

Enracinement et opportunisme du dirigeant : une lecture dans les entreprises publiques au Cameroun

Manager's entrenchment and opportunism : a reading in public enterprises in Cameroon

LAGMANGO Virginie Laurette

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université 2 – Soa-

CIRFAM : Centre International de Recherche et de Formation Appliquées au Management

Cameroun

vlbca2@gmail.com

Date de soumission : 12/03/2020

Date d'acceptation : 20/04/2020

Pour citer cet article :

LAGMANGO V-L. (2020) « Enracinement et opportunisme du dirigeant : une lecture dans les entreprises publiques au Cameroun », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 2 » pp : 223 - 247

Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3776219>

Résumé

L'entreprise publique au Cameroun est caractérisée par la longévité au poste de ses mandataires sociaux avec paradoxalement à leur actif de mauvaises performances. Partant de ce paradoxe, l'étude s'efforce à comprendre et expliquer les leviers stratégiques activés par ces dirigeants pour se faire maintenir à la direction de l'entreprise. Pour cela, nous avons opté pour une méthodologie qualitative casistique. Les résultats de l'étude faite à partir d'un échantillon de 10 entreprises publiques camerounaises mettent en relief les caractéristiques séculaires de la gouvernance des entreprises publiques au Cameroun et relèvent les enjeux de la longévité aux postes des mandataires sociaux (dirigeants et administrateurs) de ces firmes. Il se dégage également de cette étude qu'au Cameroun, enracinement et opportunisme sont inversement corrélés. Leur interactivité a pour effet de permettre aux dirigeants de neutraliser les mécanismes de contrôle et de surveillance, d'accroître leur pouvoir discrétionnaire et de tirer pour eux et pour les membres de leur réseau, des avantages illégitimes de la gestion de l'entreprise.

Mots clés : Entreprise Publique ; Enracinement ; Opportunisme ; Dirigeant ; Cameroun.

Abstract

A public company in Cameroun is characterized by a longevity in the position of its social agents with paradoxically under their belts of poor performance. On the basis of this paradox, the study endeavours to understand and explain the strategic levers activated by these chiefs executive organizer to be made maintain with the management of the firm. For this reason, we have mobilized a qualitative methodology based of multiple cases. The results of the study carried out from a sample of ten Cameroonians public's enterprises bring to light the characteristics of the governance of the public companies in Cameroon and raise the stakes of longevity to the post of the managers and the administrators. It can equally be seen from this research that entrenchment and opportunism are inversely correlated in Cameroon. Their interactivity has the effect of allowing the managers to neutralize the mechanisms of control and monitoring, to increase its discretionary capacity and to draw for him, and the members of its network, illegal profits in the course of managing the company.

Keywords : Public Enterprise; Entrenchment; Opportunism; Manager; Cameroon

Introduction

L'entreprise publique au Cameroun fait l'objet de nombreuses critiques quant à la durée du mandat de ses mandataires sociaux. En effet, l'organisation et le fonctionnement de ces sociétés font l'objet d'une loi promulguée depuis 1999 et révisée en 2017¹. Cette loi précise que le directeur général, et s'il y a lieu, le directeur général adjoint, sont nommés à la majorité des deux tiers (2/3) par le conseil d'administration sur proposition de l'actionnaire majoritaire ou unique pour une durée de trois (3) ans renouvelable deux (2) fois. Soit au total, une durée de mandat de neuf (9) ans. Cependant, dans de nombreuses entreprises, on retrouve plusieurs directeurs généraux (DG) qui ont enfreint cette limite sans que, paradoxalement, cela n'inquiète la multitude de structures et institutions de contrôle. Les cas des sociétés publiques comme UTAVA dont le DG a 30 ans de service, SNH 26 ans, SODECOTON 29 ans, SIC ex-DG 16 ans, SOPECAM 18 ans, le CNIC 17 ans, CNPS 16 ans, SCDP 15 ans, SONARA 11 ans, l'ARMP 11 ans sont des exemples concrets de la longévité des dirigeants au poste.

Outre ce problème de dépassement de mandat réglementaire, la qualité de gestion de ces dirigeants sociaux est également mise en cause par les différents rapports de la Chambre des Comptes (2007, 2008, 2009, ...) et ceux du CONSUPE² (2009, 2010, 2014, ...). Ces dirigeants sont à l'origine de nombreux scandales financiers tels l'attribution de rémunérations exorbitantes, les fautes de gestion, les détournements de fonds, les états financiers arbitraires certifiés par des commissaires aux comptes et validés par les administrateurs.

Au regard de ces deux phénomènes : dépassement de mandat, mauvaises performances et expropriation de la valeur, on peut donc penser que les dirigeants ont pu, soit manœuvrer de manière à rendre leur remplacement coûteux pour l'ensemble des *stakeholders*, soit créer des réseaux qui leur permettent à chaque fois d'être implicitement reconduits au même poste. Il s'agit bien là du phénomène d'enracinement tel que décrit par Shleifer & Vishny (1989) et Paquerot (1996). Ces auteurs posent les bases d'une nouvelle approche de l'opportunisme des dirigeants. Ceux-ci peuvent, en effet, profiter des failles des mécanismes de gouvernance pour

¹ La loi n°99/016 du 22 décembre 1999 portant statut général des établissements publics et des entreprises du secteur public et parapublic au Cameroun fait désormais partie du passé. En effet, depuis le 12 juillet 2017, deux nouvelles lois régissent les entreprises et établissements publics au Cameroun. Il s'agit de la loi n°2017/010 portant statut général des établissements publics et de la loi 2017/011 du 12 juillet 2017 portant statut général des entreprises publiques.

² La Chambre de comptes et le CONSUPE (Conseil Supérieur de l'Etat) sont des organes chargés de l'audit des entreprises publiques au Cameroun.



s'enraciner ; c'est-à-dire rendre leur remplacement coûteux pour les actionnaires, obtenir des salaires plus élevés ou même encore avoir une plus grande liberté d'action dans la gestion de la firme et notamment dans la définition et la planification des manœuvres stratégiques.

Ainsi, la problématique de cet article est de comprendre et d'expliquer les stratégies d'enracinement des dirigeants d'entreprises publiques au Cameroun et d'établir le lien entre ces stratégies et l'opportunisme, qui peut être interprété comme cause ou conséquence de l'enracinement. En d'autres termes, Quelles sont les stratégies d'enracinement utilisées par les dirigeants d'entreprises publiques au Cameroun ? Qu'est-ce qui explique l'adoption de ces stratégies dans le cas singulier du Cameroun ? L'opportunisme est-il la conséquence ou la cause de cet enracinement ?

Même si il existe de nombreux travaux sur les stratégies d'enracinement et les mécanismes de gouvernance d'entreprises susceptibles d'impulser la performance organisationnelle (Shleifer & Vishny, 1989 ; Paquerot, 1997 ; Pigé, 1998 ; ...), la littérature existante n'est pas fournie quand on aborde le sujet par rapport à l'environnement économique, légal et socio-institutionnel africain. Les modèles d'enracinement reposent sur des entreprises cotées, calqués sur le modèle anglo-saxon. Etant donné les spécificités de leur contexte, leurs résultats ne sont pas généralisables pour d'autres pays moins développés. La portée de cette étude se trouve ainsi dans le prolongement et l'enrichissement des travaux sur la théorie de l'enracinement dans le contexte spécifique de l'entreprise publique. La mise en évidence d'un comportement des acteurs organisationnels vus sous le prisme de l'enracinement et de l'opportunisme dans le contexte spécifique des entreprises publiques peut entraîner une remise en cause, soit un élargissement du débat par rapport aux enseignements de la théorie de l'enracinement et provoquer un développement soit d'un nouveau, soit d'un champ alternatif de recherche.

Pour y parvenir, nous avons opté pour une recherche qualitative casustique, centrée sur une étude de 10 cas d'entreprises publiques au Cameroun. Dans cette perspective, l'article est organisé en trois points : la revue de la littérature, la méthodologie de la recherche et les résultats.

1. Revue de la littérature

La théorie de l'enracinement rentre dans le champ théorique de la gouvernance d'entreprise. Cette dernière repose de manière générale sur des objectifs de mise à niveau des structures

publiques, politiques, économiques et sociales en vue de rassembler les meilleures conditions possibles pour améliorer tant l'administration des affaires publiques que pour favoriser une gestion harmonieuse des entreprises privées (Tahrouch, et al., 2019).

Cette théorie fournit un cadre d'analyse approprié à l'étude des stratégies opportunistes des dirigeants et de leur influence sur les systèmes de contrôle. Ainsi, l'objectif ici est de déterminer théoriquement le sens de la relation entre l'enracinement et l'opportunisme des dirigeants.

1.1.Cadre conceptuel et théorique de l'enracinement et de l'opportunisme managérial

Partant de la théorie de l'enracinement, Alexandre & Paquerot (2000) montrent que les mécanismes de contrôle et d'incitation pour accroître l'efficacité de la gestion des dirigeants proposés par les théories de l'agence et des coûts de transaction ne seront pas toujours suffisants pour contraindre les équipes managériales à gérer la firme conformément à l'intérêt des actionnaires. La théorie de l'enracinement se place dans le cadre de la littérature sur les relations entre actionnaires et dirigeants et étudie en particulier les conflits d'intérêts existant entre ces acteurs.

1.1.1. L'enracinement : un essai de compréhension

Shleifer & Vishny (1989) définissent l'enracinement comme une technique dont se sert le dirigeant pour rendre son remplacement coûteux pour les actionnaires et évincer ainsi d'éventuels concurrents. Paquerot (1996 : 50) quant à lui conçoit les stratégies d'enracinement des dirigeants comme des « *stratégies mises en œuvre par les dirigeants pour modifier leur environnement (structure de contrôle, concurrence sur le marché de l'emploi, relations avec les partenaires...) et accroître leur pouvoir sur les actionnaires ainsi que sur les différents partenaires de la firme* ». Pour Pigé (1998), c'est un processus (ou l'état) de constitution de réseaux relationnels (formels ou informels) par lequel le dirigeant arrive à s'affranchir, au moins partiellement, de la tutelle de son conseil d'administration et de ses actionnaires.

La théorie de l'enracinement permet de constater que certains choix stratégiques pris par les dirigeants peuvent s'intégrer dans une stratégie globale d'enracinement : ceux-ci parviennent à se créer une position dominante et difficilement contournable (due, de manière naturelle, à leur statut et aux décisions qu'ils prennent) au sein de l'entreprise (Finet, et al., 2005). A cet

effet, Paquerot (1996) assimile l'enracinement à un excès de pouvoir du dirigeant sur les autres partenaires de l'entreprise. Cette domination peut être légitime ou opportuniste³ (Paquerot, 1996 ; Pigé, 1998 ; Pichard-Stamford, 2000).

La théorie de l'enracinement s'appuie essentiellement sur l'opportunisme des acteurs. Pour ce faire, les dirigeants vont développer des stratégies d'enracinement ayant pour objectif d'accroître leur espace discrétionnaire en utilisant les moyens à leur disposition, c'est-à-dire leur capital humain mais également les actifs de l'entreprise, pour neutraliser les systèmes de contrôle et accroître la dépendance de l'ensemble des partenaires de la firme envers les ressources qu'ils contrôlent (capital humain spécifique, asymétrie d'information) (Alexandre & Paquerot, 2000). Cette théorie met l'accent sur les relations entre les dirigeants et les administrateurs et sur les moyens dont disposent les premiers pour paralyser les systèmes de contrôle en augmentant la dépendance des différents partenaires à leur égard. Cette stratégie d'enracinement est efficace, car les contrôleurs peuvent détecter le comportement opportuniste des dirigeants sans pouvoir cependant s'y opposer.

1.1.2. L'opportunisme comme source d'enracinement

L'opportunisme tel que défini par Williamson (1985) dans la théorie des coûts de transaction est le comportement de l'individu qui subordonne ses principes (morales/d'engagement) à ses intérêts momentanés en cherchant à exploiter l'information privée qu'il détient, éventuellement au détriment de la partie avec laquelle il contracte.

La version particulière de la théorie des coûts de transaction développée par Williamson (1975, 1985) explique le conflit d'intérêts latent par la possibilité d'un comportement opportuniste de la part des parties prenantes à une transaction. Dans ce contexte, l'opportunisme est un postulat plus fort que la simple poursuite des intérêts personnels de chacun au détriment des autres. L'opportunisme au sens de Williamson constitue en outre, une représentation extrême du comportement humain, qui, motivé par la recherche d'avantages personnels serait caractérisé par une tendance à tricher et à transgresser les règles éthiques. Il relève d'une démarche consciente, comme le relève l'emploi de la notion d'"effort calculé" (Williamson, 1985). En effet, l'opportunisme repose sur une révélation incomplète, déformée ou falsifiée de l'information par un agent, notamment sur ses capacités, préférences

³ L'enracinement est dit légitime s'il est issu d'un accroissement de la rentabilité (Paquerot, 1996) ou lorsqu'il a des effets positifs sur cette dernière (Pichard-Stamford, 2000). Il est dit opportuniste lorsqu'il est issu d'un pouvoir illégitime ou lorsqu'il déprécie la rentabilité de l'entreprise (Lagmango, 2016).

ou intentions, et donc sur l'existence d'asymétries d'information entre les agents (Coriat & Weinstein, 1995). Cette incomplétude favorise les comportements "déviant" des acteurs en leur laissant la possibilité d'exercer leur opportunisme lorsque certaines situations ou conjonctures non prévues dans le contrat se présentent.

Selon Gomez (1997), les individus sont opportunistes lorsqu'ils profitent de la latitude managériale qui leur est contractuellement accordée pour gérer les affaires de leur mandant dans une logique qui leur est plus favorable au détriment de ce dernier. L'opportunisme managérial est donc la première hypothèse avancée pour expliquer les stratégies d'enracinement. L'opportunisme est cause de l'enracinement. En effet, les dirigeants qui désirent s'enraciner vont intentionnellement utiliser les failles de l'incomplétude des contrats, jouer des ruses pour développer des situations qui rendent leur remplacement difficile par les actionnaires. L'opportunisme des dirigeants se traduit par leur volonté de modifier leur environnement pour accroître leur utilité et par conséquent prolonger la durée de leur mandat.

1.2. Enracinement et opportunisme : des stratégies diverses ?

L'objectif est de décrire les stratégies d'enracinement, d'expliquer le sens du lien entre ces stratégies et l'opportunisme qui peut être interprété comme cause ou conséquence de l'enracinement.

1.2.1. Enracinement et opportunisme : une vision négative

Les modèles d'enracinement dans leurs formulations initiales supposent l'inefficacité : le dirigeant est considéré comme un acteur opportuniste cherchant à s'approprier des rentes au détriment des autres parties prenantes et en particulier des actionnaires. Les théories du gouvernement d'entreprise analysent alors comment l'enracinement du dirigeant va jouer négativement sur son comportement. Shleifer & Vishny (1989) supposent que les stratégies d'enracinement ont pour objectifs d'accroître :

- les revenus des dirigeants,
- leur liberté d'action par rapport aux actionnaires,
- la sécurité de l'emploi par l'augmentation du coût de leur remplacement.

Par ces actions, les dirigeants peuvent échapper à la contrainte de maximisation du profit pour les actionnaires (Pochet, 1998) et s'inscrivent dans une logique négative pour la valeur créée par l'entreprise. Ces auteurs considèrent que le dirigeant matérialise ses tendances opportunistes au détriment des intérêts des actionnaires parce que son pouvoir est devenu

excessif. Plus l'enracinement du dirigeant est grand, plus la dépendance des actionnaires envers lui est considérable, plus la pérennisation dans son poste est probable.

Diverses stratégies d'enracinement sont mises en œuvre par les dirigeants afin de contrer les mécanismes disciplinaires mis en place par les actionnaires. Pochet (1998) distingue deux types de stratégies d'enracinement : les stratégies de manipulation et les stratégies de neutralisation.

- **Les stratégies de manipulation** consistent à aggraver l'asymétrie d'information soit en procédant à la rétention de l'information par les dirigeants soit en augmentant la complémentarité des actifs de la firme à leurs savoir-faire, soit en rendant l'information plus difficile à appréhender par les actionnaires (Pfeffer, 1981 ; Hirshleifer, 1993).
- **Les stratégies de neutralisation** quant à elles visent à dissuader les mécanismes de contrôle d'exercer leur rôle disciplinaire. Elles reposent sur une logique de menace liée soit à la perte d'avantages, soit à l'apparition des coûts excessifs suite à la révocation du dirigeant. Les stratégies de neutralisation les plus citées sont les investissements idiosyncratiques (Shleifer & Vishny, 1989 ; Edlin & Stiglitz, 1995) et les réseaux relationnels principalement les réseaux d'administrateurs (Pigé, 1998 ; Pichard-Stamford, 2000).

Ces différents auteurs ont notamment montré que les dirigeants n'hésitent jamais à utiliser les moyens à leur disposition, soit leur capital humain ou les actifs de l'entreprise, pour accroître la dépendance de l'ensemble des partenaires de la firme aux ressources qu'ils contrôlent. Cette approche suppose que dans la relation enracinement/opportunisme, **l'opportunisme est en amont et aval de la relation**. On parle d'"**enracinement opportuniste**", car le dirigeant enraciné développe des comportements déviants néfastes pour l'entreprise.

1.2.2. Enracinement et opportunisme : une vision positive

D'autres études ont fait le postulat d'une possible compatibilité entre enracinement des dirigeants et efficacité organisationnelle en se plaçant dans le cadre d'une approche de recherche des relations optimales entre dirigeant et firme (Castenias & Helfat, 1992 ; Garvey & Swann, 1994). Comme stratégie d'enracinement, on peut citer :

- **La spécialisation du capital humain** : Demsetz (1998) considère que l'enracinement permet de mieux sauvegarder les intérêts du dirigeant, incite ce dernier à augmenter son capital humain spécifique à la firme et peut contribuer à créer des opportunités

d'investissements profitables aux actionnaires. Dans cette perspective, le dirigeant perd le rôle essentiellement opportuniste qui sous-tendait la plupart des analyses précédentes, et qui justifiait la vision opportuniste de l'enracinement. Pour Castanias & Helfat (1992), l'intérêt personnel peut rejoindre l'intérêt collectif. L'approche de Castanias & Helfat s'inscrit dans la perspective d'une vision optimiste de l'enracinement des dirigeants.

- **Les compétences managériales spécifiques :** Castanias & Helfat (1992) s'appuient sur la théorie du capital humain de Becker (1964) pour hiérarchiser les capacités managériales en fonction de leur degré de transférabilité d'une firme à une autre. En référence à cette classification, l'enracinement du dirigeant passe, suivant le degré de transférabilité des compétences qu'il a développé, par une spécialisation sur un domaine (métier) propre à l'entreprise dans laquelle il s'est initialement formé (cas de compétences spécifiques à la firme) ou par une concentration dans un secteur d'activité (cas des compétences spécifiques à la branche).

Les dirigeants vont utiliser les capacités spécifiques dont ils disposent pour mettre en œuvre les stratégies de l'entreprise permettant de dégager des rentes. Le problème des dirigeants est donc le suivant : ils doivent procéder à des investissements spécifiques en termes de capital humain qui leur permettent de dégager des rentes pour l'entreprise mais qui augmentent leur dépendance à l'égard de celle-ci (et donc des actionnaires). Pour procéder à ces investissements, et compte tenu du coût qu'un tel investissement peut avoir pour eux en termes de pouvoir, les dirigeants doivent être assurés de recevoir une partie des rentes dont ils sont à l'origine sous forme de salaire, de bonus, ou de stock-options. L'idée développée ici est que les surplus de rémunération perçus par les dirigeants enracinés sont la contrepartie directe des rentes qu'ils génèrent, en conséquence, ces surplus ne sont pas le reflet de leur opportunisme mais un juste retour des investissements en capital humain qu'ils ont réalisés.

De même, la réputation du dirigeant et ses caractéristiques personnelles peuvent être utilisées dans un sens positif pour l'ensemble des parties prenantes. Dans cette approche, l'opportunisme a seulement servi au dirigeant pour s'enraciner, donc il se situe uniquement au début de la relation. On parle alors d'"**enracinement légitime**", car cet enracinement ne s'accompagne pas de comportements déviants de la part des dirigeants, il conduit plutôt à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Au terme de cette revue de la littérature, nous constatons que plusieurs approches théoriques sont déployées pour tenter de comprendre la complexité des relations entre les stratégies d'enracinement et l'opportunisme des dirigeants d'entreprises.

2. Méthodologie de la recherche

Nous présentons ici la démarche méthodologique que nous avons suivie pour réaliser l'objectif de notre recherche, la réflexion épistémologique étant impérative pour l'explication de la démarche de tout travail de recherche (Wacheux, 1996).

2.1. Justification de la stratégie de recherche

Nous précisons à ce niveau en quoi notre recherche s'inscrit dans le paradigme interprétativiste et nous justifions le recours à une démarche qualitative.

2.1.1. Le choix du paradigme interprétativiste

Les recherches en sciences de gestion se classent habituellement parmi un des trois grands paradigmes épistémologiques suivants : le positivisme, l'interprétativisme ou le constructivisme. Chacune de ces trois postures se caractérise par sa propre interprétation de la réalité, la nature des connaissances produites et sa relation par rapport à l'objet étudié. Nous avons opté pour le paradigme interprétativiste.

En effet, ce paradigme vise à comprendre la réalité sociale au travers des interprétations qu'en font les acteurs et à expliciter le sens que les acteurs donnent aux actions sociales (Boland, 1991 ; Karoui, 2012). Nous considérons que le phénomène d'enracinement, né des interactions entre les individus, ne peut être appréhendé complètement sans une compréhension du cadre institutionnel, du contexte et des acteurs.

2.1.2. Nature de la recherche : l'approche qualitative

Pour étudier le lien entre l'enracinement et l'opportunisme du dirigeant, nous avons opté pour une étude qualitative exploratoire. Conformément aux propos de Hlady-Rispal & Jouisson-Laffitte (2015) et Wacheux (1996), cette stratégie de recherche nous permettra d'analyser en profondeur les différents comportements développés par les dirigeants et d'assurer la validité interne de la recherche.

En effet, cette étude cherche à expliquer et à comprendre, plutôt qu'à tester des comportements, des représentations et des pratiques. Nous cherchons notamment à recueillir et analyser les discours des dirigeants et des administrateurs des entreprises publiques au Cameroun sur leurs perceptions des effets du cumul de mandats des mandataires sociaux.

Dans ce sens, la stratégie de recherche adoptée a été l'étude de cas multiples. Selon les chercheurs, les études de cas sont intéressantes dans la mesure où il est possible d'en mener plusieurs sur un même sujet.

2.2. Méthode de sélection des cas, de collecte et d'analyse des données

Nous avons eu recours à **dix cas dans notre recherche**. Le premier, qualifié de cas pilote, nous a permis de préciser les thèmes clés de notre analyse. Il a ainsi facilité le recueil des données réalisé au cours des neuf autres cas.

2.2.1. La sélection des cas

Pour sélectionner les cas devant appartenir à l'échantillon d'étude, nous avons défini un ensemble de critères qui devront être satisfaits par les cas à retenir. Ces critères sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°1 : Critères de sélection des cas

Critères retenus	OUI	NON
Société à capitaux publics		
Société d'économie mixte		
Directeur général ayant déjà dépassé les 9 ans de mandat statutaire		
Existence d'au moins deux rapports de contrôle contradictoires		
Révélations dans des presses des comportements opportunistes des dirigeants		
Disponibilité des rapports du CONSUPE ou de la Chambre des comptes ou des extraits des résolutions du CA sur l'un des exercices audités		

Source : Auteur

L'exploitation des informations ainsi collectées a permis de sélectionner dix entreprises à capitaux publics et mixtes. Cette taille est satisfaisante au regard des recommandations d'Eisenhardt (1989) puisqu'elle permet d'analyser les stratégies d'enracinement des dirigeants sur un ensemble d'entreprises présentant fortement des traits communs. Nous présentons dans le tableau ci-après, l'échantillon retenu.

Tableau N°2 : Présentation de l'échantillon retenu⁴

N°	Entreprise	Période de fonction du DG	Type d'entreprise	Durée	Statut DG
1	SODECOTON	1984-2013	SEM	29 ans	Remplacé
2	CNIC	1990-2008	SEM	17 ans	Remplacé
3	CRTV	1988-2005	SCP	17 ans	Remplacé
4	CNPS	1983-1999	SCP	16 ans	Remplacé
5	SCDP	1994-2009	SEM	15 ans	Remplacé
6	SONARA	2002-2013	SEM	11 ans	Remplacé
7	CSPH	1988-2013	SCP	25 ans	Muté à la SONARA
8	UTAVA	1989 à nos jours	SCP	30 ans	En poste
9	SNH	1993 à nos jours	SCP	26 ans	En poste
10	SOPECAM	2002 à nos jours	SCP	18 ans	En poste

Source : Auteur

Au regard de ce tableau, on peut déjà constater que l'enracinement des dirigeants est une réalité dans la sphère publique camerounaise.

2.2.2. La démarche générale de collecte et traitements de données

Les principaux modes de collecte de données primaires que nous allons utiliser sont l'entretien individuel et l'analyse des documents et des archives.

- **L'analyse documentaire :** Elle est issue dans notre étude des médias, des rapports d'audit, des textes réglementaires, site Web et plaquettes de présentation de l'entreprise.
 - **Les médias :** deux médias classiques ont été mis à contribution pour obtenir les informations utilisées dans ce travail : les journaux et les magazines (Cameroon tribune, Le Messenger, The Spark, Le Jour, En effet, nous avons pu parcourir les revues de presse et d'autres articles apparaissant dans les mass-médias sur une quinzaine d'années. La mauvaise gouvernance des entreprises publiques et parapubliques ayant défrayé la chronique depuis 1999 en raison de la traduction des plusieurs gestionnaires de ces structures devant les juridictions nationales.
 - **Les rapports d'audit :** Il s'agit en particulier du CONSUPE et de la Chambre des Comptes. Ces rapports nous ont permis d'analyser la qualité de gestion et de

⁴ Il nous semble important de préciser que la présentation des entreprises et de leurs caractéristiques s'effectue à une date précise correspondant à la période de gestion du DG enraciné. En d'autres termes, certains éléments peuvent avoir évolué à la date de lecture du présent document.

contrôle des sociétés d'Etat, le niveau de performance et la régularité, sincérité des comptes de gestion.

- **Les textes réglementaires** : ces textes nous ont permis de cerner les contours de la gestion des entreprises publiques en ce qui concerne la durée de mandat, la rémunération, le mode de nomination et de sanction des mandataires sociaux.
- **Les entretiens** : Nous avons opté pour l'entretien semi-dirigé. **Le guide d'entretien** administré à cet effet est structuré autour de trois parties :
 - La première dite introductive était réservée à la présentation de l'enquêteur, de l'objet de la recherche, et des modalités pratiques du déroulement de l'entretien. Cette phase avait pour but de rassurer l'interlocuteur sur le caractère confidentiel de l'interview et surtout d'établir le contact.
 - La deuxième partie était dédiée au profil du répondant et de l'entreprise. Ceci permet de vérifier que l'interviewé a les compétences nécessaires pour répondre aux questions.
 - une troisième, structurée autour des stratégies d'enracinement, abordait trois sous-thèmes : lecture de la composition et du fonctionnement des organes de gouvernance, avis sur leur efficacité, facteurs explicatifs de l'opportunisme des dirigeants. Il s'agit ici de récolter autant d'informations que possible sur la réalité de l'enracinement tel que vécue par les parties en présence.

Comme on peut le constater dans le tableau ci-dessous, les documents exploités sont produits à des périodes différentes correspondant à des exercices audités. Dans l'ensemble, ces informateurs occupent des postes stratégiques dans l'entreprise et ont œuvré au conseil d'administration ou dans l'équipe dirigeante restreinte comme représentant des salariés, président du conseil d'administration, directeur des affaires administratives et financières, directeur adjoint ou experts comptables. Par ailleurs, les avis des personnalités loin du feu de l'action (un magistrat et l'ex président de la Chambre des Comptes) ont contribué à circonscrire le problème et de le traiter en profondeur.

Tableau N°3 : Documents exploités et période étudiée par entreprise

Nom du cas	Période d'activité du Directeur Général	Exercices budgétaires audités ayant conduit à la production des documents exploités	Documents exploités
SODECOTON	1984-2013	2005 à 2010	Extraits des résolutions du CA Rapport du CONSUPE
CRTV	1988-2005	2004 à 2006	Rapport du CONSUPE Coupure des quotidiens (Cameroon Tribune, Le Jour, The Spark,
CNIC	1990-2008	2003 à 2006	Rapport du CONSUPE Coupure des quotidiens (Cameroon Tribune, Le Jour, The Spark,
CNPS	1983-1999	1990-1999	Rapport du CONSUPE Coupure des quotidiens (Cameroon Tribune, Le Jour, The Spark, ...)
SCDP	1994-2009	2005 – 2007	Rapport du CONSUPE Journaux : Cameroon Tribune, Le Messenger, Le Jour, The Spark, ...) Rapport Chambre des Comptes
SONARA	2002-2013	2007-2010	Rapport du CONSUPE Journaux : Cameroon Tribune, Le Messenger, Le Jour, The Spark, ...)
UTAVA	Depuis 1989	2004-2006	Journaux : Cameroon Tribune, Le Messenger, Le Jour, The Spark, .) Rapport Chambre des Comptes
CSPH	1988-2013	2013	Journaux : Cameroon Tribune, Le Messenger, Le Jour, The Spark, ...)
SNH	Depuis 1993	2010-2015	Rapport du CA Journaux : Cameroon Tribune, Le Messenger, Le Jour, The Spark,
SOPECAM	Depuis 2002	2003-2013	Rapport du CONSUPE (2012/2013) et Chambre des Comptes (2003/2004) Coupure des quotidiens (Cameroon Tribune, Le Jour, The Spark, Le Messenger.....)

Source : Auteur

L'analyse de contenu thématique nous a permis d'analyser les données.

3. Résultats

Cette section répond à notre objectif ultime de compréhension et d'explication de l'interaction entre l'enracinement et l'opportunisme du dirigeant dans l'entreprise publique au Cameroun.

3.1. Caractéristiques séculaires de la gouvernance des entreprises publiques au Cameroun : une lecture à partir des cas étudiés

Afin de faciliter la lecture, nous avons opté pour une présentation séquentielle de chaque cas.

Une synthèse des différents cas est proposée dans le tableau suivant :

Tableau N°4 : Synthèse des observations relevées dans les dix cas

Eléments d'analyse	Liens inter-conseils	Hauts fonctionnaires Hétérogénéité	Longévité des administrateurs	Compétence spécifique du DG	Contrat implicite	Observations et conclusions
SCDP	✓	✓	✓	✓	✓	- Augmentation de la rémunération du DG, PCA, et administrateurs au-delà des plafonds - Mauvaise performance de la firme - Opacité de la comptabilité et absence de transparence de l'information
CNIC	✓	✓	✓	✓	✓	
CNPS	✓	✓	✓	✓	✓	
CRTV	✓	✓	✓	✓	✓	
SONARA	✓	✓	✓	✓	✓	
UTAVA	✓	✓	✓	✓	✓	
SODECOTON	✓	✓	✓	✓	✓	- Augmentation de la rémunération du DG, PCA, et administrateurs - Opacité de la comptabilité et absence de transparence de l'information
CSPH	✓	✓	✓	✓	Non observé	- Bonne performance de la firme
SNH	✓	✓	✓	✓	Non observé	- Bonne performance de la firme
SOPECAM	✓	✓	✓	✓	✓	- Augmentation de la rémunération du DG, PCA, et administrateurs - Bonne performance de la firme - Opacité de la comptabilité et absence de transparence de l'information

Source : Auteur

Ce tableau permet d'obtenir une vue d'ensemble sur les caractéristiques séculaires de la gouvernance d'entreprise relatives aux différents thèmes retenus dans notre guide d'entretien.

3.2. Liens entre enracinement et opportunisme au Cameroun

Il s'agit de faire une présentation explicative des différentes interactions possibles entre les stratégies d'enracinement et les comportements opportunistes des dirigeants. Mais avant, il est nécessaire de décrire et répertorier les différentes stratégies d'enracinement dans le contexte des entreprises au Cameroun. En partant des deux courants de pensée relevés dans la littérature, nous voulons comprendre comment se traduit la relation entre ces deux concepts. Peut-on dissocier ces deux concepts ? La dimension positive de l'enracinement revendiquée par Castanias & Helfat (1992) n'est-elle pas une forme déguisée de l'opportunisme ?

3.2.1. Un enrichissement conceptuel et des considérations contextuelles des stratégies d'enracinement au Cameroun

La confrontation de nos données empiriques aux travaux existants (Shleifer & Vishny, 1989 ; Paquerot, 1996 ; Pigé, 1998 ; Alexandre & Paquerot, 2000), nous a permis de retenir cinq grands types d'instruments essentiels aux développements des stratégies d'enracinement des dirigeants dans les entreprises publiques camerounaises :

- (1) La multiplicité des structures d'organisation des entreprises publiques qui présente le risque d'un conflit d'intérêt dyadique. En effet, l'analyse de la composition du conseil d'administration de ces sociétés d'Etat révèle l'hétérogénéité des administrateurs (des représentants de la Présidence, des ministères de tutelles technique et financière, du patronat, des salariés et des démembrements de l'Etat).
- (2) Les caractéristiques du CA qui présentent des failles de par le mode de sélection et de nomination des administrateurs, la qualité et la fonction de ces derniers. Dans l'ensemble des cas le DG, le PCA et les administrateurs sont nommés par décret présidentiel. Ils sont tous des hauts fonctionnaires. On notera aussi la longévité des administrateurs et commissaires aux comptes (cas de du CNIC où les commissaires aux comptes sont à leur 20^{ième} année d'exercice).
- (3) Les réseaux d'administrateurs. Réseaux créés grâce à leur appartenance aux mêmes partis politiques, à la haute administration, aux cercles familiaux ou initiatiques, ou encore grâce à leur passage dans les grandes écoles (ENAM). On retrouve également les administrations croisés (SCDP et SONARA), et des liens inter-conseils.
- (4) les compétences spécifiques du DG qui permettent à ce dernier de développer des investissements idiosyncrasiques rendant difficiles son remplacement ;

- (5) les réseaux sociaux et les contrats implicites passés avec les salariés et certains acteurs du processus de contrôle (commissaires aux comptes, PCA et autres personnalités influentes de la haute administration).

Interrogés sur les causes de la longévité des DG malgré les écarts de gestion observés, certains ont répondu :

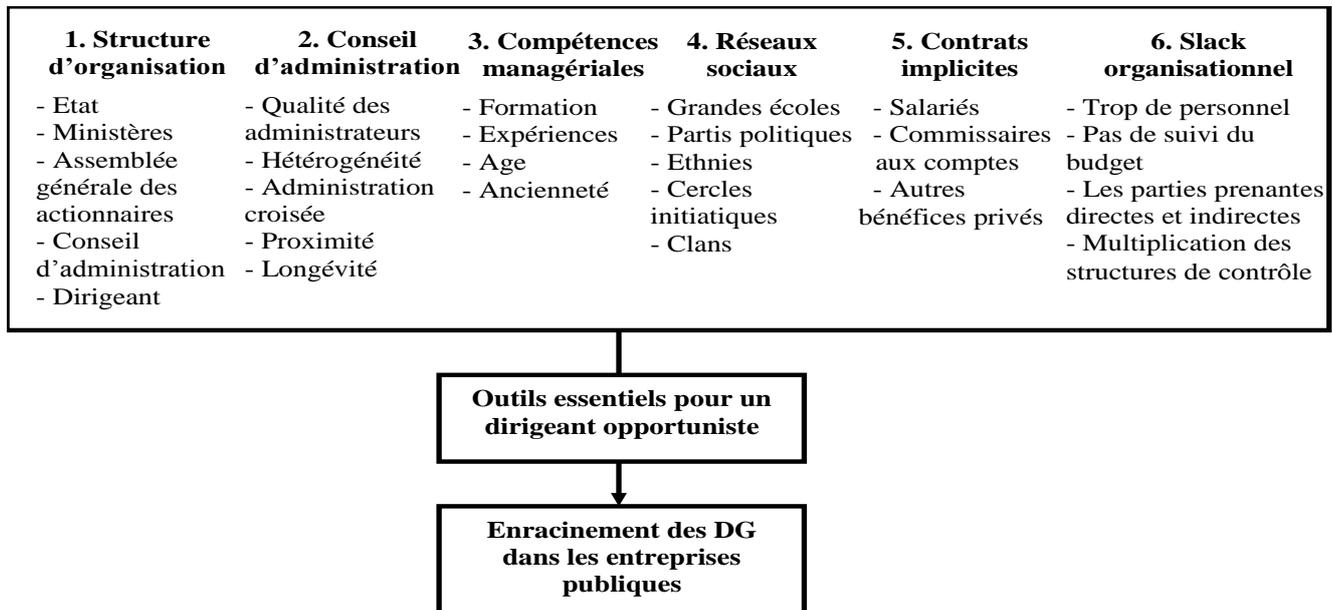
« Pour ma part, je pense que l'indiscipline observée chez les gestionnaires des entreprises publiques est rendue possible par les rapports directs entre les DG et les ministères de tutelle. Le DG est implicitement cautionné par son ministère de tutelle ou par des contrôleurs parrains à qui il accorde bien entendu certaines faveurs. »

« L'indiscipline des DG et même des administrateurs tient au mode de nomination et de révocation. La longévité des DG n'est pas le problème de l'équipe dirigeante mais plutôt de ceux qui les nomment. Les cas de la SOPECAM et de l'UTAVA sont une parfaite illustration du non respect de la réglementation et du retard dans la sanction. Donc, nous pouvons conclure que c'est un problème de système. »

« Le renouvellement de mandats du DG d'entreprises publiques peut être dû aux liens entre ces derniers et les administrateurs (tous faisant partis des mêmes cercles : amis, politiques, grandes écoles, ethnies, cercles initiatiques, clans d'âge...); et surtout de son réseau de relations avec les instances de nomination (tant que ton mentor est aux commandes, ton poste est assuré). On remarque chez nous que, un changement des membres du Cabinet Civil de la Présidence ou un remaniement ministériel entraînent le renouvellement des DG des sociétés d'Etat. Ainsi, les réseaux se font une lutte acharnée pour rester aux commandes. Ces luttes d'influence entre les réseaux permettent la solidarité des membres qui se battent, s'entraident pour que se soit leur réseau qui triomphe. »

Les premiers résultats de cette étude, nous permettent de décrire les différents procédés dont usent les DG des entreprises publiques pour s'éterniser à leur poste. Ainsi, la structure d'organisation, les caractéristiques du CA, les caractéristiques spécifiques du DG, les réseaux sociaux, les contrats implicites sont des outils essentiels au développement des stratégies d'enracinement. Nous avons ainsi spécifié les outils favorables à l'activisme managérial dans le contexte particulier de l'entreprise publique au Cameroun. Ces derniers peuvent être représentés de la manière suivante :

Figure N°1 : Les outils de l'enracinement dans les entreprises publiques



Source : Lagmango (2016)

En rapport avec l'entreprise publique, l'enracinement est considéré comme « *la manifestation de l'opportunisme d'un dirigeant qui réussit à rendre son remplacement difficile en utilisant les caractéristiques liées à la structure d'organisation de la firme, à son conseil d'administration, à ses réseaux relationnels (formels ou informels) et à ses compétences spécifiques* » (Lagmango, 2016).

L'opportunisme est une cause de l'enracinement dans ce cas. Toutefois, il faut relever dans le contexte particulier du Cameroun, certaines situations dans lesquelles le dirigeant subi l'enracinement. En effet, le renouvellement du mandat des DG dépend en réalité du pouvoir discrétionnaire du Président de la République, il serait donc difficile aussi bien pour le CA de remplacer un DG à la limite de mandat que pour le DG en poste de démissionner ou de refuser une nomination. Ainsi, nous avons distingué trois types d'enracinement dans le contexte camerounais :

- **Un enracinement subi** : c'est-à-dire indépendant de la volonté du dirigeant.
- **Un enracinement légitime** : qui est une variante de l'enracinement subi ; car de par sa bonne performance, le dirigeant rend son remplacement difficile.
- **Un enracinement construit** : guidé en amont par l'opportunisme du dirigeant qui met en place des stratégies pour neutraliser et capturer le pouvoir de ses contrôleurs (Lagmango, 2016).

3.2.2. Enracinement et opportunisme : deux concepts indissociables dans le cas des entreprises publiques au Cameroun

Les rapports de la Chambre des Comptes (CDC) et du CONSUPE ont révélé plusieurs dysfonctionnements et irrégularités dans la gestion et le contrôle des dirigeants d'entreprises publiques camerounaises. Il s'agit entre autres de :

- Accord des allocations mensuelles et des avantages en nature excessifs au PCA, et des indemnités aux membres du CA au-delà des plafonds (toutes les entreprises de l'échantillon)
- Chèque sans provision et complicité de détournement (SCDP, CNIC, SODECOTON, CRTV, CNPS, SONARA)
- Absence de publication des rémunérations et avantages du DG et du DGA (toutes les entreprises de l'échantillon)
- Des voyages d'affaires, séjours dans des restaurants et hôtels et autres frais de missions sans pièces justificatives (toutes les entreprises de l'échantillon)

⇒ *En accordant des avantages excessifs aux administrateurs (opportunisme), l'exécutif a pu neutraliser le contrôle et l'ensemble des organes de contrôle. Le CA a ainsi régulièrement approuvé la gestion du DG et lui a renouvelé sa confiance au-delà de la limite statutaire (enracinement).*

- Avancement de certains personnels en violation des conventions collectives en vigueur ;
- Octroi des dons et pourboires supérieurs au plafond et sans justifications claires ;
- violation du régime des incompatibilités dans l'exercice de la profession de commissaires aux comptes, à travers l'attribution irrégulière, de gré à gré, d'un marché de conseil fiscal, administration d'une formation en contrôle de gestion, en fiscalité et émission d'opinions légales par le Cabinet CAC et le cabinet ECA.

⇒ *Cette pratique rentre dans le cadre des contrats implicites dont se sert le DG pour rallier certains acteurs à "sa propre cause" et éviter par conséquent de subir certains mécanismes de contrôle. En accordant des avantages particuliers à ses collaborateurs (opportunisme), le DG sécurise sa place (enracinement), car ces derniers veilleront à son maintien afin de s'assurer que les contrats implicites seront bien exécutés.*

L'adoption de cette stratégie d'enracinement a permis au DG d'affaiblir le pouvoir de sanction des salariés et de s'assurer la complicité des acteurs stratégiques (commissaires aux comptes et hauts cadres).

- Mauvaise tenue de la comptabilité
- Abandon des prérogatives du CA au profit de la direction générale ;
- Immixtion du DG dans le domaine réservé au CA.
- Absence de lisibilité, de transparence et d'un dispositif de suivi budgétaire ;
- Rémunération des dirigeants et avantages en nature au-delà des plafonds

⇒ *Le cumul de mandat du dirigeant accroît ses prélèvements dans l'entreprise sans que les administrateurs ne soient en mesure de s'y opposer. Cet immobilisme est motivé par les liens latéraux qu'entretiennent les dirigeants et les administrateurs.*

Interrogés sur la question de ces prélèvements excessifs et de ces dysfonctionnements, la grande majorité des interviewés s'accordent sur le fait que :

« La réglementation en vigueur favorise cette situation. La gratuité de la fonction d'administrateur est un point très important à prendre en compte dans l'explication de toutes ces déviances. Sachant que l'appât du gain est le caractère commun des individus, il est donc possible que les administrateurs se laissent corrompre par des DG opportunistes. Tout ceci favorise les errements constatés. »

« Le mode de rémunération et de désignation des administrateurs ne garantit pas leur indépendance. Les enveloppes servies aux administrateurs en CA sont au-delà des seuils prescrits par la loi, remettant en cause leur capacité à sanctionner la gestion du dirigeant. »

Nous pouvons conclure à ce stade que, l'enracinement et l'opportunisme interagissent négativement. On parle d'**enracinement opportuniste** des DG d'entreprises publiques. Nos résultats confirment les travaux de Paquerot (1996) ; Pigé (1998) : "la neutralisation du CA est une stratégie d'enracinement visant à exproprier la valeur actionnariale".

Les premiers résultats de cette étude ont montré que l'enracinement était le fruit d'un pouvoir discrétionnaire et illégitime. Cependant, l'analyse de certains cas quoique moindre (3 sur 10, CSPH, CNIC, SNH), a révélé, que la longévité au poste de nos différents DG s'est accompagnée d'une bonne performance de l'entreprise (augmentation de la richesse de l'actionnaire) malgré le niveau élevé des rémunérations des dirigeants. Certains DG ayant même réussi à faire de leur entreprise des fleurons dans leur secteur d'activité. Ainsi, malgré le niveau de rémunération élevé de ces mandataires sociaux, la firme a maintenu une croissance forte et présente de bons résultats. Le cumul de mandat du DG profite à l'entreprise au travers de meilleures performances commerciales, d'un meilleur climat social,

d'une plus grande productivité et d'une meilleure coordination interne et externe. Comme le préconise la théorie de l'intendance, les DG se sont révélés être de bons intendants de la structure à eux confiée.

Certains interviewés ont relevé que le niveau élevé de la rémunération des DG n'était pas forcément un reflet de leur opportunisme, mais un juste retour sur investissement.

« Le niveau de rémunération et des avantages élevés servis aux administrateurs et aux DG est fonction de leur capacité à produire des bénéfices. Il est logique qu'un DG ayant présenté de bons résultats bénéficie aussi d'une rémunération importante. »

« Longévité au poste ne saurait expliquer les niveaux exorbitant des salaires des DG au Cameroun. Ceci n'est que le fruit de leur égoïsme, de leur avidité. Car, dans bien de cas, on retrouve des DG qui ne sont qu'à leur premier mandat, mais qui touchent déjà de salaires faramineux. »

Ces différents points de vue renforcent notre argument selon lequel l'enracinement est une stratégie de jouissance au Cameroun. Dans ce cas précis, le DG de manière déguisé "travaille bien" afin de percevoir "légalement" un fort revenu tout en conservant son emploi. **L'opportunisme managérial mis en évidence ici est implicite** par le fait que la longévité au poste s'est accompagnée par une plus grande capacité de création de rente pour l'ensemble des parties prenantes de la firme notamment les actionnaires et dirigeants. La longévité au poste et les bons résultats présentés sont un moyen de gagner la confiance des actionnaires et autres contrôleurs afin d'endormir leur vigilance.

Conclusion

Au regard de nos résultats, nous pouvons dire que les concepts d'enracinement et d'opportunisme semblent être indissociables. Ces deux concepts sont inversement corrélés. Où commence l'opportunisme et où s'arrête-t-il ? Est-ce de manière désintéressée que le dirigeant s'enracine ? La réponse est négative dans le contexte d'entreprise publique au Cameroun au regard des nombreux écarts observés en matière de gestion, de rémunération et avantages perçus par tous les acteurs du processus de gestion et de contrôle de ces firmes. Le cumul de mandat des DG accroît leurs prélèvements dans l'entreprise sans que les administrateurs ne soient en mesure de s'y opposer.

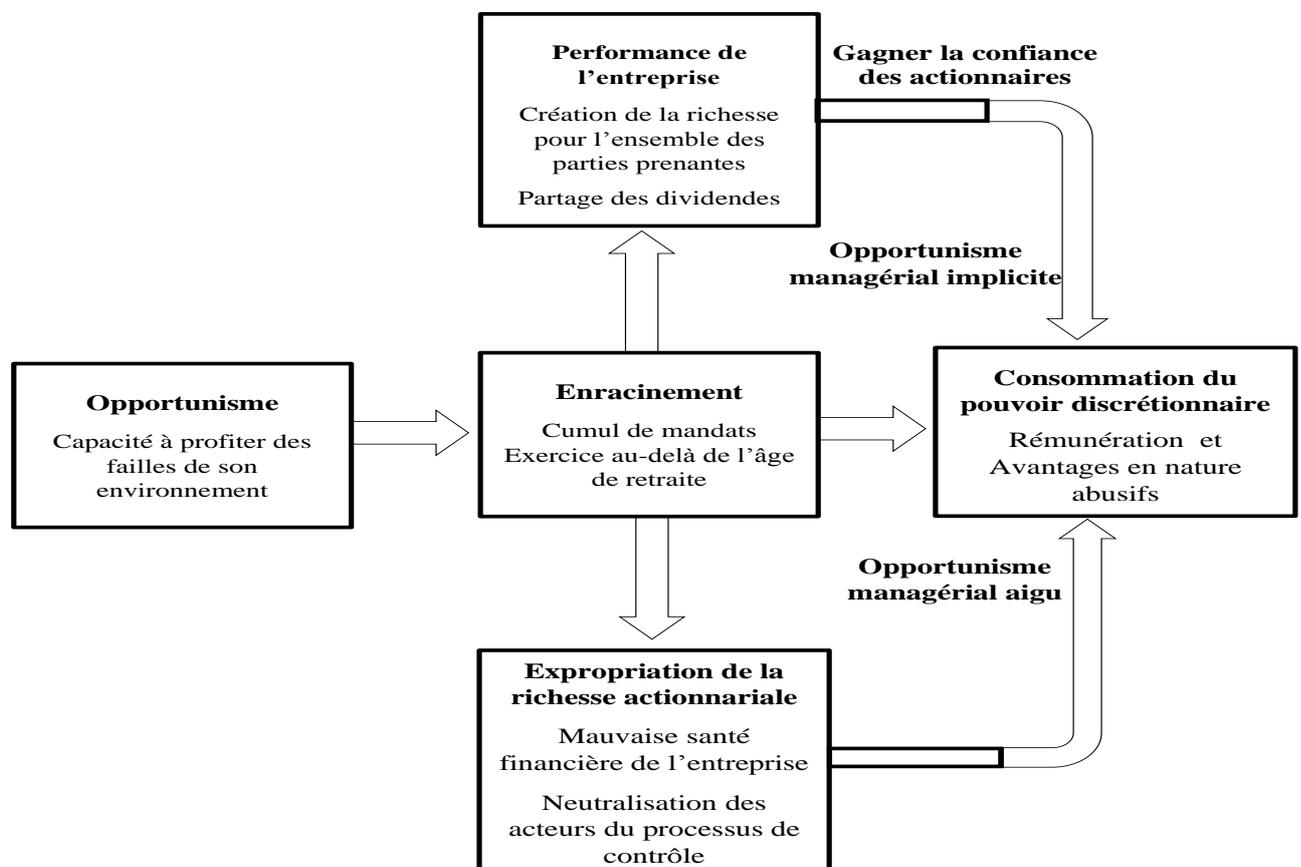
Au total, nous avons distingué deux formes d'opportunisme. **Un opportunisme aigu** correspondant à la première situation (expropriation de la richesse créée par le DG au détriment de situation financière de l'entreprise et des actionnaires) ; et **un opportunisme**

implicite (satisfaction de l'intérêt général, performance organisationnelle). Ces deux formes d'opportunisme ont pour conséquences immédiates la perception de rémunération et avantages abusifs par le mandataire et la sécurité de son emploi.

L'opportunisme est au cœur de l'enracinement. Il se situe en amont et en aval de la relation. Le DG au début de son mandat réalise de bonnes performances afin de gagner la confiance des actionnaires et autres parties prenantes. Plus le temps passe, plus celui-ci acquiert un pouvoir discrétionnaire important, développe sa stratégie d'enracinement, neutralise les organes de contrôle de sa gestion et rentre dans une phase de consommation de son pouvoir. Nous pensons que tous ses actes sont calculés et visent l'absorption du contrôle et l'expropriation de la richesse créée. Dans ce cas, la relation entre enracinement et opportunisme est curvilinéaire. C'est un cercle vicieux, il faut être opportuniste pour s'enraciner et une fois enraciné, l'hyper rationalité nous pousse à jouir des avantages liés à notre position au détriment même de la société.

La figure suivante résume l'interaction entre ces deux concepts :

Figure 2 : L'opportunisme au cœur de l'enracinement



Source : Lagmango (2016)

L'opportunisme précédant l'enracinement est un opportunisme qui porte sur les capacités du dirigeant à utiliser intentionnellement les ressources disponibles pour conserver son emploi et sa rémunération au sein de la société. Alors que celui qui suit l'enracinement porte sur sa faculté à profiter du cumul de mandat et du pouvoir acquis pour satisfaire ses intérêts personnels quelque soit les conséquences sur la santé de l'entreprise.

Ces résultats viennent enrichir les théories de l'enracinement et de la gouvernance d'entreprise. Ainsi, nous sommes d'accord avec Paquerot (1996) que l'enracinement constitue le passage obligé des équipes dirigeantes désirant élargir leur espace discrétionnaire. Et nous ajoutons que *l'opportunisme est le fil conducteur de cette stratégie*.

Notre démarche aura permis d'approfondir le concept d'enracinement dans le cadre particulier des entreprises publiques, et de confirmer la pertinence d'une analyse contextuelle de ce phénomène. Les apports managériaux de ce papier de recherche se situent au niveau de l'identification et de la compréhension des leviers d'enracinement dont disposent les dirigeants d'entreprises publiques au Cameroun et de leurs incidences sur l'opportunisme managérial. Il ressort des analyses que la firme publique a de sérieux problèmes de gestion et de contrôle.

Au-delà des contributions théoriques et managériales de cet article, une limite d'ordre méthodologique peut être relevée. Elle a trait à la validité externe des résultats énoncés, en raison d'un échantillonnage restreint. Toutefois, la volonté initiale n'a pas été de tendre vers une généralisation statistique, mais vers une généralisation analytique (Yin, 1994). Nous avons travaillé dans le but d'enrichir les travaux antérieurs sur l'activisme managérial, en considérant la réalité de l'articulation entre enracinement et opportunisme dans le cas particulier des sociétés d'Etat. Finalement, l'évocation des limites du présent travail ne remet pas en cause les résultats mais montre plus tôt des axes futurs de recherche. Plus précisément, nous pensons que des travaux futurs pourraient s'intéresser à mettre davantage l'accent sur les interactions entre le cumul de mandat et les déviations organisationnelles dans le secteur public en adoptant une démarche quantitative afin de voir si certaines variables ont un effet plus significatif que d'autres. De même, nous pensons que des recherches futures pourraient compléter nos résultats en menant une réflexion sur un système de propriété qui pourrait permettre à l'Etat de parer aux insuffisances du caractère public de la propriété de ces entreprises.

REFERENCES

- Alexandre, H. & Paquerot, M. (2000). Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants. *Finance Contrôle Stratégie*, 2(3), 5-29.
- Castanias, R.P. & Helfat, C.E. (1992). Managerial and Wind Fall Rents in the Market for Corporate Control. *Journal of Economic Behavior and Organization*, (18), 153-184.
- Charreaux, G. (1996). Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises. *Revue Française de Gestion*, n°111, 50-64.
- Coriat, B. & Weinstein, O. (1995). Les nouvelles théories de l'entreprise. Le livre de poche, Collection Références.
- Edlin, A.S. & Stiglitz, J.E. (1992). Discouraging Rivals: Managerial Rent Seeking and Economic Insufficiencies. NBER WP Series, n°4145.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, (4)14, 532-550.
- Finet, al. (2005). *Gouvernement d'entreprise : Enjeux managériaux, comptables et financiers*. ed. Boeck.
- Gomez, P.Y. (1997). Information et convention : le cadre du modèle général. *Revue Française de Gestion*, n°112, pp.64-77.
- Hirshleifer, D. (1993). Managerial Reputation and Corporate Investment Decisions. *Financial Management*, (2)22, 145-160.
- Hlady-Rispal, M. & Jouison-Laffitte, E. (2015). La contribution des méthodes qualitatives au développement du champ de l'entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1(14), 15-40.
- Jensen, M.C. & Meckling, W.H. (1976). Theory of The Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, (3), 305-360.
- Karoui, M. (2012). *Visibilité du capital social à travers les médias sociaux : Etudes de cas sur les dynamiques sociales de l'appropriation d'un outil d'Analyse de Réseaux Sociaux*. Doctorat en sciences de gestion, Paris, Ecole centrale des arts et manufactures.
- Lagmango, V.L. (2016). *Enracinement et opportunisme du dirigeant dans les entreprises publiques au Cameroun*. Doctorat en sciences de gestion, Université de Dschang.
- Paquerot, M. (1996). *Stratégies d'enracinement des dirigeants et prises de contrôle d'entreprises*. Doctorat en sciences de gestion, Université de Bourgogne.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Pitman Publishing, Marshfield.

- Pichard-Stamford, J-P. (2000). Légitimité et enracinement du dirigeant par le réseau des administrateurs. *Finance, Contrôle, Stratégie* 4(3), 143–178.
- Pigé, B. (1998). Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires. *Finance Contrôle Stratégie*, 1 (3), 131-158.
- Pochet, C. (1998). Inefficacité des mécanismes de contrôle managérial : le rôle de l'information comptable dans le gouvernement de l'entreprise. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, (2), 71-88.
- Shleifer, A. & Vishny, R. (1989). Management Entrenchment : The Case of Manager-Specific Investments. *Journal of Financial Economic*, (25), 123-139.
- Tahrouch, M., Aajly, A. & Dabdoub, M. (2019). La gouvernance de l'entreprise entre le conflit d'intérêt et l'équilibre des partenaires : analyse théorique. *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, numéro 9 : juin 2019, vol.4, n°1, pp.594-610.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en sciences de gestion*, Economica, Paris.
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York, Free Press.
- Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. The Free Press.
- Yin, R.K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*, (éd. rév.). Newbury Park, CA, Sage Publications.