

# **Gouvernance Organisationnelle Et Performance Durable Des Entreprises Publiques Tchadiennes En Contexte D'incertitude Environnementale**

## **Organizational Governance And Sustainable Performance Of Chadian Public Companies In A Context Of Uncertainty**

**DJEROU YOUSOUF Amir**

Doctorant en Sciences de Gestion  
Université Internationale des Sciences de Développement  
Institut Panafricaine de Développement  
**oubeyeamir106@yahoo.fr**

**DJUATIO Emmanuel**

Professeur, HDR  
Laboratoire de Recherches Interdisciplinaires en Management et Économie  
Institut Supérieur de Management, Douala, Cameroun  
Université. Artois, Arras, France  
**emmadetho@gmail.com**

**TIONA WAMBA Joseph Herman**

Docteur PhD., Chargé de Cours  
Laboratoire de Recherche sur la Gouvernance et la Performance des Organisations  
École Normale Supérieure d'Enseignement Technique  
Université de Douala, Cameroun  
**wambanadal@gmail.com**

**Date de soumission** : 30/09/2023

**Date d'acceptation** : 10/11/2023

**Pour citer cet article** :

DJEROU YOUSOUF.A & AL (2023) « Gouvernance Organisationnelle Et Performance Durable Des Entreprises Publiques Tchadiennes En Contexte D'incertitude Environnementale », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 4 : Numéro 11 » pp : 246 - 272.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



## Résumé

À une époque où les pouvoirs publics sont de plus en plus intéressés par les questions relatives à la satisfaction des attentes des usagers, poser le problème de leur performance revient à questionner la satisfaction de toutes les parties prenantes des entreprises publiques. L'État tchadien n'en fait pas abstraction. C'est dans cette perspective que le présent article s'est intéressé au rôle que jouerait la gouvernance organisationnelle dans la construction d'une performance qui se veut durable dans un contexte où l'environnement est incertain. La question centrale de cet article est formulée comme suit : **quelle est l'incidence de la gouvernance organisationnelle sur la performance durable des entreprises tchadiennes en contexte d'incertitude environnementale ?** Pour répondre à cette question, la démarche méthodologique est mixte. Au terme des analyses des données qualitatives et quantitatives, il ressort principalement que la prise en compte de l'incertitude environnementale accentue l'effet positif de la gouvernance organisationnelle sur la performance durable. Face à cet état des choses, nous recommandons aux entreprises publiques tchadiennes de mettre sur pied une veille technologique destinée à promouvoir l'innovation ; tout en menant des enquêtes de satisfaction tant en interne qu'en externe.

**Mots clés :** Gouvernance organisationnelle ; Performance durable ; Incertitude environnementale ; Parties prenantes ; Services publics.

## Abstract

In a period when public authorities are increasingly interested in questions relating to the satisfaction of public users' expectations, raising the problem of their performance amounts to questioning the satisfaction of all the stakeholders of public enterprises. The Chadian State does not ignore this. It is in this perspective that the present research article work is interested in the role that organizational governance could play in the construction of a performance that claims to be sustainable in an uncertainty environment context. The central question of this research article is formulated as follows: **what is the impact of organizational governance on the sustainable performance of Chadian companies in the context of environmental uncertainty?** To answer this question, we used a dual methodological approach, combining qualitative and quantitative methods in a post-positivist epistemological posture known as of critical realism. At the end of the data analyses carried out, the main finding is that taking environmental uncertainty into account accentuates the positive effect of organizational governance on sustainable performance. As such, we recommend that Chadian public enterprises set up a technology watch intended to promote innovation; while conducting satisfaction surveys both internally and externally.

**Keywords:** Organizational governance; Sustainable performance; Environmental uncertainty; Stakeholders; Public services.

## Introduction

La gouvernance d'entreprise est depuis quelques années une préoccupation majeure des hommes politiques, des journalistes et des chercheurs de différents champs disciplinaires (Charreaux, 1997). Cet intérêt s'explique par l'importance croissante des entreprises transnationales (Bovaird et Löffler, 2004), et est comme le relèvent Sundamamurthy et Lewis, (2003), un sujet provocateur. De même, l'environnement complexe et incertain, la demande de performance, exigent pour cette gouvernance et cette performance, un besoin simultané de contrôle et une collaboration des parties prenantes. Pour y parvenir, des directives sont élaborées mettant en exergue comment améliorer la gouvernance d'entreprise (Bovaird et Löffler, 2004).

Cet article tente de comprendre si la gouvernance organisationnelle des entreprises tchadiennes peut produire des performances durables dans un environnement incertain ? Ce questionnement est intéressant lorsqu'on sait que face aux difficultés d'accéder aux ressources, face à la concurrence exacerbée à laquelle sont confrontées les entreprises, de nombreux pays ont élaboré des cadres régulant la gouvernance de leurs entreprises publiques.

Sur le plan transnational, des organisations économiques (l'OCDE ou la Banque Mondiale), réfléchissent sur la gouvernance des organisations du secteur public (Bouckaert et Van Dooren, 2009), sans compter le nombre d'articles scientifiques y relatifs et les réformes engagées. Pour la plupart de recherches dans le domaine, le développement économique semble indissociable de la gouvernance organisationnelle.

En effet, le concept de gouvernance tire sa genèse des travaux fondateurs de Berle et Means dans leur article intitulé "the modern corporation and private property". Ces auteurs soulèvent des questions centrales, même si leurs réponses ont été remplacées par des circonstances changeantes. À leur suite, la gouvernance est traitée par Jensen et Meckling (1976), à travers la théorie de l'agence qui met en exergue l'hypothèse des divergences d'intérêts entre mandants et gérants dans la gouvernance de l'entreprise dont les comportements opportunistes sont susceptibles d'obérer les résultats. C'est ainsi que face à la faible performance des entreprises publiques de la sous-région, notre travail cherche à comprendre à la lumière de la théorie de l'agence, si les mécanismes de gouvernance sont susceptibles d'améliorer leur performance de façon durable ?

Les problèmes de gouvernance des entreprises se posent avec acuité d'un pays à un autre. Et l'on peut noter çà et là que les comportements opportunistes (Affaire Enron, 2001), ont entraîné la perte de confiance du public, d'où un appel au renforcement des systèmes de contrôle par les actionnaires (Caldwell & Karri, 2005). Les attentes sont donc nombreuses non seulement en termes d'amélioration des performances financières et de la responsabilisation, mais aussi de respect des valeurs de la société. Le contexte tchadien n'échappe pas à ces demandes. Même si l'on peut noter avec Barney & Hesterley (1996), Caldwell & Karri, (2005), que la forme de gouvernance choisie par une organisation est toujours basée sur des décisions visant à réduire les éventuels problèmes d'échange créés par une rationalité limitée (du fait de l'incertitude), et la menace d'opportunisme. En évoquant le rôle de l'incertitude, Knight (1921), la définit, comme étant le manque de connaissances concernant les états futurs du monde.

Dans cet article, l'enjeu est à deux niveaux :

- Comprendre et expliquer les systèmes de gouvernance mis en œuvre, leur fonctionnement, de savoir quel est le bon système de gouvernance, de confronter en s'inspirant des performances comparées avec les économies développées ;
- Identifier et connaître les variables de gouvernance qui influencent la performance durable des entreprises publiques Tchadiennes dans l'environnement incertain et d'apporter des solutions à leurs problèmes.

La question principale qui se dégage est la suivante : **quelle est l'incidence de la gouvernance organisationnelle sur la performance durable des entreprises publiques tchadiennes en contexte d'incertitude environnementale ?**

Pour répondre à cette question, nous allons dans un premier temps présenter la nécessité théorique de la gouvernance organisationnelle pour la performance durable en contexte d'incertitude environnementale (1). Ensuite, le cadre méthodologique d'analyse est précisé (2) ; puis interviennent les résultats de la recherche (3), qui sont discutés à la lumière des travaux antérieurs et du champ d'application (4).

### **1. La gouvernance organisationnelle à l'épreuve de l'incertitude environnementale : une revue de la littérature**

Les grandes mutations qu'ont connu les grandes entreprises entre la période de production de masse et celle de la production intelligente n'ont pas laissé les entreprises publiques à la marge.

C'est ainsi que depuis le début des années 1980, on assiste à une importance grandissante accordée non plus à l'administration du secteur public, mais à son management.

## **1.1. Gouvernance organisationnelle, performance durable et incertitude environnementale : un triptyque au cœur de la recherche**

### **1.1.1. Gouvernance organisationnelle dans le secteur public : spécificités et logiques**

De toute évidence, le lien dialectique entre « État », « société » et « services publics » établit que sur le Continent noir, la crise de l'État postcolonial, et subséquemment la crise multipolaire qui frappe les sociétés africaines n'ont pas manqué d'affecter considérablement le service public. L'inefficacité et l'inadéquation des modes actuels de régulation de l'offre de services publics de base constituent un grave sujet de l'heure.

Pour Bakkour D. (2013), la banque Mondiale a avancé que « la gouvernance comprend les coutumes et les institutions utilisées pour exercer l'autorité dans un pays. Cela comprend le processus de sélection, de contrôle et de remplacement des gouvernements, la capacité du gouvernement à élaborer et à appliquer des politiques saines et le respect des citoyens et de l'État pour les institutions régissant les interactions économiques et sociales entre eux ».

Par conséquent, la responsabilité, la transparence et l'engagement à obtenir des résultats satisfaisants sont couramment acceptés dans la vie publique (Tiona Wamba J. H., 2010). En conséquence, la gouvernance des entreprises publiques implique non seulement le gouvernement, mais aussi toutes les personnes impliquées dans la prise de décision et celles qui sont intéressés par ces décisions.

Pour cette raison, il est important de souligner avant toute définition synthétique de la gouvernance des entreprises publiques, qu'elle ne concerne en rien la direction des ministères de tutelle ou des premiers ministères, mais plutôt un ensemble complexe de mécanismes et de moeurs qui permettent de gouverner ces entreprises. La gouvernance des entreprises publiques peut donc être définie comme l'ensemble des relations entre la direction d'une entreprise publique, le conseil d'administration et l'environnement institutionnel de cette entreprise. On est tenté de se poser la question de la place et de l'existence des parties prenantes primaires concernées par les activités de l'entreprise publique en se basant sur cette définition. Il est évidemment prévu que le conseil d'administration soit composé de représentants des différents groupes impliqués dans les activités de l'entreprise publique. Ainsi, la gouvernance des

entreprises publiques est plus inclusive et relativement autonome par rapport aux ministères de tutelle, tout en rassemblant plus de parties prenantes que le gouvernement d'entreprise.

### **1.1.2. Performance durable et environnement incertain au cœur de la recherche**

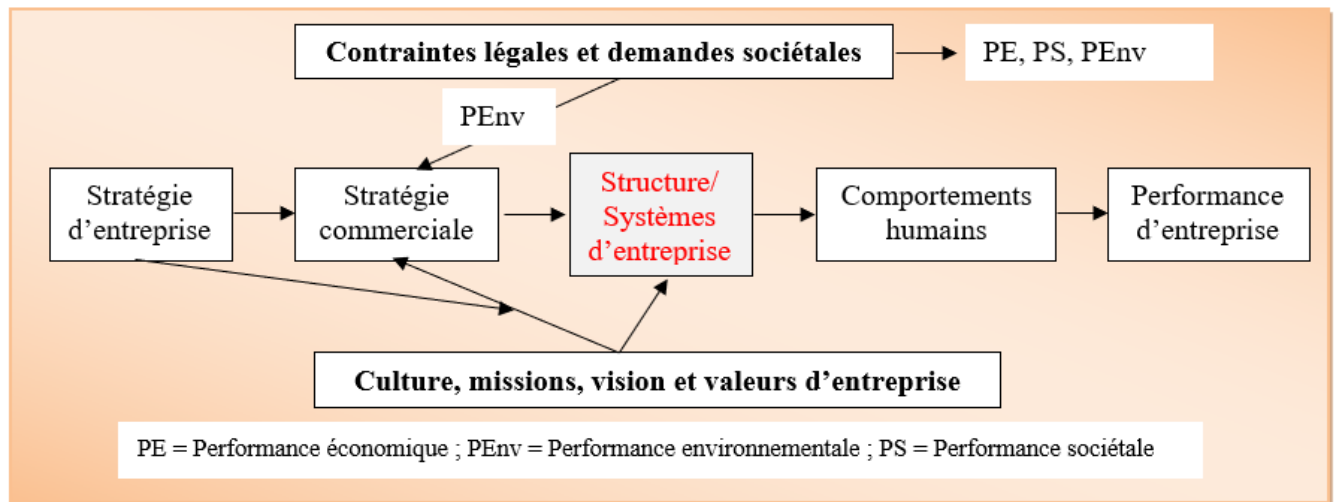
#### **▪ Définition et mesure de la performance durable**

Définir la performance durable revient à définir un style et système de management qui favorise l'existence sur le long terme des organisations. Pour Sebhatu S. P. (2009), la performance durable signifie que les collaborateurs font un excellent travail sans tomber dans les pièges de l'épuisement professionnel ou des coûts cachés. Une performance durable signifie que des produits et services de qualité sont mis à la disposition de l'organisation de manière efficace et efficiente, couplés à un faible taux d'absentéisme et un faible roulement de personnel.

En effet, pour Buchanan et.al. (2005), le maintien des méthodes de travail suggère une vue statique ; or un contexte social, économique, technologique et politique en évolution peut rendre les méthodes de travail et les cibles obsolètes. Pour eux, il est prudent d'envisager une perspective plus dynamique ou évolutive des méthodes de travail dans un environnement en perpétuelle mutation. C'est sans doute pourquoi Laszlo C. (2003) souligne qu'il n'existe pas de définition générique « correcte » du terme performance durable, car il acquiert différentes significations dans différents contextes organisationnels, à différents moments. Pour Székely F. et Knirsch M., (2005), il s'agit de créer de la valeur pour toutes les parties prenantes de l'entreprise tout en répondant aux besoins des personnes mal servies.

Reprenant Abrahamson E. (2000), Székely F. et Knirsch M. (2005), le schéma ci-dessous illustre tous les domaines sur lesquels l'organisation doit se concentrer lors de l'élaboration d'une stratégie de durabilité.

**Figure 1 : Grille d'évaluation de la performance durable d'une organisation**



*Source : Inspiré de Székely F. et Knirsch M. (2005)*

Loin d'être une fin en soi, l'approche de la durabilité est un processus par lequel les entreprises intègrent les objectifs économiques, sociétaux et environnementaux dans les objectifs organisationnels dans une perspective d'optimisation de l'équilibre entre ces trois dimensions.

#### **a. Environnement incertain : définition et mesure**

La revue de la littérature sur l'incertitude environnementale montre que cette notion a souvent été mal comprise (Milliken, 1987). En effet, « l'incertitude environnementale » a souvent été évoquée pour décrire à la fois un état environnemental et un état individuel. Dans le premier cas, Downey et al. (1975) cités par Samsami F. et al. (2015), soulignent que des éléments de l'environnement d'une organisation sont évalués pour développer des indices reflétant la variabilité environnementale. Dans le second cas, l'incertitude environnementale est la propriété des administrateurs de l'organisation et examinée comme un phénomène perceptuel (Mueller G. C. et al., 2000 cités par Samsami F., 2015).

Nous définissons l'incertitude environnementale comme l'incapacité à déterminer la probabilité d'événements futurs, le manque d'informations sur les relations de cause à effet, et l'incapacité à prédire avec précision les implications des décisions/actions. Il se pose à présent la question de la mesurabilité de ce phénomène que nous entrevoyons comme variable modératrice de cet article.

## **1.2. Synthèse des travaux sur l'apport théorique de la gouvernance organisationnelle à la performance durable**

### **1.2.1. Gouvernance publique et satisfaction des usagers**

La satisfaction des usagers est aujourd'hui au cœur des préoccupations des hommes politiques et des gestionnaires publics. Cet intérêt porté à la satisfaction est combiné avec un discours sur l'amélioration de la proximité avec les usagers comme axe central de la réforme de l'État. En effet, des facteurs comme la décentralisation des décisions, l'adaptation des services aux attentes des usagers et la personnalisation des relations de service public contribuent à rapprocher l'administration publique de ses usagers (Cluzel-Métayer, 2006). Ces objectifs se retrouvent dans les discours sur le « nouveau » management public.

D'après Warin (1999), « La satisfaction des usagers des services publics et des administrations est désormais un facteur de décision pour déterminer la performance publique. Alors que le secteur privé a longtemps mesuré la satisfaction des clients, cela n'est pas une nouveauté pour le secteur public. C'est l'un des objectifs clairs des initiatives de réforme du secteur public qui s'inspirent du nouveau management public ». Ainsi, la qualité est désormais un élément essentiel de la conduite que les services publics ne peuvent plus négliger.

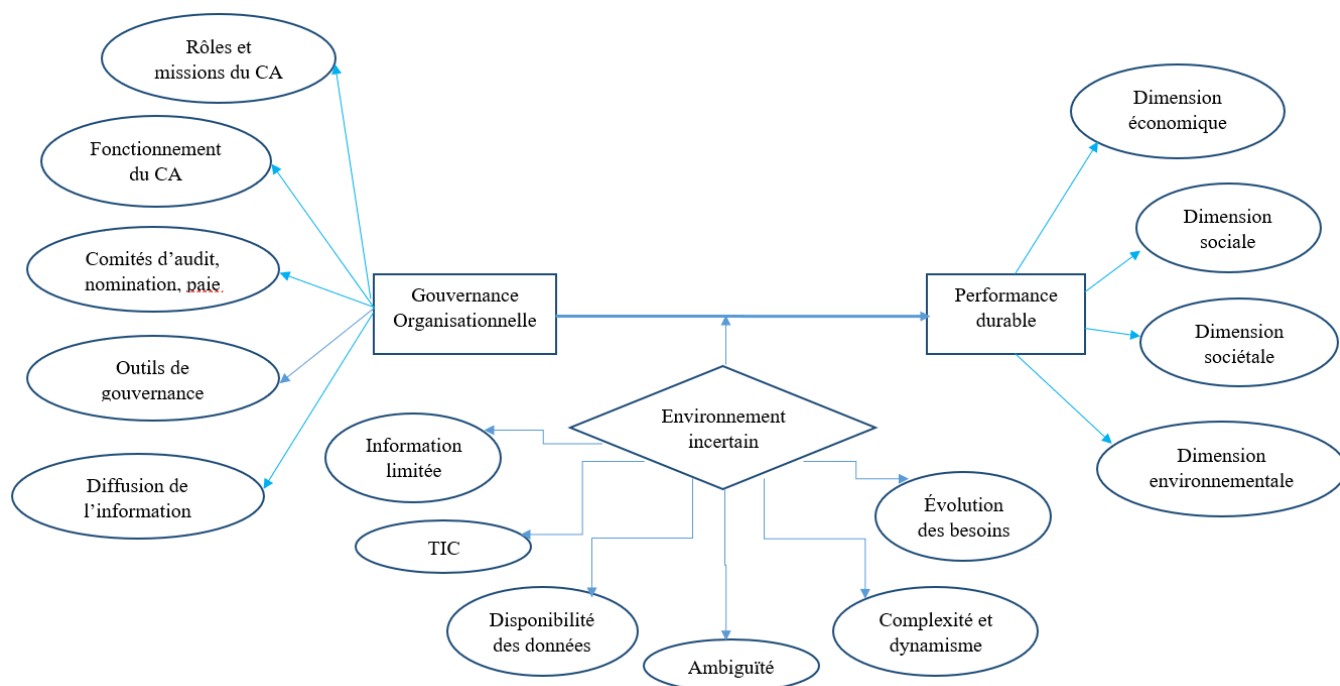
Ainsi, les services publics ne sont pas seulement destinés à répondre aux attentes individuelles de leurs usagers, mais ils sont également l'un des outils importants à la disposition des pouvoirs publics pour leur permettre d'avoir un impact sur l'environnement socio-économique d'un territoire. En conséquence, la distinction entre les domaines public et privé se situe au niveau des objectifs. Les institutions publiques aident la société et mettent en œuvre les politiques. Par conséquent, la finalité de la définition de l'activité publique est d'influencer leur environnement (impact) et non seulement de produire des prestations. Par conséquent, l'évaluation des résultats des décisions et des actions de gestion doit inclure l'analyse de l'impact des politiques et peut être effectuée de diverses manières en fonction des objectifs assignés. (Gerbaix, 2006). L'évaluation fait référence à des éléments structurés formels (règles explicites, procédures, mesures des résultats, tableaux de bord, comptabilité analytique, évaluation des politiques publiques ...) et/ou informels (culture d'établissement, valeurs communes, loyauté, engagement réciproque, règles non écrites ...).

### 1.2.2. Gouvernance organisationnelle et satisfaction des parties prenantes en environnement incertain

En quête de satisfaction simultanée des aspects économiques, sociaux et environnementaux, le gouvernement Tchadien, comme la plupart des gouvernements de la sous-région et du monde, s'est vu embrasser progressivement les principes du nouveau management public. Une technique de gestion de la chose publique qui confère plus de pouvoir aux managers qu'aux décideurs politiques. Mais, son implémentation se heurte à de nombreux paramètres que nous escomptons élucider dans cet article à travers le positionnement de l'incertitude environnementale comme situation intermédiaire. Comme l'ont si bien souligné Clappitt et al. (2000) et Samsami F. et al. (2015), cette incertitude présente une dimension aussi bien organisationnelle qu'individuelle (les employés en entreprise). En guise de grille d'évaluation de la relation multidimensionnelle envisagée, nous avons émis l'hypothèse centrale suivante : la gouvernance organisationnelle influence la performance durable des entreprises publiques tchadiennes en contexte d'incertitude environnementale.

À partir de cette hypothèse, nous avons mis sur pied un modèle théorique rapprochant l'ensemble de nos indicateurs.

**Figure 2 : Modèle conceptuel de l'étude**



*Source : Nous-mêmes*

Parvenus au terme de cette section, il était question d'analyser l'incidence théorique de la gouvernance organisationnelle sur la performance durable. Puisqu'il s'agit des entreprises publiques, dans une première sous-section, nous avons mis en exergue l'incidence de la gouvernance organisationnelle sur la satisfaction des usagers, considérés comme la première cible du service public. Dans une deuxième section, nous avons intégré les autres parties prenantes puisqu'il s'agit de performance durable. Nous achevons cette section sur les différentes approches théoriques de gestion de l'incertitude.

## **2. Méthodologie**

L'objet de ce travail étant de déterminer l'impact de la gouvernance organisationnelle sur la performance durable dans un environnement incertain, il est toujours important de mener des recherches exploratoires pour comprendre en profondeur le rôle des mécanismes générateurs possibles, inclus dans la variable modératrice. Pour ce faire, nous optons pour une posture épistémologique post positiviste de type critique. Celle-ci combine les approches qualitatives et quantitatives. La démarche pour laquelle nous optons dans ce travail est donc la démarche mixte. À cet égard, après avoir présenté la technique d'échantillonnage, nous présentons les différentes techniques de collecte et d'analyse de données.

### **2.1. Échantillonnage des entreprises publiques tchadiennes**

Après une analyse enquête exploratoire auprès de trois entreprises publiques tchadiennes qui ont souhaité que leur anonymat soit conservé, nous avons effectué une descende plus généralisée auprès de plus de onze entreprises au sein desquelles nous avons interrogé une multitude de cadres. Ci-dessous, nous présentons d'abord la base de sondage avant de présenter l'échantillon proprement dit.

#### **2.1.1. Base de sondage des entreprises publiques tchadiennes**

La situation des participations de l'État tchadien dans les entreprises publiques et parapubliques est examinée ici. À cet égard, dans le cadre de l'amélioration de la gestion du portefeuille des entreprises publiques, la Direction Générale du Ministère des Finances et du Budget, à travers la DAFSEM, a mis à jour la liste officielle des entreprises publiques en date de Mai 2020.

La liste actualisée de vingt (20) entreprises publiques a été obtenue grâce au recensement effectué du 15 mars 2019 au 15 mars 2020 en collectant des états financiers et autres documents administratifs. Celles-ci sont réparties comme suit :

**Tableau 1 : Liste des entreprises tchadiennes en 2020**

N°	Sigles	Extension
<b>Entreprises publiques avec au moins 50 % de participation de l'État</b>		
1	NSTT	Nouvelle Société Textile du Tchad
2	SOPROFIM	Société de Promotion Foncière et Immobilière
3	SHT	Société des Hydrocarbures du Tchad
4	SOTEL-Tchad	Société des Télécommunications du Tchad
5	SIMATRAC	Société Industrielle des Matériels Agricoles et d'Assemblage des Tracteurs
6	SNE	Société Nationale d'Électricité
7	SONEXHO	Société Nationale d'Exploitation Hôtelière
8	SONACIM	Société Nationale de Ciment
9	SONAMIG	Société Nationale des Mines et Géologies
10	STE	Société Tchadienne des Eaux
<b>Entreprises parapubliques avec moins de 50% de participation de l'État</b>		
1	CNPCIC	China National Petroleum Corporation International Chad
2	Tchad Airlines	Compagnie Aérienne TCHAD AIRLINES
3	CST	Compagnie Sucrière du Tchad
4	CotonTchad-SN	Société Cotonnière du Tchad
5	SRN	Société de Raffinage de N'djamena
<b>Banques publiques et parapubliques</b>		
1	BAC	Banque Agricole et Commerciale
2	BCC	Banque Commerciale du Chari
3	BHT	Banque de l'Habitat du Tchad
4	CBT	Commercial Bank Tchad
5	SGT	Société Générale Tchad

*Source : Ministère Tchadien des Finances et du Commerce (2020)*

Au regard du tableau ci-dessus, on peut constater et témoigner la forte implication de l'État dans les entreprises au domaine d'activité sensible pour les populations. C'est le cas du domaine de l'énergie (avec la SNE), de l'eau (avec la STE) et de l'immobilier (Sonacim et Soprofin) ; mais également dans des secteurs sensibles comme celui des télécommunications (avec SOTEL) et des hydrocarbures (avec la SHT). Notons qu'au sein de cette population d'entreprises étatiques et paraétatiques, on peut constater la présence des banques. Mais leur fonctionnement particulier (rapport étroit avec la COBAC et les normes prudentielles) nous pousse à les exclure de notre base de sondage. Il importe donc de préciser notre échantillon.

### 2.1.2. Constitution de l'échantillon proprement dit

Dans le cadre de cet article, nous ne saurons dire avec certitude que nous disposons d'une base de sondage précise et exacte, car il est possible que le tableau précédent ait connu des évolutions. Fort de ce constat, nous avons opté pour la méthode non probabiliste. Plus précisément, l'échantillonnage au jugé. Cette technique précise relève du fait que notre souhait était celui d'interroger spécifiquement les cadres des différentes entreprises publiques prospectées.

Nous avons donc ciblé un nombre assez élevé d'entreprises publiques au sein desquelles nous avons administré des questionnaires à des cadres volontaires. Le contexte de COVID-19 suivi de celui de période d'instabilité politique ne nous ont pas facilité la tâche de collecte. Le tableau ci-dessous retrace les différentes phases qui ont abouti à la constitution de notre échantillon.

**Tableau 2 : Constitution de l'échantillon de l'enquête**

	Entités		Questionnaires			Taux de réponses
	Sigles	Signification	Admin	Coll	Expl	
1	SNE	Société Nationale d'électricité	5	5	05	100 %
2	ONAPE	Office National pour la Promotion de l'Emploi	5	4	04	80 %
3	ARCEP	Autorité de Régulation des Communications Électroniques et de la Poste	5	3	03	60 %
4	CNPS	Caisse Nationale de Prévoyance Sociale	5	3	03	60 %
5	SODELAC	Société de Développement du Lac	5	3	03	60 %
6	ANIE	Agence Nationale des Investissements et des Exportations	5	2	02	40 %
7	STE	Société Tchadienne des Eaux	5	3	03	60 %
8	STPE	Société Tchadienne des Postes et Épargnes	5	3	03	60 %
9	ANADER	Agence Nationale d'Appui au Développement Rural	5	3	03	60 %
10	ADETIC	Agence de Développement des Technologies de l'Information	5	2	02	40 %
11	SHT	Société des Hydrocarbures du Tchad	5	2	02	40 %
<b>Total</b>			<b>55</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>60 %</b>

*Source : Les auteurs*

Comme nous l'avions prévu par anticipation, nous constatons que la base de sondage initialement prévue n'est pas exhaustive en date. Car on peut constater que dans notre échantillon, figurent des entreprises publiques qui ne font pas partie des entreprises listées plus hauts dans le tableau 1. Ce qui justifie à suffisance, le fait que nous ayons eu recours aux méthodes non aléatoires. En ce qui concerne l'échantillon proprement dit, on peut constater que le taux d'abstention est de 40 %. Car nous avons voulu constituer un échantillon équitable de

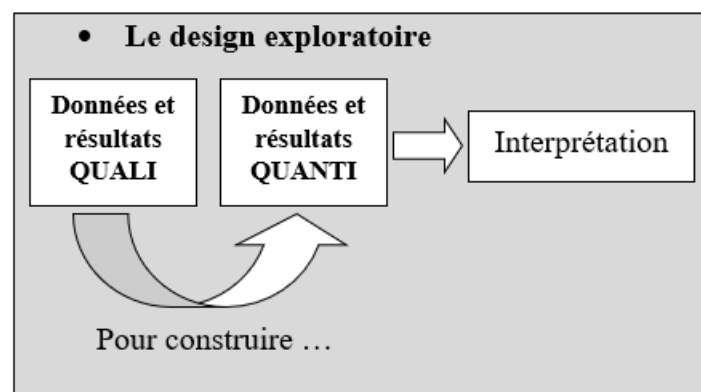
55 répondants en administrant autant de questionnaires et de manière équitable au sein des 11 entreprises publiques que nous avons pu toucher (soit, 5 questionnaires par entreprise).

Nous regrettons qu'en date de saisie des données dans le tableur Excel, beaucoup de répondants potentiels ne nous ont pas fait de retour favorable. On constate tout de même que tous les questionnaires administrés et collectés ont été bien remplis, car tous ont été exploités aux fins de l'analyse des données. Méthodes d'analyses de données que nous présentons ci-après.

## 2.2. Méthodes d'analyse des données

Avant toute présentation des méthodes d'analyse de données, rappelons le design de notre étude tel que synthétisé dans le schéma ci-dessous :

**Figure 3 : Design de l'étude**



*Source : Creswell J. et Plano Clark V. (2006)*

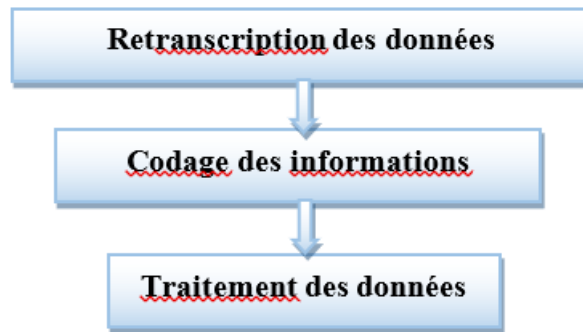
En effet, la phase qualitative précédant la phase quantitative a pour objectif de faciliter la compréhension du sujet de recherche sur le terrain des entreprises publiques tchadiennes. L'objectif étant de nous faire une première idée sur la contribution de la gouvernance organisationnelle à la performance durable ainsi que les variables de l'incertitude environnementale qui expliqueraient au mieux cette relation.

### 2.2.1. Méthode d'analyse des données qualitatives : l'analyse de contenu

Dans le cadre de cet article, notre analyse a pour but de comprendre en profondeur la relation de causalité entre la GO et PD. Plus particulièrement dans cette partie, l'objet est de comprendre en profondeur les mobiles qui sous-tendent la contribution de la GO à la matérialisation d'une

PD au sein des entreprises publiques tchadiennes. Pour ce faire, Andreani J-C. et Conchon F. (2003) résumant les étapes de l'analyse des données qualitatives en trois phases comme suit :

**Figure 4 : Étapes de l'analyse de contenu**



*Source : Andreani J-C. et Conchon F. (2003)*

La procédure comprend généralement la transformation d'un discours oral en texte, puis la construction d'un instrument d'analyse pour étudier la signification des propos. Ensuite, l'analyste a recours à l'usage d'un instrument d'analyse afin de décoder ce qui a été dit. Enfin, l'analyste établit le sens du discours.

### **2.2.2. Méthodes d'analyse de données quantitatives : du tri à plat aux tris-croisés**

Nous avons réalisé une analyse de données en quatre étapes. La première étape va consister à effectuer des analyses longitudinales (ou tris à plat) avec pour objectif de décrire les phénomènes de la recherche individuellement. En d'autres termes, il s'est agi de décrire l'état des lieux de la performance durable, de la gouvernance organisationnelle et de l'incertitude environnementale individuellement. Par la suite, la seconde étape va consister en une réduction des dimensions à travers des analyses en composantes principales (ACP). L'objectif étant d'obtenir des facteurs (ou scores) qui permettent le recours à des tests sur variables ordinales ou métriques. Facilitant ainsi le rapprochement des différentes variables de l'hypothèse générale.

Le test d'ensemble, réalisé dans le logiciel SmartPLS, a eu pour objet de vérifier l'incidence simultanée de toutes variables susceptibles d'expliquer la contribution de la GO à la PD des entreprises publiques tchadiennes.

Après cette présentation des techniques d'analyse de données, il importe à présent de procéder à la présentation des résultats des différentes enquêtes. Comme nous l'avons précisé plus haut, notre design est de type exploratoire. Autrement dit, nous commençons par présenter les résultats de la phase qualitative de notre enquête avant de nous intéresser à la phase quantitative.

### **3. Résultats**

#### **3.1. Résultats de la phase qualitative**

Nous résumons les résultats de la phase qualitative de ce travail autour de la perception qu'on les entreprises tchadiennes prospectées de la gouvernance organisationnelle et de la performance durable.

##### **3.1.1. Perception de la gouvernance organisationnelle par les prospects des entreprises publiques tchadiennes**

Nous avons donc eu à prospecter les cadres supérieurs de trois entreprises publiques que nous décidons de dénommer « Entreprise A », « Entreprise S » et « Entreprise C », car ayant promis l'anonymat à chacune d'entre elles. Les entretiens ont en moyenne duré 50 minutes. D'entrée de jeu, nous leur avons demandé ce qu'elles pensent être la gouvernance organisationnelle en termes de séparation de fonction entre le conseil d'administration (CA) et la direction générale (DG).

Au sein de l'entreprise A, le Conseil d'Administration définit et oriente la politique générale de l'entreprise. La société « S » est quant à elle dirigée par le conseil d'administration, la direction générale y jouant juste un rôle de manager. Par contre dans l'entreprise C, le conseil d'administration définit la stratégie de l'entreprise et contrôle sa mise en œuvre. Dans le tableau suivant, nous allons voir de manière plus analytique comment ces entreprises sont administrées.

**Tableau 3 : État des lieux de la gouvernance organisationnelle au sein des entreprises publiques présélectionnées**

Sous-thème	Société A	Société S	Société C
Rôle et mission du conseil d'administration	Délibère sur les orientations générales en matière de dvt local, sur le plan d'action annuel et le rapport de gestion présentés par la direction générale ; approuve les comptes de fin d'exercice, adopte le budget, décide des acquisitions et aliénation du patrimoine ; approuve les conventions d'entreprise, adopte l'organigramme ...	Définir la stratégie globale de l'entité, déterminer son mode d'organisation tout en procédant à la nomination du DG, s'assurer que l'action de l'équipe dirigeante est conforme à la stratégie définie. Informer les actionnaires minoritaires ne siégeant pas au conseil à travers les rapports annuels.	Le Conseil d'administration est chargé de définir la stratégie de l'entreprise et de contrôler la mise en œuvre de cette stratégie dans le but de pérenniser l'entreprise.
Fonctionnement du conseil d'administration	Il comprend plusieurs membres, dont un président et un secrétaire. Le conseil est composé de douze (12) membres choisis dans le secteur public et/ou privé.	Constitué d'une dizaine d'administrateurs représentant des départements ministériels, mais aussi de 3 personnalités indépendantes. On y retrouve également des anciens ministres et hauts cadres de l'admin publique. Il se réunit 2 fois par an au début et à mi-parcours de l'année budgétaire.	Notre Conseil est composé de 09 administrateurs dont 03 indépendants. Nous tenons au moins 5 sessions par an. Nous avons 05 comités spécialisés.
Comités d'audit, de nomination et de rémunération	Le comité d'audit est représenté par un auditeur interne nommé par le conseil d'administration sur proposition de la direction générale. Il est nommé comme les autres cadres et chefs services.	Pas de comité d'audit, ni de comité de nomination ou de rémunération.	Le comité d'audit est constitué de membres nommés en fonction de leur expérience et compétences en audit et comptabilité. Il est présidé par un administrateur indépendant. Les membres gagnent 200.000 xaf par session contre 250.000 xaf pour le président du comité.

*Source : Les auteurs*

En effet, d'après le tableau ci-dessus, dans les sociétés « A » et « S », le rôle du conseil d'administration est assez dense. Dans la société A, le conseil d'administration va jusqu'à fixer les procédures d'engagement des finances, y compris les procédures de passation des marchés et de code de conduite des procédures administratives et financières. Il approuve également toutes les conventions, y compris les emprunts, proposés par la direction générale et ayant une incidence sur le budget. Dans la société S, la gouvernance cherche à équilibrer les intérêts des actionnaires à ceux des autres parties prenantes de l'entreprise en mettant un accent particulier sur la responsabilité sociétale de l'entreprise qu'elle utilise comme un outil véritable de gouvernance. Dans tous les cas prospectés, il revient au conseil d'administration de définir la stratégie d'entreprise et de veiller à son application par la direction générale.

La taille moyenne de chacun des conseils d'administration est d'environ dix administrateurs et on y retrouve chaque fois des administrateurs indépendants. Il se réunit deux fois par an pour la société « S » et cinq fois par an pour la société « C ». De manière générale, les personnes qui y siègent sont des représentants des ministères de tutelle et des anciens hauts cadres et directeurs desdites sociétés.

Dans l'entreprise « S », il n'existe pas de comité d'audit. Pourtant dans les deux autres sociétés, ce comité existe et est représenté par des membres (auditeurs) recrutés en fonction de leurs compétences et de leur expérience en matière de comptabilité et d'audit. Le mode de gouvernance et de reporting est assuré par l'existence de manuels de procédures (société A), d'une charte de bonne gouvernance et d'un règlement intérieur (société C), mais surtout, de rapports annuels basés sur la présentation des états financiers historiques et prévisionnels de l'exercice N+1. L'un des atouts de la structure « A » est le Reporting c'est-à-dire, sa capacité de communication de ses informations et de ses données, non seulement à sa hiérarchie mais aussi au public. Toutes les données administratives, techniques et financières sont rapportées à des échéances très précises. La communication des données se fait sous forme de rapports d'activités, de rapports financiers et de procès-verbaux.

La gouvernance organisationnelle est donc une réalité au sein de ces structures. Nous nous intéressons à présent à la performance durable de celles-ci.

### 3.1.2. Début d'appréhension de la performance durable des entreprises publiques au Tchad

Nous avons questionné les répondants sur leur appréhension globale de la performance durable ainsi que sur ses différentes dimensions. Les réponses sont fournies ci-dessous :

**Tableau 4a : État des lieux de la performance durable au sein des entreprises prospectées**

Sous-thèmes	Société A	Société S	Société C
Définition de la performance durable	C'est la mobilisation de toutes les ressources ; le niveau de réalisation des résultats attendus ; les forces, les faiblesses et les leçons tirées lors de l'exécution du programme	C'est la stratégie de l'entreprise prenant en compte les principes de développement durable	C'est une performance financière et sociale qui permet d'assurer la pérennité de l'organisation. Sur le plan financier, elle se matérialise par des résultats nets au moins égaux à zéro.
Dimension économique de la performance durable	Notre entreprise n'est pas une structure génératrice des recettes. Son ambition consiste à agir pour améliorer les conditions de vie de la population rurale sur le plan économique.	Notre entreprise essaye toujours d'atteindre ses objectifs de manière efficiente tout en se conformant à la bonne exploitation de ses carrières.	La dimension économique de la performance durable se traduit par le respect des ratios économiques positifs tel que : EBITDA/Capitaux permanents.
Dimension sociale de la performance durable	Sur le plan social, notre entreprise emploie des agents de diverses origines et catégories, et leurs indemnités et salaires sont pris en charge par la structure ; améliorer les conditions de vie en milieu rural à travers la promotion des activités de production et promouvoir le bien-être social.	Niveaux qualitatifs et quantitatifs très élevés sur le plan du climat social. Ceci à travers le bien-être au travail des employés, les programmes de formation du personnel, le comportement appréciable des dirigeants à l'égard de leurs employés.	Le dialogue social au travers des discussions avec les délégués de personnel, une plate-forme a été créée à cet effet. L'approche genre est développée dans l'entreprise. A cet effet le poids des femmes dans l'effectif du personnel a été fixé à 60%.

*Source : Les auteurs*

**Tableau 4b : État des lieux de la performance durable au sein des entreprises prospectées**

Sous-thèmes	Société A	Société S	Société C
Dimension sociétale de la performance durable	Notre structure est aussi un opérateur de proximité, elle est présente sur le terrain. Au vu de ses expériences cumulées, elle est devenue un acteur incontournable en matière de développement à tel point qu'elle est sollicitée par les Partenaires Techniques et Financiers dans leurs actions de soutiens aux personnes vulnérables	La dimension sociétale est l'une des priorités de notre entité. Tient compte des attentes des populations riveraines à travers des œuvres sociales inscrites dans la ligne budgétaire de l'entité.	Respect des engagements vis-à-vis de l'actionnaire majoritaire ou principal qu'est l'État. Satisfaction permanente des populations environnementales à travers des œuvres caritatives à leur endroit.
Dimension environnementale de la performance durable	La dimension s'articule sur le facteur socio-économique et l'environnement. Tous ces facteurs réunis et mis en œuvre constituent la dimension environnementale.	Au sein de notre structure, cette dimension se manifeste en premier lieu par les études d'impact environnemental réalisés par la structure et par l'organisation des journées d'information pour chaque projet. On peut également citer le cas de la restauration des sites de matières premières exploités au préalable.	Dimension pas très développée dans notre entreprise.

*Source : Les auteurs*

Dans l'ensemble, chacune de nos entreprises reconnaît en la performance durable, des objectifs de développement durable. C'est la définition qu'elles font du contenu des objectifs de développement durable qui peut légèrement différencier d'une entreprise à l'autre. Mais dans l'ensemble, c'est l'approche ressources qui est dominante. En effet, pour l'une, c'est la mobilisation des ressources humaines, matérielles et financières de manière durable et efficiente ; pour l'autre, c'est la diminution de la consommation en énergie, le paramétrage des équipements, le recyclage des déchets, le privilège accordé aux moyens de transport dégageant moins de CO<sub>2</sub>, et penser au télétravail entre autres.

Sur le plan sociétal, les entités sont également présentes et manifestent cette présence à travers des œuvres sociales qu'elles posent à l'endroit des populations riveraines et d'ailleurs. C'est le cas par exemple de la société « S » qui met sur pied des œuvres sociales telles que les châteaux d'eau, les écoles primaires et secondaires, des centres de santé, des programmes d'appui aux populations féminines, la restructuration des sites exploités pour ne pas polluer l'environnement, et bien d'autres activités destinées à intégrer les attentes des populations riveraines. Cette dimension présente de fortes similitudes avec la dimension environnementale qui, pour des raisons de nature d'activités, n'est pas intégrée par l'entreprise « C » ; mais demeure une activité de priorité pour les sociétés « A » et « S ».

En bref, la performance durable est bel et bien une réalité au sein des structures pré enquêtées. Seule la structure « C » n'a pas fait de la dimension environnementale une priorité. Mais les dimensions sociales et sociétales y sont également d'un ancrage véritable. Il importe donc de prêter une attention particulière à cet environnement.

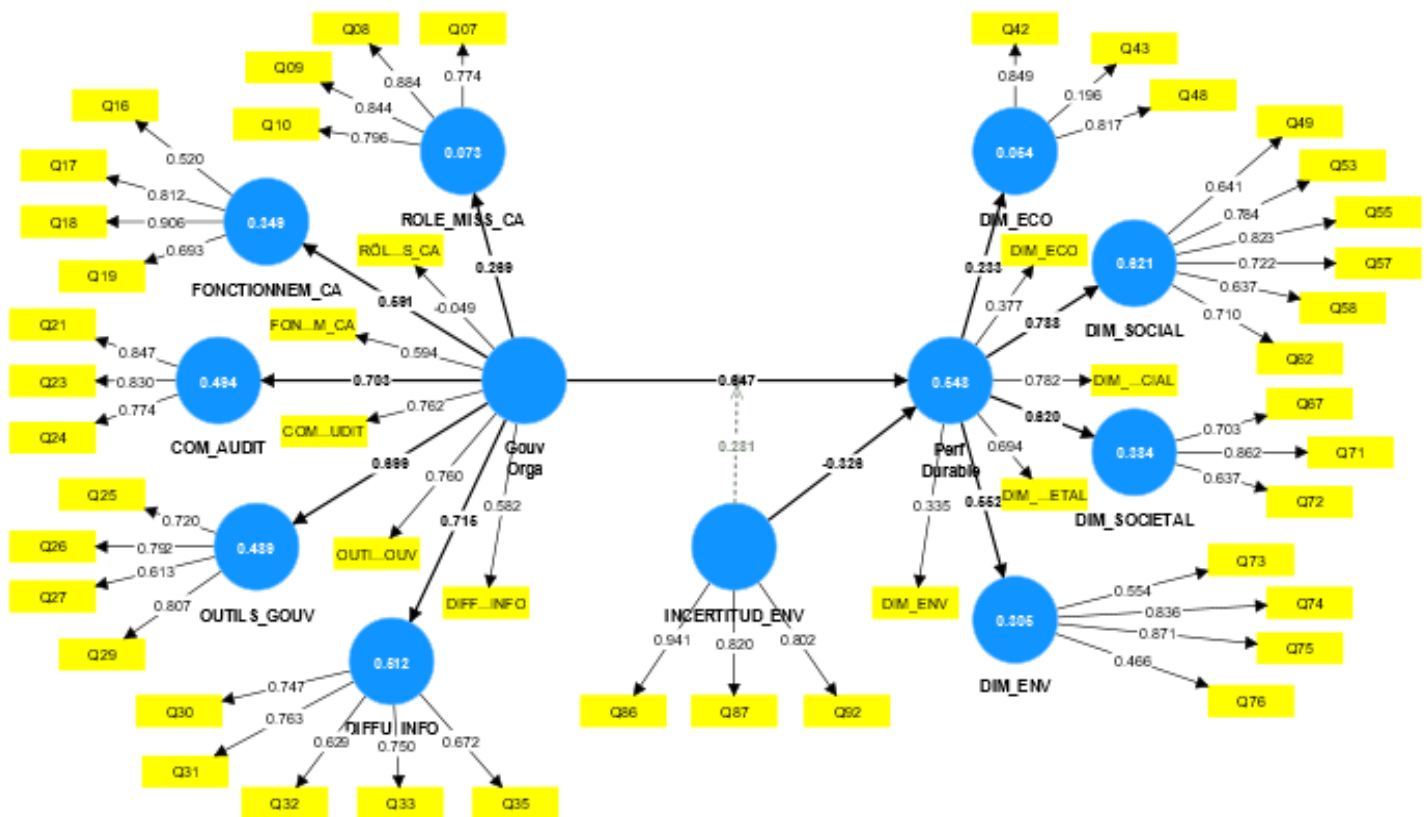
Après avoir présenté l'état des lieux des deux principales variables de cette étude, nous devons les rapprocher en contexte d'incertitude environnementale. C'est à ce niveau qu'intervient la nécessité de mener une étude généralisable à travers les résultats de la phase quantitative de cet article.

### **3.2. Résultats de la phase quantitative**

Dans ce paragraphe, il s'agit de rapprocher nos différentes variables en nous servant de leurs indicateurs clés. En d'autres termes, il s'agit de rapprocher les cinq variables factorielles de la gouvernance organisationnelle aux quatre dimensions de la performance durable en présence de l'indicateur composite de l'incertitude environnementale.

Seul un modèle robuste peut mettre en exergue une telle pluralité de relations. Pour y parvenir, nous avons eu recours à la technique des équations structurelles à travers le logiciel SmartPLS V4. Ce logiciel a l'avantage non seulement de rapprocher un ensemble de variables dépendantes, indépendantes et de contrôle, mais aussi, d'effectuer simultanément des analyses factorielles confirmatoires. Enfin, les résultats qu'il dégage servent en même temps de modèle corrigé de l'étude. Ces résultats sont donnés ci-dessous :

**Figure 5 : Modèle empirique de l'influence de la gouvernance organisationnelle sur la performance durable**



Source : Les auteurs

Pour une première analyse, une hiérarchisation des différentes dimensions de nos concepts de recherche peut être effectuée. S'agissant de la variable explicative qu'est la gouvernance organisationnelle, la dimension la plus importante est la diffusion de l'information (financière et non financière), à travers un coefficient de représentativité de l'ordre de 0,715. La diffusion de l'information est donc la dimension sur laquelle nos entreprises publiques doivent mettre un accent particulier avant de s'intéresser en second lieu à la mise en place d'un comité d'audit, de nomination et de rémunération (coefficient de 0,703). Nous ne saurions plus revenir sur l'importance de tels comités pour garantir l'existence de codes de bonne gouvernance. Ensuite, les outils de gouvernance (coef = 0,699) sont les points sur lesquels les entreprises publiques tchadiennes doivent mettre un accent particulier. Le fonctionnement et les rôles et missions du conseil d'administration doivent être revus au sein de ces entreprises si elles souhaitent améliorer la qualité de la gouvernance organisationnelle.

En ce qui concerne la performance durable, la dimension la plus en vue est la dimension sociale (coef = 0,788). Les entreprises publiques prospectées mènent leurs actions dans le sens de satisfaire les employés. La preuve, il a été souligné dans la première section de ce chapitre que ces entreprises recueillent les réclamations des employés et s'efforcent tant bien que mal à promouvoir l'employabilité des femmes dans une société où les mœurs sont rigides à l'emploi des femmes. À la suite de la dimension sociale, la dimension sociétale prime avec un coefficient de 0,620. À ce niveau, les entreprises ont tenu à déplorer l'immixtion de l'État dans leur management ; mais cela ne les empêche pas de rester en phase avec leur politique de promotion de l'honnêteté dans tous leurs contrats et de fournir toutes les informations utiles et réelles sur leurs offres. La dimension environnementale n'est pas en reste, avec un coefficient de sensibilité de 0,552. Et ce à travers l'engagement dans une démarche de management environnemental et une gestion économe des ressources mises à leur disposition.

Ce qui est important à relever en observant le modèle ci-dessus, c'est le lien positif concernant l'influence de la gouvernance organisationnelle sur la performance durable. Ce lien positif est matérialisé par un coefficient de 0,647 matérialisant l'impact de la gouvernance sur la performance de ces entreprises. Toutefois, avant de mettre un accent sur la nature (forte) de ce coefficient, notons le rôle modérateur positif de l'incertitude environnementale (coefficient = 0,281). Ce rôle modérateur est d'autant plus important que son influence directe sur la performance organisationnelle aurait été négative (coefficient = - 0,326).

En effet, lorsqu'elle est considérée comme une variable explicative, l'incertitude environnementale a un impact négatif sur la performance durable. Mais elle concourt positivement à améliorer ladite performance lorsqu'elle agit sur le lien entre gouvernance organisationnelle et performance durable. Une analyse logique de cette situation permet de donner du sens à ce résultat. À cet égard, des variables telles que l'évolution des TIC, l'évolution des besoins des usagers ont tendance à plomber la performance des entreprises tchadiennes qui sont à la traîne. Mais lorsque les instances dirigeantes ont pris conscience de ces phénomènes environnementaux, elles mettent sur pied des techniques de gouvernance inclusive de ces aspects environnementaux qui, en retour, concourent à améliorer la performance durable de ces entreprises. Par conséquent, nous retenons notre hypothèse en soulignant que la gouvernance organisationnelle influence positivement et significativement la

performance durable des entreprises publiques tchadiennes en contexte d'incertitude environnementale. Il importe à présent de discuter ce résultat.

#### **4. Discussion des résultats et implications managériales**

Le principal résultat auquel nous avons abouti dans le cadre de ce article de recherche fait état de ce que, en contexte d'incertitude environnementale, la gouvernance organisationnelle des entreprises publiques tchadiennes joue un rôle catalyseur et pérenne sur leur performance. L'incertitude environnementale a pour principal rôle de pousser les entreprises publiques à mettre sur pied les règles de bonne gouvernance. À cet égard, nombreuses sont ces entreprises publiques qui revoient sans cesse la qualité de leurs offres en fonction de l'évolution des technologies et des besoins des usagers. Au sens de l'OCDE (1995), ces entreprises prêtent plus d'attention aux résultats en termes d'efficience et d'efficacité. Le système d'information est de plus en plus décentralisé, et des efforts considérables en termes de renforcement des capacités techniques.

Aussi, au sens de Osborne et Gaebler (1992), l'instauration de la concurrence entre les entités publiques et les entités privées améliore le rendement des employés des entités publiques, augmente la performance globale et réduit les coûts. Au-delà de toute attente, les entités prospectées ont fait de la satisfaction des usagers, une priorité, et ce à travers la diffusion des informations sociétales et environnementales. Le reporting y est interne, mais aussi externe. Même si on peut avouer que son empreinte n'est pas forte, on peut quand même souligner que des efforts considérables sont fournis pour s'arrimer aux principes du nouveau management public.

On peut constater que le secteur public tchadien, autrefois jugé inefficace, bureaucratique et rigide, emprunte de plus en plus au secteur privé pour se fixer des objectifs de minimisation des coûts, d'augmentation des pouvoirs des administrateurs publics. De telles pratiques, dignes d'un véritable système de management privé, ont été mises sur pied au sein de ces structures publiques.

De plus, la constitution du conseil d'administration de ces entreprises, au sens du rapport cadbury (1992), se réunit sous haute fréquence et est constitué dans la plupart des cas, d'administrateurs indépendants. De plus, on a constaté que la constitution du conseil

d'administration de la plupart de ces entreprises répond au besoin de robustesse en calibre et en nombre, car pour a plupart d'entre elles, ces éentreprises insère dans le conseil, des anciens cadres et professionnels du métier de l'entreprise. Même si au-delà de toute chose, la majorité des membres du conseil sont des personnalités subissant les orientations de l'État. Tous ces facteurs de bonnes gouvernance sont le fruit de l'incertitude de l'environnement et la cause du niveau de performance durable témoigné dans ces entreprises.

En effet, l'incertitude environnementale étant un problème auquel se heurtent la majorité des dirigeants, qu'ils soient en contexte d'entreprise privée ou publique, les effets sur la performance se sont avérés négatifs. C'est d'ailleurs le résultat auquel aboutissent la plupart d'auteurs. À titre illustratif, Lorenzi, Sims et Slocum (1981) ont trouvé des preuves que l'incertitude perçue entraîne une baisse des performances ; c'est également le cas pour Downey et Slocum (1982) qui ont mis en exergue une relation négative entre l'incertitude perçue et le rendement de la direction. Nos résultats corroborent ces travaux à travers une relation négative entre l'incertitude environnementale et la performance durable des entreprises tchadiennes du secteur public (coefficient = - 0,326).

Le principal résultat de cette recherche montre que l'application des codes de bonne gouvernance permet de maîtriser les variables environnementales et par conséquent, impulser un élan de performance durable. Cet élan de performance durable est plus ressenti au niveau des dimensions sociales, sociétales et environnementales qu'au niveau économique. Ce qui n'est que logique, car il s'agit d'entreprises dont la priorité n'est pas de réaliser du profit, mais de satisfaire les parties prenantes au moindre coût. Autrement dit, beaucoup reste encore à faire sur le plan économique (minimisation des coûts). Ce résultat portant sur la satisfaction des parties prenantes est en phase avec ceux de Cluzel-Métayer (2006), Warin (1999), Gerbaix (2006). Mais nos résultats vont bien au-delà de ceux de ces auteurs dans la mesure où ils intègrent les aspects liés à l'incertitude environnementale.

## **Conclusion**

La question centrale que soulève cet article a été formulée comme suit : quelle est l'incidence de la gouvernance organisationnelle sur la performance durable des entreprises tchadiennes en contexte d'incertitude environnementale ? Pour répondre à cette question, nous avons formulé l'hypothèse de recherche suivante : la gouvernance organisationnelle influence

significativement la performance durable des entreprises publiques tchadiennes en contexte d'incertitude environnementale. Pour vérifier cette hypothèse, nous avons eu recours à des sources de données tant secondaires que primaires.

S'agissant des données secondaires, nous avons parcouru un corpus littéraire riche, allant de la clarification des concepts à leur mise en relation. En ce qui concerne la clarification des concepts, il apparaît que la gouvernance organisationnelle est un concept aux contours multiples, un concept dont la géographie ne saurait être restreinte à un cadre bien précis (Lemmon M. L. et Lins K. V., 2001). La gouvernance organisationnelle des entités publiques nous a fait accorder une importance capitale au concept de nouveau management publique. S'agissant de la performance durable, Sebhatu S. P. (2009), nous a appris que la performance durable signifie que les collaborateurs font un excellent travail sans tomber dans les pièges de l'épuisement professionnel ou des coûts cachés. Enfin, nous nous sommes inspirés de nombreux travaux pour donner du sens au concept d'incertitude environnementale. Notamment les travaux de Milliken (1987, p. 136) ; Elbanna S. et Alhwari M. (2012) ; Duncan (1972) ; Buchko (1994) et Ashill et Jobber (2010) entre autres.

En ce qui concerne les données primaires, notre démarche état hybride, elles ont été collectées en deux phases auprès de personnes ressources. La première phase a consisté en la réalisation d'entretiens semi directifs auprès de quelques directeurs généraux et hauts cadres de trois entreprises publiques. La deuxième phase a consisté en l'administration d'un questionnaire auprès d'une trentaine d'entreprises publiques tchadiennes. Lesdits questionnaires ont été exploitées dans le cadre de la phase quantitative.

Les principaux résultats font état de ce que la prise en compte de l'incertitude environnementale accentue l'effet positif de la gouvernance organisationnelle sur la performance durable. Parmi les variables de gouvernance organisationnelle, la diffusion des informations et la qualité des outils de gouvernance sont des facteurs essentiels ; tandis que pour la performance durable, les dimensions sociales, sociétales et environnementales sont prégnantes. Face à cet état des choses, nous recommandons aux entreprises publiques tchadiennes de mettre sur pied une veille technologique destinée à promouvoir l'innovation ; tout en menant des enquêtes de satisfaction tant en interne qu'en externe.

Cependant, la principale limite de ce travail est qu'étant appliqué au secteur public, il n'était pas impossible d'effectuer un recensement de toutes les entreprises tchadiennes. Nos prochains travaux s'inscrivent d'ailleurs dans cette perspective, tout en promettant d'être axés sur les techniques d'accompagnement des entreprises publiques dans la mise en œuvre de ces outils. C'est ainsi que nous escomptons mettre en œuvre des stratégies d'innovation au sein des entreprises publiques tchadiennes.

### **Bibliographie**

- Abrahamson E. (2000), Change without pain, *Harvard Business Review*, 78; 4: 75-79.;
- Alchian A. A. & Demsetz H. [(972), Production, information costs, and economic organization, *American Economic Review*, 62, 777-795;
- Bakkour D. (2013), « essais de définitions du concept de gouvernance », ES n°2013-05 LAMERTA, p17 ;
- Barney & Hesterley (1996), *Organizational Economics: Understanding the Relationship Between Organizations and Economic Analysis*, in, *The SAGE Handbook of Organization Studies*, <https://doi.org/10.4135/9781848608030>;
- Bouckaert G. et Van Dooren W. (2009), *Performance Measurement and Management in the Public Sector*, Chapitre d'ouvrage (*Public Management and Governance*), Routledge, 1st Edition; 14 pages;
- Bovaird T. et Löffler E. (2004), *Public Management and Governance*, Routledge, 2nd Edition, 280 pages;
- Buchanan D., Fitzgerald L. & Ketley D. (2005), No Going Back: A Review of the Literature on Sustaining Organizational Change, *International Journal of Management*, 7(3), pp 189-205;
- Caldwell C. & Karri R. (2005), Gouvernance organisationnelle et systèmes éthiques : une approche conventionnelle pour instaurer la confiance, *Journal of Business Ethics* (2005) 58: 249–259 ;
- Charreaux G. (1997), « Vers une théorie du gouvernement des entreprises » in *Le gouvernement des entreprises*, Paris, *Économica*, p. 421-469 ;
- Clampitt Ph. G., Williams M. L., & Korenak, A. (2000), *Managing organizational uncertainty: Conceptualization and measurement*. International, Communication Association Conference: San Diego (CA);
- Cluzel-Métayer L. (2006), *Le service public et l'exigence de qualité / Lucie Cluzel-Métayer*, Dalloz, Paris ;

- Downey, H. K., Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (1975). *Administrative Science Quarterly*, 20(4), 613-629 ;
- Jensen, M.C. and Meckling, W. (1976). "Theory of the Firm: Managerial Behavior Agency Costs and Ownership Structure," *Journal of Financial Economics*, 3(4): 305–60 ;
- Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Houghton Mifflin Company. Disponible à <http://www.econlib.org/library/Knight/knRUP0.html>.
- Laszlo Chris (2003), *The Sustainable Company: How to create lasting value through social and environmental performance*, Washington DC., Island Press.;
- Milliken F. J. (1987). Three types of uncertainty about the environment: State, effect and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1): 133-143;
- Milliken F. J. (1990). Perceiving and integrating change: An examination of college administrators' interpretation of changing demographics. *Academy of Management Journal*, 33(1): 42-63 ;
- Mueller, G. C., Mone, M. A., & Baker III, V. L. (2000), Strategic decision making and performance : Decision processes and environmental effects. *Academy of Management Proceedings*: N1-N6 ;
- Samsami F., Hosseini H. K., Kordnaeij A. et Azar A. (2015), Managing Environmental Uncertainty: From Conceptual Review to Strategic Management Point of View, *International Journal of Business and Management*, Vol. 10, No. 7 ;
- Sebhatu S. P. (2009), Sustainability performance measurement for sustainable organizations: beyond compliance and reporting, 11th Conference on Quality Management and Organizational Development, Helsingborg, Sweden;
- Székely F. et Knirsch M (2005), Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility: Metrics for Sustainable Performance, *European Management Journal*, Volume 23, Issue 6, December 2005, Pages 628-647;
- Sundamamurthy et Lewis, (2003), Control and Collaboration: Paradoxes of Governance, *The Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 3, pp. 397-415
- Tiona Wamba J. H. (2010), *Responsabilité Sociétale de l'Entreprise et Création de Valeur*, Mémoire de DEA, Unité de Formation Doctorale de l'ENSET de Douala, Université de Douala, Cameroun ;
- Warin P. (1999). La performance publique : attentes des usagers et réponses des ministères. *Politiques et Management Public*, 17(2).