

**RELATION DE CONFIANCE DIRIGEANTS / CONSEIL  
D'ADMINISTRATION ET PERFORMANCE SOCIALE  
DES ENTREPRISES PUBLIQUES AU CAMEROUN.**

**RELATIONSHIP OF TRUST MANAGERS / BOARD OF DIRECTORS  
AND SOCIAL PERFORMANCE OF PUBLIC ENTERPRISES IN  
CAMEROON**

**KAMGANG FODJO Ghislain Justice**  
Docteur/PhD en Comptabilité et Finance  
Département de Comptabilité et de Finance  
Ecole Supérieure et de Gestion  
Institut Universitaire du Golfe de Guinée  
Laboratoire de Recherche en Management

**WAKO Marie Rolette Désirée**  
Doctorante en Comptabilité et Finance  
Département de Comptabilité et de Finance  
Ecole Supérieure et de Gestion  
Institut Universitaire du Golfe de Guinée  
Laboratoire de Recherche en Management

**Yvonne MOUMENI**  
Docteur/PhD en Comptabilité et Finance  
Département de Comptabilité et de Finance  
Ecole Supérieure et de Gestion  
Institut Universitaire du Golfe de Guinée  
Laboratoire de Recherche en Management

**Date de soumission** : 30/05/2024

**Date d'acceptation** : 07/07/2024

**Pour citer cet article** :

KAMGANG FODJO. G & al. (2024) «Relation de confiance dirigeants / conseil d'administration et performance sociale des entreprises publiques au Cameroun.», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 5 : Numéro 7 » pp : 308 - 331.

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

Attribution License 4.0 International License



## Résumé

Le but de cet article est d'analyser empiriquement les effets de la relation de confiance entre dirigeants et conseil d'administration sur la performance sociale des entreprises publiques au Cameroun. Pour atteindre cet objectif, nous avons eu recours à une méthodologie quantitative à partir d'une posture épistémologique positiviste. Nous avons collecté les données à travers un questionnaire qui a été administré auprès des entreprises publiques camerounaises. Ainsi, notre échantillon composé de 33 entreprises publiques a contribué au recueil des données sur lesquelles nous avons procédé aux différents tests. L'analyse de régression linéaire pas à pas par les MCG a révélé que la relation de confiance à travers une franche collaboration entre dirigeants et conseil d'administration influence positivement et significativement la performance sociale des entreprises publiques au Cameroun, surtout en matière de bonne gestion du personnel de l'entreprise. En revanche, pour ce qui est de l'assurance des dirigeants, résultant du niveau de confiance à eux accordé par le Conseil d'administration, les résultats montrent plutôt une relation significativement négative avec les deux indicateurs retenus pour capter la performance sociale des entreprises publiques au Cameroun.

**Mots clés :** Dirigeants ; Conseil d'administration ; Performance sociale ; Entreprise publique.

## Abstract

The ambition of this article is to empirically analyze the effects of the relationship of trust between managers and the board of directors on the social performance of public companies in Cameroon. To achieve this objective, we used a quantitative methodology from a positivist epistemological stance. We collected data through a questionnaire which was administered to Cameroonian public companies. Thus, our sample composed of 33 public companies contributed to the collection of data on which we carried out the various tests. The step-by-step linear regression analysis using MCG revealed that the relationship of trust through frank collaboration between managers and the board of directors positively and significantly influences the social performance of public enterprises in Cameroon, especially in terms of good performance. Management of company personnel. On the other hand, with regard to the confidence of managers, resulting from the level of confidence granted to them by the Board of Directors, the results show a significantly negative relationship with the two indicators used to capture the social performance of public companies in Cameroon.

**Keywords :** Managers; Board of Directors; Social performance; Public company.

## Introduction

L'entreprise publique est aujourd'hui, au cœur des débats relatifs à la gouvernance, au regard de l'impact de l'Etat dans la gestion de ces entreprises. Les entreprises publiques au Cameroun recouvrent trois formes juridiques principales définies par la loi n° 99/016 du 22 décembre 1999 portant statut général des établissements publics et des entreprises du secteur public et parapublic et dont les éléments de distinction sont entre autres la structure du capital et/ou l'objet. Ainsi, l'objet détermine la qualité d'établissement public administratif (Bekolo 1996), qui est défini comme une personne morale de droit public, dotée de l'autonomie financière et de la personnalité juridique ayant reçu de l'état ou d'une collectivité territoriale décentralisée un patrimoine d'affectation et à qui est confiée une mission d'intérêt général. Les établissements publics administratifs n'ont pas la qualité de commerçant, ce qui semble conforter le fait que soient exclus de cette catégorie, tous les établissements dont l'objet, même d'intérêt général aurait un caractère industriel et commercial. Les sociétés à capital public par contre sont des personnes morales de droit privé dotée de l'autonomie financière et d'un capital-actions intégralement détenu par l'Etat ou une ou plusieurs collectivités territoriales décentralisées ou une ou plusieurs autres sociétés à capital public, en vue de l'exécution dans l'intérêt général, d'activités présentant un caractère industriel, commercial et financier. Les sociétés d'économie mixte sont quant à elles, des personnes morales de droit privé, dotée de l'autonomie financière et d'un capital-actions détenu partiellement d'une part, par l'Etat, les collectivités territoriales décentralisées, ou les sociétés à capital public et d'autre part, par les personnes morales ou physiques de droit privé. Les faillites spectaculaires de quelques grandes entreprises comme Enron ou Worldcom aux États-Unis et Swissair en Suisse, ou les pertes importantes de certaines autres comme Vivendi ou France Télécom en France ont suscité un questionnement sur la solidité des assises institutionnelles du monde des affaires Nord -Américain et Européen. Le Cameroun n'est pas étranger à ce type de scandales car le mode de management de certaines entreprises publiques et parapubliques d'envergure comme le Port Autonome de Douala, le Crédit Foncier du Cameroun, le FEICOM, la Société Immobilière du Cameroun, la Société Camerounaise de Dépôt Pétrolier, le Chantier Naval et Industriel du Cameroun a été remis en cause, avec pour conséquence la mise en examen de leurs Directeurs Généraux (Njiké et Tcheubeu, 2017). Ces scandales ont provoqué une réflexion sur l'organisation des entreprises et les relations entre ceux qui les gèrent et ceux qui en sont propriétaires. Cette réflexion a débouché sur la prise en compte dans les entreprises du concept de gouvernance qui peut être définie comme un ensemble de mécanismes de contrôle

mis en place dans le but d'orienter le comportement des dirigeants vers l'amélioration des performances et ainsi de protéger l'avoir des actionnaires (Bodolica, 2007).

Les études de Kamgang et al. (2023) soulignent la recrudescence des dysfonctionnements au sein des entreprises publiques et à la fois des déficits enregistrés par certaines entreprises publiques camerounaises et ce en dépit des thérapeutiques qui ont été administrées au secteur public camerounais. Ce constat remet en cause la performance des entreprises publiques camerounaises. Ainsi, on définira la performance d'une entreprise publique par la mesure avec laquelle elle s'acquitte des tâches qui lui sont assignées par les pouvoirs publics (Pestieau et Gathon, 1996) et ces tâches sont celles de la politique économique, sociale et organisationnelle dans son ensemble. Dans cet esprit, elles doivent se soucier de leur efficacité et de leur efficience pour jouer pleinement le rôle et les missions qui leur sont assignés. Certains travaux (Njiké et Tcheubeu, 2017; Feudjo et al. 2020 ; Hochberg et al. 2007 ; Cohen et al. 2008; et Kamgang et al. 2023) attribuent la faible performance des entreprises publiques camerounaises, notamment la performance financière aux types de relation qui existent entre le conseil d'administration et le dirigeant. A cet effet, Kamgang et al. (2023), se sont intéressés sur le type d'effet que la relation conflictuelle peut avoir sur la performance financière des entreprises publiques camerounaises. A l'issue de leurs travaux, les résultats montrent qu'un conflit d'intérêt entre dirigeants et conseil d'administration a une influence négative et significative sur la performance financière des entreprises publiques au Cameroun, tandis qu'un conflit de compétence entre dirigeants et conseil d'administration impacte positivement leur performance financière. Dans le même ordre d'idée, les études de Feudjo et al. (2020) suggèrent que la rotation et l'enracinement des dirigeants des entreprises publiques influencent négativement sur la performance des entreprises publiques au Cameroun.

D'autres travaux trouvent un lien entre relation de confiance dirigeants/conseil d'administration et performance financière des entreprises publiques, notamment Hochberg et al. (2007) ; Cohen et al. (2008) trouvent qu'un lien de proximité entre dirigeants et conseil d'administration conduirait à un accroissement de la performance des organisations publiques. Kamgang (2023), trouve que la relation de connivence sous le prisme de la complicité d'intérêt entre dirigeants et conseil d'administration influence négativement la performance financière des entreprises publiques au Cameroun. Il est sans doute évident que la gouvernance des entreprises publiques fait l'objet des recherches académiques dans le contexte camerounais. Mais il convient aussi de souligner que ces études y mettent un accent particulier sur les relations dirigeants/conseil d'administration et performance financière des entreprises publiques. Par conséquent,

la dimension sociale de la performance des entreprises publiques sont très peu évoquées par des chercheurs dans leurs réflexions sur la gouvernance des entreprises publiques camerounaises. Afin de combler ce vide qui existe au niveau empirique, nous nous posons la question de recherche suivante : *quels effets la relation de confiance dirigeants / conseil d'administration pourrait- elle avoir sur la performance sociale des entreprises publiques au Cameroun?*

L'objectif principal de cette recherche est de mesurer l'impact de la relation de confiance dirigeants / Conseil d'administration sur la performance sociale des entreprises publiques au Cameroun. Pour y arriver, nous allons d'abord présenter le socle théorique, ensuite les hypothèses de l'étude, la méthode employée et enfin les résultats obtenus.

## **1. LE SOCLE THEORIQUE EXPLICATIF DE LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES**

Pour l'enrichissement de notre réflexion théorique sur la gouvernance des entreprises au Cameroun, nous ferons appel à la Théorie des Choix Public (TCP) et la Théorie Néo Institutionnelle (TNI).

### **1.1. La théorie de l'agence**

La théorie de l'agence étudie les problèmes liés aux coûts d'agence qui peuvent surgir entre les actionnaires et les gestionnaires, ainsi que plus largement entre une entreprise et ses parties prenantes. Cette théorie se fonde sur la représentation contractuelle de l'entreprise, qui considère que les problèmes entre ses parties prenantes sont principalement dus à l'incomplétude des contrats et à l'asymétrie d'information.

La relation d'agence existe en raison de la divergence d'intérêts entre l'agent et le principal. Jensen et Meckling (1976) ont avancé trois motifs pour expliquer ces divergences d'intérêts entre les dirigeants et les actionnaires :

**La différence de tolérance au risque :** c'est l'un des motifs avancés par Jensen et Meckling pour expliquer les conflits d'intérêts entre les dirigeants et les actionnaires. Les dirigeants peuvent avoir une tolérance au risque différente de celle des actionnaires, ce qui peut les amener à prendre des décisions qui ne sont pas dans l'intérêt des actionnaires. Par exemple, les dirigeants peuvent prendre des risques excessifs dans le but de maximiser leur propre rémunération ou leur propre prestige, ce qui peut compromettre la rentabilité à long terme de l'entreprise et nuire aux intérêts des actionnaires. Les actionnaires peuvent donc chercher à mettre en place des mécanismes de contrôle pour limiter les risques pris par les dirigeants et s'assurer qu'ils agissent dans leur intérêt.

**Les asymétries d'information :** constituent un deuxième motif avancé par Jensen et

Meckling pour expliquer les conflits d'intérêts. En effet, les dirigeants peuvent avoir plus d'informations que les actionnaires sur l'état de l'entreprise, ce qui leur donne un avantage dans la prise de décision et peut les amener à prendre des décisions qui ne sont pas dans l'intérêt des actionnaires.

**Les coûts de monitoring :** Les coûts de surveillance des dirigeants peuvent être considérables pour les actionnaires, ce qui peut les dissuader de surveiller adéquatement les dirigeants et de veiller à ce qu'ils agissent dans l'intérêt des actionnaires. Cela peut entraîner des décisions prises par les dirigeants qui ne sont pas dans l'intérêt des actionnaires.

### 1.1.1 La Théorie des Choix Public (TCP)

C'est vers la fin des années 60 que l'analyse économique des choix publics prend véritablement son essor, notamment avec les travaux de l'école de Virginie. Compte tenu de l'appartenance académique et institutionnelle de ses principaux auteurs, la TCP est apparue très tôt comme l'une des théories ayant le plus aidé à faire avancer les idées libertaires et néolibérales des récentes décennies sur le plan économique. Elaborée essentiellement par des économistes comme Buchanan et Tollison (1972), elle postule que l'inefficience des entreprises publiques en général et la faiblesse de leur productivité en particulier est due notamment aux groupes d'intérêts et aux jeux politiques qui caractérisent les administrations publiques. L'argumentation de l'Ecole du « *public choice* » est que les personnes qui sont supposées prendre les décisions publiques, notamment les administrateurs d'entreprises publiques, les politiciens et les bureaucrates, le font non pas en privilégiant les intérêts de la société dans son ensemble (en l'occurrence en instaurant une certaine rigueur et une discipline qui obligerait les entreprises à accroître leur productivité) ; mais plutôt leurs intérêts propres comme c'est le cas pour tout autre individu dans d'autres contextes de la vie privée (Hodge, 2000) et ce, aux dépens de la productivité de ces entreprises. En fait, la TCP se veut être dans son essence, une espèce de critique du New Welfare Economics où l'Etat en réalité, n'entretient que le mythe de l'engagement et du dévouement envers l'intérêt général et la chose publique.

### 1.2. La Théorie Néo Institutionnelle (TNI)

Le fondement de la TNI tient dans une explication des actions des organisations dans leur environnement par la culture et la cognition collective (Di Maggio, 1983). La théorie néo institutionnelle est une théorie de l'environnement des organisations. A sa genèse, son originalité tenait dans la distinction entre deux visions de l'environnement des organisations et des pressions qu'il véhicule et pèsent sur les organisations. Il s'agit de l'environnement

technique et de l'environnement institutionnel (Meyer et Rowan, 1976). L'environnement technique défini autour de ressources et de contraintes matérielles dicte la manière la plus efficiente pour organiser et exécuter les tâches dans l'organisation. L'environnement institutionnel qui comprend quant à lui des mythes, des cadres et des schémas cognitifs et des croyances collectives se départit du paradigme de l'efficience et aborde les actions et les formes des organisations à l'aune de leur légitimité. La légitimité, un concept central, dans la TNI est définie comme la perception du caractère propre et approprié des actions et des formes organisationnelles selon des cadres cognitifs et culturels partagés (Suchman, 1995). L'extrapolation du concept de champ dans la théorie des organisations a permis de situer la TNI à un niveau méso et à contribuer à la genèse du premier processus d'inspiration institutionnelle et qui explique les actions des organisations à savoir l'isomorphisme (DiMaggio et Powell, 1983). L'isomorphisme institutionnel permet d'expliquer pourquoi les organisations au lieu de chercher à se différencier et à s'adapter à leurs contraintes matérielles spécifiques (la thèse de l'efficience) tendent plutôt à s'imiter et à se ressembler donnant une impression d'homogénéité plutôt que de variété du champ organisationnel (Greenwood et al. 2008). Le corollaire de l'homogénéité du champ est l'impossibilité des organisations à agir librement selon leurs propres intérêts et donc leur hétéronomie à des pressions et des forces qui s'exercent dans son environnement. La thèse de l'homogénéité et son corollaire de l'hétéronomie des acteurs se situent donc aux antipodes des préceptes fondamentaux du management stratégique à savoir la quête de l'avantage compétitif de l'organisation par la différenciation (Zhao et al. 2017). Ceci a valu à la TNI de vives critiques à partir des années 1990. A partir des années 1990, consciente de ses faiblesses, la TNI n'a cessé d'évoluer en jetant un regard critique sur ses concepts originaux et en s'équipant de nouveaux concepts tels que l'entrepreneur institutionnel (DiMaggio, 1988) ou le travail institutionnel (Lawrence et Suddaby, 2006). Il s'agissait en partie de répondre à la critique de son incompatibilité avec les processus du management stratégique (Greenwood et al. 2008).

## **2. HYPOTHESES RELATIFS A L'ETUDE**

Les recherches en gouvernance ont démontré plus d'une fois que la relation dirigeants/ conseil d'administration n'est pas sans conséquences sur la performance des entreprises (Sakka, 2010). Nous savons pourtant que la qualité d'un contrôle est fonction de la nature de la relation qu'entretiennent ces deux acteurs. A cet effet, Koubaa et Jarboui (2010) estime que le jugement des membres du conseil peut être affecté par les relations qu'entretiennent ces derniers avec leurs dirigeants. Selon Tan (1995), l'ancienneté de la relation dirigeants/conseil

d'administration diminue la vigilance du second, et le conduit à ne pas modifier ses jugements d'un exercice à l'autre car il existe en ce moment une relation de confiance. Ce qui corrobore exactement la position de Prat (2003) qui signale qu'à partir d'une certaine durée, le contrôleur n'est plus indépendant. Une durée de mandat longue entraînerait une complaisance croissante, ce qui occasionnerait pour le contrôleur la mise en œuvre de techniques de révision de moins en moins innovantes. Aussi, les études empiriques portant sur la relation entre l'indépendance des dirigeants et la performance des organisations montrent qu'une indépendance plus élevée des dirigeants peut réduire l'incertitude des actionnaires de l'entreprise et le bruit perçu dans les résultats communiqués (Koubaa et Jarboui 2010). Habib (2012) signale que la relation entre contrôleur et contrôlé, fondée sur l'amitié et l'empathie influencera positivement l'impartialité du jugement du contrôleur. L'auteur poursuit en mentionnant qu'une relation proche entre ces deux acteurs réduit dans une grande proportion l'indépendance du contrôleur ainsi que le degré de scepticisme professionnel vis-à-vis du contrôle.

Au vu de l'ensemble des éléments ci-dessus cités, nous pouvons donc énumérer les hypothèses de travail ci-dessous relatives à la nature de la relation de confiance qui peut être liée à la franche collaboration entre dirigeants et Conseil d'administration, ou encore à l'assurance des dirigeants vis-à-vis du Conseil d'administration :

**H<sub>1</sub> : Plus la franche collaboration entre D/CA est élevée, meilleure serait la performance sociale des entreprises publiques au Cameroun.**

**H<sub>2</sub> : Une grande assurance donnée aux dirigeants par le conseil d'administration détériorerait la performance sociale des entreprises publiques au Cameroun.**

### **3. PRESENTATION DU PROTOCOLE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE**

Pour mener à bien notre travail, il est important de présenter la démarche méthodologique. Il a été question dans le cadre de cette recherche, de partir de l'ensemble des travaux existants dans le domaine, pour élaborer des hypothèses qui ont été testées à l'aide de différents tests statistiques correspondants. Notre recherche a été basée sur une démarche hypothético-déductive. Elle a consisté à partir d'un questionnaire que nous avons élaboré, à recueillir les données sur le terrain auprès d'un échantillon représentatif (constitué de trente-trois (33) entreprises publiques) sur les trente-cinq (35) entreprises publiques qui existent au Cameroun. Le questionnaire comportait des questions dichotomiques, ouvertes et/ou fermées à échelle de cinq et de six points de Likert. Nous avons opté pour l'analyse quantitative. Le choix de cette méthode se justifiait par le fait que nous avons formulé des hypothèses de travail à partir de notre problématique. Pour tester nos hypothèses, nous avons exploité les données recueillies

sur le terrain et nous nous sommes servis de l'analyse en composante principale, de l'analyse de la régression linéaire par les moindres carrés généralisés, pour obtenir des résultats nous permettant d'affirmer ou de rejeter les hypothèses que nous avons préalablement élaborées. Ce qui nous a permis de confronter les écrits à la théorie.

### **3.1. Opérationnalisation des variables de l'étude**

Dans le cadre de cette recherche, nous disposons d'une seule variable dépendante : la performance sociale des entreprises publiques « *PER – SOCI – ENTPU<sub>t</sub>* » et d'une seule variable indépendante : la relation de confiance « *CONFI* », comme variable de contrôle, nous avons la formation du dirigeant « *FORDIR* ».

#### **3.1.1 La performance comme variable dépendante**

Selon Bourguignon (2000), la performance peut se définir « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)... ». Cette définition s'applique autant à l'organisation qu'à l'individu. Pour Lebas (1995), la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. **Nous avons retenu dans le cadre de notre étude un type de performance à savoir : la performance sociale.** Ce choix est motivé par le caractère hybride des entreprises publiques qui se justifie par une grande diversité de celles-ci tant sur le plan de leurs statuts juridiques que sur celui de leurs activités.

### **3.2. La Performance sociale**

Dans son livre intitulé *Tableaux de bord sociaux : pilotage, animation, décision*, Martory (1998) détaille quatre questions que les organisations doivent se poser avant de mesurer leur performance sociale. Tenir compte des conditions favorables ou défavorables de l'environnement de l'entreprise sur le développement de sa performance intrinsèque c'est-à-dire savoir si la performance est héritée ou intrinsèque. Il existe plusieurs niveaux d'appréciation de la performance, donc plusieurs types d'évaluation à mettre en place. Il est opportun de savoir quelle performance mesurer ? Celle de l'homme, du groupe, etc. Quelle période de temps est prise pour évaluer la performance ? La base annuelle doit être ajustée en fonction du domaine à évaluer ; c'est-à-dire de savoir si la performance est à réaliser dans l'immédiat ou à long terme. Se fier à mesurer le travail est vain, car la performance passe par d'autres indicateurs, comme *l'ajout de compétences externes, les investissements matériels ou financiers en prenant en compte le caractère apparent ou réel de la performance* Martory

(1998). Il revient alors à développer des valeurs sociales pour garantir une meilleure performance.

### 3.2.1 Variable indépendante

**Tableau N°1 : Mesure de la variable indépendante**

Concept	Variables	Items	Auteurs
Relation de confiance dirigeants /conseil d'administration	Confiance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coopération dialectique et atteinte des objectifs,</li> <li>• Rôle exclusif et création de la valeur,</li> <li>• Croyance aux propositions d'actions,</li> <li>• Confiance dans le processus d'application des résolutions du CA,</li> <li>• Accompagnement et motivation du CA dans l'accomplissement des fonctions,</li> <li>• Accompagnement du CA dans l'accomplissement des missions</li> </ul>	(Cummings & Bromiley, 1996; Tyler & Degoey, 1996; Zaheer & al., 1998), (Sapienza & Korsgaard, 1996). Morgan & Hunt, 1994 ; Ganesan & Hess, 1997 ; Frisou, 2000),

Source : Auteurs.

### 3.3. Variable de contrôle

**Tableau N°2 : Mesure de la variable de contrôle**

<i>variable de contrôle</i>	<b>La formation du dirigeant</b>	Mesuré de façon nominale et correspond à - Gestionnaire ; - Non gestionnaire ; - Autre (à préciser)	Winkelmann et Zimmermann (1995), Ngoa et Niyonsaba (2012), Zambaldi et al. (2011). Ndongo Obama, 2013). Chua et al(1999)
-----------------------------	----------------------------------	--	--

Source : Auteurs.

#### 3.3.1 Présentation du modèle économétrique

Un modèle est une représentation d'un ensemble d'hypothèses permettant d'expliquer un phénomène. Compte tenu des objectifs de notre étude, nous avons présenté un modèle de rapport entre la performance sociale des entreprises publiques et la relation de confiance entre dirigeants et conseil d'administration. Ainsi, nous avons :

$$PER - SOCI - ENTPU_t = \beta_0 + \sum_{t=1}^n \beta_t X_t + \varepsilon \quad (1)$$

Avec

$PER - SOCI - ENTPU_t$  = la performance sociale des entreprises publiques ; c'est la variable dépendante ;  $\beta_0$  = constante ;  $\beta_t$  = coefficient de régression ;  $\varepsilon$  = terme d'erreur

### **La forme empirique complète du modèle se présente ainsi qu'il suit :**

- Relation dirigeants / conseil d'administration et performance sociale des entreprises publiques :

$$PER - SOCI - ENTPU_t = \beta_0 + \beta_2 CONF1 + \beta_3 FORDIR + \varepsilon$$

Avec :

**PER – SOCI – ENTPU<sub>t</sub>** = La performance sociale des entreprises publiques

**CONF1** = Relation de confiance dirigeants / Conseil d'administration des entreprises publiques

#### **4. RESULTATS DE L'ETUDE**

Il est question pour nous dans cette section de présenter et de discuter les résultats des différentes analyses dont le but est de mettre en exergue les effets de la relation de confiance Dirigeants / conseil d'administration sur la performance sociale des entreprises publiques au Cameroun. Pour cela, nous avons tour à tour effectué des tests de validité convergente, de fiabilité des échelles de mesure et des analyses en composante principale qui visent la réduction des items utilisés pour capter la dimension d'une variable définie. Deuxièmement, des analyses de corrélation ayant pour objectif ici de ressortir les liens de causalité entre d'une part les différents facteurs retenus après l'ACP captant les dimensions des variables « nature de la relation D/CA » et d'autre part les mesures de la performance sociale des entreprises publiques au Cameroun. Et troisièmement, nous dégagerons les résultats des analyses explicatives issues des régressions linéaires multiples. Résultats que nous discutons par la suite dans l'optique d'apporter une réponse à notre question de recherche.

##### **4.1. Présentation et interprétation des résultats des analyses en composante principale**

Le test de la validité convergente concerne les variables mesurées par des échelles de mesure ayant multi-attributs, c'est-à-dire des échelles métriques. Pour effectuer ce test, tout d'abord, une analyse de corrélation entre les items de chaque échelle est réalisée. Ensuite, une analyse factorielle en Composantes Principales (ACP) est exécutée. Si l'analyse de l'ACP donne plus d'un axe factoriel, une deuxième analyse ACP avec rotation Varimax sera effectuée. Le test de la fiabilité de ces variables est effectué par le calcul de l'Alpha de Cronbach. Les résultats de ces analyses, pour chacune des variables de la recherche, sont présentés dans un tableau synthétique et sont interprétés selon les critères et les seuils d'acceptation sus-présentés.

#### **4.1.1 Echelle de mesure de la relation de confiance dirigeants/ conseil d'administration**

Dans le cadre de ce travail, nous avons cherché à capter la relation de confiance entre Dirigeants et Conseil d'administration tel que définie dans le questionnaire par un ensemble de huit questions. Une application de l'analyse factorielle en composante principale nous permet ainsi de purifier ces questions ou items, et de retenir les items qui expliquent au mieux le modèle d'ACP et de définir par la suite un ensemble de facteurs qu'on qualifierait de dimension de la variable. Les facteurs ainsi retenus seront utilisés dans la suite de cet article comme mesure de la relation de confiance entre dirigeants et conseil d'administration. À l'issue de cette première étape de réduction des items, les résultats consignés dans le tableau ci-dessous sont obtenus. À la lecture de celui-ci, on relève tout d'abord un indice de Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) acceptable (0,727). Le test de Bartlett est significatif et permet de valider la conduite d'une analyse factorielle. Une analyse ACP joint à une méthode de rotation varimax avec normalisation de Kaiser est menée sur ces sept items. La qualité de la représentation (les communalités des items) est supérieure à 0,5 pour tous les items. La validité interne est assurée avec un alpha de Cronbach acceptable et bon (0,561). Globalement, les deux facteurs retenus expliquent la relation de confiance entre Dirigeants et Conseil d'administration au sein des entreprises publiques à hauteur de 88,764%. Il serait ainsi intéressant de nommer ces facteurs pour ainsi faire corps avec le contenu des items pris en compte dans chaque facteur. Le détail de ces facteurs nommés est ainsi établi dans le tableau 3 ci-dessous. Les graphiques qui suivent le tableau donnent un aperçu des valeurs propres et la répartition des items dans l'espace factorielle.

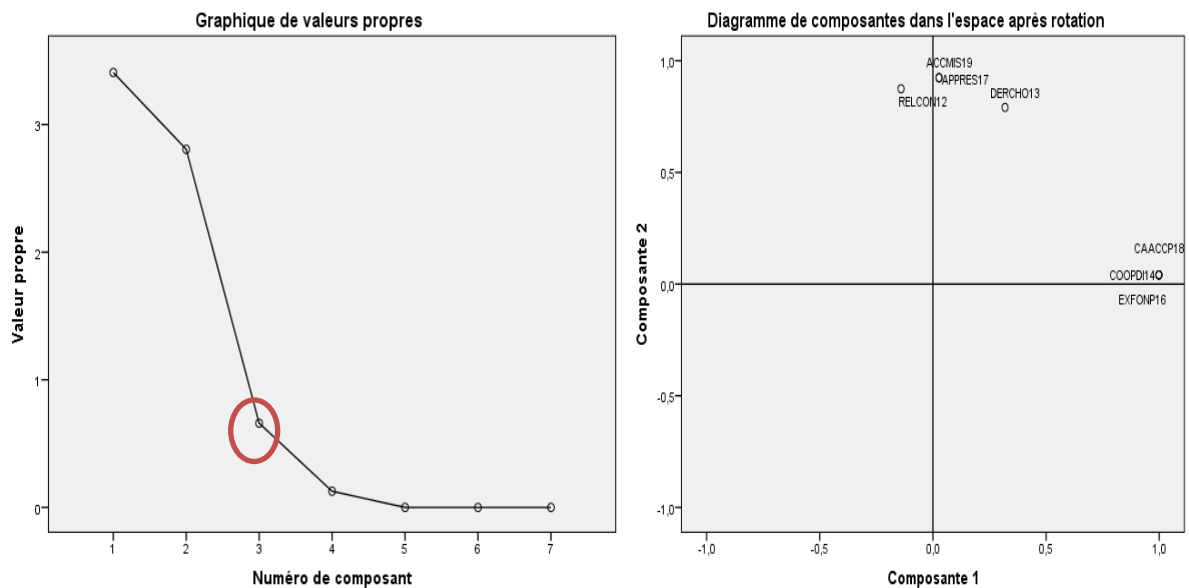
**Tableau N°3 : ACP de la relation de confiance entre dirigeants et Conseil d'administration**

Item	Facteurs	Qualité de la représentation	Contribution factorielle	Valeurs propres	Alpha de Cronbach
Coopération dialectique avec le CA	1	0,998	0,998	3,408	<b>0,561</b>
Les membres du CA croient aux propositions d'actions		0,998	0,998		
Accompagnement et motivation dans la fonction par le CA		0,998	0,998		
Relations de confiance la plus en vue	2	0,784	0,874	2,806	
Ce qui détermine la nature la relation		0,727	0,791		
Les membres audit Conseil vous font confiance.		0,854	0,924		
Appui des membres du CA		0,854	0,924		
<b>Test de sphéricité de Bartlett</b>	significatif				
<b>Variance totale expliquée</b>	<b>88,764</b>				
<b>KMO</b>	<b>0,727</b>				<b>N = 33</b>

**Source : Auteurs.**

La courbe factorielle ci-dessous permet de voir le nombre de facteurs à retenir après l'ACP. Et l'espace factorielle nous permet de répartir les items définis par chaque facteur. Au regard de la tendance que nous donne cette courbe, deux facteurs sont à retenir pour la variable relation de confiance D/CA. Il est à noter que dans le cadre de cet article, nous avons choisi de nous appesantir sur le tableau des valeurs propres pour le choix du nombre de facteurs à retenir car, ce tableau permet de mieux voir à travers les valeurs propres et la variance totale expliquée, le poids de chaque facteur à l'issue de l'ACP.

**Figure N°1 : Courbe factorielle après ACP de la relation de confiance entre dirigeants et Conseil d'administration**



Il ressort du tableau ci-dessous qu'après l'analyse factorielle exploratoire, que la relation de confiance dirigeants / Conseil d'administration au sein des entreprises publiques au Cameroun est désormais appréhendée par deux axes factoriels. Le premier est défini comme **la franche collaboration** entre dirigeants et membres du conseil d'administration, et le second comme **l'assurance donnée aux dirigeants par le conseil d'administration**. Ces deux dimensions de la variable relation de confiance sont appréhendées par les items tels que définis dans le tableau 4 ci-dessous. Notons néanmoins que cette répartition est ainsi justifiée par la lecture du graphique lié à l'espace factoriel. Il est intéressant ici de souligner que la finalité de l'analyse factorielle étant de ressortir le nombre de facteurs retenus qui expliquent la variable. Ce faisant, on ne peut pas dès lors faire un commentaire scientifique. C'est donc à l'issue des régressions que nous pouvons faire ce commentaire.

**Tableau N°4 : Définition des dimensions de la variable « relation de confiance » D/CA.**

Variables	Dimension	Items
<b>Relation de confiance</b>	Franche collaboration	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Votre coopération dialectique avec le conseil d'administration contribue à l'atteinte d'objectif fixé dans votre entreprise</li> <li>• Dans l'exercice de vos fonctions, les membres du CA croient généralement aux propositions d'actions que vous leur faites</li> <li>• Le CA vous accompagne toujours et vous motive dans l'accomplissement de vos fonctions</li> </ul>
	Assurance des dirigeants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La relation de confiance la plus visible au sein de votre structure.</li> <li>• Les déterminants de la relation de confiance dirigeants / CA sont manifestent.</li> <li>• Dans le processus d'application des résolutions du CA, la confiance entre dirigeants et Conseil d'administration est perceptible.</li> <li>• Dans l'accomplissement de vos missions, vous comptez généralement sur l'appui des membres du CA</li> </ul>

**Source : Auteurs.**

#### **4.2. Transformation de la dimension performance sociale**

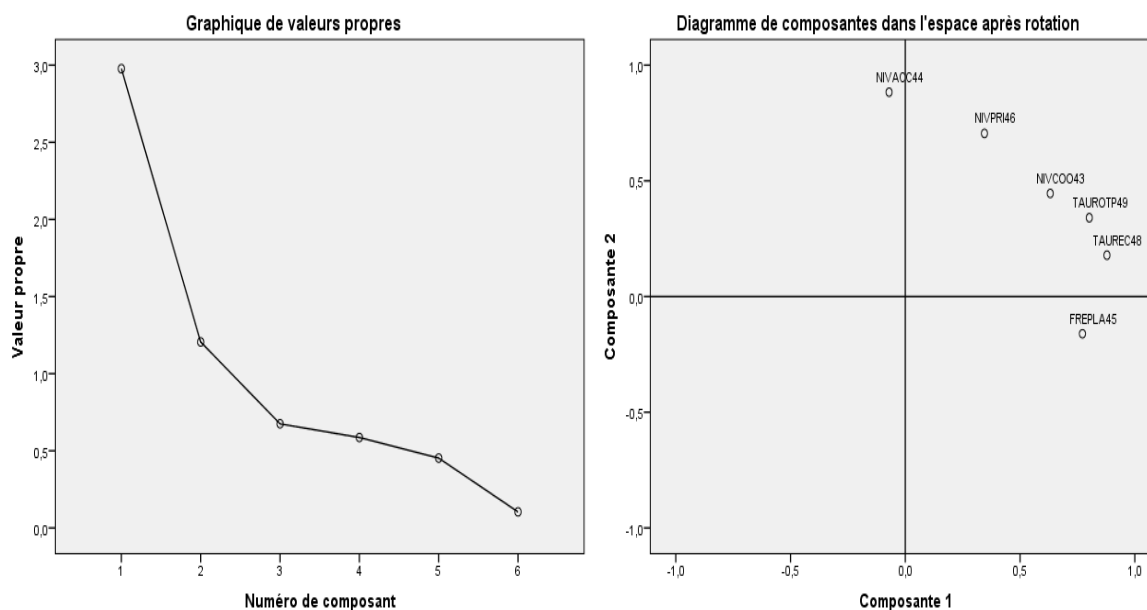
La performance sociale est mesurée dans cette étude par un ensemble de six items à savoir: le niveau d'accompagnement que votre entreprise offre à ses employés; la fréquence des plaintes des salariés de l'entreprise; le niveau de prise en charge de la formation du personnel de votre entreprise; le niveau d'effort consenti par l'entreprise pour offrir le meilleur rapport qualité / prix; le taux de recrutement dans votre entreprise; le taux de rotation du personnel dans votre entreprise. À l'issu des analyses en composantes principales, les résultats de l'analyse ressortent un ensemble de deux facteurs composés chacun de quatre et deux items comme le montre le tableau des valeurs propres et le graphique consolidé de ces valeurs à travers le graphique relatif à l'espace factoriel. Ces deux facteurs sont définis comme étant: « **la meilleure gestion du personnel** » et « **la prise en charge du personnel** ».

**Tableau N°5 : ACP des items de la performance sociale.**

Item	Facteurs	Qualité de la représentation	Contribution factorielle	Valeurs propres	Alpha de Cronbach
Niveau de coordination rationnelle des tâches	1	0,597	0,632	2,977	<b>0,657</b>
Fréquence des plaintes des salariés de l'entreprise		0,621	0,772		
Taux de recrutement		0,804	0,878		
Taux de rotation du personnel		0,759	0,802		
Niveau d'accompagnement offert aux employés	2	0,785	0,883	1,205	
Prise en charge de la formation du personnel		0,616	0,705		
Test de sphéricité de Bartlett	significatif				<b>P &lt; 0,000</b>
Variance total expliqué	<b>69,702</b>				
<b>KMO</b>	<b>0,551</b>				<b>N = 33</b>

Source: Auteurs à partir des sorties SPSS 21.

**Figure N°2 : Courbe factorielle après ACP des items de la performance sociale.**



Après les restrictions ci-dessus relevées, les résultats qui en découlent des analyses factorielles sont consignés dans le tableau 5 ci-dessus. À la lecture de ceux-ci, on relève un indice KMO acceptable (0,551). La significativité retenue par le test de Bartlett nous permet de valider la conduite d'une analyse factorielle. Une analyse ACP joint à une méthode de rotation varimax avec normalisation de Kaiser est menée sur les cinq items restant. La qualité de la représentation (les communalités des items) est supérieure à 0, 5 pour tous les items comme le souligne la colonne 3 du tableau 5 ci-dessus. La validité interne est assurée avec un alpha de Cronbach acceptable et bon (0,657). De façon globale, les deux facteurs retenus expliquent la performance sociale à hauteur de **69,702%**.

#### **4.2.1 Résultats de l'analyse factorielle de la performance sociale des entreprises publiques au Cameroun**

La performance des entreprises publiques est mesurée dans cet article à travers une dimension. Il s'agit de la dimension sociale suivant les objectifs poursuivis par ces entreprises. Cette dimension est mesurée à travers plusieurs indicateurs ou items, ce qui justifie le recours à l'analyse factorielle, principalement l'Analyse en Composantes Principales, compte tenu du caractère quantitatif des items utilisés.

**Tableau N°6 : Résultat des MCG de la relation de confiance D/CA et performance sociale des entreprises publiques.**

VARIABLES	Perf_SO1	Perf_SO2
	(1)	(2)
Franche Collaboration	0.130*	0.427***
	(0.1000)	(0.147)
Assurance du DG	-0.379***	-0.196
	(0.129)	(0.161)
AGE05	-0.168	0.294**
	(0.154)	(0.134)
NIVETU07	0.0615	-0.0625
	(0.0949)	(0.178)
ANNEXP08	0.254***	-0.196
	(0.0714)	(0.117)
CATENP01	0.362***	-0.0209
	(0.126)	(0.129)
SECACT02	0.609**	-0.603*
	(0.263)	(0.300)
NOMEMP03	0.324**	-0.0631
	(0.153)	(0.251)
Constant	-3.781***	1.293
	(0.820)	(1.146)
Observations	33	33
R-squared	0.925	0.716
r2_a	0.880	0.546
F	66.57	12.84
Prob > F	0.0000	0.0000
Robust standard errors in parentheses		
*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1		

La performance sociale est appréhendée ici par **deux indices issus de l'ACP**. La colonne (1) montre les résultats avec le premier indicateur de la performance sociale et la colonne (2) quant à elle les résultats avec le deuxième indicateur. Ces résultats seront interprétés suivant trois angles résultant de la nature de la relation D/CA. IL en résulte que **la relation de confiance** est captée par l'indice de **franche collaboration** qui est **significativement positif dans les deux modèles**. Ce qui implique qu'une augmentation du niveau de collaboration, résultat de la confiance accordée par le Conseil d'administration aux dirigeants, entraîne une hausse du niveau de performance sociale des entreprises publiques au Cameroun surtout en matière de bonne gestion du personnel de l'entreprise. En revanche, pour ce qui est de **l'assurance des dirigeants**, résultant du niveau de confiance à eux accordé par le Conseil d'administration, les résultats montrent plutôt une relation **significativement négative (coef = -0,379 ; p<0,001)**

avec les deux indicateurs retenus pour capter la performance sociale des entreprises publiques au Cameroun. Ce résultat suggère que l'assurance issue de la trop grande confiance accordée aux dirigeants par le Conseil d'administration concoure plutôt à une réduction du niveau de performance sociale de ces entreprises publiques.

### **4.3. Retour sur les hypothèses et question de recherche**

Nous allons dans le développement qui va suivre faire une analyse des différentes relations existantes entre la variable indépendante ou explicative et la variable expliquée dans le but d'examiner le rôle joué par la relation de confiance dirigeants/Conseil d'administration sur la performance sociale des entreprises publiques au Cameroun.

Pour ce faire, nous avons énoncé deux hypothèses de travail à savoir :

**H<sub>1</sub>** : Plus la franche collaboration entre D/CA est élevée, meilleure serait la performance sociale des entreprises publiques au Cameroun.

**H<sub>2</sub>** : Une grande assurance donnée aux dirigeants par le conseil d'administration détériorerait la performance sociale des entreprises publiques au Cameroun.

Pour tester ces hypothèses, nous avons effectué l'analyse factorielle en composantes Principales, celle-ci nous a permis de retenir des composantes expliquant chacune au mieux la Relation de confiance dirigeants / conseil d'administration. Après analyse, on peut dire que la confiance est significative au seuil de 1%. Cela suppose que cette confiance évolue dans le même sens que la performance sociale des entreprises publiques. En plus, les coefficients alpha entre la confiance et la performance sociale sont respectivement de **0,561 et 0,657**. Les résultats des MCG révèlent que la relation de confiance à travers une franche collaboration entre dirigeants et conseil d'administration influence positivement et significativement la performance sociale des entreprises publiques au Cameroun, tandis que l'assurance des dirigeants, résultant du niveau de confiance à eux accordé par le Conseil d'administration, révèle une relation significativement négative.

Ce résultat corrobore avec ceux des travaux mobilisant la théorie de la dépendance aux ressources puisque ces travaux assurent que la proximité entre dirigeants et actionnaires (Hochberg et al. 2007; Cohen et al. 2008) et plus en ce qui nous concerne, la proximité entre dirigeants et administrateurs (Westphal 1999), conduisent à un accroissement de la performance de la firme. Selon cette approche, le dirigeant s'identifie aux valeurs défendues par les administrateurs et, ce faisant, évite de prendre des décisions pouvant accroître sa marge discrétionnaire (Boivie et al. 2011). En sens inverse, l'identification des administrateurs aux rôles qui leur sont confiés au sein du conseil d'administration est renforcée lorsque le dirigeant

est plus proche d'eux (He et Huang 2011). Fukuyama<sup>1</sup> (1995) semble épouser ce point de vue puisque dans un récent best-seller intitulé « Trust: the social virtues and the creation of prosperity », Il met en avant le rôle de la confiance pour expliquer le niveau de développement des différentes sociétés nationales. Selon lui, « La confiance représente les attentes qui se constituent, à l'intérieur d'une communauté régie par un comportement régulier, honnête et coopératif, fondé sur des normes habituellement partagées, de la part des autres membres de cette communauté. ». Il associe cette notion à celle de capital social et de sociabilité organique, la capacité à coopérer de façon spontanée, c'est-à-dire sur la base de valeurs partagées, informelles, plutôt que sous l'emprise de règles édictées par des institutions telles que la famille ou l'autorité publique, ou encore, de contrats formels. (Milgrom et Roberts, 1990; Wruck et Jensen, 1994) semblent abonder dans le même sens lorsqu'ils affirment que la confiance crée de la valeur en permettant de réduire les coûts d'influence associés aux activités de même nom, qui a pour objectif de s'approprier les rentes créées et qui détournent les différents partenaires des activités favorisant la création de valeur. En effet, la confiance instaurée entre les dirigeants et les apporteurs de capitaux facilite l'investissement en capital managérial spécifique et réduit les coûts liés à l'enracinement des dirigeants.

**Tableau N°7 : Synthèse de la validité des hypothèses.**

<b>Hypothèses</b>	<b>Conclusions</b>
<b>H1</b> : Plus la franche collaboration entre D/CA est élevée, meilleure serait la performance sociale des entreprises publiques au Cameroun.	Validée
<b>H2</b> : Une grande assurance donnée aux dirigeants par le conseil d'administration détériorerait la performance sociale des entreprises publiques au Cameroun.	Validée

**Source : Auteurs**

**CONCLUSION**

L'objectif principal de cet article était de mesurer l'impact de la relation de confiance dirigeants / conseil d'administration sur la performance sociale des entreprises publiques au Cameroun. Une analyse exploratoire, nous a permis de faire une collecte de données à travers un questionnaire qui a été administré auprès des entreprises publiques camerounaises. Nous

---

<sup>1</sup>Fukuyama (1995, p. 26) « Trust is the expectation that arises within a community of regular, honest and cooperative behavior, based on commonly shared norms, on the part of other members of that community. »

avons opté pour la méthode de choix raisonné car nous ne disposions pas d'une base fiable à la collecte des données. Ainsi notre échantillon composé de 33 entreprises de différents secteurs, a contribué au recueil des données sur lesquelles nous avons procédé aux différents tests. L'analyse de régression linéaire pas à pas, par les MCG a révélé que la relation de confiance à travers une franche collaboration entre dirigeants et conseil d'administration influence positivement et significativement la performance sociale des entreprises publiques au Cameroun. En revanche, pour ce qui est de l'assurance des dirigeants, résultant du niveau de confiance à eux accordé par le Conseil d'administration, les résultats montrent plutôt une relation significativement négative avec les deux indicateurs retenus pour capter la performance sociale des entreprises publiques au Cameroun.

Les résultats du présent article sont d'un apport multidimensionnel. Sur le plan théorique, cet article contribue à l'amélioration de la compréhension de la relation de confiance qui existent entre dirigeants et membres du conseil d'administration des entreprises publiques au Cameroun. Sur le plan méthodologique, nous pouvons affirmer que les résultats issus de nos analyses quantitatives sont fiables dû au fait que l'échantillon de l'étude est assez représentatif dans la mesure où, les données ont été recueillies auprès d'un échantillon de trente-trois (33) entreprises publiques parmi les trente-cinq (35) entreprises publiques qui existent au Cameroun. Sur le plan managérial, ce travail permet de soulever le besoin pressant d'encadrer les rémunérations des dirigeants des entreprises publiques à cause de la grande disparité des situations d'une entreprise publique à une autre. Dans un souci de rationalisation et d'harmonisation, il est bon d'avoir des références communes en termes de barème, voire même des plafonds à ne pas dépasser pour se prémunir des situations d'avidité au détriment de la structure et de la fortune publique. Il est urgent que la tutelle financière des entreprises publiques ; en l'occurrence le ministère en charge des finances, s'attèle à fixer les règles et les niveaux de rémunération selon les classifications, en tenant compte de l'impératif de consolidation budgétaire qui pèse sur l'Etat.

L'insuffisance principale de cet article revoie à l'utilisation de la démarche quantitative qui peut receler quelques manquements au niveau de la compréhension profonde du phénomène ; la relation de confiance entre dirigeants et membres du conseil d'administration. Les recherches futures pourront envisager des méthodologies basées sur une démarche qualitative pour mieux appréhender la nature de la relation dirigeants / conseil d'administration et la libérer de sa gangue occidentale. Une troisième perspective de recherche proposée est celle qui consisterait à faire une étude comparative de l'impact de la relation de confiance

dirigeants/conseil d'administration sur la performance des entreprises publiques et entreprises privées camerounaises.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Audoussert-Coulier, S. (2008), La publication des honoraires d'audit par les sociétés cotées Françaises. Deux études de déterminants. Les déterminants du caractère volontaire de la Publication des honoraires d'audit et les déterminants du montant des honoraires d'audit, Thèse De Doctorat en *Sciences de Gestion*, Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Paris, 516p.
- Bekolo, E. B. (1996), « La portée économique du statut général des entreprises publiques au Cameroun », Working paper GEREAA, 14p
- Bodolica, V. (2007), “Vers la construction d'une mesure composite d'indépendance des Conseils d'administration ”, xvième conférence internationale de management stratégique, uqo, 2007.
- Boivie S., Lange D., McDonald M. L. et Westphal J. D., (2011), Me or we: The effects of CEO Organizational identification on agency costs. *Academy of Management Journal*, 54(3), 551–576.
- Bourguignon, A. (2000), Performance et contrôle de gestion, in *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit*, B. Colasse (Ed.), pp. 931-941, Economica, Paris
- Buchanan, J., et Tollison R. (1972), « Theory of Public Choice: Political Application of Economics », the University of Chicago Press, Chicago.
- Carassus, D., et Gardes N. (2005), Audit légal et gouvernance d'entreprise : Une lecture Théorique de leurs relations. *Comptabilité -Contrôle - Audit*, 4(4): 17-40.
- Cohen, J. R et Hanno D. M. (2008), ‘Auditors’ consideration of corporate governance mid Management control philosophy in preplanning and planning judgments’, *Auditing: A Journal Of Practice & Theory*, vol. 19, no. 2, pp. 133–146.
- Cohen, L., Frazzini, A., & Malloy, C. (2008), « The Small World of Investing: Board Connections and Mutual Fund Returns », *Journal of Political Economy*, vol. 116, n° 5, p. 951-979.
- Colasse, B. (2003), Auditer, une mission impossible? *Public Accounting*, n° 39, pp.38-39.
- Cummings, L. L., et Bromiley P. (1996), The Occupational Trust Inventory (OTI): Development and validation. In R. Kramer, & T. Tyler (Eds.), *Trust in organizations* (pp. 302-330). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Deshpande, R., Farley, J. et Webster, F. (1993), Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *J. Mark.*, 67: 23-27.

- DiMaggio, P. (1988), Cultural entrepreneurship in nineteenth-century Boston. *Media Cult. Soc.* 4:33–50, 303–21.
- DiMaggio, P., et Powell W.W., (1983), “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality”, *American Sociological Review*, vol. 48, n°2, p. 147-160.
- Feudjo, J. R., et Lagmango V. L. (2016). Le paradoxe de la théorie de gouvernance dans les Entreprises publiques au Cameroun, p. 1-4.
- Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R. et Sahlin K. (2008), *The SAGE handbook of Organizational institutionalism*. London: SAGE Publications Ltd.
- Habib, A. (2012), "Non-Audit Service Fees and Financial Reporting Quality: A Meta-Analysis"; *Abacus*, Vol. 48, No. 2, -p 214-248.
- Herrbach, O. (2000), *Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d’audit Financier : une approche par le contrat psychologique*, Thèse de doctorat en *Sciences de gestion*, Université des sciences sociales-Toulouse 1, 387 P.
- Hochberg, Y., Ljungqvist Y., et Lu. (2007), Whom you know matters: venture capital networks and investment performance. *J. Finance* 62(1): 251–301.
- Hodge, G. A. (2000), *Privatization. An International Review of Performance*. Monash University Press, Melbourne, Australia.
- Kamgang, F. G. J., Moumeni, Y., et Wako, R. M. D. (2023). Relation conflictuelle dirigeants / Conseil d’administration et performance financière des entreprises publiques au cameroun/ *Revue Internationale de la Recherche Scientifique*. Vol. 48, No. 2, -p 454-477.
- Kamgang, F. G. J. (2023), « *Relation dirigeants / conseil d’administration et performance des Entreprises publiques au Cameroun* ». Thèse de Doctorat en *Sciences de Gestion*, Université de Dschang, Faculte de Science Economique et de Gestion, 311p.
- Kueda, W. B. (2021), « Le paradoxe de la relation auditeur-audité dans le contexte Camerounais », *gestion 2000*, Vol.38.1. Book.
- Koubaa, R., et Jarboui, A. (2010), Book-tax differences: relevant explanatory factors. *International Journal of Accounting and Economics Studie*, 3 (2), 95-104.
- Lawrence, T. B., et Suddaby, R. (2006), Institutions and institutional work. In S. Clegg, C. Hardy, & W. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 215-255). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lebas, M. (1995), « Oui il faut définir la performance », *Revue Française de Comptabilité*, N°269, pp. 66-71.
- Martory (1998), *Gestion des Ressources Humaines : Manuel de Pilotage Social*, Edition

entièrement renouvelée Nathan.

Mballa, A. Y. V., et Feudjo, J. R. (2016), « Peut-on faire confiance aux états financiers ? Le cas de 08 entreprises camerounaises ». *Première Journée d'Etude Africaine en Comptabilité et Contrôle*. Pp. 1-24.

Meyer, J. W., et Rowan, B. (1977), "Institutional organizations: formal structure as myth and Ceremony," *American Journal of Sociology*, vol. 83, PP. 340-363

Morgan, R. M., et Hunt, S. D., (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.

Njike, D. N. et Tcheubeu, T. (2017), Mécanismes internes de gouvernance dans les entreprises Publiques. *International Journal of Innovation and Applied Studies*; Rabat Vol. 20, N0 4. Prat, C. (2003), L'indépendance perçue de l'auditeur, *Revue française de gestion*, (147), 105-117.

Pestieau, P., et Gathon, H. (1996), « La performance des entreprises publiques. Une question de propriété ou de concurrence ? », In: *Revue économique*, volume 47, n°6, 1996. pp. 225-1238.

Preston, L. E. et O'bannon, D. P. (1997), "The corporate social-financial performance Relationship: a typology and analysis", *Business and Society*, 36, 419-429.

Richard, O. (2000), Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: a Resource-Based View, *Academy of Management Journal*, 43, 164–177.

Sakka, A. (2010), L'auditeur: complice ou victime de l'audite? *Revue de Comptabilité-Contrôle-Audit*, 25p.

Suchman, M. C. (1995), Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *Academy of Management Review*, 20: 3, 571-610.

Tan (1995). Reflexive Positioning and Culture, *The Journal for the Theory of Social Behaviour* 25:4, 0021-8308.

Venkatraman, N. (1989), Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement. *Management Science*, 35 (8): 942-96.

Verschoor, C. C. (1998), "A study of the Link Between a Corporation's Financial Performance and Its Commitment to Ethics", *Journal of Business Ethics*, Vol. 17, n°13, October, p. 1509-1516.

Westphal, J. D. (1999), « Collaboration in the boardroom: Behavioral and performance Consequences of CEO-board social ties » *Academy of Management Journal*, vol. 42, n° 1, p. 7-24