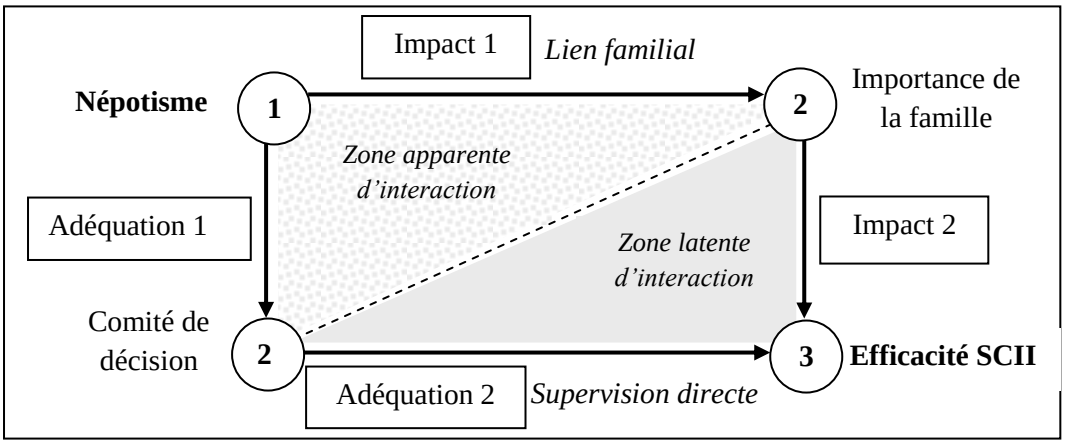


Figure 1 : enjeux du népotisme et de l'efficacité du SCII

De la figure 1, nous constatons qu'horizontalement, tout d'abord, le népotisme détermine l'importance de la famille au sein de l'entreprise (impact 1) qui se manifeste directement par diverses considérations familiales ou tribales et par des liens familiaux pour assurer le contrôle informel. Le comité de direction qui assure la supervision (contrôle) directe est en

adéquation propre aux PME familiales, assurée par le dirigeant (ou propriétaire). Cette initiative altère l'efficacité du système de contrôle formel (impact 2), mais aussi considéré comme un impact indirect du népotisme. Les interactions matérialisent donc le degré du népotisme qui peut être apparent ou latent selon les positions des acteurs en présence du paradoxe des enjeux perçus avec le système du contrôle interne.

1.4. Déterminants d'un SCI efficace dans les pme familiales

Deux variables spécifiques aux PME familiales peuvent déterminer l'efficacité du SCI : la supervision directe par la direction, l'importance accordée au contrôle interne formel. Le contrôle interne est un processus continu mis en œuvre par l'ensemble des intervenants de l'entreprise afin de maîtriser les risques liés à la réalisation des objectifs pour lesquels ce processus est conçu. Le contrôle interne étant donc un processus essentiel à la maîtrise de de risque et de la gestion d'une entreprise, il constitue un ensemble de mesures représentant un moyen d'arriver à ses fins, et loin de constituer une fin en soi. Dans la plupart des PME familiales, il est assuré directement et de manière informelle par le dirigeant. Il est par contre assez rare qu'un système de contrôle interne formel soit implémenté dans ces entreprises.

1.4.1. L'efficacité du système de contrôle interne

En se référant à la définition que donne « COSO 2 »[2], rappelons que l'efficacité du contrôle interne en tant que dispositif de maitrise et de gestion des risques, « est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration ou par le(s) dirigeant(s) et le personnel d'une organisation exploité pour l'élaboration de la stratégie, transversal à l'entreprise ». L'analyse de l'efficacité d'un système de contrôle interne dans une PME familiale africaine consiste à lever l'équivoque sur la confusion entre son existence et son inexistence, son caractère formel/informel, l'influence de la préférence familiale sur l'efficacité dudit système.

1.4.2. Le népotisme et l'efficacité du système de contrôle interne

Par analogie, les aires culturelles aux profils des dirigeants des PME familiales africaines se manifestent essentiellement par le *lien familial* et par l'existence de *contrôle informel* à travers le service interne de tenue d'une comptabilité embryonnaire.

[2] *Committee of Sponsoring Organisations of the Threadway Commission* » (2006), référentiel de contrôle interne utilisé notamment dans la mise en place des dispositions relevant des lois Sarbanes-Oxley 2002.

Les réalités vécues dans les PME montrent qu'une importance est davantage accordée à ces variables caractéristiques (Pigé 2001 ; Renard 2002 ; Cappelletti 2004). Dans le SCI, les abris culturels de la PME influencent son efficacité comme la figure 2 essaye le montrer.

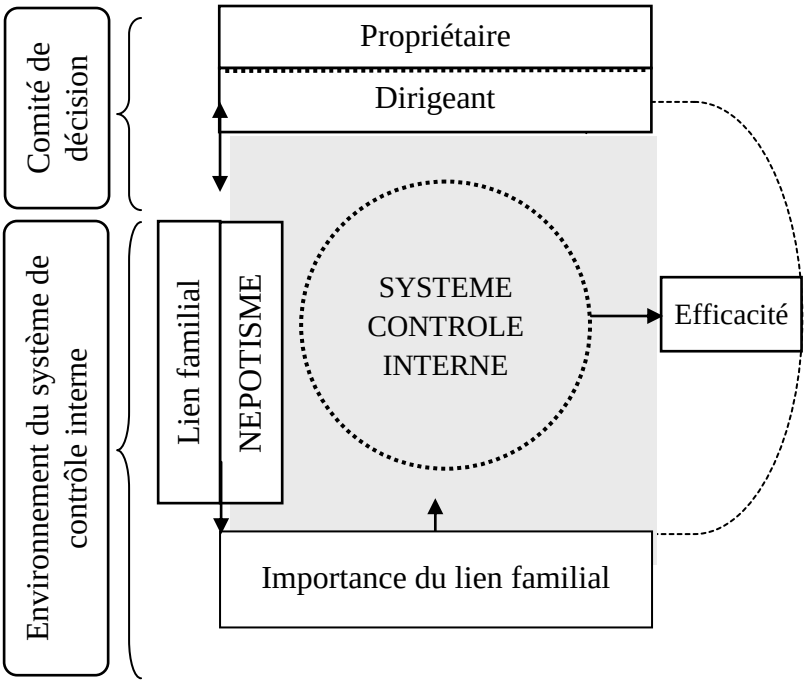


Figure 2 : aperçu de l'enjeu du népotisme et de l'efficacité du SCI

En complément de la figure 1, cette 2ème figure montre de manière un peu plus détaillée les trois variables caractéristiques (importance du lien familial, la supervision directe, les effets sur l'efficacité du SCI) expliquant la force essentielle de la culture d'entreprise familiale jouant leur complémentarité dans le système de contrôle interne au sein d'une PME.

2. Méthodologie

Il est donc question dans la deuxième étape de ce travail, d'interviewer 17 individus, dont 7 dirigeants, 7 contrôleurs internes, 3 employés. Les employés sont interviewés pour confirmer ou infirmer les propos des deux premiers types d'individus. Ils sont donc sollicités, lorsque les dirigeants et les contrôleurs internes déclarent que le népotisme n'influence pas le système de contrôle interne. Nous avons construit un guide d'entretien exploité avec ces trois types d'individus en fonction de leur degré d'implication dans la mise œuvre d'un SCI (plus ou moins efficace) dans l'entreprise familiale et la perception de cette politique (les tendances et les sentiments).

2.1. Présentation de l'échantillon

Pour assurer une comparaison équilibrée d'analyse selon les secteurs des PME familiales existantes sur le territoire, nous avons jugé nécessaire d'intégrer dans notre échantillon les entreprises des différents secteurs d'activité. C'est au bout des entretiens que, ces personnes ont accepté de nous confier leurs expériences, et ont fait naturellement le lien entre le phénomène du népotisme et le système de contrôle interne mis en place dans l'entreprise familiale. Nous tenons à insister sur les caractéristiques, la manifestation, la dimension et les conséquences du népotisme sur l'efficacité du système de contrôle interne, puisque la notion de népotisme a été clairement présentée dès le début du travail. Grâce à la confiance préalablement manifestée, ces dix-sept (17) individus (7 dirigeants, 7 contrôleurs internes et 3 employés) ont accepté de se rendre disponibles pour nous permettre de réaliser les entretiens.

Le tableau 1 : profil des PME de l'échantillon

Cas	Date	Durée	Profil de l'échantillon
Cas 1. EMF catégorie 1	26/09/2016	1h05mn	Cette SA emploie 170 personnes dont 153 ont des liens familiaux avec les propriétaires/dirigeants.
Cas 2. EMF catégorie 2	28/09/2016	53mn	Cette SA emploie près de 700 personnes, dont plus de 80 % constituent la grande famille du propriétaire, ayant de liens ethniques.
Cas 3. Hôtel	30/09/2016	58mn	SA composée de 34 personnes ayant la même tribu que le propriétaire.
Cas 4. Industrie	01/10/2016	48mn	Cette SA emploie actuellement 58 personnes, dont parmi les responsables, 6 sont exclusivement membres de la famille du propriétaire, à l'exception du directeur général actuel (7^{e} directeur).
Cas 5. Commerce	02/10/2016	1h07mn	Cette SA ne recrute pas beaucoup de membres de famille surtout ceux qui ne sont pas qualifiés. Pour cela, parmi les 502 personnels recrutés, 201 personnels seulement sont des membres de la famille du PCA.
Cas 6. Industrie	04/10/2016	52mn	SA de 320 employés dont 48 sont de la famille du promoteur.
Cas 7. Logistique	06/10/2016	44mn	SA de 520 personnes dont 150 environs ont des liens familiaux avec le propriétaire ou au moins avec les dirigeants (chefs des agences).

Au total, nous avons un échantillon de deux (2) entreprises industrielles, une (1) entreprise commerciale et quatre (4) entreprises de service. Ces entreprises sont sélectionnées par choix raisonné, tout en s'assurant de l'existence d'un service de contrôle interne.

À l'issue de nos entretiens, le tableau ci-dessus récapitule *a priori* les avis des répondants en indiquant que, sur les 7 cas, quatre (4) avouent que le népotisme influence le SCI mis en œuvre, alors que les trois (3) autres affirment que ce phénomène n'a aucune influence.

Tableau 2 : avis sur le népotisme et l'efficacité du SCI

Cas	Le népotisme influence-t-il l'efficacité du système du contrôle interne ici ?	Avez-vous un lien familial avec l'entreprise ?		
		Dirigeant(s)	Contrôleur(s)	Employé(s)
1	non	oui	oui	non
2	oui	non	non	-
3	oui	oui	oui	-
4	oui	non	non	-
5	non	oui	non	non
6	oui	non	non	-
7	non	oui	non	non

Sur les sept (7) dirigeants des PME interviewés, quatre (4) ont un lien familial avec le(s) propriétaire(s) (actionnaire(s)) desdites PME, alors que les quatre (4) autres n'ont aucun lien familial. De tous les contrôleurs internes interviewés, seuls deux (2) ont de liens de famille avec leur dirigeant. Les cinq (5) autres n'ont aucun lien avec leur dirigeant. Les employés (autres collaborateurs) sont interviewés, juste à cause des réponses négatives recueillies auprès des contrôleurs internes, à l'endroit de l'influence du népotisme sur le contrôle interne.

2.2. Le recueil et la retranscription des entretiens

Le recueil des entretiens a été réalisé par des enregistrements. Les retranscriptions ont fait l'objet d'environs 18 heures de travail. Les textes de transcription forment en moyenne un volume de 5 à 7 pages pour chaque cas. Les retranscriptions ont fait l'objet aussi de relectures successives, de notre part et de celle des personnes interviewées.

2.3. Analyse du phénomène

Une méthode qualitative et en coupe instantanée est adoptée pour l'étude de parcours de vie de sept PME familiales. Cette méthode a favorisé des entretiens sur le terrain auprès des dirigeants, des contrôleurs et des employés, choisis selon le processus raisonné. Elle s'inspire de la théorie enracinée (Glaser & Strauss 1967 ; Strauss & Corbin 1998). Le design de ce processus met en perspective la place particulière accordée au contrôle interne dans les PME. Nous déterminons spécifiquement des données de premier ordre (directement issues des passages de verbatim) ainsi que des données de second ordre (des concepts sont développés à travers le codage de nos entretiens). Nous suivons ainsi l'approche adoptée par Corley et Gioia (2004), détaillée par Gioia et *al*. (2013). Dans le processus décision dans la PME, les caractéristiques du népotisme sont mises en évidence (figure 3).

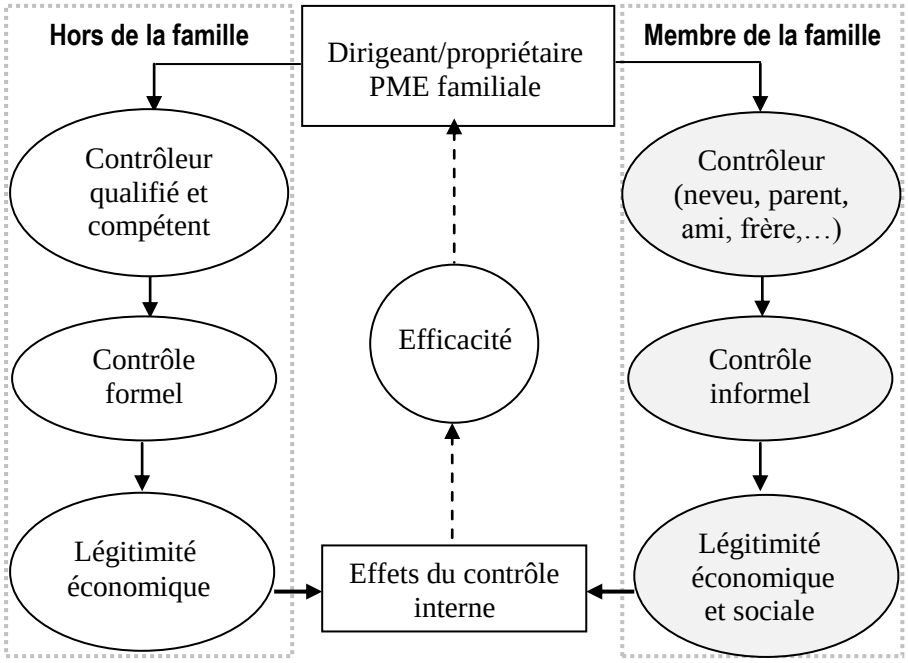


Figure 3 : pratique de népotisme

La figure 4 ci-dessous montre la structure de nos données après codage, avec des passages de verbatim démonstratifs de nos codes de premier ordre. Le tableau 4 en annexe fourni des passages supplémentaires soutenant l'interprétation de nos résultats, cette fois-ci organisés par thème de second ordre. À partir de notre travail de codage explicité dans la Figure 4 et de la chronologie des événements particuliers de vie sociale du contrôleur interne de chaque PME familiale, nous avons construit un modèle mettant en évidence le lien entre le processus du népotisme influençant l'efficacité du contrôle interne. Nous le présentons en Figure 5 afin de fournir une structure d'ensemble que nous développons par la suite dans la partie résultats (3). Le tableau 5 en annexe fourni des extraits représentatifs de verbatim pour les principaux thèmes mis en avant dans les figures 4 et 5, afin d'apporter des données supplémentaires soutenant notre interprétation des résultats. Le modèle que nous présentons dans la figure 5 est décliné sur des propositions, car il est issu de notre étude empirique. Afin de privilégier la clarté de lecture du modèle, nous n'avons retenu que les thèmes de second ordre et les dimensions marquant les différentes étapes du processus. Comme dans la plupart des théories intermédiaires et des sentiments moraux, les flèches suggèrent une causalité et une dynamique processuelle devant être encore étudiées davantage, notamment ouvrant la voie à des recherches futures quantitatives. Nous présentons ci-dessous une vision d'ensemble du processus de népotisme influençant l'efficacité du système de contrôle interne, avant de détailler les éléments constitutifs de chaque étape de ce processus.

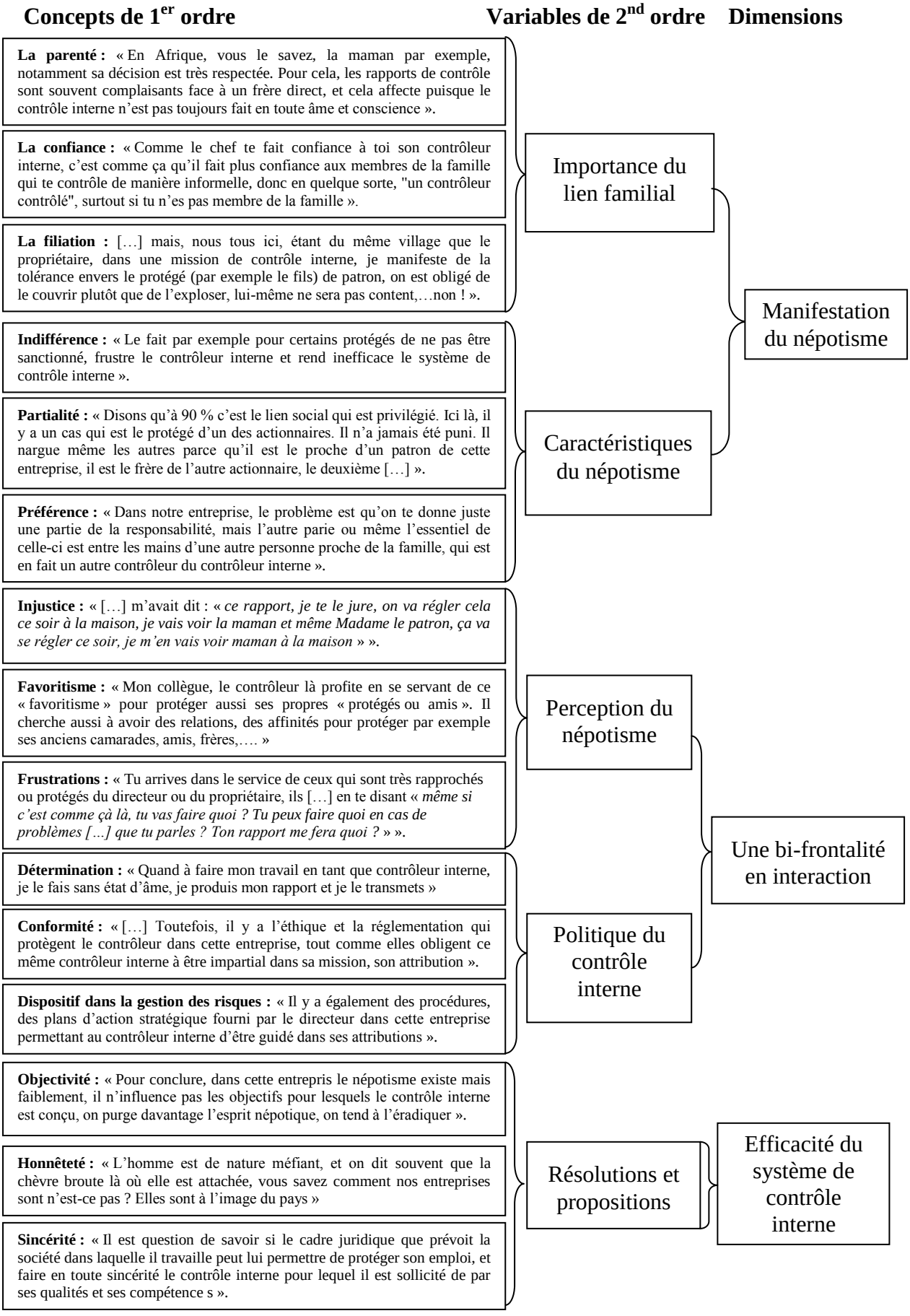


Figure 4 : structure des données après codage

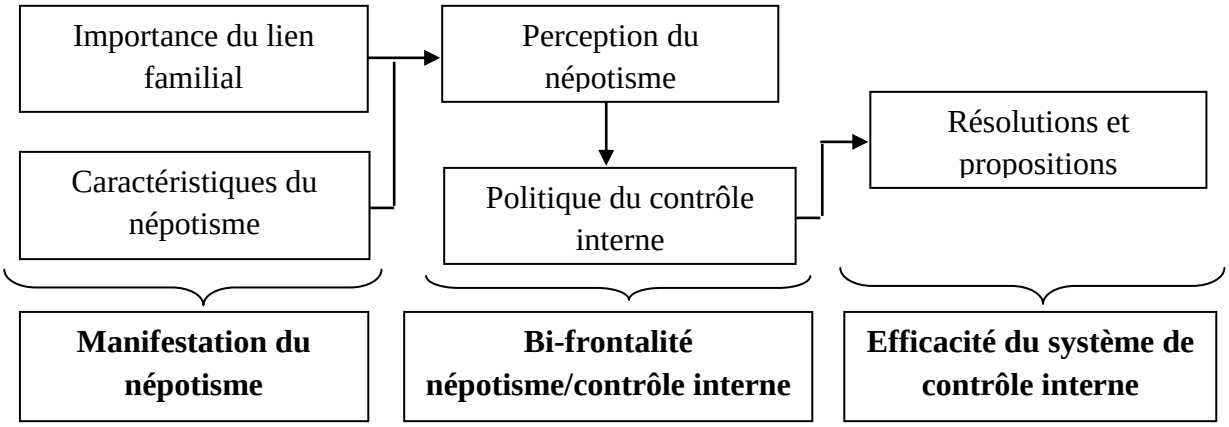


Figure 5 : processus d'influence du népotisme sur l'efficacité du SCII

Pour l'instant, les résultats de l'analyse qualitative montrent que le népotisme se manifeste et se caractérise *a priori* par l'importance accordée au lien familial. Cette manifestation est perçue par le contrôleur interne. Cette perception ne reste pas sans effet sur la politique du contrôle interne définie par la PME familiale. De cette politique de contrôle au front avec le népotisme, son efficacité dépend des mécanismes et du consensus de résolutions à y apporter.

2.4. Choix des participants

Dans un esprit « d'échantillonnage théorique » (Glaser & Strauss 1967), nous avons sélectionné des PME susceptibles de nous apporter un matériel riche, qui mette clairement en lumière les relations entre les concepts de népotisme et du système de contrôle interne (ce choix a fait l'objet d'importants échanges). Il s'agissait pour nous de trouver des cas « révélateurs » au sens de Gioia et *al*. (2013), c'est-à-dire, des cas présentant un fort potentiel pour développer un nouvel éclairage sur un phénomène peu étudié (Langley & Abdallah 2011), à savoir le rôle du népotisme dans l'influence du système de contrôle interne efficace.

3. Résultats

Les résultats de nos analyses qualitatives sont générés à l'aide du logiciel « Sphinx Quali ». Les résultats empiriques issus de l'analyse des entretiens sont présentés selon trois axes. D'abord, les manifestations du népotisme par rapport au système de contrôle interne. Ensuite, les conséquences de l'interaction entre le népotisme et le SCI. Enfin, des propositions et des résolutions sur la contingence de la notion d'efficacité du système de contrôle interne dans les PME familiales d'une économie en développement.

Les concepts correspondent au niveau du troisième concept (l'orientation et les sentiments d'influence du népotisme sur l'efficacité du système du contrôle interne est plutôt positif) tel que le présente le tableau 4 (annexé). La richesse d'un corpus est le nombre de mots différents d'un corpus, dont si l'indice de richesse est supérieur à 1, alors les réponses de cette catégorie sont plus riches que la moyenne. À l'inverse, les réponses de cette catégorie sont moins riches que la moyenne, si l'indice est inférieur à 1. À la lecture de la figure 4 et du tableau 4 en annexe, la caractérisation de certaines réponses selon l'orientation et les sentiments, notamment : « nettement positif, nettement négatif, sans opinion » sont éliminé du processus.

Tableau 3 : caractérisation des réponses selon l'orientation et les sentiments

	Effectifs	Longueur moyenne	Les mots spécifiques	Indice de richesse relative
Nettement positif	0			
Plutôt positif	5	124	Interne, contrôleur, contrôle, entreprise, népotisme,	1,15
Partagé	1	128	Interne, contrôleur, propriétaire, contrôle, dirigeant	1,04
Plutôt négatif	1	75	Interne, contrôleur, contrôle, entreprise, familial	0,83
Nettement négatif	0			
Sans opinion	0			

Les concepts correspondent au niveau du troisième concept. En effet, la richesse d'un corpus est le nombre de mots différents d'un corpus, dont si l'indice de richesse est supérieur à 1 alors les réponses de cette catégorie sont plus riches que la moyenne. À l'inverse (si l'indice est inférieur à 1), les réponses de cette catégorie sont moins riches que la moyenne. À la lecture de l'indice de richesse relative, l'orientation et les sentiments d'influence du népotisme sur l'efficacité du système du contrôle interne informel, les caractérisations significatives (dont l'indice est supérieur à 1) indiquées dans le tableau ci-dessus sont celles dites « *plutôt positif* » (1,15) suivi de « *partagé* » (1,04). La caractérisation des réponses selon l'orientation et les sentiments (« *nettement positif, nettement négatif, sans opinion* ») de la figure 3 et du tableau 3 ci-dessus, sont éliminés du processus. Contrairement à ce qu'ailleurs, l'opinion commune considérerait l'impact essentiellement négatif de népotisme sur le système de contrôle interne informel, il est plutôt positif et partagé en contexte de cette étude. Les mots spécifiques et leurs longueurs (124 mots spécifiques positifs contre 75 mots spécifiques négatifs) le précisent au tableau 4 en annexe.

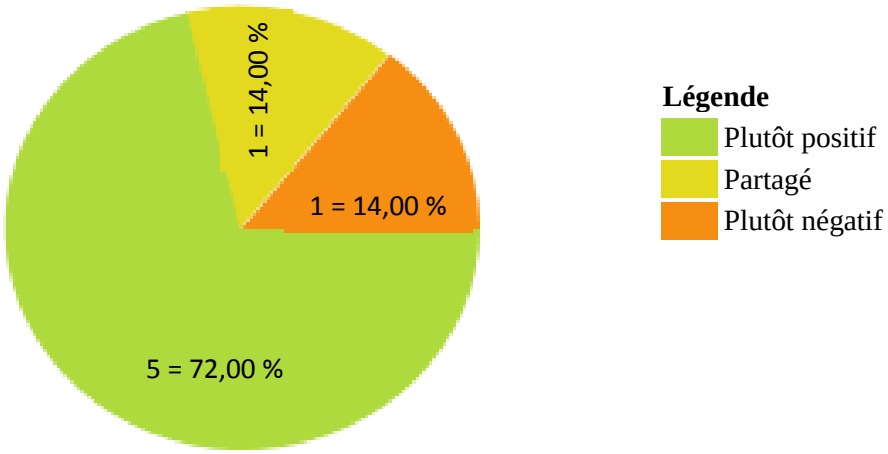


Figure 6 : caractérisation selon l'orientation et les sentiments

Dans l'analyse des réponses de l'orientation et des sentiments, la caractérisation des réponses prédominantes obtenues à cet effet est plutôt positive. Il a été déterminé dans l'ensemble du corpus, les opinions exprimant un sentiment, un jugement ou une évaluation relative à l'influence réelle et effective du népotisme sur l'efficacité du système de contrôle interne. La figure 6 et sa légende ci-dessus mettent en évidence la répartition des observations selon l'orientation des opinions positives ou négatives qu'elles contiennent, en indiquant la taille moyenne des observations concernées ainsi que les mots et contextes surreprésentés dans chacun des cas, dont le verbatim spécifique selon l'orientation fourni (en complément) dans le tableau 4 en annexe, donne des exemples d'opinions positives ou négatives des entretiens relatifs au verbatim spécifique du népotisme. Dans la caractérisation selon l'orientation, le tableau relève et attire l'attention sur ce qui caractérise des réponses. Les spécificités mettent en évidence les mots, concepts, orientations, sentiments, contextes et classes thématiques surreprésentés pour chacune des catégories d'orientation. Dans l'analyse par contexte, les mots spécifiques sont mis en évidence selon leur contexte. Il faut tout de même noter que la forte concentration des entreprises familiales au Cameroun (plus de 50 %) se trouve à Douala, la capitale économique du pays. Le processus démarre par l'apparition manifeste d'un comportement népotique auquel le contrôleur interne fait face, généralement lors de sa première mission de contrôle interne.

3.1. Manifestations du népotisme en contrôle informel : de l'idéal au réel

Les manifestations du népotisme s'expliquent d'abord par l'importance accordée à la fibre familiale, dont les indicateurs de perception sont : la parenté, la confiance et la filiation. Au regard de l'importance accordée à ces signes, le contrôleur interne influencé raconte ces réalités de la manière suivante :

> *« […] Comme le chef te fait confiance à toi son contrôleur interne, c'est comme ça qu'il fait aussi confiance aux membres de la famille qui te contrôlent de manière informelle, donc en quelque sorte, "un contrôleur contrôlé", surtout si tu n'es pas membre de la famille ».*

Ensuite, le népotisme se caractérise par la partialité, l'indifférence et la préférence. Bien évidemment, ces éléments ont un impact sur les objectifs et les missions du contrôleur interne (non membre de la famille). Dans le cas d'espèce, cet impact a été marqué par la réaction du contrôleur interne non membre de la famille.

> *« […]. Dans notre entreprise, le problème est qu'on te donne juste une partie de la responsabilité, mais l'autre parie ou même l'essentiel de celle-ci est entre les mains d'une autre personne proche de la famille, qui est en fait un autre contrôleur du contrôleur ».*

Outre les réactions relatives à la manifestation du népotisme, notamment l'importance accordée à la fibre familiale et ses caractéristiques, les principales conséquences du népotisme observées sont un retentissement émotionnel et un sentiment de frustration. Lorsque l'individu, contrôleur interne est confronté au choc et qu'il subit ces comportements, il adopte dans un premier temps, des mécanismes observateurs, et ensuite envisager une attitude lui permettant de préserver son emploi.

3.2. Népotisme et contrôle interne : une bi-frontalité en interactions

Il apparait un conflit implicite entre le népotisme et l'efficacité du système de contrôle interne que l'on peut qualifier de bi-frontalité entre deux antagonistes en interactions. L'antagonisme s'identifie d'une part, par la perception du népotisme et d'autre part par la politique du contrôle interne mise sur pied par le dirigeant de l'entreprise familiale.

D'abord, la perception du népotisme s'explique par des indices tels que : l'injustice, le favoritisme et les frustrations. Ce climat social, défavorable à l'efficacité du système de

contrôle interne est accompagné de l'affliction, lequel s'installe et se développe tout au long de la vie du contrôleur interne.

> *« Mon collègue, le contrôleur là profite lui-même, en se servant de ce « favoritisme » pour protéger aussi ses propres « protégés, amis ». Il cherche aussi à avoir des relations, des affinités pour protéger par exemple ses anciens camarades, amis, frères,….»».*

Ensuite, la politique du contrôle interne mise sur pied par le dirigeant ou le propriétaire de l'entreprise familiale, se traduit à l'origine et à la signature du contrat de travail, par la détermination, la conformité, le dispositif dans la maitrise et la gestion des risques. Ce cas de figure relate la réalité des PME dans lesquelles le népotisme n'influence pas le contrôleur.

> *« Quand à faire mon travail en tant que contrôleur interne, je le fais sans état d'âme, je produis mon rapport et je le transmets. […] Il y a également des procédures, des plans d'action stratégique fournis par le directeur de cette entreprise permettant au contrôleur interne d'être guidé dans ses attributions ».*

L'abandon de suivi ou de la mise en application de cette politique du contrôle interne peut être justifié par des raisons convaincantes propres au contrôleur interne. L'engagement dans la décision répond à la dimension de l'impasse vécue par l'individu commis pour le contrôle interne. L'engagement est en effet une source d'expérience des interactions dans le processus de reconstruction de soi. Par ailleurs, il convient de procéder à une résolution, un consensus, des propositions pour rendre au système de contrôle interne toute son efficacité originelle dans une PME familiale.

3.3. Efficacité ou contingence du SCI dans les pme familiales ?

Dans la sphère de résolution des problèmes, comprendre une consigne consiste à requérir la reconstruction du contrôle interne formel et efficace dans l'entreprise familiale par la représentation d'une situation entre l'idéal et le réel. Pour cela l'apport de la théorie des sentiments moraux élaborée par Smith (1759), pour le développement de la disposition à admirer, et presque à vénérer les riches et les puissants, ainsi qu'à mépriser, ou du moins, à négliger les personnes pauvres et d'humble condition quoique nécessaire à la fois pour établir et pour maintenir la distinction des rangs et de l'ordre de la société, est en même temps la cause la plus grande et la plus universelle de la corruption de nos sentiments moraux. À partir de cette théorie, la perspective de résolution de problèmes similaires dans les PME familiales africaines (plus particulièrement camerounaises) est envisagée. Pour cela, des résolutions et

propositions sont sollicitées. Dans la dynamique de reconstruction de l'appareil social propre à la PME familiale africaine, le processus d'influence du népotisme sur l'efficacité du système de contrôle interne est résolu par les propos suivants.

> *« […] L'homme est de nature méfiant, et on dit souvent que la chèvre broute là où elle est attachée, vous savez comment nos entreprises sont n'est-ce pas ? Elles sont à l'image du pays. […] Pour conclure, dans cette entrepris le népotisme existe mais faiblement, il n'influence pas les objectifs pour lesquels le contrôle interne est conçu, on purge davantage l'esprit népotique, on tend à l'éradiquer ».*

« L'homme a longtemps été considéré par les modélisateurs de l'échange économique comme individualiste et opportuniste. Cette conception ne correspondait pas forcément à celle des pères fondateurs, comme Adam Smith[3] dans la théorie des sentiments moraux, mais avait pour avantage de faciliter les calculs » (Jacquinot 2013 : 104). Aujourd'hui, confrontés aux faits et aux avancés des autres disciplines (notamment la finance), les résultats de ces travaux se confondent à ceux de la théorie positive de l'agence. Le contrôle et le népotisme ne permettent pas toujours de prévenir à un consensus. Il convient de rechercher, d'abord d'un point de vue théorique, si le népotisme manifesté par le management peut influer sur celle des collaborateurs, au cas présent, sur la possibilité de rendre efficace le système contrôle interne.

4. Discussions

Le terme népotisme est très souvent négativement apprécié. Il est utilisé, par extension, pour designer la tendance à favoriser ses protégés ou ses amis proches au detriment de processus de selection ordinaire, du mérite ou de l'intérêt general, désigant alors le favoritisme ou le copinage. Cette appreciation se justifie par la réalité selon laquelle, en politique par exemple, le népotisme se characterise par les faveurs qu'un homme ou une femme au pouvoir montre envers sa famille ou ses amis, sans consideration du mérite ou de l'équité, de leurs aptitudes ou capacities. Pour cela, l'ONG *Transparency International* l'assimile à la corruption, à la transmission héréditaire du pouvoir ou de l'hérédité des offices. Pour cela, le népotisme doit disparaitre des gouvernements de type traditionnel (Hatch et Cunliffe 2012). Cette pratique peut être soit totalement légale, soit totalement interdite selon les pays ou les législations.

[3] Selon Smith (1759) « Les moralistes de toutes les époques se sont plaints que la richesse et la grandeur soient souvent regardées avec le respect et l'admiration seulement dus à la sagesse et à la vertu ; et que le mépris, dont le vice et la folie sont les seuls objets convenables, soit souvent très injustement attaché à la pauvreté et à la faiblesse ». Cette idée est réitérée dans la complexité du problème éthique vécue dans les entreprises étudiées.

En nous appuyant sur dans la théorie de l'agence et sur celle des sentiments moraux initiée par Smith (1759) qui traite du problème éthique essentiel, servant à formaliser simultanément les relations entre individus aux intérêts différents (Jensen et Meckling, 1976) et au regard des travaux de Mikol (1991), Pigé (1997), Renard (2002), Cappelletti (2004), nous en convenons que la présence du contrôle interne dans une entreprise familiale joue un rôle décisif "paradoxal[4]" dans la transmission des informations. Comme l'évoque Béninger (1986), « exercer un contrôle signifie implicitement influencer quelqu'un ou quelque chose, tels que le personnel de l'organisation, d'une unité, ou l'ensemble de l'entreprise, en vue de progresser vers la réalisation d'objectifs ». C'est dans ce sens que l'influence du concept de népotisme sur l'efficacité du SIC est mise en évidence et discutée dans notre contexte d'étude.

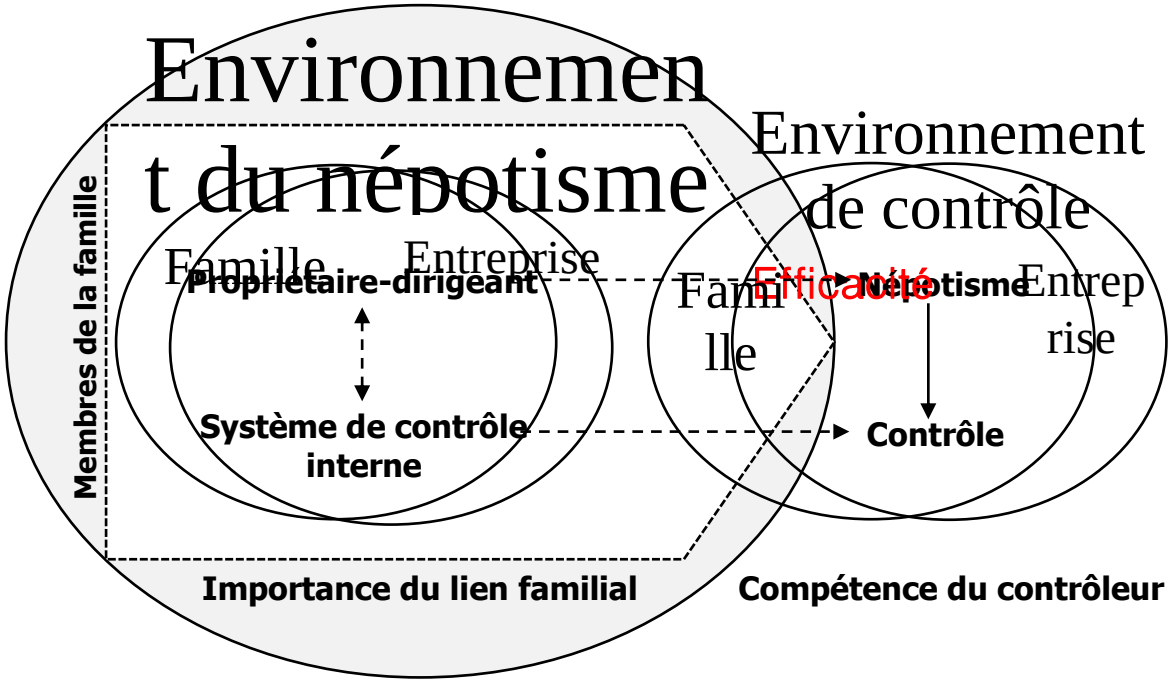


Figure 7 : népotisme et efficacité du SCI dans les PME familiales

Au vu de nos résultats qualitatifs ci-dessus (figure 7), l'implémentation d'un SCII efficace est influencée positivement par des variables culturelles à travers deux environnements de ce système. La cohésion familiale ou ethnique influence à travers le contrôle informel quoiqu'avec une comptabilité informelle et rudimentaire. Nous constatons également que les PME aptes à implémenter un SCI ont plus de considération à la solidarité familiale et

[4] Cette théorie tente d'expliquer un paradoxe : « l'homme n'a rien de bon, il est un loup pour l'homme…». Initialement publiée par Smith (1759), cette théorie est l'un des plus importants travaux de cet auteur sur la théorie du capitalisme. La théorie des sentiments moraux d'Adam Smith traite du problème éthique essentiel […] la conscience morale, définie comme la loi de Dieu, n'explique pas les motivations humaines de façon adéquate. La théorie propose également une philosophie du lien social, qui servira de fondement aux réflexions ultérieures de Smith, dans le domaine économique comme dans le domaine politique. Aujourd'hui, ce paradoxe se ressent à la lumière du système de contrôle interne à implémenter dans les PME familiales.

clanique, et, avec un contrôle plutôt informel, influençant le contrôle interne formel, notamment si le contrôleur n'appartient pas au cercle de la famille de propriétaires/dirigeants. Ces construits ressortent que la culture d'entreprise détermine les organisations et les systèmes, à l'instar de la mise en œuvre d'un système de contrôle interne. Dans le sens premier et le plus courant, le mot contrôle signifie « vérification ». Dans son deuxième sens, il signifie « maîtrise » et il doit permettre aux dirigeants de conduire efficacement leur entreprise (Berland 2009 ; Bouquin 1997, 2004, 2005). Le concept de contrôle dans une organisation apparaît comme un état de fait existant dans l'entreprise mais qui doit, par l'intervention humaine, devenir délibéré, c'est-à-dire constituer un système de contrôle transformé.

Le contrôle interne a deux dimensions. La première est celle dite « contrôle formel » réalisé éventuellement par un agent compétent, pas forcément membre de la famille, dont sa mise en œuvre se substitue parfois à un contrôle de complaisance. La deuxième est dite « contrôle informel » réalisé par un membre de la famille, notamment le dirigeant. Toutefois, il existera une seule dimension de contrôle lorsque le contrôleur est membre de la famille, disposant de toutes les compétences nécessaires. En tout point, il suffit d'avoir un manuel de principe et de procédure comptable pour se passer d'un service de contrôle interne formel. Généralement, et par analogie, le comptable ou le dirigeant est déjà lui-même contrôleur interne. Certes, avoir un membre de la famille, pour assurer l'intermédiation dans le service, est une assurance, une garantie et une sécurité de la gestion des risques, mais cette mentalité laisse ses limites. Pour cela, *le népotisme influence positivement le SCII dans les PME familiales*.

Les éléments de réponses recueillis expliquent l'influence de népotisme sur l'efficacité du contrôle interne. En effet, l'importance accordée au lien familial assure en quelque sorte juste la confiance ou plutôt assure la sécurité des biens, les prédispositions de bonne collaboration familiale. Ce résultat confirme les travaux de Traoré (1990), Kamdem (1996), Ahiauzu (1983, 1984, 1989), Hernandez (1997) et Hamadou (2008), où la culture d'entreprise s'érige par la confiance et le conseil des membres de famille. En effet, la pratique traditionnelle du contrôle interne relève de la compétence de la fonction d'audit interne ou de contrôle de gestion, dans la mesure où la mise en œuvre d'un SCI peut être interprétée comme une remise en cause de la confiance de la direction de personnel en entreprise (Bénedict et Keravel 1990 ; Cappelletti 2004). Ainsi, le contrôle interne est à la fois un état et un processus qui inclut les matières financières et comptables, mais également les contrôles destinés à améliorer l'efficacité du contrôle interne, plutôt à travers la ressource relationnelle afin de renforcer l'adhésion à la politique stratégique de l'entreprise (Cappelletti 2004). Le système de contrôle interne ne sera

implémenté dans les PME familiales africaine que lorsqu'il permet de détecter les anomalies de fonctionnements sociaux et qu'il favorise leur correction. En plus, « si l'objectif d'efficacité figurait dans leur statut (obligation plus ou moins claire d'atteindre certains résultats) il était rarement pris en compte dans la mesure de la qualité de leur gestion » (Tchankam, 2008). Car, dans ce type d'entreprise, il existe un « fort primat » de l'individu et du lien familial sur les affaires. C'est fort de ce qui précède que *le népotisme influence l'efficacité organisationnelle de système de contrôle informel dans les PME familiales*.

Conclusion

Le sentiment d'appartenance à une famille, une tribu et de tout faire en faveur de cette dernière, caractérise les valeurs de la responsabilité des propriétaires/dirigeants des entreprises familiales. Pourtant, le développement harmonieux de l'Afrique souffre de cette concurrence d'intérêts. Le tribalisme étend en effet son ombre sur la vie de la PME familiale et explique l'influence négative sur le comportement des citoyens dans le jeu aussi démocratique (Ignace Gnan 2010 :112) qu'économique, comme il est le cas dans les organisations publiques.

D'abord, notre analyse montre dans un premier temps que l'influence du népotisme sur l'implémantation du système de contrôle interne efficace dans les PME familiales se réalise à travers l'existence de la fibre familiale. En effet, dans la plupart des entreprises familiales, plusieurs comptables sont recrutés sur la base des liens sociaux (favoritisme). Il devient indispensable dans l'exercice de la fonction du contrôle interne. Car, le contrôle est assuré de préférence de manière plutôt informelle, par la confiance accordée aux membres de la famille. Autrement dit, si une PME familiale a un service de comptabilité, l'implémentation d'un service de contrôle interne ne devient plus en tout point une priorité.

L'efficacité organisationnelle de contrôle des PME est influencée par l'environnement endogène à travers les variables : "capacité de formalisation du système d'information comptable", et "aptitude à changer le mécanisme de contrôle interne informel". Autrement dit, le système de contrôle interne de la PME familiale ne peut être efficace que s'il existe un contrôleur interne compétent, membre de la famille. Au cas où cette condition n'est pas réunie, un contrôleur interne non membre de la famille est influencé par le phénomène du népotisme, donc par le mécanisme de contrôle interne informel existant. À cet effet, nous pourrons dire que dans le contexte de notre étude, les PME familiales disposant d'un SCI seraient plus performantes que celles ne l'ayant pas mis sur pied.

Bibliographie

Ahiauzu, A.I. (1983), Influence culturelle sur les relations professionnelles, Notes des lieux de travail haoussa et Ibo au Nigeria, *Travail et société,* 8: 2, 163-176.

Ahiauzu, A.I. (1984), Méthodes d'élaboration du travail dans les entreprises nigériennes : une étude des influences culturelles dans les relations industrielles. *Genève-Afrique,* 22: 1, 107-122.

Ahiauzu, A.I. (1989), The theory system of work organization for the modern Africa work-place. *Genève-Afrique,* 19.

Allouche J. et B. Amann (1997), Le retour triomphant du capitalisme familial, *L'expansion management Review*, 85 : 92-99.

Allouche J. et B. Amann (1998), La confiance, une explication aux performances des entreprises familiales, *Économie et Société*, 8 : 9, 129-154.

Allouche J. et B. Amann (2000), L'entreprise familiale : un état de l'art. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 3 : 1, 33-79.

Aronof et Ward (1995), Family Owned Business: A Thing of the Past or Model for the Future? *Family Busness review,* 8: 2, 121-130.

Azoury, N. et C. Salloum (2011), Les effets non linéaires de la prise de participation sur les performances des entreprises familiales. *La Revue Sciences de Gestion,* 245-246 : 53.

Basly, S. (2006), Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale : une analyse théorique, *Congrès international de l'Association française de Finance*, Poitiers.

Bauer, M. (1993), *Les patrons de PME entre le Pouvoir, l'Entreprise et la Famille*. Paris, Inter Editions.

Bauer, M. et B. Bertin-Mourot (1987), *Les "200", Comment devient-on un grand patron?* Paris, Le Seuil.

Bauer, M. et B. Bertin-Mourot (1996), *Vers un modèle européen de dirigeants? Comparaison Allemagne/ France/ Grande Bretagne*. Paris.

Beckhard, R. et W. Dyer (1983), Managing Continuity in the Family-Owned Business. *Organiza-tional Dynamics,* 12 : 5-12.

Benedict, G. & R. Keravel (1990), *Evaluation du contrôle interne dans la mission d'audit*, Editions Comptables Malesherbes, 95.

Beninger, J.R. (1986), *The Control Revolution*. Cambridge, MA, Harvard University press.

Berland, N. (2009), *Mesurer et piloter la performance*, e-book, www.management.free.fr

Bouquin, H. (1997), Contrôle, *in Encyclopédie de gestion*, Y. Simon et P. Joffre : Economica.

Bouquin, H. (2004), *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, Collection.

Bouquin, H. (2005), *Les fondements du contrôle de gestion*, PUF, Paris.

Brockhaus, R.H. (1994), Entrepreneurship and Family Business re-search: Comparisons Critique and Lessons, Entrepreneurship, Theory & Practice, 19: 1, 25-37.

Cappelletti, L. (2004), La normalisation du contrôle interne : esquisse des conséquences organisationnelles de la Loi Sécurité Financière, *Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Orléans.

Cappelletti, L. (2006), Vers une institutionnalisation de la fonction contrôle interne ?. *Comptabilité Contrôle Audit*, 12 : l, 27-43.

Catry, B., et A. Buff (1996), *Le gouvernement de l'entreprise familiale*, Publi-Union.

Colasse, B. (2001), *Comptabilité générale*, Paris, Economica.

Corley, K.G., & D.A. Gioia (2004), Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49 : 2, 173-208.

Covin, T. (1994). Profiling Preferences for Employment in Family-owned Firms. *Family Business Review*, 7: 287–296.

Davis, J. et R. Taguiri (1982), The influence of life stag on father-son work relationship in family compagnies. *Family business review*, 2 : 1, 47-74.

Déry, R., Dupuis, J.-P., Hugron, P. & L. Émond-Péloquin (1993), La variété des entreprises familiales : construction théorique et typologique, Cahier de recherché.

Dyer, J.W. (1988), Culture and continuity in family firms. *Family business review*, 1: 1, 37-50

Dyer, G. & W.-C. Handler (1994), Entrepreneurship and family business: exploring the connections, Entrepreneurship theory & practice, 19: 1, 71-83.

Foley, S., G.N. Powell (1997), Reconceptualizing work-family conflict for business/marriage partners: A theoretical model. *Journal of Small Business Management*: 37-47.

Gersick, K. E., Davis, J.A., Hampton, M. et I. Lansberg (1997), *Generation to generation: A life cycles of the family business*, Harvard Business School Press.

Gioia, D. A., Corley, K. G., & A. L. Hamilton (2013), Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the Gioia methodology, *organizational research methods*, 16: 1, 15-31.

Glaser, B. et A. Strauss (1967), *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, Chicago, IL: Aldine.

Gnan, I. (2010), *Le développement de l'Afrique : un devoir pour les africains*, édition L'Harmattan, Paris.

Hamadou, B. (2008), *Impact des facteurs socioculturels sur la croissance des micros et petites entreprises camerounaises*, Thèse de doctorat Ph.D en sciences de gestion.

Handler, W.C. (1989), Methodological issues and considerations in studying family businesses, *Family Business Review*, 2: 3, 257-276.

Hatch, M.Jo. et A.L. Cunliffe (2012), *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, 24-25.

Hernandez, E-M. (1997), *Le management des entreprises africaines.* Essai de management du développement, Harmattan, Paris.

Hirigoyen, G. (2009). Concilier finance et management dans les entreprises familiales, *Revue française de gestion*, 8: 198-199, 393-411.

Hoy F. et T.-G. Verser (1994), Emerging business, emerging field: entrepreneurship and family firms, Entrepreneurship theory & practice, 19 : 1, 9-23.

Hugron, P. (1993). À trois pas du sommet de l'entreprise familiale... recherche auprès de sept entreprises en voie de transition de la première à la deuxième génération (1990). Cahier de recherche GREF-93-04. École des Hautes Études Commerciales.

Hugron, P. (1998), La régie d'entreprises familiales. *Gestion*, 23 : 3, 37-40.

Jacquinot, P. (2013), La bienveillance, un remède antifraude ? Une analyse compréhensive étayée par un cas d'intégrité occupationnelle. *Revue française de gestion*, 2 : 231, 103-116

Jensen, M.C. et W.H. Meckling (1976), Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3 :10, 305-360.

Kalika M. (1988), *Structure d'entreprise : réalités, déterminants, performances*, Gestion.

Kamdem, E., (1996), Nouveau regard sur les pratiques du management au Cameroun, in Laleye, I-P., Pawhuys, H, Vershelst, Th, et Zaoual (dir), *Organisation économique et cultures africaines : de l'homo oeconomicus à l'homo situs*, Paris¸ Harmattan, 13, 249-271.

Langley, A. et C. Abdallah (2011), Templates and turns in qualitative studies of strategy and management. In D. Bergh & D. Ketchen (Eds.), *Building methodological bridges: Research methodology in strategy and management,* Bingley:Emerald Group 6 :105-140).

Lussier, S. (2013), La primauté du droit, l'égalité devant la loi et autres principes non écrits de notre constitution. *Revue de droit de McGill*. 58 : 4 RD *McGill* 3.

Mikol, A. (1991), Principes généraux de contrôle interne, *Revue Française de Comptabilité* 219 (1) : 71-81.

Miller, D., I. Le Breton-Miller & R.H. Lester (2010), Family Ownership and Acquisition Behavior in Publicly-Traded Companies. *Strategic Management Journal*, 31: 2, 201-214.

Mintzberg, H. et J.A. Waters (1982), Tracking strategy in an eutrepreneurial firm, *Academy of Management Journal*.

Morck, R. et B. Yeung (2003), Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 : 4, 367-382.

Ngok Evina, J.-F. (2007), Le développement de la TPE camerounaise : évidences ou paradoxes ? *Communication et organisation*, 32 : 150-166.

Odo, G.E. (2014), *Les facteurs explicatifs de la performance des entreprises familiales au cameroun*. Thèse présentée et soutenue publiquement en vue de l'obtention du diplôme de doctorat/ Ph.D en Sciences de Gestion.

Pallas, V. (2006), Le contrôle interne bancaire est-il toujours pertinent ? *Finance Contrôle Stratégie*, 9 : 3, 135-164.

Perreault, Y., (1994), Mettre de l'ordre dans l'entreprise familiale: la relation famille et enterprise, Les éditions Transcontinentales inc., Fondation de l'Entrepreneurship.

Pige, B. (1997), *Audit et contrôle interne*, Litec, Paris.

Pige, B. (2001), *Audit et Contrôle interne*, Paris : Editions Management et Société.

Renard, J. (2013), Théorie et pratique de l'audit interne, Paris : Edition Eyrolles.

Salloum, C., Schmitt C. & E. Bouri (2012), Board of Directors Effects on financial distress: Evidence from Family Businesses in Lebanon, *Investment Management and Financial Innovations*, 9: 4, 115-125.

Salloum, L. (2015), *Entreprise familiale, prise de participations managériales et organisationnelles sur les performances*, Bart & Jones Publisher.

Samson, A. (1994), *Famille en affaires. Pour en finir avec les chicanes*. Montréal : Transcontinentales.

Sirmon, D.G. et M. A. Hitt (2003), Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Health Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27: 4, 339-358.

Shanker, M.C., & J.H. Astrachan (1996), Myths and realities: Family businesses contribution to the US economy, A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9 : 2, 107-123.

Stolowy, H. (2000), Comptabilité créative, Bernard Colasse (dir), *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Economica, 157-178.

Strauss, A., & J. Corbin (1998), *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE Publications.

Tchankam, J.-P. (2008), La gestion dans les secteurs publics et privé : une analyse critique des similarités et des différences au Cameroun. *Revue des Sciences de Gestion*, 2 : 230, 69-78

Traore, B. (1990), La dimension culturelle de l'acte d'entreprendre en Afrique. *L'entrepreneuriat en Afrique*, Editions AUPELF-UREF : 7-72.

Westhead, P., Howorth, C. et M. Cowling (2002), Ownership and Management Issues in First Generation and Multi-Generation Family Firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 14: 247-269.

Zawadzki, C. (2013), La maîtrise du risque de fraude par des mécanismes informels. Le cas d'une PME familiale. *Revue française de gestion*, 2 : 231, 117-131.

ANNEXES

Tableau 4. Sentiments analysés

	Positif	Négatif
Longueur	124 mots	75 mots
Mots spécifiques	interne contrôleur contrôle entreprise népotisme	interne contrôleur contrôle entreprise familial
Contextes spécifiques		