

Gouvernance et coûts - performances cachés dans les grandes entreprises industrielles au Cameroun

Governance and hidden performance costs in large industrial companies in Cameroon

NGANGOU NKEPDEP Thierry

Doctorant en Sciences de Gestion

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Dschang

Laboratoire de Recherche en Management (LAREMA)

Cameroun

thierryngangou@yahoo.fr

TOKO TCHEUKO Jonas Franck

Doctorant en Sciences de Gestion

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Yaoundé II

Centre d'Etudes et de Recherche en Economie et Gestion (CEREG)

Cameroun

franckjonastoko@yahoo.fr

DJAMAL ABDOUL NASER Adamou

Doctorant en Sciences de Gestion

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Maroua

Laboratoire de Recherche en Economie et Gestion (LAREG)

Cameroun

nadamou10@yahoo.fr

Date de soumission : 02/05/2022

Date d'acceptation : 15/08/2022

Pour citer cet article :

NGANGOU NKEPDEP T. & al. (2022) «Gouvernance et coûts - performances cachés dans les grandes entreprises industrielles au Cameroun», Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5 : Numéro 3» pp : 1209 - 1234

Résumé

La relation entre la gouvernance et les coûts cachés est devenue depuis quelques années un débat de société et un thème de recherche intéressant aussi bien pour les chercheurs en économie qu'en gestion. Le Cameroun n'est pas en marge puisque le débat sur la relation entre la gouvernance et les coûts cachés est aujourd'hui omniprésent dans les milieux d'affaires, au niveau des autorités publiques et dans les écrits des chercheurs académiques. Cet article propose ainsi, à partir d'une étude menée sur un échantillon de 33 entreprises industrielles camerounaises, d'analyser l'influence de la gouvernance sur le niveau des coûts cachés. Les données collectées par questionnaire et traitées via le logiciel STATA 12 ont permis d'obtenir deux principaux résultats. Ces résultats montrent dans un premier temps que plus les dépenses liées aux mécanismes de contrôle sont existantes, plus le taux de produits présentant des défauts de qualité est faible. Dans un second temps, il est démontré que les dépenses en responsabilité sociale ne sont pas significativement liées à un faible taux d'absentéisme des employés. Globalement, les mécanismes de gouvernance actuellement appliqués dans les entreprises industrielles camerounaises ne combattent que partiellement les coûts cachés et plombent ainsi leur performance.

Mots clés : Gouvernance ; RSE ; Coûts cachés ; Performance ; entreprises industrielles.

Abstract

The relationship between governance and hidden costs has become for a few years a social debate and an interesting research topic for both economics and management researchers. Cameroon is not on the sidelines since the debate on the relationship between governance and hidden costs is today omnipresent in business circles, at the level of public authorities and in the writings of academic researchers. This article thus proposes, from a study carried out on a sample of 33 Cameroonian industrial companies, to analyze the influence of governance on the level of hidden costs. The data collected by questionnaire and processed via Stata 12 software made it possible to obtain two main results. These results first show that the more expenditures on control mechanisms are existing, the lower the rate of products with quality defects. In a second step, it is shown that social responsibility expenditure is not significantly linked to a low rate of absenteeism of employees. Overall, the governance mechanisms currently applied in Cameroonian industrial companies only partially fight hidden costs and thus lead their performance.

Keywords: Governance; CSR; Hidden costs; Performance; Industrial companies.

Introduction

Le thème de gouvernance des entreprises fait actuellement l'objet de nombreux débats, en raison des multiples scandales qui ont agité les milieux des affaires depuis quelques années. À la question de savoir les raisons de la mise en place d'un mécanisme de gouvernance, Adam Smith¹ (1776), déclare : « ...étant les régisseurs de l'argent d'autrui plutôt que de leur propre argent, on ne peut guère s'attendre à ce qu'ils (les régisseurs) y apportent cette vigilance exacte et soucieuse que les associés d'une société apportent souvent dans le maniement de leurs fonds. Par conséquent, la négligence et la profusion dominant toujours ». Cette définition nous montre que les problèmes de gouvernance des activités économiques sont nés des phénomènes très anciens ; bien que l'attention particulière portée à cette question, et les nombreux efforts relatifs à sa formalisation remontent en grande partie dans les années 1930.

En effet les bases de l'approche théorique dominante en matière de gouvernance d'entreprise apparaissent en 1932, lorsque Berle et Means publient leur ouvrage sur ce thème. Selon ces auteurs, l'un des effets de la forte dispersion de l'actionnariat réside dans le changement de la nature même du concept de propriété. En fait, traditionnellement, les propriétaires exerçaient une fonction de contrôle sur l'utilisation de leurs actifs. Or, avec une structure de propriété dispersée, les actionnaires perdent le pouvoir de contrôle que le droit leur confère en principe en vertu de leur statut de propriétaires (Wirtz, 2008). Ainsi, les fonctions de contrôle et d'assomption du risque économique sont séparées, et ces derniers énoncent que cette séparation pose problème lorsque le dirigeant n'agit pas dans l'intérêt des actionnaires ; c'est pourquoi ils décrivent plusieurs façons concrètes dont le dirigeant peut s'approprier une part de la richesse l'entreprise, et expliquent également que la manipulation de l'information comptable et de l'information financière facilitent ces comportements déviants de nature à dégrader la valeur de l'entreprise.

L'atteinte de ces objectifs doit passer premièrement par la tenue d'une bonne comptabilité capable de fournir une information financière de bonne qualité afin de guider dans les choix. La comptabilité, hier comme aujourd'hui est donc un des mécanismes grâce auxquels un pouvoir de sanction peut éventuellement s'exercer, ce qui impose une certaine discipline aux dirigeants. L'importance centrale de la comptabilité dans tout dispositif de gouvernance a

¹ Economiste classique il est reconnu aujourd'hui comme l'un des pères de l'économie, il a écrit en 1776 un ouvrage de référence intitulé Recherches sur la nature et les causes de richesses des nations.

encore été illustrée récemment dans le contexte de scandales d'Enron² aux Etats-Unis, qui impliquait des manipulations comptables à grandes échelles (Stiglitz, 2003). Une des réactions à cette affaire a d'ailleurs été de renfoncer les instances du contrôle de fiabilité des systèmes comptables, à travers des règles nouvelles en matière de contrôle interne et d'audit légal (loi Sarbanes-Oxley de juillet 2002 aux Etats-Unis, loi de sécurité financière du 1er août 2003 en France, le projet de loi de sécurité financière en Tunisie). Le rapport Bouton sur la gouvernance d'entreprise publié en 2002, en réaction au scandale Enron, souligne également les enjeux liés à la comptabilité. Nous voyons donc que l'existence des mécanismes de gouvernance n'est pas le fait d'une époque bien déterminée.

Des développements précédents, il ressort que la comptabilité peut être utilisée pour créer des dysfonctionnements qui entraînent à leurs tours un accroissement des coûts dans les entreprises tout en réduisant en même temps la performance de ces dernières. Savall (1974) introduit ces phénomènes dans la littérature de gestion et les nomme coûts performances cachés, dans la mesure où le fonctionnement et l'activité des entreprises peut engendrer non seulement un résultat positif, mais aussi des déperditions d'énergie, des ressources humaines et matérielles. Pour Savall (1995), il s'agit des coûts non ou mal identifiés par la comptabilité classique, et c'est la raison pour laquelle il les appelle coûts cachés, il propose à cet effet une définition en s'inspirant de la comptabilité. Ainsi donc les coûts cachés désignent les coûts qui n'apparaissent pas explicitement dans le système d'information de l'entreprise tels que le budget, la comptabilité générale et analytique, les tableaux de bord usuels. Ils peuvent soit être fondus dans le coût des produits et des activités ou bien ils peuvent être assimilés à des coûts d'opportunité qui ne sont donc pas comptabilisés.

Un coût caché est donc un coût qui n'a pas d'existence dans le système d'information de l'entreprise. Par opposition aux coûts visibles qui possèdent une dénomination comptable, telles que les charges de personnel, ces coûts cachés ont pourtant une incidence sur le résultat de l'entreprise et son prix de revient (Savall, 1995). En plus, les coûts cachés bien qu'invisibles pour la comptabilité de gestion traditionnelle, peuvent être incorporés ou non dans les coûts visibles.

Bensalem (1985), quant à lui se réfère au comportement de l'homme au travail et définit un coût caché comme un engagement financier clandestin puisqu'il est soumis à des procédures

² Ce scandale avait pour point la manipulation des informations comptable à des degrés incroyables de telle sorte que les dirigeants et les auditeurs n'ont pas pu empêcher cette manipulation.

non explicitées. En outre, il énonce que les coûts cachés ne sont que la traduction monétaire des comportements déviants sur les lieux de service. Ceux-ci sont à leur tour perçus à travers un certain nombre de dysfonctionnements tels que l'absentéisme, les accidents de travail, la rotation du personnel, la non qualité des produits et la baisse de productivité.

En contexte camerounais, la gouvernance a généralement été étudiée du point de vue de sa relation avec la performance (Bekolo, 2003 ; Feudjo, 2006 ; Ngok Evina et Kombou, 2006 ; Ndangwa et al. 2007 ; Ngok Evina, 2010 ; Wanda, 2010). En effet, très peu d'études ont été menées au Cameroun sur la relation qui subsiste entre la gouvernance et les coûts cachés. On peut néanmoins citer l'étude réalisée par Ningaye (1998), qui met en relation les coûts cachés et le management des conditions de travail dans les entreprises du secteur manufacturier camerounais.

Fort des développements précédents, il importe donc, dans le cadre de notre recherche, de se poser la question suivante : **Quelle est l'influence de la gouvernance sur le niveau des coûts cachés dans les grandes entreprises industrielles camerounaises ?** Autrement dit, **en quoi l'approche financière et l'approche ressource de la gouvernance peuvent – elles expliquer le niveau des coûts cachés dans les grandes entreprises industrielles camerounaises ?**

Au regard de cette question, l'objectif principal de cet article est d'évaluer l'influence de la gouvernance sur le niveau des coûts cachés dans les grandes entreprises camerounaises. Pour atteindre cet objectif, nous allons d'abord présenter les hypothèses de recherche (1) et nous étendre sur la méthodologie (2). Ensuite, nous allons poursuivre avec la présentation des résultats de l'analyse descriptive avant de procéder enfin à une discussion desdits résultats issus de l'analyse explicative (3).

1. Hypothèses de recherche

Afin d'atteindre notre objectif, les hypothèses suivantes serviront de guide à notre analyse :

Hypothèse 1 : Plus les dépenses liées aux organes de contrôle sont existantes, moins le taux des produits présentant les défauts de qualité serait élevé.

Que ce soit dans la théorie de l'agence (Fama, 1980) ou la théorie des coûts de transactions (Williamson, 1985), le conseil d'administration apparaît comme le mécanisme privilégié chargé de discipliner les dirigeants pour la conservation des intérêts des actionnaires. Cependant, ce rôle disciplinaire n'est véritablement important que pour les sociétés de type

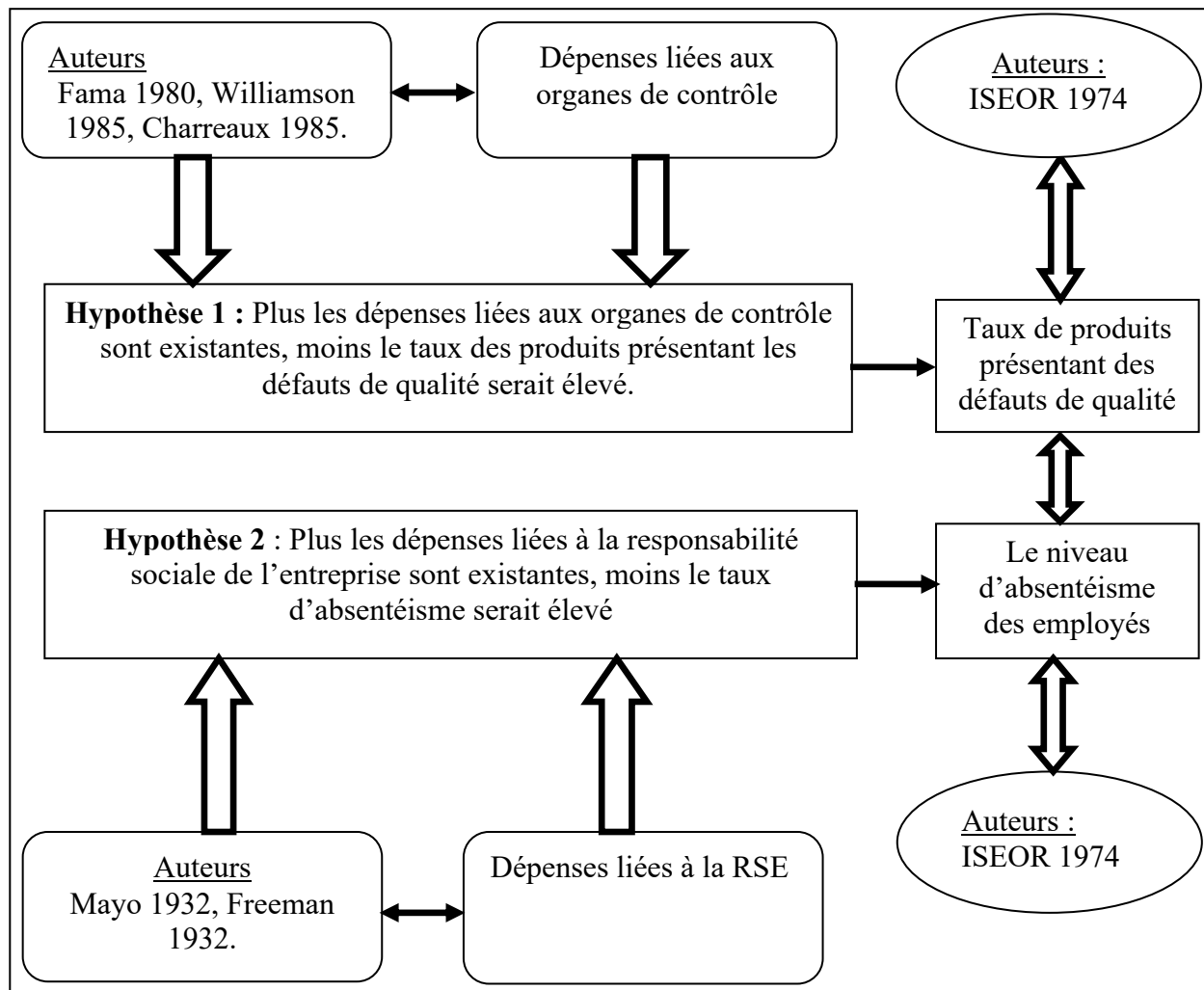
managérial sans actionnaires dominant comme l'ont démontré Charreaux & Pitol-Berlin (1985a, 1985b, et 1990). Dans le contexte français par exemple, le concept de conseil d'administration évolue avec la structure de propriété et sa fonction disciplinaire devient secondaire dans les firmes familiales ou contrôlées, où le contrôle relève directement des actionnaires. Un autre aspect de la gouvernance peut être la destination de la valeur créée par l'entreprise, selon le courant de pensée actionnariale, la valeur créée devrait revenir en totalité aux apporteurs de ressources financières, dans la mesure où ils sont censés supporter le risque résiduel.

Hypothèse 2 : Plus les dépenses liées à la responsabilité sociale de l'entreprise sont existantes, moins le taux d'absentéisme serait élevé.

Le concept de parties prenantes en tant que composante de la responsabilité sociale de l'entreprise commence véritablement à se développer à partir de 1984 avec l'ouvrage de Freeman. Pour cet auteur un stakeholder correspond à « *un individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise* ». Ces derniers peuvent être soit internes, soit externes à l'entreprise. Les absences représentent pour chaque entreprise des coûts importants et souvent largement sous-estimés. Ces coûts directs, indirects et en partie cachés peuvent affecter grandement la rentabilité de l'entreprise. Les coûts indirects sont au moins aussi élevés que les coûts directs et peuvent même atteindre un montant très important. L'introduction d'un système de gestion des absences permet donc d'obtenir, selon les cas, une baisse du taux d'absentéisme. Le management classique considère implicitement que l'homme a un mobile naturel qui le pousse à travailler. Il faut donc un outil de production et des procédures appropriés pour que l'homme produise un résultat que l'on veut prévoir.

Les théories de la motivation montrent, à travers des expériences, qu'il existe en tout homme des leviers de manipulation pour l'amener à faire des efforts supplémentaires et à être plus productif. Les théories de motivations ont permis l'amélioration des conditions de travail. Elles cherchent en priorité à établir la relation entre la satisfaction au travail et la productivité de l'individu. Il en ressort également dans les travaux menés entre 1927 et 1932 par Mayo à la société Western Electric, compagnie prospère à hauts salaires et à forte préoccupation sociale des dirigeants située à Hawthorne, que les employés font un effort pour accroître leur productivité lorsqu'ils se rendent compte que la hiérarchie se préoccupe de leur sort.

Figure N°1 : Modèle conceptuel



Source : Auteurs

2. Méthodologie de l'étude

Pour réaliser cette étude sur les entreprises industrielles camerounaises, nous adoptons la démarche hypothético-déductive. À partir d'un ensemble de travaux théoriques et empiriques antérieurs, cette méthode consiste à élaborer des hypothèses, les tester et analyser les résultats qui en découlent.

2.1. Caractéristiques de l'échantillon

Au Cameroun, il n'existe pas encore de critères qui servent de standards ou de normes pour caractériser les grandes entreprises. Néanmoins, le « Conseil Economique et Social » considère comme grandes entreprises celles dont l'effectif des employés est au moins égal à 100. Ainsi, dans le cadre de cette étude, nous avons considéré comme grande entreprise celle

qui emploie plus de 100 salariés. La population cible est essentiellement constituée des grandes entreprises industrielles des villes de Douala et Yaoundé, répertoriées dans la liste des « Entreprises Camerounaises Par Branche D'activité » (INS, 2018). D'une part, notre choix pour les entreprises industrielles s'aligne sur les travaux précédents en ce sens que les indicateurs des coûts cachés sont plus perceptibles dans ces entreprises. D'autre part, le recentrage autour de ces deux grandes métropoles se justifie dans la mesure où elles concentrent l'essentiel des activités industrielles en contexte camerounais. Au total, 40 entreprises ont été sélectionnées comme échantillon de l'étude. Leur sélection s'est faite par choix raisonné car il fallait s'assurer que ces entreprises ont mis sur pieds des mécanismes de lutte contre les dysfonctionnements pouvant induire les coûts cachés. Finalement, sur 40 questionnaires administrés, seulement 33 ont été correctement renseignés et exploités, soit un taux de réponse d'environ 83 %.

2.2. La collecte des données

Selon Thiétart & al. (2014), la collecte des données est un élément déterminant du processus de recherche en sciences de gestion. Elle consiste à rassembler les informations sur lesquelles le chercheur fonde sa recherche. Pour ce qui nous concerne, ayant adopté une démarche hypothético-déductive, nous avons essentiellement besoin de données primaires. Avec ce recueil direct, il se pose alors la question des instruments avec lesquels le chercheur va obtenir les données empiriques de sa recherche. Le mode de collecte de données primaires le plus approprié dans les recherches quantitatives est le questionnaire (Thiétart & al, 2014), et c'est cet instrument que nous avons utilisé. Ce dernier a été administré auprès certains dirigeants d'entreprises.

2.3. Les outils statistiques utilisés

Nous avons procédé à l'analyse descriptive des variables de l'étude dans un premier temps, et dans un deuxième temps nous avons choisi de faire la régression logistique (logit ou probit) pour notre première hypothèse. La variable endogène étant dichotomique, les modèles de régression qualitative et spécifiquement ceux Probit et Logit sont ici appropriés. En effet, lorsque la variable dépendante est qualitative (prenant au minimum deux modalités), le modèle de régression linéaire par la méthode des moindres carrés ordinaires n'est pas adapté. L'alternative consiste à mener une régression logistique (logit) ou probit. Si la variable dépendante présente deux modalités, la régression (logit ou probit) est dite simple ou binaire ;

au-delà de deux modalités, la régression est multinomiale ordonnée ou non selon que les modalités de la variable dépendante peuvent être hiérarchisées ou non.

Dans ce type de régression, l'impact d'un ensemble de variables explicatives Z_i sur la valeur de la variable dépendante dichotomique y_i (valeurs = 0 ou 1) est déterminé par l'intermédiaire d'une variable latente y^*_i . L'idée sous-jacente est la suivante : le phénomène est observé ($y_i = 1$) si la variable latente dépasse un certain seuil (par exemple $y^*_i > 0$). A l'opposé, observer $y_i = 0$ équivaut à observer $y^*_i < 0$. Une relation linéaire entre la variable latente et les variables explicatives est alors posée telle que : $y^*_i = \beta Z_i + \mu_i$. La probabilité que la variable y_i prenne la modalité 1 [$\Pr(y_i)$] est alors égale à la probabilité que y^*_i soit supérieur à 0 [$\Pr(y_i > 0)$]. Compte tenu de l'expression linéaire de y_i , $\Pr(y_i = 1) = F(\beta Z_i)$ avec F la fonction de répartition du résidu μ_i . Le type de modèle dépend alors du choix de la fonction de la répartition. Dans le cas d'un modèle logit, le résidu μ_i suit une loi logistique telle que $f(x) = \frac{e^{-x}}{1 + e^{-x}}$. Le modèle est probit si μ_i suit une loi normale. Les paramètres $\hat{\beta}$ sont estimés par la méthode du maximum de vraisemblance (Droesbeke & al, 2005). Le choix entre les modèles probit et logit est laissé à la libre appréciation du modélisateur puisque ces modèles fournissent des résultats très comparables, excepté dans le cas où l'échantillon est très vaste (Thomas, 2000).

Néanmoins, à cause des manipulations mathématiques (multiples intégrales) qu'exige la distribution normale, le modèle Probit trouve quelques limites dans son implémentation ; ce qui limite aussi son utilisation. A l'opposé, le modèle Logit est facile à manipuler et a été largement utilisé dans plusieurs champs d'études (Cameron & Triverdi, 2010). En plus, le modèle logit est préféré parce qu'il permet d'obtenir les Odds ratios (ratios de chance ou de risque). Par ailleurs, Butcher & Dinardo (2002) soulignent que le modèle Logit prend l'avantage pratique sur modèle Probit lorsque la somme des valeurs prédites correspond à la somme des valeurs observées empiriquement. Comme dans tous les modèles non linéaires, l'interprétation des paramètres estimés dans un modèle logit requiert une prudence. En effet, les paramètres du modèle ne renseignent que sur l'effet positif ($\beta > 0$) ou négatif ($\beta < 0$) des variables indépendantes sur la probabilité. Ainsi, la quantification de l'impact de chaque variable sur la probabilité p_i se procédera par le calcul des ratios de chance ou Odds ratio d'une part et des Effets marginaux d'autre part.

2.4. L'analyse de la multi-colinéarité

L'interdépendance des variables explicatives peut affecter les estimations du modèle. Pour cette raison il est préférable de regarder la matrice de corrélations pour s'en assurer. L'analyse de la multi-colinéarité est utile dans la mesure où elle permet de vérifier qu'un modèle n'incorpore pas de séries explicatives qui sont liées entre elles. La multi-colinéarité engendre des problèmes numériques et statistiques qui se traduisent par des difficultés d'estimations potentiellement graves car la multi-colinéarité favorise une instabilité des coefficients estimés et une augmentation de la variance estimée de certains coefficients, (Bourbonnais, 1993).

2.4.1. L'analyse par le Odds Ratio

Les ratios de chance ou Odds ratio permettront de mesurer, pour chaque variable indépendante (X_i), le nombre n des chances qu'a une entreprise d'accéder aux innovations technologiques contre 1 fois de risque de ne pas l'être. Ce ratio correspond au rapport :

$$\text{odds ratio} = \frac{P_r(y_i = 1 | X_i)}{1 - P_r(y_i = 1 | X_i)} = e^{\beta X_i} \Leftrightarrow \ln \left(\frac{P_r(y_i = 1 | X_i)}{1 - P_r(y_i = 1 | X_i)} \right) = \beta_0 + \beta_i X_i + \mu_i$$

Cette expression mesure le nombre des fois de l'apparition de l'occurrence $y_i = 1$ pour une variable indépendante donnée contre une fois d'échec.

2.4.2. L'analyse des effets marginaux

Pour ce qui est de l'effet marginal de la $j^{\text{ème}}$ variable explicative $X_i^{[j]}$, il mesure la variation de la probabilité p_i résultante d'une modification unitaire de l'une des variables explicatives, les autres choses restantes égales par ailleurs. Comparativement aux coefficients, les effets marginaux sont plus faciles à interpréter directement.

Notre modèle logit d'estimation de l'influence de la gouvernance disciplinaire sur les coûts cachés est donc défini par l'expression :

$$p_i = P(y_i = 1 | X_i) = \frac{e^{\beta X_i}}{1 + e^{\beta X_i}} \text{ et } (1 - p_i) = \frac{1}{1 + e^{\beta X_i}}, \text{ où } X_i \text{ est le vecteur des variables indépendantes.}$$

Troisièmement, nous avons procédé à l'analyse bivariée qui consiste en la détermination des statistiques de Khi deux avec l'utilisation des tableaux croisés pour analyser la deuxième hypothèse. Cette analyse nous semble appropriée pour cette hypothèse deux qui consiste à mesurer l'influence des dépenses en RSE sur le taux d'absentéisme dans les grandes entreprises industrielles camerounaises. La raison avancée ici est que premièrement la plupart

de nos variables étudiées sont qualitatives, et dans un second temps la taille de notre échantillon est significative dans la mesure où le recours à cette méthode exige la présence d'un échantillon égal ou supérieur à 30, et dans le cadre de notre analyse nous en disposons de 33 entreprises comme taille d'échantillon.

2.5. Mesures des variables

La mesure de ces variables concerne la variable dépendante d'une part et la variable indépendante d'autre part.

■ La variable explicative ou indépendante est la gouvernance

Les aspects de la gouvernance pris en compte ici sont : les organes de contrôle tels que le conseil d'administration, le commissariat aux comptes, l'audit interne et externe dont le but est de soigner la transparence des actions managériales. Un autre élément ici est la responsabilité sociale de l'entreprise vis-à-vis de ses employés à travers l'impact des différentes motivations des employés sur le niveau de l'entreprise. C'est en ce sens que nous avons les sous éléments comme :

- **L'assurance maladie et accidents de travail**, au Cameroun la Caisse Nationale de la Prévoyance Sociale est l'organisme chargé de collecter les cotisations en vue d'une redistribution au moment opportun ;

- **Les dépenses sécuritaires au travail**, dans les entreprises industrielles, toutes les tâches à exécuter présentent d'énormes risques ce qui suppose ici que ces dernières doivent mettre en œuvre des outils appropriés afin de prévenir ces accidents de travail ;

- **La distribution des primes de rendement aux salariés**, c'est un moyen de motivation des employés dans la mesure où ils effectueront bien leurs tâches pour espérer en bénéficier.

■ La variable expliquée ou dépendante est le niveau des coûts cachés ;

Pour cerner le niveau des coûts cachés nous allons utiliser les cinq indicateurs mis en œuvre en France par l'institut Socio-économie des Entreprises et des Organisations depuis 1974 à savoir :

- ✓ **L'absentéisme**, qui a une incidence financière en termes d'indemnités de salaires versées aux absents ceci dû à la fois aux motifs d'absences et aux accords conventionnels en vigueur dans l'entreprise ;

✓ **Les accidents de travail** qui sont assez proches de l'absentéisme du point de vue du calcul des coûts cachés ; La rotation du personnel, appelé par certains turn-over, peut être considéré comme un dysfonctionnement dès lors que les mouvements de personnel provoquent des perturbations au sein des organisations, les coûts cachés dans ce cas dépendent de l'importance des mouvements du personnel quel que soit le motif ;

✓ **La mauvaise qualité du produit** (par rapport aux normes que l'entreprise s'est fixée), fait apparaître dans les entreprises des coûts cachés importants, son évaluation se fait selon que l'entreprise ait défini des normes de qualité ou pas ;

✓ **L'écart de productivité ou plus précisément la baisse de productivité**, peut être considérée comme un indicateur de bouclage, car elle permet de mesurer les résidus de sous productivité directe qui n'ont pas été affectés aux indicateurs, mais c'est aussi un indicateur à part entière, qui recense les écarts enregistrés entre une norme lorsqu'elle existe, par exemple un standard technique, et une productivité réelle, rapportés aux heures de présence.

Pour mesurer les coûts cachés, il a été demandé aux répondants d'indiquer d'une part le niveau d'absentéisme des employés après la mise sur pieds des mécanismes pour les combattre et d'autre part le taux des produits présentant des défauts de qualité au cours des années suivantes la mise sur pieds des mécanismes destinés à les combattre.

3. Résultats de l'étude

3.1. Statistique descriptive

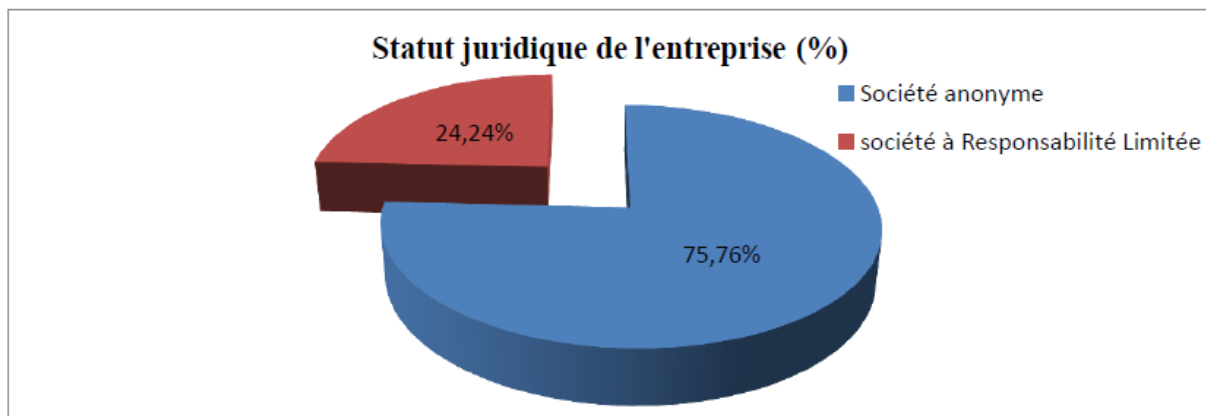
Avant de mettre l'accent sur la discussion des résultats de l'analyse descriptive, nous nous attardons au préalable à la présentation des résultats issus de la statistique descriptive de cette étude.

3.1.1. Statistique explicative et discussion des résultats

■ Présentation du statut juridique des entreprises

S'agissant du statut juridique des entreprises enquêtées, il ressort du graphique 1 que plus de trois quarts (3/4) des entreprises enquêtées soit 75,76% sont des Sociétés anonymes, contre 24,24% des entreprises qui sont des sociétés à responsabilité limitée.

Figure N°2 : Statut juridique de l'entreprise

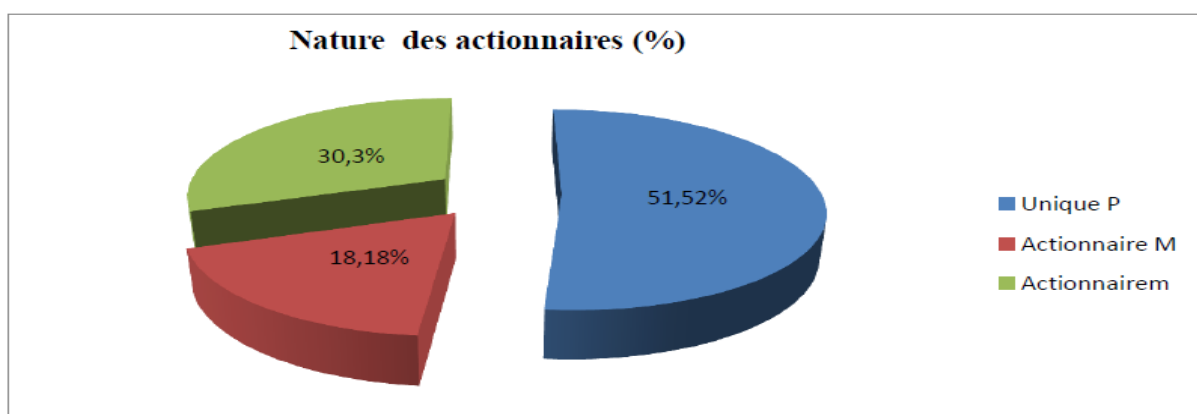


Source : Exploitation des données issues de l'enquête

■ **Nature des actionnaires**

Un actionnaire est considéré comme un individu ayant pris le risque de mettre ses capitaux à la disposition d'une entreprises dans le but de pouvoir bénéficier de la plus-value qui en résulterait, la nature de ce dernier peut s'entendre ici comme une situation qui voudrait qu'il existe une catégorie ayant un pouvoir prendre des grandes décisions stratégiques dans l'entreprise il s'agit des actionnaires majoritaires, et une autre ayant seulement des aspirations de réception de leurs dividendes en fin d'exercice. Le cas des entreprises visitées nous fait apparaître la situation selon laquelle 51,52% de ces entreprises jouissent d'un propriétaire unique, 30,3% détiennent un actionnaire majoritaire avec plus de 50% du capital, et 18,18% détiennent un actionnaire majoritaire avec plus de 50% du capital. Le graphique 3 ci-dessous en donne le récapitulatif.

Figure N°3 : Nature des actionnaires

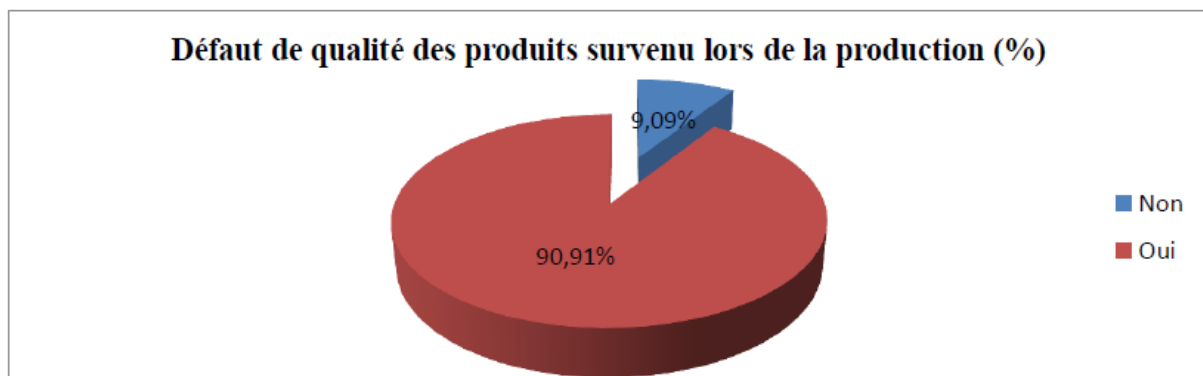


Source : Exploitation des données issues de l'enquête

■ Défaut de qualité des produits survenu lors de la production

Des dysfonctionnements importants ont pu être mis en évidence par l'Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations (ISEOR) en 1982 dans l'un des ateliers : il s'agissait essentiellement d'écart de productivité et de défauts de qualité des produits. Ceci a poussé l'entreprise à subir une forte baisse de commande. Pour ce qui est également du Cameroun, presque toutes les entreprises enquêtées considèrent le défaut de qualité des produits survenu lors de la production comme une cause majeure des coûts cachés. Seules trois (3) entreprises, soit 9,09% de notre échantillon considèrent que le défaut de qualité des produits survenu lors de la production n'est pas une cause des coûts cachés par contre trente (30) entreprises, soit 90,91% considèrent le défaut de qualité comme une cause de coûts cachés dans leurs entreprises. Le graphique 4 ci-dessous nous présente le récapitulatif de cette situation.

Figure N°4 : Défaut de qualité des produits survenu lors de la production



Source : Exploitation des données issues de l'enquête

■ Absentéisme des employés

L'absentéisme est un indicateur qui provient de plusieurs phénomènes et peut être regroupés en deux dimensions, nous avons d'une part l'absentéisme volontaire qui est le fait pour un travailleur de s'abstenir à se rendre à son lieu de travail sans raison valable. De l'autre part nous notons l'absentéisme involontaire qui se traduit par l'incapacité pour le travailleur de se rendre sur le lieu du travail, il est dû à des motifs non contrôlables par l'individu. Pour mieux cerner cette notion, Savall & Zardet (2010), ont proposé la classification consignée dans le tableau 1 ci-dessous.

Tableau N°1 : Classification des motifs d'absences

<p>1. Absences en partie compressibles par des actions d'innovations socio-économiques</p> <ul style="list-style-type: none">- Maladie- Accident de travail³- Bon de sortie (absences autorisées)- Absences sans motifs- Blessures- Grèves internes- Retards- Repos compensateurs- Récupérations d'heures supplémentaires <p>2. Absentéisme représentatif d'une « vie sociale » interne à l'entreprise⁴</p> <ul style="list-style-type: none">- Formation professionnelle continue- Délégation (comité d'entreprise, délégués du personnel, délégués syndicaux)- Congés-formations- Congés sabbatique <p>3. Absentéisme d'origine externe à l'entreprise⁵</p> <ul style="list-style-type: none">- Congés sans soldes- Evènements familiaux (maternités, décès, mariage, enfants malades)- Grèves à logique externes (nationale, de solidarité)

Source : Savall et Zardet (2010)

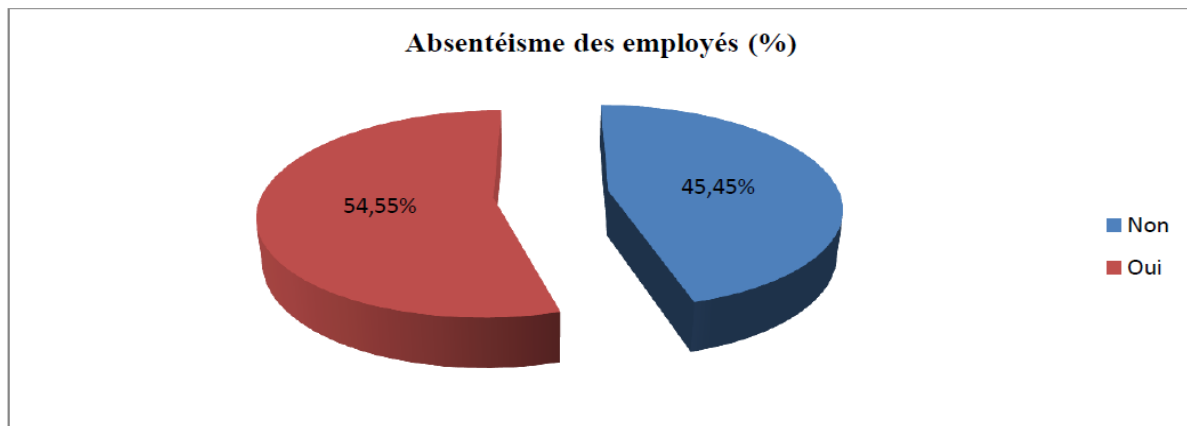
Pour ce qui est de notre enquête, le graphique suivant montre que plus de la moitié des entreprises de notre échantillon, soit 54,55% considèrent l'absentéisme des employés comme une cause des coûts cachés dans leur structure. Par contre, pour 15 d'entre elles, soit 45,45% ceci ne constitue pas une cause des coûts cachés dans l'entreprise.

³ Le motif d'accidents de travail est inclus lorsqu'il ne fait pas l'objet d'une évaluation spécifique au titre de l'indicateur de coûts cachés.

⁴ Incompressibles par des actions d'innovation socio-économique.

⁵ Incompressibles par des actions d'innovation socio-économique.

Figure N°5 : Absentéisme des employés



Source : Exploitation des données issues de l'enquête

3.1.2. Présentation et interprétation des résultats explicatifs de la première hypothèse

À partir des informations contenues dans les questionnaires traités par les entreprises et relatives à nos variables, nous allons présenter de manière progressive les résultats et de donner les interprétations qui en découlent. À titre de rappel notre travail se propose de mesurer l'influence des dépenses des organes de contrôle de l'entreprise sur le taux des produits présentant les défauts de qualité. La variable endogène « Taux de produits non conforme aux normes de qualité » prend la valeur 1 si le taux est stable et 0 s'il ne l'est pas.

■ Vérification des coefficients de la variance des variables explicatives

Nous commencerons cette analyse par la vérification des coefficients de la variance de nos variables explicatives consignés dans le tableau suivant à partir du test effectué sur STATA.

Tableau N°2 : Vérification des coefficients de la variance des variables explicatives

montan~1 struco~1 primes sursal~e blames abstei~j accide~v
montantrse1 1.0000
strucontrol1 -0.1260 1.0000
primes -0.1078 0.0658 1.0000
sursalaire 0.1260 0.0000 0.0658 1.0000
blâmes -0.1429 -0.3780 0.3233 0.0000 1.0000
absteismenj -0.0552 0.0626 0.4161 0.1879 0.3550 1.0000
accidentrav 0.0675 -0.3216 -0.2187 0.3216 0.1216 0.3424 1.0000

Source : Exploitation des données issues de l'enquête

On remarque que les coefficients entre les variables exogènes ne sont pas forts. En effet, tous les coefficients de corrélation partielle qui sont significatifs (au seuil de 5%) sont faibles (tous sont inférieurs à 0,5). Selon Anderson et *al.* (2007), il y a présomption de multi colinéarité lorsqu'un coefficient de corrélation entre deux variables indépendantes (ρ_{xy}) est supérieur (inférieur) à 0,70 (-0,70). De ce critère, on peut conclure qu'il y a absence de multi colinéarité entre les variables exogènes.

■ **Mesure de l'impact des dépenses des organes de contrôle sur le niveau des produits non conformes aux normes de qualité**

Nous procédons à présent à la vérification de l'influence des dépenses des organes de contrôle sur le taux des produits non conformes aux normes de qualité à partir du test effectué sur STATA :

Tableau N°3 : Mesure l'impact des dépenses des organes sociaux sur le taux de produits non conformes aux normes de qualité

Logistic regression		Number of obs = 33				
LR chi2(7) = 8.47		Prob > chi2 = 0.009				
Log likelihood = -9.8002363		Pseudo R2 = 0.3018				
comtxpdsnc	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
montantrse1	-.3794061	1.575699	-0.24	0.010	-3.46772	2.708908
primes	-1.746505	1.733308	-1.01	0.014	-5.143727	1.650718
strucontrol1	.5993909	1.97994	0.30	0.762	-3.28122	4.480002
sursalaire	-2.778319	1.828215	-1.52	0.029	-6.361553	.8049162
surtemps	-1.274309	1.869768	-0.68	0.496	-4.938988	2.39037
recyclage	-.3465233	2.233548	-0.16	0.877	-4.724196	4.031149
absteismenj	2.860256	1.803231	1.59	0.113	-.6740119	6.394524
cons	-1.097394	2.378191	-0.46	0.644	-5.758562	3.563774

Source : Exploitation des données issues de l'enquête

Les résultats montrent que les montants alloués aux mécanismes de contrôle, les primes et le sursalaire sont significatifs. En effet, toutes ces variables influencent négativement la probabilité du taux de produit non conforme aux normes de qualité. Autrement dit, plus l'entreprise investit sur les organes de contrôle, moins la probabilité des produits présentant des défauts de qualité est élevée.

■ Mesure par l'Odds Ratio ou Ration de Chance

Tableau N°4 : Mesure par l'Odds Ratio ou Ration de Chance

Logistic regression		Number of obs = 33				
LR chi2(7)	=	8.47				
Prob > chi2	=	0.2929				
Log likelihood = -9.8002363						
Pseudo R2	=	0.3018				
Comtxpdsnc	Odds Ratio	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
montantrse1	.6842677	1.0782	-0.24	0.010	.0311881	15.01287
primes	.1743824	.3022585	-1.01	0.014	.0058359	5.210717
strucontrol1	1.821009	3.605489	0.30	0.762	.0375824	88.23482
sursalaire	.0621429	.1136106	-1.52	0.029	.0017267	2.236509
surtemps	.2796241	.5228322	-0.68	0.496	.0071618	10.91753
recyclage	.7071423	1.579436	-0.16	0.877	.0088778	56.32562
absteismenj	17.466	31.49523	1.59	0.113	.5096598	598.5582

Source : Exploitation des données issues de l'enquête

L'entreprise ayant investi sur les organes sociaux à 32% fois chance de voir le taux de produit présentant des défauts de qualité baisser de manière générale.

■ **Mesure par les effets marginaux**

Tableau N°5 : Mesure par les effets marginaux

Marginal effects after logistic						
y = Pr(comtxpdsnc) (predict)						
= .0576625						
Variable	dy/dx	Std. Err.	Z	P> z	[95% C.I.]	X
montan~1*	-.0203861	.08153	-0.25	0.803	-.180175 .139402	.454545
primes*	-.0837843	.0842	-1.00	0.320	-.24882 .081251	.363636
struco~1*	.0326353	.11044	0.30	0.768	-.183819 .24909	.515152
sursal~e*	-.1881734	.14993	-1.26	0.209	-.482025 .105678	.515152
surtemps*	-.1114256	.23356	-0.48	0.633	-.569204 .346353	.909091
recycl~e*	-.0188052	.11931	-0.16	0.875	-.252647 .215036	.484848
abstei~j*	.1706826	.12143	1.41	0.160	-.067308 .408674	.545455
(*) dy/dx is for discrete change of dummy variable from 0 to 1						

Source : Exploitation des données issues de l'enquête

(*) dy/dx is for discrete change of dummy variable from 0 to 1 les résultats montrent que la probabilité prédite étant de 0,057, la variation du montant d'investissement dans les organes sociaux fait baisser la probabilité des produits présentant des défauts de qualité de 2% de manière générale. Dans le même ordre d'idée il faut signaler de manière spécifique que la variation du montant des primes fait baisser le taux de produits présentant des défauts de qualité de 8%, dans une même logique, la variation du montant des investissements liée au recyclage des employés fait baisser ce taux de 1,8%.

En conclusion, cette partie nous a permis de faire une vue panoramique sur les grandes entreprises industrielles camerounaises. En effectuant des tests sur notre hypothèse, nous

arrivons à la conclusion qu'il existe une influence entre les dépenses liées aux mécanismes de contrôle sur le taux de produits présentant des défauts de qualité. Autrement dit le montant alloué aux mécanismes de contrôle influence négativement le taux des produits ne respectant pas les normes de production. Ce résultat est conforme aux prédictions de la théorie de l'agence développée en 1936 par Jensen et Meckling selon laquelle il existe une relation négative entre ces variables.

3.1.3. Présentation des résultats de la deuxième hypothèse

Le tableau ci-dessous nous donne la présentation de nos résultats.

Tableau N°6 : Prévalence du comportement du taux d'absentéisme après les actions socialement responsables selon les dépenses liées à la responsabilité sociale de l'entreprise

Dépenses liées à la responsabilité sociale de l'entreprise	Comportement du taux d'absence après les actions socialement responsables (%)		Total
	Stable	Diminution	
2 – 3 millions	0,00	100	100 (2)
3 millions et plus	6,45	93,55	100 (31)
Probabilité du chi-deux	0,711		100 (33)

Source : Exploitation des données issues de l'enquête

Pour la vérification de cette hypothèse nous avons utilisé la statistique de Chi-deux comme le présente le tableau ci-dessous.

Tableau N°7 : Prévalence du comportement du taux d'absentéisme après les actions socialement responsables selon le soutien aux familles des employés en cas de nécessité

Soutien aux familles des employés en cas de nécessité	Comportement du taux d'absence après les actions socialement responsables (%)		Total
	Stable	Diminution	
Non	28,57	71,43	100 (7)
Oui	0,00	100	100 (26)
Probabilité du chi-deux	0,005		100 (33)

Source : Exploitation des données issues de l'enquête

Interprétation des résultats explicatifs

D'après le tableau, la probabilité associée à la statistique du chi deux n'est pas significative au seuil de 10%, donc les dépenses liées à la responsabilité sociale de l'entreprise ne sont pas associées aux comportements du taux d'absentéisme après les actions socialement responsables. Cela veut dire que les dépenses liées à la responsabilité sociale de l'entreprise ne sont pas associées au comportement du taux d'absentéisme après les actions socialement responsables. En d'autres termes, la stabilité ou la diminution du taux d'absentéisme après les actions socialement responsables ne varie pas significativement selon que l'entreprise ait dépensé entre deux (2) et trois (3) millions ou trois (3) millions et plus pour la RSE.

Après avoir étudié de manière générale l'influence des dépenses en responsabilité sociale sur le taux d'absentéisme, il convient dans la suite de procéder à l'étude individuelle d'une des sous variables comme variable explicative pour voir ce qui en ressort, c'est ainsi que nous allons calculer la probabilité de chi-deux de la variable Soutien aux familles des employés en cas de nécessité et le comportement du taux d'absentéisme après les actions socialement responsables.

D'après le tableau 7, le soutien aux familles des employés en cas de nécessité est significativement associé au comportement du taux d'absentéisme, après les actions socialement responsables au seuil de 1%. Autrement dit, la prévalence du comportement du taux d'absentéisme après les actions socialement responsables diminue de 100% lorsque l'entreprise apporte un soutien aux familles des employés, elle reste stable à 28,57% par contre lorsque ce soutien n'est pas effectif. De cette seconde analyse nous pouvons affirmer que la pratique de la RSE est une condition nécessaire mais pas suffisante pour diminuer le taux d'absentéisme dans les grandes entreprises camerounaises.

En somme, il était question pour nous dans ce cette sous partie d'analyser le lien entre les dépenses consacrées à la responsabilité sociale de l'entreprise et le niveau du taux d'absentéisme dans les grandes entreprises camerounaises. Pour cela, nous avons commencé par présenter dans une première section les éléments de mesures que nous avons adoptés dans notre modèle à savoir les variables, l'échantillon, la méthode de collecte des données ainsi que le questionnaire utilisé et son mode d'administration dans les entreprises camerounaises.

En deuxième temps, nous avons testé l'hypothèse selon laquelle les dépenses liées à la responsabilité sociale des entreprises ont une influence sur le niveau du taux d'absentéisme dans les grandes entreprises camerounaises. Conformément aux études antérieures, la

responsabilité sociale de l'entreprise ne présente pas un lien négatif sur le taux d'absentéisme dans les grandes entreprises camerounaises.

Le résultat de cette analyse a montré une faible relation de dépendance entre les dépenses en RSE et le taux d'absentéisme. À partir de ces éléments nous pouvons dire que l'hypothèse selon laquelle plus les dépenses en RSE sont élevées, moins le taux d'absentéisme est élevé n'est pas vérifiée en contexte camerounais et plus précisément dans les grandes entreprises industrielles car le coefficient du Chi-deux est supérieur à 0,005, et par conséquent pas significatif.

Ce résultat est conforme aux résultats des travaux de Savall & Zardet (2009), qui stipulent que la mise sur pieds d'une véritable politique de RSE susceptible de combattre les coûts cachés pose deux problèmes. Le premier consiste à identifier à quelles conditions une telle politique est économiquement supportable à long terme ; ils proposent à cet effet le concept de RSE socialement durable. Le second quant à lui porte sur le dépassement de la simple logique d'affichage comme nous l'observons généralement, pour enraciner une réelle politique de RSE dans les pratiques managériales comportant des résultats positifs en termes d'efficacité et d'efficience durable. Les auteurs pensent à cet effet que les conditions nécessaires à cet enracinement sont la mise en place d'indicateurs de pilotage *décentralisés* et *synchronisés* (instauration d'une coopération entre tous les acteurs, lutter contre le virus « TFW⁶ » de l'école classique de l'organisation, négociation et contractualisation des indicateurs face à l'échec du principe de la pseudo-obéissance, intériorisation des normes pour permettre leur application effective), dûment maîtrisés par les acteurs ainsi qu'un dispositif de coopération entre spécialistes du contrôle de gestion et de l'encadrement opérationnel.

Conclusion

Dans cet article, nous avons étudié les coûts cachés en relation avec deux aspects de la gouvernance des entreprises industrielles à savoir l'approche financière et l'approche ressource. Deux hypothèses ont été développées afin de montrer l'influence de la gouvernance sur le niveau des coûts cachés. La première était celle d'analyser l'influence des dépenses des organes de contrôle tel que le conseil d'administration sur le taux des produits présentant des défauts de qualité. Les résultats révèlent un lien négatif ce qui rejoint les prédictions de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976 ; Fama, 1980 ; Fama et Jensen, 1983, etc.).

⁶ Synthèse des théories de Taylor, 1911 ; Fayol, 1916 ; Weber, 1922.

Relativement à la deuxième hypothèse selon laquelle plus les dépenses liées à la RSE sont existantes, moins le taux d'absentéisme serait élevé, les résultats obtenus indiquent que les dépenses liées à la RSE ne sont pas associées au comportement du taux d'absentéisme après les actions socialement responsables. Ce résultat infirme notre hypothèse préalablement émise et se rapproche du résultat des autres recherches empiriques comme ceux de l'ISEOR.

L'apport principal de notre travail est d'avoir mené une étude sur les différentes approches de la gouvernance en relation avec les coûts cachés, dans la mesure où un niveau élevé de transparence pourrait permettre de limiter et réduire durablement ces coûts cachés dans les grandes entreprises camerounaises. Cette recherche est susceptible d'intéresser différents acteurs ; au premier rang de ses protagonistes figurent les chercheurs. En effet la gouvernance classique ne permet de lutter que partiellement contre les coûts cachés, et c'est la raison pour laquelle les chercheurs de l'ISEOR proposent le management socio-économique pour lutter efficacement contre ces derniers. Ensuite les dirigeants d'entreprises sont concernés par la présente recherche notamment par la compréhension de l'importance de la mise sur pieds des mécanismes de maîtrise des coûts cachés liés aux dysfonctionnements, car comme le soulignent Azebaze & Takoudjou (2021) les stratégies actuellement adoptées par les dirigeants d'entreprises industrielles camerounaises comme les sanctions, les motivations, les sensibilisations afin de réduire les coûts cachés s'avèrent nécessaires mais pas suffisantes.

L'Institut Socio-économie des entreprises et des Organisations a mis sur pieds une méthode extra comptable⁷ permettant de calculer et de réduire les coûts cachés. C'est une limite de ne pas avoir calculé ces coûts cachés. Cette limite pourrait servir d'orientation pour des recherches futures dans ce domaine. Une recherche future pourrait s'intéresser au calcul des couts cachés dans les entreprises industrielles au Cameroun.

⁷ L'évaluation des coûts cachés se fait selon un modelé extracomptable, c'est-à-dire qu'elle ne part pas d'une analyse des comptes de charges et de produits.

BIBLIOGRAPHIE

Anderson A. M., Myers D. H. (2007), “Performance and Predictability of Social Screens”, *Working Paper, Lehigh University*.

Azebaze K. F ; Takoudjou N. A. (2021) « Maîtrise des coûts cachés et efficacité dans les entreprises du secteur industriel », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Vol. 4, n° 1, pp. 788-806.

Bekolo C., (2003), « Une évaluation de l'approche contractuelle par les dirigeants dans le cadre de l'émergence de PME camerounaises de classe mondiale », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 200, pp. 33-48.

Bensalem R. (1985), *les incidences des coûts sur le système de comptabilité et leur répercussion sur les états financiers*, DEA en Gestion des Organisations, Ecole supérieure de commerce de l'Université de Lyon.

Berle A. A. Jr., Means G. C. (1932), “The Modern Corporation and Private Property”, Macmillan, New York.

Bourbonnais R. (1993), *Econométrie*, Dunod, Paris.

Butcher., Dinardo. (2002), “The Immigrant and Negative-Born Wage Distributions: Evidence from United States Censuses” *Industrial and Labor Relations Review*, p. 56 (1): 97-121.

Cameron A., Triverdi K. (2000), *Microeconomics Using Stata*, Revised Edition, College Station, Texas: Stata Press.

Charreaux G. (1999), « La théorie positive de l'agence : lecture et relectures... », in *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise au XXIe siècle*, Economica, pp. 61-141.

Charreaux G., Pitol – Berlin J. P. (1985a), « La théorie contractuelle des organisations, une application du conseil d'administration », *Économies et sociétés, Séries des sciences de gestion*, Vol. 6, p.149 -181.

Charreaux G., Pitol – Berlin J. P. (1985b), « La théorie contractuelle des organisations, une application du conseil d'administration », *Cahiers de l'IME, n 81, Université de Bourgogne*.

Dehbi, S et Angade, K. (2017), « Contrôle et analyse des coûts-performances cachés liés aux dysfonctionnements au sein des hôpitaux. Cas : hôpital Régional Marocain » 15ème congrès de l'institut international des coûts (IIC) et 4ème congrès transatlantique de comptabilité, audit, contrôle et gestion des coûts. Université jean moulin Lyon 3. 22 et 23juin.

Droesbeke J.- J., Lejeune M., Saporta G. (2005), *Modèles statistiques pour données Qualitative*, Editions Technip, Paris.

Jensen M. C., Meckling W. H. (1976), “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure”, *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, pp. 305-360.

Fama E. F. (1980), “Agency Problems and the Theory of the Firm”, *Journal of the Political Economy*, Vol. 88, n°2, pp. 288 – 307.

Fama E. F. et Jensen M. C. (1983), « Separation of Ownership and Control », *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, p. 301-325.

Feudjo J. R. (2006), « Homogénéité, hétérogénéité de l'équipe dirigeante, performance de l'entreprise et enracinement du dirigeant », *Revue des Sciences de Gestion*, n°219, pp. 185-128.

Kinani S ; Ladraoui S. (2020) « La méthode des coûts cachés : un outil moderne de pilotage de la performance pour les organisations hospitalières », *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, Vol. 4, n° 2, pp. 631 – 648.

Ndangwa L., Sonna F. D., Djeumene P. (2007), « Réseau social du dirigeant et performance de la TPE », *Revue des Sciences de Gestion*, n° 223, pp. 75-85.

Ningaye P. (1998), *Coûts cachés et management des conditions de travail dans les entreprises : illustration dans le secteur manufacturier camerounais*, Thèse de doctorat, Université de Yaoundé II.

Ngok Evina J. F., Kombou L. (2006), « L'influence du pouvoir du dirigeant sur la structure de l'entreprise : une étude à partir des entreprises Camerounaises », *Revue des Sciences de Gestion*, n°219, pp. 89-98.

Ngok Evina J.K. (2010), « Système de gouvernance et performance des entreprises camerounaises : un mariage harmonieux », *Revue des Sciences de Gestion*, n° 243-244, pp. 53-62.

Savall H. (1975), *Enrichir le travail humain*, Dunod, 1ère Edition, Economica.

Savall H. (1979), *Reconstruire l'entreprise, Analyse socio-économique des conditions de travail*, Dunod, Paris.

Savall H., Zardet V. (1987), *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, 1ère Edition, Economica, Paris.

Savall H., Zardet V. (1995), *Ingénierie stratégique du roseau, souple et enracinée*, Editions Economica, paris, 517 pages.

Savall H., Zardet V. (1995), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Economica, Paris. **Savall H., Zardet V. (2004)**, *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique, Observer l'objet complexe*, Editions Economica, paris, 432 pages.

Savall H., Zardet v. (2005), *Tétranormalisation : défis et dynamiques*, Economica, paris, 195 pages.

Savall H., Zardet V. (2009), « Mesure et pilotage de la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise – Résultats de recherches longitudinales » *Revista del instituto internacional de Costos*, n° 4, 30 pages.

Savall H., Zardet V. (2010), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, 5^{ème} Edition, Economica, Paris, 431 pages.

Smith, A. (1776), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, edited by Edwin Cannan, 1904, reprint edition 1937, New York, Modern Library.

Stiglitz J. (2003), *Quand le capitalisme perd la tête*, Fayard. Taylor F.W. (1957), *La direction scientifique des entreprises*, Dunod, Paris.

Thomas A. (2000), *Econometrics of Qualitative Variables (in French)*. Dunod, Collection Enseignement supérieur, Paris.

Thiéart R, A. et al (2014), *Méthodes de Recherche en Management* 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 656 pages.

Wanda R. (2010), « Conseil d'administration et performance des entreprises conjointes Franco - camerounaises », *Revue des Sciences de Gestion*, n° 245-246, pp. 91-97.

Wirtz P. (2008), *Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise*, Repères, France, 121 pages.