

**POUVOIR DES PARTIES PRENANTES ET PERFORMANCE
GLOBALE DES ENTREPRISES CAMEROUNAISES**

**POWER OF STAKEHOLDERS AND OVERALL PERFORMANCE OF
CAMERONIAN COMPANIES**

TUEGNO MATAWO FOKOU Richard

Docteur en Finance (Chercheur)

Laboratoire d'Economie et de Management Appliqué (LEMA)

Faculté des Sciences Economique et de Gestion Appliqué (FSEGA)

Université de Douala-Cameroun

Date de soumission : 05/08/2024

Date d'acceptation : 22/10/2024

Pour citer cet article :

TUEGNO MATAWO FOKOU R. (2024) «POUVOIR DES PARTIES PRENANTES ET PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES CAMEROUNAISES», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 4 » pp : 1179 - 1203

RESUME

L'objectif de cet article est de montrer comment le pouvoir des parties prenantes contribue à la performance globale des entreprises camerounaises. Une étude menée auprès de soixante (60) entreprises de la ville de Douala et Yaoundé appartenant à plusieurs secteurs d'activités. Le test statistique choisi a été l'analyse de la régression. De ce fait, on passera d'abord par un test de fiabilité qui nous permettra d'analyser la cohérence interne entre les différents items. Ensuite, une analyse en composante principale (ACP) qui a pour objectif de réduire nos items en un seul jugé pertinent, permettant d'obtenir des variables agrégées extraites des différentes matrices de composantes. ont conduit aux résultats suivants : les Shareholders (les actionnaires) influencent négativement la productivité des entreprises. Toutefois, nous remarquons que cette influence négative ne s'observe que sur le long terme car à court terme elle est créatrice de valeur. Tandis que les Stakeholders (les autres parties prenantes) influencent positivement la rentabilité financière des entreprises, mais cette influence positive ne s'observe que sur le long terme car à court terme elle engendre des coûts supplémentaires.

Mots clés : Pouvoir des parties prenantes ; Performance globale ; Entreprise ; Création de valeur ; Coûts supplémentaires.

ABSTRACT

The objective of this article is to show how the powers of stakeholders contributes to the overall performance of cameronian companies. A study Based on a survey of sixty (60) SMEs in the city of Douala and Yaoundé belonging to several sectors of activity The statistical test chosen was the regression analysis. Therefore, we had to first to do a reliability test that I allowed us to analyze the internal consistency between the different items. Then, a principal component analysis (PCA), which had as objective to reduce our items to a single threshold limit, permitting the obtention of aggregate variables; the latter was extracted from the different component matrices led to the following results: the shareholders negatively influence company productivity. However, we note that this negative influence is observed only in the long term because in the short term it creates value. While Stakeholders (other stakeholders) positively influence the financial profitability of the companies, this positive influence can only be observed over the long term, since it generates additional costs in the short term.

Keywords: Stakeholders power; overall Performance; Company; value creation; additional costs.

INTRODUCTION

Au lendemain de la seconde guerre mondiale, les années soixante symbolisent pour les industries l'entrée dans la production et la consommation de masse. La demande devient supérieure à l'offre, ce qui entraîne des répercussions sur la disponibilité des ressources naturelles et les conditions de travail. Fort est de constater que le problème ne réside plus au niveau de la production et la vente, mais du respect de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue. Les entreprises évoluent dans un environnement qui englobe de nombreux acteurs économiques encore appelés parties prenantes. Selon Freeman (cité par Ngok Evina, 2014), « une partie prenante est un individu ou groupe d'individus qui peuvent affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs organisationnels ». Les parties prenantes peuvent être des individus, les communautés, des organisations définis par leur intérêt légitime dans l'entreprise. Compte tenu de la multiplicité ; des parties prenantes et la diversité de leurs exigences, il devient parfois difficile pour l'entreprise de répondre à toutes les attentes des différentes parties prenantes mais dans le cadre de cet article nous allons nous intéresser uniquement aux parties prenantes internes et externes. Les premières appelées parties prenantes internes se retrouvent à l'intérieur de l'entreprise et regroupent, entre autres, les actionnaires, les salariés, etc. Les deuxièmes appelées parties prenantes externes, se situent dans l'environnement de l'entreprise et sont en relation directe ou indirecte avec elle. On y retrouve entre autres les fournisseurs, les communautés riveraines, l'environnement et l'état...

Cependant, les intérêts des parties prenantes qu'elles soient internes ou externes à l'entreprise, sont souvent divergents ou convergents. Les recherches ont montré que le fonctionnement d'une organisation pouvait être décrit comme une coalition d'acteurs ou partie prenantes dont les objectifs sont le plus souvent divergents (Cyert et March, 1963). Toutefois ces auteurs précisent que le dirigeant doit arbitrer en permanence entre les attentes contradictoires des différentes parties prenantes, dans la mesure où celles-ci ont une influence sur le fonctionnement de l'entreprise et sont souvent sources de contre-pouvoirs.

Dans les organisations, le pouvoir n'est pas toujours tributaire de la position hiérarchique. C'est la hiérarchie qui établit les liens entre les employés et, surtout qui détermine ceux qui subissent les décisions (subordonnés) de ceux qui possèdent à un degré plus ou moins élevé le pouvoir de décision (supérieurs). Selon Dahl (cité par Ngok Evina, 2004), A a le pouvoir sur B lorsque A peut faire à B quelque chose que B, autrement, ne fera pas. Dans cette logique, le pouvoir

prend tantôt la forme d'un attribut personnel, tantôt celle d'une variable relationnelle ou d'un effet structurel (Pfeffer, 1981). Bernoux (1985) définit le pouvoir comme la capacité d'un acteur dans sa relation avec l'autre de faire en sorte que les termes de l'échange lui soient favorables. Il s'agit de mobiliser les ressources dans une relation qui dans une organisation, est toujours une contrainte majeure. Pour Clegg (1990), le pouvoir résulte de la possession des ressources, la nature de ces ressources varie selon le moyen à combler un type de besoin. Dans la même lignée Crozier (1963) montre que, plus la zone d'incertitude contrôlée par un individu ou un groupe sera importante pour la réussite de l'organisation, plus celui-ci disposera de pouvoir. Il s'agira pour l'organisation de constituer les organes internes susceptibles de limiter le pouvoir d'un individu ou d'un groupe, d'où la notion de gouvernance d'entreprise qui recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour but de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants dans un sens favorable aux intérêts de l'ensemble des parties prenantes (Charreaux, 1977). Pour Paulet (2003) la gouvernance d'entreprise est l'ensemble des processus, réglementations et institutions qui influencent la manière dont une organisation est dirigée et contrôlée. Le concept de gouvernance vise à équilibrer la répartition des pouvoirs au sein d'une organisation. Il recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants dans un sens favorable aux intérêts de l'ensemble des parties prenantes.

Au sujet du pouvoir des parties prenantes, deux visions s'opposent. La première vision dite « Traditionnelle », fermée ou vision shareholder développée par Friedman (1962 ; 1970) qui rappelle les fondements d'une économie libérale, d'amasser du profit pour le redistribuer ensuite aux actionnaires, où la maximisation du profit constitue l'horizon incontournable de la responsabilité sociale des dirigeants à l'égard de leurs actionnaires. Ainsi la performance de l'entreprise se limite à la valeur créée pour les actionnaires uniquement. Cette vision shareholder fait référence au lien négatif ou absence de lien entre intégration des attentes des parties prenantes et performance, elle considère que la prise en compte de ces attentes est une charge que l'on doit veiller à éliminer dans une entreprise capitaliste. Par contre Freeman (1984) estime que c'est une erreur, le profit est une conséquence de l'activité de l'entreprise, le but de l'entreprise est alors de répondre aux besoins des parties prenantes (stakeholders). Cette vision stakeholder quant à elle, fait référence au lien positif entre intégration des attentes des autres parties prenantes et performance, elle considère que l'intégration des parties prenantes est un moyen pour l'entreprise de répondre efficacement aux demandes multiples et variées. Dès lors le pouvoir des parties prenantes dans les organisations s'inscrit dans un objectif d'élargissement

de la représentation que les Sciences de Gestion se font du rôle et des responsabilités des différents acteurs au sein de l'entreprise. Crozier et Friedberg (1977) considèrent le pouvoir comme une réalité inéluctable au sein d'une organisation. Il ressort de ce qui précède qu'il s'avère nécessaire d'étudier le pouvoir des parties prenantes afin de montrer son effet sur la performance de l'entreprise.

Selon Capron et Quairel (2004), la performance globale permet d'évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies de développement durable. La performance globale doit ainsi recouvrir les objectifs à la fois contradictoires de toutes les parties prenantes de l'entreprise : Etat, salariés, actionnaires, clients, fournisseurs, collectivité locale, ONG, compagnies d'assurance, banque (Ngok Evina, 2014). C'est dans cet esprit que Hamel et Prahalad (1989) considèrent la performance à long terme comme une garantie pour la pérennité des entreprises. C'est dans le même ordre d'idées que Ngok Evina (2008), relève que la performance des entreprises est liée au style de pouvoir du dirigeant. Ce dernier doit tenir compte des intérêts de toutes les parties prenantes, internes comme externes. Notre étude essaie d'apporter des éléments de réponse à la question suivante : **En quoi le pouvoir des parties prenantes influence-t-il la performance globale des entreprises ?**

L'objectif poursuivi dans cet article est de montrer l'influence du pouvoir des parties prenantes sur la performance globale des entreprises. Autrement-dit de montrer que la performance globale des entreprises est influencée significativement par le pouvoir des parties prenantes.

Pour atteindre les objectifs fixés, il est nécessaire d'adopter une méthodologie. La méthode retenue dans le cadre de notre recherche est la méthode quantitative. De ce fait, nous avons opté pour la méthode par convenance pour la constitution de notre échantillon compte tenu de la spécificité de notre étude. L'outil de collecte des données retenue est le questionnaire. Les échelles d'attitude de type Likert à cinq points sont retenues. La cohérence des items est vérifiée par le coefficient alpha de Cronbach. L'outil statistique retenu est l'analyse des régressions avec le logiciel SPSS 20.0. La méthode d'extraction retenue est l'analyse en composante principale, la structure factorielle avec rotation. La rotation varimax a été retenue avec la structure après rotation. L'atteinte des objectifs assignés dans le cadre de cette recherche se fera comme suit : revue de littérature et formulation des hypothèses (1), méthodologie de la recherche (2), résultats et interprétation (3) et discussions des résultats (4).

1. REVUE DE LA LITTÉRATURE ET FORMULATION DES HYPOTHESES

Il convient tout d'abord de clarifier les notions de pouvoir des parties prenantes et de performance globale, ensuite d'essayer d'établir un lien théorique entre le pouvoir des parties prenantes et la performance globale.

1.1. Pouvoir des parties prenantes et performance : deux concepts au cœur de la recherche

Les recherches ont montré que le fonctionnement d'une organisation pouvait être décrit comme une coalition d'acteurs ou parties prenantes dont les objectifs sont le plus souvent contradictoires, le rôle du décideur étant donc de faire converger ces opinions et objectifs divergents (Cyert et March, 1963). Les parties prenantes sont composées aussi bien des stakeholders que des shareholders. Ces parties prenantes ont un pouvoir suffisant pour influencer significativement la performance de l'entreprise. Dans le cadre de cet article, la pratique du pouvoir peut être soit autoritaire, soit participative. Notre travail consiste donc à voir dans cette pratique du pouvoir le rôle des différentes parties prenantes sur la performance globale. Nous avons des indicateurs tels que la productivité, la rentabilité financière, les capitaux propres etc. Dans le cadre de cette étude, nous avons mesuré la performance économique à travers la productivité et la performance financière à travers la rentabilité financière.

Parler de « pouvoir des parties prenantes » revient d'une part, à appréhender la notion de « pouvoir », et d'autre part, à appréhender les notions « d'actionnaire-dirigeant ». Cependant lorsque les acteurs unissent leurs efforts dans le cadre d'une entreprise, il y a création d'interactions entre eux et apparition du pouvoir. Ce pouvoir s'exprime d'abord sous une forme particulière à savoir l'autorité¹. La notion de pouvoir a été longuement débattue par Crozier et Friedberg (cités par Kamdem, 2002) qui le considèrent comme une réalité inéluctable au sein d'une organisation. Leur analyse renvoie à une vision existentielle et permanente du pouvoir, c'est-à-dire que la relation de pouvoir existe partout où des personnes vivent ensemble et que dans tout système social ; chacun s'efforce de maximiser ses atouts en diminuant ceux des autres. L'analyse stratégique du pouvoir trouve sa pertinence dans le fait que le pouvoir ne saurait être considéré seulement comme l'affaire d'une catégorie de personnes (les élites ou les chefs hiérarchiques), c'est l'affaire de tous que l'on soit subordonné ou supérieur.

¹ L'autorité découle de la légalité des ordres et de la légitimité rationnelle de ceux qui les donnent. Selon Weber on distingue trois types d'autorités légitimes à savoir : L'autorité légale, traditionnelle et charismatique.

Ainsi, Crozier et Friedberg, (1977) distinguent quatre sources du pouvoir à savoir : La maîtrise d'une compétence particulière et de la spécialisation fonctionnelle (le dirigeant par exemple est le seul qui dispose du savoir-faire, des connaissances, de l'expérience qui lui permettent de résoudre certains problèmes cruciaux pour l'organisation). La maîtrise des relations avec l'environnement (le dirigeant doit maîtriser les différents segments de la société avec lesquels il est en relation). La maîtrise de la communication et des flux d'informations (le dirigeant crée du pouvoir simplement par la façon dont elle organise la communication et les flux d'information entre ses unités et ses membres). La maîtrise de la pratique des règles organisationnelles destinées à supprimer les sources d'incertitude. Une fois que ces sources de pouvoir ont été présentées de façon succincte, il revient pour nous d'observer ces sources sur les différents systèmes de gouvernance d'entreprise.

Durant plusieurs années, le thème de la gouvernance d'entreprise fait régulièrement l'objet de dossiers dans de nombreuses revues fortement consultées. Selon Ngok Evina (2009) le principal thème traité par les chercheurs est la mise sur pied des mécanismes susceptibles de contrôler le pouvoir du dirigeant pour qu'il gère dans l'intérêt des différentes parties prenantes de l'entreprise. Pour l'auteur, les systèmes de gouvernance actuels portent les germes de leur propre destruction, car les intérêts des parties prenantes n'ont pas une place de choix. Il continue en soulignant que c'est la raison de l'existence des conflits de pouvoir, dans la mesure où tout le monde veut être chef, même si cela ne relève pas de sa sphère de compétence. C'est pour cette raison qu'il est important de s'attarder sur la notion de gouvernance d'entreprise avant d'aborder le pouvoir des parties prenantes dans les organisations. La gouvernance d'entreprise, vise à clarifier la répartition des pouvoirs entre le management d'une part, les propriétaires de l'entreprise, leurs élus en assemblée générale, et les administrateurs d'autre part (Tiberghien, 2003). Plus largement, il vise à prendre en considération les attentes de l'ensemble des parties prenantes à l'activité des firmes. En ce sens, il rejoint les perspectives de la RSE.

Les scandales financiers récents ont favorisé la résurgence du débat sur la relation d'agence entre dirigeants et actionnaires et par conséquent sur les problèmes de gouvernance d'entreprise. En effet, comme le souligne (Ngok Evina, 2009) la crise financière montre à juste titre que les préoccupations sur le problème du gouvernement d'entreprise restent primordiales en sciences de gestion. Il précise d'ailleurs que l'origine du thème se situe dans l'analyse de (Berle et Means, 1932) qui faisait suite à la crise de 1929.

Charreaux (1997) propose la définition suivante de la gouvernance d'entreprise « qui recouvre l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ». Évidemment, cette définition rejoint l'approche traditionnelle de la gouvernance d'entreprise qui privilégie la relation d'agence unique « actionnaires-dirigeants ». Cette relation, comme le soulignent (Charreaux et Desbrières, 1998) peut également s'élargir dans le cadre plus général de la firme pluraliste, cadre qui tient compte non plus des seuls actionnaires-dirigeants, mais également de l'ensemble des stakeholders et de la notion de valeur partenariale. Aujourd'hui la gouvernance d'entreprise s'étend aux mécanismes organisationnels et de marché visant à contrôler le pouvoir de décision des dirigeants, à maîtriser leur influence sur les performances de l'entreprise et à évaluer leur engagement dans la responsabilité sociétale de l'entreprise. Les travaux sur la gouvernance permettent de dégager deux grands systèmes de gouvernance qui coexistent à savoir la gouvernance actionnariale et la gouvernance partenariale.

La gouvernance actionnariale privilégie la création de valeur pour l'actionnaire, l'entreprise cherche à maximiser son cours boursier. Dans cette approche, le dirigeant peut agir contrairement aux intérêts des actionnaires (Jensen et Meckling, 1976). Elle permet aux actionnaires (shareholders) de contrôler l'activité des dirigeants et d'avoir une vision précise des stratégies et des rémunérations. Elle a pour objectif la maximisation de la richesse des actionnaires, d'aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires et des investisseurs financiers, de réduire les abus de pouvoir des décideurs et d'aménager un nouvel équilibre entre le pouvoir du dirigeant et celui de l'actionnaire.

Pour Charreaux (1997) la gouvernance partenariale vise à aligner le comportement des dirigeants sur l'objectif de satisfaction de toutes les parties prenantes. Dans ce système de gouvernance, on valorise plutôt la création de valeur pour les partenaires. Elle revêt une dimension plus vaste et englobe les relations avec l'ensemble des parties prenantes (stakeholders). Elle a pour objectif la création de valeur à long terme en prenant en compte les intérêts de l'ensemble des parties prenantes dont le bien être est affectée par les décisions de l'entreprise. La prise en compte des mécanismes de gouvernance au sein des organisations permet un contrôle efficace, et par conséquent peut favoriser la performance de celle-ci.

Les réflexions sur le gouvernement d'entreprise en général et sur la relation d'agence en particulier, ont été engagées par la fameuse contribution de (Berle et Means, 1932). Ils soulèvent

l'idée selon laquelle « Les directeurs des compagnies étant les régisseurs de l'argent d'autrui plutôt que de leur propre argent, on ne peut guère s'attendre qu'ils y apportent cette vigilance exacte et soucieuse que les associés d'une société apportent souvent dans le maniement de leurs fonds ». Pour eux, l'importance de la séparation entre propriété et management n'est plus à démontrer dans un contexte où l'actionnariat dispersé n'est pas capable d'imposer ses objectifs aux dirigeants.

Il naît donc une relation d'agence entre investisseurs et managers. Pourtant, plusieurs exemples à travers le monde illustrent l'intérêt accordé au problème d'agence et à ses conséquences désastreuses pour les autres stakeholders, c'est le cas de la loi Sarbanes-Oxley du 30 juillet 2002 aux USA ; du rapport Cadbury publié en mai 1991, qui définit la gouvernance d'entreprise comme « le système par lequel les organisations sont dirigées et contrôlées ».

L'OCDE remet également aux devants de la scène, le problème d'asymétrie informationnelle soulevé au départ par (Jensen et Meckling, 1976), pour signifier le fait que les divers participants à la relation (notamment les dirigeants et les actionnaires) ont des informations incomplètes et asymétriques (sélection adverse et hasard moral). Maximiser la valeur actionnariale, n'en est pas moins tentés par des comportements opportunistes à la base des stratégies de croissance interne et externe et/ou de diversification de l'entreprise. Cette recherche de croissance diversifiée caractériserait la tentation des dirigeants que doivent contrôler les mécanismes de surveillance et d'incitations logiquement induits par la théorie de l'agence (Caby et Hirigoyen, 2000). Les auteurs citent entre autres méthodes de surveillance : la politique de rémunération, les droits de vote, structure, la composition et comportement du conseil d'administration, le contrôle de l'endettement, le marché du travail, le marché financier. Toutefois, on distingue généralement trois grands types de mécanismes capables de résoudre le problème d'agence : Le contrôle interne réalisé par les diverses instances chargées de surveiller l'action des dirigeants. C'est le mécanisme le plus utilisé dans certains pays d'Europe comme l'Allemagne, les Pays Bas et la Suède où le rôle des banques est relativement important (Levratto et Paulet, 2005) ; Les mécanismes incitatifs destinés à réduire le conflit d'objectif entre dirigeants et actionnaires² ; Le contrôle externe exercé par les marchés et les intermédiaires financiers. Ces auteurs soulignent que ce type de contrôle, sans leur être exclusif,

² Par exemple les stocks-options

est propre aux États-Unis et au Royaume-Uni. Il convient également de rappeler que la présence d'un conseil d'administration constitue un mécanisme de contrôle important.

Cependant étudier la performance de l'entreprise en rapport avec le pouvoir des parties prenantes revient encore à se questionner sur les problèmes de création de valeur dans les entreprises. Mais en réalité, de quelle type de valeur s'agit-il ? La forte création de valeur du début des années 2000 a été très mal partagée car les malversations financières et les licenciements abusifs (Enron, Bernard Madoff, General Motors, etc.) d'une part, et les nuisances environnementales (Trafigura en Côte d'Ivoire, l'Amoco Cadiz au large des côtes bretonnes, etc.) d'autre part, ont accentué les mouvements des sociétés civiles. En effet, pour Friedman (1962 ; 1970), l'un des pionniers de cette vision dite « shareholder value » les fondements d'une économie libérale sont d'amasser du profit pour les redistribuer ensuite aux actionnaires. Pour lui, la maximisation du profit est l'horizon incontournable de la responsabilité sociale des dirigeants à l'égard de leurs actionnaires uniquement. Dans cette perspective, la performance de l'entreprise se limite à la valeur créée par les actionnaires uniquement. Toutefois, le problème qui persiste est de savoir si une telle approche de la performance est soutenable de nos jours ?

Bien que l'argument qui veut que les actionnaires dominants aient une grande partie de leur richesse investie dans la société et maximisent nécessairement sa valeur soit souvent avancé, les résultats récents ne sont pas toujours concluants, certains facteurs peuvent soulever des interrogations sur le lien entre propriété et performance. Au Cameroun, (Etoundi, 2010) souligne qu'il faut désormais dépasser cette approche dite « classique » pour intégrer d'autres parties prenantes, notamment celles concernées par les agissements de l'entreprise. Toutefois, il reconnaît l'influence notoire de l'actionnaire sur le partage de la valeur créée, surtout dans un contexte marqué par la domination d'actionnaires-dirigeants.

1.2. Essai d'établissement d'un lien théorique entre le pouvoir des parties prenantes et la performance globale des entreprises

L'étude du lien entre pouvoir des parties prenantes et performance donne généralement naissance à deux thèses antagonistes : la thèse du positivisme défendue par Freeman et la thèse de la négativité défendue par Friedman.

L'hypothèse de la négativité fait référence à la thèse classique de Friedman (1962 ; 1970) selon laquelle la prise en compte des attentes des parties prenantes est une charge que l'on doit veiller

à éliminer dans une entreprise capitaliste. En se référant à cette thèse des économistes néoclassiques en l'occurrence Friedman (1962 ; 1972), on peut penser que ce genre d'investissement génère des profits qui de loin, sont plus faibles que les charges engagées, d'où la réduction de la profitabilité, ce qui peut provoquer le mécontentement des actionnaires.

Hypothèse 1 : « *Les pratiques du pouvoir autoritaire influenceraient négativement la productivité des entreprises camerounaises* ».

Cette hypothèse se justifie selon (Likert, 1961) par le fait que, le manager autoritaire entretient des rapports distants et ne fait pas confiance à ses collaborateurs. Le système de motivation et d'implication des personnes est fondé sur la crainte, la menace de sanctions et la distribution de récompenses. Il s'agit d'un véritable mode de management par la peur. Ce style de management peut générer l'hostilité du personnel à l'égard des objectifs de l'organisation, et donc des conflits sociaux. Il est plus inefficace à long terme, car il entraîne chez les collaborateurs, rébellion et passivité. Rébellion d'abord parce que les employés dont les droits et les opinions ne sont pas pris en considération, finiront tôt ou tard par se soulever contre les dirigeants. Passivité aussi dans la mesure où les salariés à qui les directives ont toujours été données pour agir vont continuer à attendre les ordres de leurs managers à cet effet. Ce qui fait que les collaborateurs n'ont pas d'esprit d'initiative, ni la capacité d'innovation.

La thèse du positivisme pour sa part a trait à la théorie des parties prenantes selon laquelle l'intégration des attentes des Parties prenantes aurait un impact positif sur la performance globale. En effet, les parties prenantes sont un moyen pour l'entreprise de répondre efficacement aux demandes multiples et variées. Ceci est de nature à regagner leur soutien et par conséquent, améliorer la rentabilité (Balabanis, 1998).

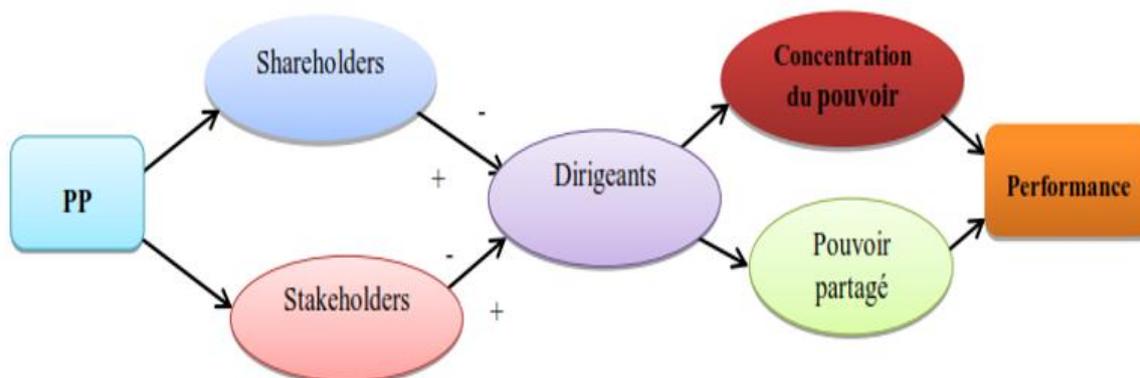
Hypothèse 2 : « *Les pratiques du pouvoir participatif influenceraient positivement la rentabilité des entreprises camerounaises* ».

Cette hypothèse se justifie par le fait que, des recherches tendent à montrer la relation entre la pratique du pouvoir et la performance de l'entreprise au sein des organisations. Barraud et al (cités par Kombou et Ngok Evina, 2009), montrent l'impact la pratique de pouvoir sur la performance de l'entreprise, ce sont les pratiques de décentralisation et de participation à la prise de décision, via les logiques de responsabilisation et de meilleure circulation de l'information, qui conduisent aux meilleurs résultats dans les organisations. Les pratiques de responsabilisation sont destinées à améliorer le contenu du travail et regroupent un ensemble

de méthodes centrées sur l'enrichissement des tâches et sur l'autonomie des salariées. Elles sont source de mobilisation dans la mesure où elles permettent à tous les salariés de prendre part aux décisions qui affectent les procédures et les méthodes de travail.

Mintzberg (2003) définit le management participatif comme un mode d'animation et de conduite des individus et des équipes qui suscite leur engagement et leur contribution à l'innovation permanente et au progrès des performances de l'entreprise. En cohérence avec les objectifs de l'entreprise, il s'appuie sur la prise en considération des attentes et des aspirations des membres du personnel. Il consiste donc à appliquer les relations humaines au sein de l'entreprise. Il prône la communication et la délégation de pouvoir. Cette délégation est une preuve de confiance et motive de ce fait les collaborateurs. Le management de style participatif prend en compte les besoins individuels et crée un esprit d'équipe et d'initiative. Mc Williams et Siegel (2000) voient en l'intégration des aspirations des Parties prenantes, un moyen stratégique qui permette aux entreprises de battre leurs concurrents sur les marchés et de maximiser ainsi leur profit. Tel est également le point de vue de Etoundi, (2010) qui analyse les parties prenantes (à travers la RSE) comme un facteur influençant positivement le management et la compétitivité des entreprises. Nous pouvons à cet effet ressortir le modèle théorique suivant :

Figure 1 : Modèle théorique du lien entre pouvoir des parties prenantes et performance



Source : Auteur

2. METHODOLOGIE DE L'ETUDE

2.1. Présentation de l'échantillon

Dans notre étude, nous avons opté la méthode par convenance pour la constitution de notre échantillon compte tenue de la spécificité de notre étude. L'outil de collecte des données retenue est le questionnaire. Les échelles d'attitude de type Likert à cinq point sont retenues. La cohérence des items est vérifiée par le coefficient alpha de Cronbach. L'outil statistique retenu est l'analyse des régressions avec le logiciel SPSS 20.0. De ce fait nous avons d'abord, à partir d'un test de fiabilité, analyser la cohérence interne entre les différents items. Ensuite une analyse en composante principale (ACP) a permis de regrouper nos ensembles d'items en un seul, jugé pertinent permettant d'obtenir des variables agrégées. Ces dernières étant extraites des différentes matrices de composantes. Notre population d'étude est constituée des employés de la catégorie (VII à X) des entreprises des grandes villes métropolitaines du Cameroun à savoir : Douala, Yaoundé et Bafoussam 48 entreprises sur les 60 sélectionnées ont été retenues pour l'enquête, d'où un taux de réponse de 80 %.

2.2. Opérationnalisation des différents concepts

Notre étude étant de type causal, il convient d'opérationnaliser les concepts afin de les rendre plus compréhensibles. Ainsi, les variables de notre étude ont été définies et regroupés dans le tableau 1 ci-après :

Tableau 1 : Opérationnalisation des concepts

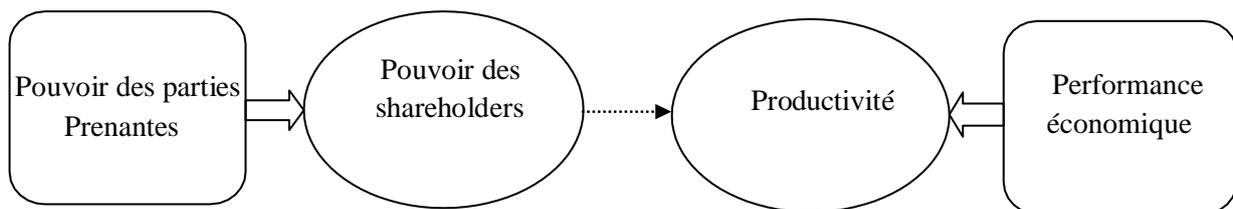
Hypothèse	Type de variables	Variables	Indicateurs	Mesure	Auteurs
Le pouvoir des shareholders influence significativement la productivité au sein des entreprises industrielles.	Dépendante	Performance	<ul style="list-style-type: none"> - Atteinte des objectifs, - Rentabilité, - Productivité, - Efficience, - Efficacité, - Accroissement du Chiffre d'affaires, - compétitivité, - Résultats, Capitaux propres. 	Echelle de likert à 5 points et dichotomique	Bounquin (2004), André (2004), Martinet (2002), Charreaux (1997)

	Indépendante	Le pouvoir des actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de confiance, - Instructions, - Pression actionnariale, - Influence actionnariale, - Degré de liberté, - Centralisation des décisions, - Menace, - Réprimandes. 	Echelle de likert à 5 points et dichotomique	Likert (1961), Crifo et Ponsard (2008) Friedman (1970)
--	--------------	-----------------------------	---	--	--

Source : Auteur

Généralement, une analyse de causalité sous-tend le test d'un modèle conceptuel qui correspond au sens de Thiertart et al. (2003) à un « système abstrait qui permet l'étude d'un phénomène ou d'un système réel ». Au regard de notre première hypothèse et de l'opérationnalisation (tableau 1) qui en découle, la figure 2 ci-après présente le modèle conceptuel de notre étude.

Figure 2 : Modèle conceptuel de la recherche



Source : Auteur

En effet, le schéma ci-dessus, schéma conceptuel de notre première hypothèse de travail, cherche à montrer que les parties prenantes, notamment les actionnaires, peuvent exercer une influence (flèche en interrompues courts) sur la performance, notamment à travers la productivité.

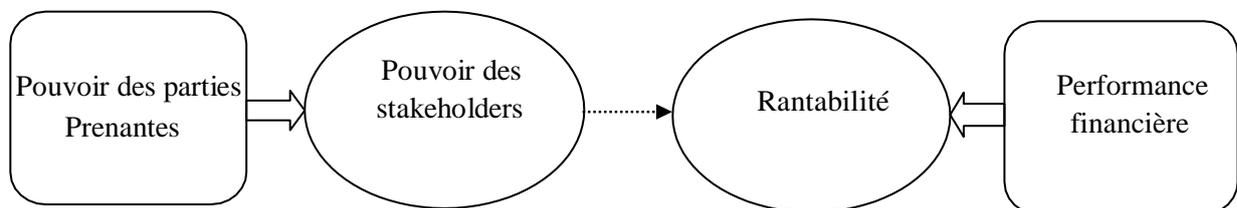
Tableau 2 : Opérationnalisation de la variable (stakeholders)

Hypothèse	Type de variables	Variables	Indicateurs	Mesure	Auteurs
Le pouvoir des stakeholders influence significativement la rentabilité des entreprises industrielles	Dépendante	Performance	<ul style="list-style-type: none"> - Atteinte des objectifs, - Rentabilité, - Productivité, - Efficience, - Efficacité, - Croissance du Chiffre d’affaire, - Compétitivité, - Résultats, - Capitaux propres. 	Echelle de likert à 5 points et dichotomique	Silem et Abertini (2002), Maurer (2007) André (2004), Martinet (2002), Charreaux (1997), Bowman (1980), Yao (2004)
	Indépendante	Attentes des stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> - Éthique, - Transparence, - Respect réglementation, - Justice et équité, - Conditions de travail, - Formation, - Normes de fabrication, - Paiement régulier des impôts, - Respect des délais, - Equilibre social. 	Echelle de likert à 5 points et Dichotomique	Freeman (1984), Hill et Jones (1992), Charreaux et Desbrières (1998), Capron et Quarel (2004)

Source : Auteur

Au regard de notre seconde hypothèse et de l’opérationnalisation (tableau 2) en découlent, la figure 3 ci-après présente le modèle conceptuel de notre étude.

Figure 3 : Modèle conceptuel de la recherche



Source : Auteur

3. Résultats et interprétation

3.1. Test de l'incidence du pouvoir des actionnaires sur la création de valeur au sein des entreprises

Compte tenu de la taille de notre échantillon ($n = 48 > 30$) et de la nature de nos variables (variables nominales à échelle), nous avons opté pour l'analyse de la régression. Celle-ci consiste à mettre en évidence l'item pertinent de la productivité (variable dépendante Y) et celui du pouvoir des actionnaires (variable explicative X). Les résultats de cette Régression commencent par le test d'ensemble ci-dessous :

Tableau 3 : ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Signification
Régression	32,885	1	32,885	107,165	0,000 ^b
Résidu	14,115	46	0,307		
Total	47,000	47			

a. Variable dépendante : REGR factor Productivité

b. Valeurs prédites : (constantes), REGR factor Pouvoir Shareholders

Source : Résultats de l'enquête

Le tableau 3 montre que la somme des carrés des résidus (14,115) est largement inférieure à celle de la régression (32,885). De plus, la signification du test est de 0,000 valeur largement inférieure au seuil de risque prédéfini. Autrement dit, l'analyse de la régression pour laquelle nous avons opté est statistiquement significative au seuil de 5 %. Les coefficients de régression sont donnés dans le tableau 4 ci-dessous :

Tableau 4 : Coefficients du modèle 1

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,209E-016	0,080		0,000	1,000
REGR factor Pouvoir Shareholders	0,836	0,081	-0,836	10,352	0,000

a. Variable dépendante : REGR factor Productivité

Source : Résultats de l'enquête

La lecture du tableau ci-dessus donne un bêta standardisé de 0,836 pour la variable indépendante (actionnaires ont une influence sur le style de gestion). L'équation de régression

est donc de la forme : $Y = -0,836X + 1,209 \times 10^{-016}$. Y représente la Productivité et X l'influence de l'actionnaire. De plus, la signification bilatérale de $0,000 < 0,05$ est la preuve de l'existence d'un lien négatif entre l'influence des actionnaires sur le style de gestion d'une part, et la variation de la productivité d'autre part. Autrement dit, lorsque les actionnaires influencent le style de gestion, la productivité n'augmente pas, bien au contraire, elle diminue. Le résultat de régression peut ainsi être synthétisé dans le tableau 5.

Tableau 5 : Récapitulatif du modèle 1

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Signification de F
1	0,836 ^a	0,700	0,693	0,55394791	0,700	107,165	1	46	0,000

a. Valeurs prédites : (constantes), REGR factor Pouvoir Shareholders

Source : Résultats de l'enquête

En effet, la lecture du tableau ci-dessus montre que les valeurs de R-deux et R-deux ajusté sont supérieures à 0,5. Mais, fort est de constater que le coefficient de corrélation est négatif et inférieur à -0,5 ($R = -0,836$). Dans cette perspective, on conclut que le fait pour les actionnaires d'intervenir dans la gestion de l'entreprise diminue plutôt la productivité. Nous retenons donc notre hypothèse en précisant que : *Le pouvoir des shareholders influencerait significativement mais négativement la productivité au sein des entreprises.*

Des lors, il ressort que les actionnaires ont un réel pouvoir sur le management des entreprises prospectées. La conséquence néfaste est l'incidence négative des mécanismes de contrôle sur la productivité des employés.

3.2. Test de l'incidence de la prise en compte des attentes des PP sur la rentabilité

Nos variables étant toutes nominale à échelle, et compte tenu de la taille assez élevée de notre échantillon, nous avons réalisé une analyse de la régression. Cette régression met en relation la rentabilité (Y) avec la prise en compte des attentes des parts prenantes (X). Les résultats de la dite régression sont donnés ci-dessous :

Tableau 6: ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Signification.
Régression	38,240	1	38,240	200,809	0,000 ^b

Résidu	8,760	46	0,190		
Total	47,000	47			

a. Variable dépendante : REGR factor rentabilité

b. Valeurs prédites : (constantes), REGR factor Stakeholders

Source : Résultats de l'enquête

Le tableau 6 montre que la valeur du résidu (8,760) est largement inférieure à celle de la régression (38,240). Autrement dit, l'analyse de la régression pour laquelle nous avons opté est statistiquement significative au seuil de 5 %. Les coefficients de régression sont donnés dans le tableau 7 ci-dessous :

Tableau 7 : Coefficients du modèle 2

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	-3,163E-017	0,063		0,000	1,000
REGR factor Stakeholders	0,902	0,064	0,902	14,171	0,000

a. Variable dépendante : REGR factor rentabilité

Source : Résultats de l'enquête

La lecture du tableau ci-dessus nous donne un bêta standardisé de 0,902 pour la réalisation des œuvres sociales en relation avec l'évolution des résultats fiscaux ces trois dernières années. Dans cette perspective, l'équation de régression à laquelle nous aboutissons est la suivante:

$Y = 0,902X - 3,163 \times 10^{-017}$. Avec Y les résultats fiscaux et X les œuvres sociales. De plus, le seuil asymptotique de signification de 0,000 est la preuve que notre test est statistiquement significatif au seuil asymptotique de 0,05. Par conséquent, il est logique de conclure que la réalisation des œuvres sociales a contribué à l'augmentation des résultats fiscaux ces trois dernières années. Ce constat est en phase avec les valeurs de R-deux et de R-deux ajusté contenues dans le tableau 8 ci-dessous :

Tableau 8 : Récapitulatif du modèle 2

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Signification de F
1	0,902 ^a	0,814	0,810	0,43638384	0,814	200,809	1	46	0,000

a. Valeurs prédites : (constantes), REGR factor Stakeholders

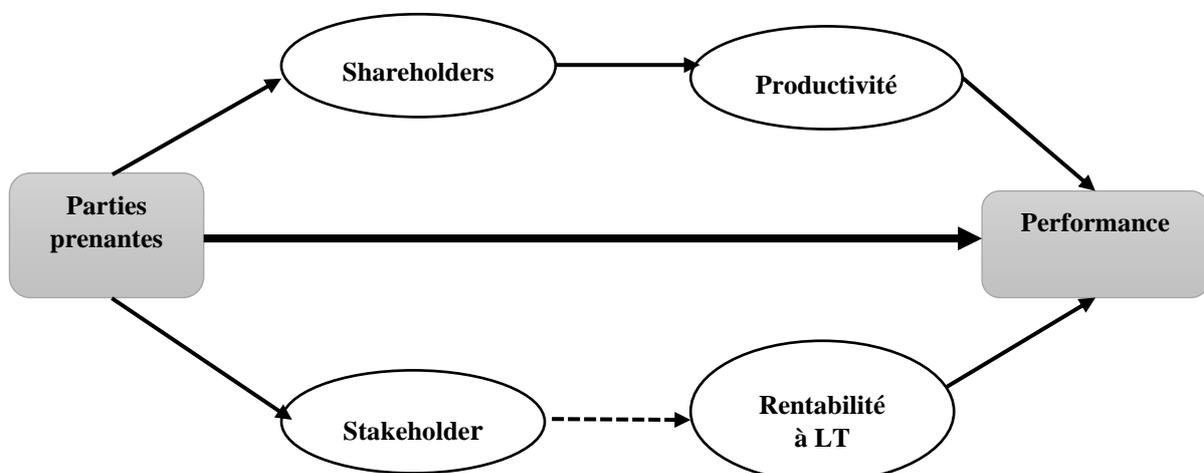
Source : Résultats de l'enquête

En effet, le tableau 8 ci-dessus nous montre que le R-Deux et le R-Deux ajustés sont sensiblement égaux à 0,814 et 0,810 respectivement et le coefficient de corrélation est de 0,902. Cette dernière valeur, positive et supérieure à 0,5 montre que, pour les entreprises étudiées, la réalisation des œuvres sociales contribue positivement et significativement à booster le résultat fiscal. Nous retenons donc notre hypothèse en affirmant que : ***Le pouvoir des stakeholders influencerait significativement et positivement la rentabilité des entreprises.***

Mais, il convient de souligner que, comme il nous a été rapporté par nos répondants, il s'agit de la rentabilité à long terme, car à court terme, la réalisation des œuvres sociales génère des coûts supplémentaires que l'entreprise considère comme des coûts d'opportunité qu'elle va combler à long et moyen terme. Cependant il en ressort que la prise en compte des attentes des parties prenantes, bien que timide par endroits, est bel et bien effective au sein des entreprises industrielles prospectées dans le cadre de ce travail de recherche. Il en est de même pour le phénomène de rentabilité. De plus, la productivité des employés des entreprises n'est pas satisfaisante, cela est dû à la pression actionnariale qui joue un rôle notoire sur le style de management. Nous aboutissons également à la conclusion selon laquelle la pression des actionnaires a une influence négative significative sur la productivité des employés. En définitive, il apparaît que le pouvoir des parties prenantes a une influence contrastée sur la performance au sein des entreprises prospectées.

Ainsi, les résultats auxquels nous aboutissons dans ce travail peuvent être regroupés et généralisés dans le schéma ci-dessous, schéma qui constitue le modèle empirique de notre recherche.

Figure 4: Modèle empirique du lien entre pouvoir des parties prenantes et performance



Source : Auteur

4. Discussion des résultats

Concernant la première hypothèse selon laquelle les pratiques du pouvoir autoritaire influenceraient négativement la productivité des entreprises, le résultat corrobore avec la vision shareholder développée par Friedman (1962 ; 1970). En effet, cette vision rappelle les fondements d'une économie libérale, d'amasser du profit pour le redistribuer ensuite aux actionnaires. La maximisation du profit constitue à cet effet l'horizon incontournable de la responsabilité sociale des dirigeants à l'égard de leurs actionnaires. Ainsi la performance de l'entreprise se limite à la valeur créée pour les actionnaires uniquement. Cette vision shareholder fait référence au lien négatif ou absence de lien entre intégration des attentes des parties prenantes et performance. Ce résultat est conforme aux recommandations de Friedman (1970) qui considère que la seule responsabilité de l'entreprise est de satisfaire les intérêts des actionnaires. C'est la raison pour laquelle (Mercier, 2001) relève que c'est uniquement au gouvernement de se préoccuper du bien-être général.

Concernant la deuxième hypothèse selon laquelle les pratiques du pouvoir participatif influenceraient positivement la rentabilité des entreprises, le résultat corrobore avec la vision stakeholder développée par Freeman (1984) qui estime que le profit est une conséquence de l'activité de l'entreprise par sa cause première. Le but de l'entreprise est de répondre aux besoins des parties prenantes (stakeholders), cette vision stakeholder quant à elle, fait référence au lien positif entre intégration des attentes des autres parties prenantes et performance. De même, Barraud, et al. (2003 cités par Kombou et Ngok Evina, (2007) montrent l'impact positif de la pratique de pouvoir participatif sur la performance de l'entreprise. Ainsi, nos résultats sont conformes à ceux de (Ortzky, et al, 2003) dans la mesure où le pouvoir participatif des parties prenantes influence positivement la performance sociale. Dans la même lignée, (Brulhart et Gherra, 2013), soutiennent qu'une gestion différenciée des parties prenantes dégrade la rentabilité par le biais d'un effet direct négatif sur la performance commerciale. Toutefois, dans le cadre de cet article, notre souci est la performance globale de l'entreprise.

Conclusion

Parvenus au terme de notre étude, il convient de rappeler qu'il était question de montrer la nature de l'influence du pouvoir des parties prenantes sur la performance globale des entreprises camerounaises. L'esquisse de réponse à cette préoccupation s'est fait par un test autour de nos deux hypothèses. Dans une première analyse, le présent travail a étudié la possibilité pour le pouvoir des shareholders d'influencer significativement la productivité au sein de l'entreprise. Pour vérifier cette hypothèse, nous avons parcouru la littérature sur les variables ayant trait à la gouvernance d'entreprise, au pouvoir actionnarial (mécanismes de contrôle), à la performance en général et à la productivité en particulier. Au terme de cette première analyse, il ressort que le pouvoir autoritaire impacte négativement la productivité des employés. Dans une deuxième analyse, nous avons étudié le pouvoir des autres parties prenantes (les stakeholders) sur la performance en générale, et sur la rentabilité en particulier. Une fois de plus, nous avons dû parcourir l'essentiel de la littérature sur les thématiques de stakeholder et de rentabilité, ceci nous a permis de conclure que le pouvoir participatif impacte positivement et significativement la rentabilité à long terme, mais qu'à court terme, leur prise en compte engendre un coût d'opportunité important.

Du point de vue scientifiques, notre travail de recherche s'inscrit dans la continuité des études portant sur le pouvoir des parties prenantes et performance globale des entreprises camerounaises. Cette recherche contribuera à l'extension du champ scientifique et aux progressions théoriques et techniques de la recherche sur la performance globale des entreprises camerounaises, de plus cette recherche va permettre aux chercheurs travaillant dans le domaine, notamment ceux du Cameroun, d'avoir une base théorique solide sur les différents concepts faisant l'objet de notre étude.

Du point de vue managériales, les résultats sur les différentes relations entre les variables explicatives et la variable expliquée montrent que les perspectives révélées par la littérature et l'enquête quantitative ont dans une large mesure un effet significatif. Cette recherche va édifier les employeurs sur les principaux leviers dont ils disposent pour utiliser rationnellement leurs ressources humaines afin de pérenniser leurs entreprises. Ces pratiques leur permettront d'être davantage compétitifs, ce qui leur conduira aux meilleurs résultats car des pratiques de pouvoir très rude rendent les employés hostiles ce qui se répercute sur la productivité de l'entreprise.

Notre travail regorge cependant des limites qu'il est important de souligner, à savoir la petite taille de l'échantillon. En effet sur soixante (60) questionnaires distribués au départ, nous avons pu exploiter que quarante-huit questionnaires (48). De ce fait nos résultats ne pourraient être généralisés de façon systématique. Nous n'avons tenu compte que d'une catégorie de partie prenante, à savoir les parties prenantes externes. Ce pendant ces limites n'altèrent en rien la qualité du travail, puisque malgré la taille de l'échantillon et la prise en compte unique d'une catégorie des parties prenantes, nous avons pu avoir des résultats acceptables et satisfaisantes sur un pan de la question. Dans cette perspective, nous ne saurons nous prononcer avec acuité sur la nature de l'influence des parties prenantes internes sur la rentabilité. Nous escomptons découvrir cet autre aspect de la relation entre stakeholders et rentabilité dans nos futurs travaux de recherche. D'autres axes de prolongement de ces recherches pourraient inclure dans la performance globale, l'aspect sociale et sociétale dans ceux économiques et financiers abordés dans le cadre de ce travail. Cependant la prise en compte de l'ensemble des parties prenantes influencerait-elle toujours la performance globale de ces entreprises ? si oui dans quelle proportion ?

BIBLIOGRAPHE

- André, P., Schiell, E. (2004). Système de gouvernance, actionnaires dominants et performance future des entreprises, *Finance contrôle stratégie*-volume 7, N°2, pp.165-193.
- Balabanis, G., Philipps, H. C., Lyall, J. (1998). Corporate Social Responsibility and economic performance in the British companies are the linked? *European Business Review*, 98: 1, pp. 25-44.
- Barraud, D. ; Guerrero, S., Igalens, J. (2003). L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation. *Revue de gestion des Ressources Humaines*, N° 47, pp.2-13.
- Berle, A. A., Means, G. C. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. Macmillan, New-York.
- Bermoux, P. (1985). *Sociologie des organisations* ». Paris, Seuil.
- Bouquoin, H. (2004). *Le contrôle de gestion*. presses universitaires de France, collection gestion, 6ème Edition, paris.
- Bowman, E. (1980). A risk / return, paradox for strategic management. *Sloan Management Review*, vol. 21, n°3, pp. 27-31.
- Caby, J., Hirigoyen, G. (2000). *La création de valeurs de l'entreprise*. Economica.
- Capron, M., Quarel-Lanoizelée, F. (2004). *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris, La Découverte, 122p.
- Charreaux, G., Desbrieres, P. (1998). Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre-valeur actionnariale. *Finance contrôle stratégie*, volume 1, n° 2, pp. 57-88.
- Clegg (1990). *Modern organizations: organization studies in the postmodern world*.
- Crifo, P., Ponsard, J.P. (2008). RSE et /ou performance financière : points de repère et pistes de recherche. *Finance durable et investissement durable*, Business Economics, Centre National de la recherche scientifique(CNRS), cahier n°2008-15,p 6-14 ;
- Crozier M. (1963). *Le phénomène bureaucratique*. Paris, Seuil.
- Crozier M., Friedberg E. (1977). *L'acteur et le système* . Paris, Seuil.
- Cyert R.M., March J.G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Demsetz, H. (1983). The structure of ownership and the firm. *journal of Law and Economics*, vol 26, pp. 375-390.
- Etoundi, G. (2010). Impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur le management et la compétitivité : une étude de cas sur 06 entreprises au Cameroun. Proposition de communication, XXVIème Journées du Développement de l'Association Tiers-Monde, Strasbourg, 2, 3 et 4 juin ;
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Paris,Dunod, 1970.Première édition.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder Approach* , Boston, Pitman, 276 P.
- Freeman, R. E. (1999). Divergent stakeholder theory .*Academy of management review*, vol. 24, n°2, pp. 233-236.

- Friedberg, E. (1977). *L'analyse sociologie des organisations*, Toulouse, private.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago, University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom* », University Chicago Press.
- Friedman, M. (1970). *The social responsibility of business is to increase its profits*. New-York times; Magazine, 13 September.
- Gélinier, O. (1984). *Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes*. Editions Hommes et Techniques, Paris.
- Hamel, G., Doz, Y., Prahalad, C. K. (1989). *Collaborate with your competitors and win*, *Harvard Business Review*, vol. 67, n°1, pp. 133-139.
- Hill, C. W., Jones, T. M. (1992). *Stakeholder agency-theory*. *Journal of management studies*. 29 (2), pp. 131-154.
- HILMI, Y., & FATINE, F. E. (2022). *The Contribution of internal audit to the corporate performance: a proposal of measurement indicators*. *International Journal of Performance and Organizations*, 1(1), 45-50.
- HILMI, y., & NAJI, F. (2016). *Audit social et performance de l'entreprise : une étude empirique au sein du champ organisationnel marocain*. *Revue des Etudes Multidisciplinaires en Sciences Economiques et Sociales*, 1(3). doi:<https://doi.org/10.48375/IMIST.PRSM/remses-v1i3.5271>
- Jensen, M. C., Meckling, W. H. (1976). *Theory of the firm: managerial behaviour, agency cost and ownership structure* ., *Journal of financial economics*, 3 (4)
- Kamdem, E. (2002). « *L'analyse des organisations en Afrique : un champ de recherche émergent* », *Revue africaine de sociologie*, Vol. 4, n° 2, pp. 93-132.
- Levratto, N., Paulet, E. (2005). *Les indicateurs de performance par la création de valeur résultent-ils d'une lecture idéologique de l'entreprise ?* 4ème colloque sur le gouvernement d'entreprise : performance et problème d'éthique 9-10 mai 2005, Faculté warocqué, Mons, Belgique.
- Likert, R. (1961). « *Styles de management dans les organisation* »
- Martinet, A-C., Reynaud, E. (2001). *Shareholders, stakeholders et stratégie*. *Revue française de gestion*, Novembre-Décembre, pp.12-25.
- Maurer, F. (2007). *Un nouveau regard sur le paradoxe de Bowman*. , *Revue française de gestion*, n°173, pp. 85-105.
- Mc Williams, A., Siegel, D. (2000). *Corporate social responsibility and financial performance: correlation or Misspecification?* *Strategic management journal*, 21, pp. 603-609.
- Mercier, S (2001). *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature*. XI Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.
- Mintzberg, H. (2003). *Structure et dynamique des organisations*. Edition d'organisation Paris 436p.
- Ngok-Evina, J.F. (2004). *L'exercice du pouvoir du dirigeant et la structure organisationnelle de l'entreprise : à la recherché d'éléments explicatifs*. Application aux entreprises camerounaises. Doctorat en science de gestion, Université de Ngaoundéré.

Ngok Evina, J.F (2008). La performance des entreprises est-t-elle liée au style de pouvoir du dirigeant ? Une étude à partir des PME camerounaises. *La Revue des Sciences de Gestion*, n°230, mars-avril, pp. 79-86.

Ngok Evina, J.F (2009). Audit social et gouvernance d'entreprise : une relation en quête de sens. *Revue Camerounaise de management, RSB Janvier-Juin N°17 ; ESSEC Douala*, pp.41-56

Ngok Evina J. F. (2014). Management des parties prenantes et son impact sur la performance globale des entreprises. *Actes de la 25e Conférence de l'AGRH*, Chester.

Orlitzky, M., Schmidt, F.L., Rynes, S.L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. *Organization Studies*, vol. 24, n° 3, pp. 403- 441.

Paulet, E. (2003). Gouvernance d'entreprise et à la responsabilité de l'entreprise. *l'économie politique 2 /2003 n°18*.

Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*, Pitman.

Silem, A., Albertin, J.M. (2002). *Lexique d'économie*. 7ème édition, Dalloz.

Tiberghien (2003), Développement durable et gouvernement d'entreprise : un dialogue promoteur. *ORSE, Editions d'organisation* pp. 9-10.

Yao, K. (2004), Approche Econométrique des Déterminants de la Rentabilité des Banques Européennes. *Revue française de Gestion*, n°201, Juillet-Août.