

La légitimité interne du dirigeant impacte la performance des entreprises : cas du Cameroun

The manager's internal legitimacy impacts the performance of companies: the case of Cameroon

SALEM MATCHUENTE REINE IDA

Docteur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Yaoundé II

Cameroun

Matchuenteid@yahoo.fr

Date de soumission : 07/05/2020

Date d'acceptation : 28/06/2020

Pour citer cet article :

SALEM MATCHUENTE R.I. (2020) « La légitimité interne du dirigeant impacte la performance des entreprises : cas du Cameroun », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 3 » pp : 526 - 550

Résumé

Selon (Schuman, 1995) la légitimité managériale interne du dirigeant qui a trait à la satisfaction des parties prenantes internes de l'entreprise, constitue une préoccupation majeure du chercheur. Cependant, elle ne connaît pas une relation tranchée avec la performance des entreprises. Ainsi d'après les préconisations de la théorie des parties prenantes l'entreprise existe uniquement dans le but de créer de la richesse pour ses actionnaires. Toutefois, l'objectif de cette étude est de mettre en exergue l'incidence de la satisfaction des parties prenantes internes sur la performance des moyennes entreprises du Cameroun. Les données sont issues de 120 moyennes entreprises du Cameroun, appartenant à différents secteurs d'activités observées. Ainsi la première hypothèse de l'étude est infirmée, par contre la seconde hypothèse est confirmée. Ce qui implique que la satisfaction des attentes des actionnaires/associés ainsi que celle des salariés est un frein à la rentabilité des moyennes entreprises au Cameroun, ce qui va à l'encontre du modèle actionnarial qui stipule que plus l'entreprise est rentable, plus les intérêts des actionnaires sont satisfaits.

Mots clés : légitimité managériale ; parties prenantes internes ; satisfaction des attentes ; performance ; moyenne entreprise.

Abstract

According to (Schuman, 1995), the manager's internal managerial legitimacy, related to the satisfaction of the company's internal stakeholders, constitutes a major concern for researcher. However, it does not have a clear-cut relationship with the performance of companies. According to the recommendations of the stakeholder theory, a company exists only for the purpose of creating wealth for its shareholders. The objective of this study is to highlight the impact of the satisfaction of internal stakeholders on medium-sized enterprises performance in Cameroon. The data comes from 120 medium-sized enterprises from different sectors of activity in Cameroon. While the first hypothesis of the study is invalidated; the second hypothesis on the other hand is confirmed. This implies that meeting the expectations of shareholders / partners as well as of employees is an obstacle to medium-sized enterprises profitability in Cameroon; which goes against the shareholder model which stipulates that more profitable the company is, the more the interests of the shareholders are satisfied.

Keywords: managerial legitimacy; internal stakeholders; satisfaction of expectations; performance; medium enterprise.

Introduction

« La vie des affaires qui repose sur la moralisation exige de chaque dirigeant d'entreprise, un respect absolu du devoir de loyauté et de légitimité. Ceci pour asseoir une certaine éthique nécessaire à une bonne gouvernance ; et renforcer ainsi la sécurité juridique des activités industrielles et commerciales ». Arrêt Vilgrain, 27 février 1996, Chambre commerciale de la Cour de Cassation de France.

(Gabriel & Cadiou, 2005) corroborent d'ailleurs ce point de vue lorsqu'ils estiment que conformément à la jurisprudence, les mandataires sociaux se doivent toujours de privilégier, non seulement les intérêts de la société et des collectivités, mais aussi ceux des différentes parties prenantes. Raison pour laquelle ils sont soumis à l'obligation de non concurrence, d'information et de transparence qui sont les principes sur lesquels repose le devoir de loyauté.

Ainsi bien que la loyauté soit l'une des qualités indispensables à la légitimité du dirigeant, il n'est pas rare de constater que bon nombre de dirigeants n'ont pas pu gérer convenablement leur société de sorte à préserver cette légitimité. Nous en voulons pour preuve, les années 2000 qui ont été minées par de nombreuses polémiques se rapportant aux rémunérations disproportionnées versées aux dirigeants des grands groupes internationaux ; soit pendant l'exercice de leur mandat, soit au moment de leur départ ; qu'il s'agisse d'une révocation ou d'une démission forcée ; avec pour corollaire dans les deux cas, une mauvaise gestion et/ou un comportement déloyal. Toutefois, les émoluments perçus par Carlos Ghosn, patron de Renault en 2014, déclenchent une controverse du fait que les salaires soient jugés très élevés compte tenu des performances médiocres réalisées par le groupe en 2013 en France.

C'est la raison pour laquelle au Cameroun (Begne, 2012), affirme que de nos jours, de nombreux scandales défraient la chronique dans le monde des affaires : faillites ou sanctions infligées aux dirigeants (démission, gardes à vue, limogeage, poursuites judiciaires, voire incarcérations...). Ils découlent manifestement de pratiques transgressives et délictueuses relevées dans un contexte organisationnel.

Ces quelques exemples illustrent à suffisance qu'il est bel et bien question de la légitimité des montants exorbitants des rémunérations (ou des indemnités de départ) versées aux dirigeants ou alors aux ex-dirigeants, et par conséquent de leur légitimité à les percevoir. En réalité, il nous semble inadéquat de verser des sommes exorbitantes à des patrons à qui l'on reproche d'avoir réalisé de mauvais résultats, d'avoir mal géré l'entreprise, d'avoir trahi la confiance de leurs

employés et d'avoir perçus des indemnités très élevés au détriment des intérêts de la société et de ses salariés ; Ce qui pose le problème de la légitimité du dirigeant au regard des performances de l'entreprise.

Nous assimilons l'entreprise ainsi à un acteur économique fondamental. Elle est appréhendée comme une entité juridiquement autonome dont l'objet est la production des biens et/ou des services marchands grâce à la mobilisation d'un ensemble de ressources humaines, financières, matérielles et immatérielles (Weber, 1995).

La légitimité est entendue comme la qualité de ce qui est fondé en droit, en justice ou en équité. Cependant la légitimité interne accordée au dirigeant par les membres internes du groupe, traduit à cet effet, leur consentement à voir celui-ci diriger l'entreprise et leur reconnaissance de ses compétences pour assumer cette fonction. La légitimité définie en termes de finalité d'une action, renvoie à la logique interne de la légitimité du dirigeant au sens de (Schuman, 1995) et cité par (Pichard-Stamford, 2002) qui définissent la légitimité interne selon deux modalités. C'est ainsi qu'ils distinguent : La modalité pragmatique (liée à la satisfaction des intérêts des associés de l'entreprise) et la modalité morale (privilegie la recherche de la satisfaction des salariés).

Par contre, la performance englobe quelques notions telles que l'efficacité, l'efficience et la pérennité. Elle établit d'une part le lien qui existe entre les objectifs fixés et les résultats obtenus et d'autre part le rapport entre les résultats obtenus et les moyens utilisés.

La Confrontation entre la légitimité interne du dirigeant et la performance de l'entreprise permet de s'interroger sur la nature du lien de causalité qui existe entre ces deux notions. Cependant le débat entre ces deux concepts a été le sujet de peu de recherches théoriques et empiriques. Il s'agit ainsi de présenter la capacité du dirigeant à satisfaire les intérêts des différentes parties prenantes internes et son impact sur la performance de l'entreprise.

Pour des besoins de stratégie des fonctions de satisfaction souvent antagonistes, on peut distinguer les parties prenantes internes, notamment les associés et les salariés. A cet effet cette discrimination permet de vérifier en quoi la satisfaction des attentes des parties prenantes internes au travers des choix managériaux impacte-t-elle la performance des entreprises ?

L'étude présente quelques singularités, certains travaux sont conduits sur un terrain d'investigation uniquement théorique anglo-saxon et français. Cette étude s'intéresse à un échantillon de moyennes entreprises se trouvant au Cameroun. Un nombre restreint de protocole

d'investigation empirique appréhendent la satisfaction des attentes des parties prenantes internes sur la performance des moyennes entreprises.

La présentation du cadre théorique permettra tout d'abord d'énoncer les hypothèses de l'étude (1), la méthodologie mise en œuvre sera ensuite précisée (2), enfin les résultats empiriques exposés (3).

1. LE CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

La littérature théorique prône que la priorité du dirigeant est de privilégier la primauté de l'intérêt actionnarial et que l'actionnaire à des exigences incompatibles avec la rentabilité intrinsèque de l'entreprise. Cependant la gestion des intérêts des actionnaires/associés mène à l'élévation exagérée des ressources financières au dépens du capital humain. C'est sur cette base qu'ont été posées les hypothèses de la recherche. La légitimité interne du dirigeant met en évidence l'engagement du dirigeant envers les parties prenantes internes. Ainsi l'engagement du dirigeant à la satisfaction des actionnaires/associés (1.1) et l'apport du dirigeant à la satisfaction des salariés (1.2) permettent au dirigeant de s'engager vis-à-vis de ses parties prenantes internes.

1.1 L'engagement du dirigeant à satisfaire les intérêts des actionnaires/associés

L'engagement est lié au degré de dévouement du dirigeant dans l'entreprise, son attitude positive à l'accomplissement de ses fonctions. Avant la mise en évidence des mécanismes pour satisfaire les actionnaires (1.1.2), la typologie des actionnaires est présentée (1.1.1), enfin la convergence de la littérature en faveur de la satisfaction des intérêts des associés/actionnaires et la performance de l'entreprise (1.1.3).

1.1.1 La typologie des actionnaires

Selon la théorie de l'agence, plusieurs catégories d'actionnaires contraignent efficacement la gestion des dirigeants : les actionnaires dirigeants, les actionnaires financiers et les actionnaires institutionnels (Charreaux, 1998).

➤ Les actionnaires dirigeants

(Charreaux, 1997) considère que trois conceptions différentes apparaissent dans la littérature : la thèse de la convergence des intérêts, la thèse de la neutralité et l'enracinement. Dans la thèse de la convergence des intérêts, la détention par les dirigeants d'une part du capital constitue une excellente incitation à gérer l'entreprise conformément à l'intérêt des actionnaires (Berle & Means, 1932) ; (Jensen & Meckling, 1976). Plus la part de capital détenue par les dirigeants est importante, plus les divergences d'intérêts entre les actionnaires et les dirigeants seront faibles.

Dans le même sens, la thèse de l'enracinement, (Charreaux, 1998) révèle que les dirigeants détenant une part considérable du capital de l'entreprise, peuvent utiliser leurs droits de vote pour s'enraciner. Cette attitude ne nuit pas forcément à la richesse des actionnaires dans la mesure où les dirigeants propriétaires peuvent vouloir se protéger et conserver leur pouvoir.

(Charreaux, 1998) conclut également à la thèse de la neutralité concernant la performance de l'entreprise. Cependant, l'auteur remarque que dans une optique de maximisation de la valeur globale de la firme, la thèse de la convergence semble l'emporter : « la performance économique apparaît supérieure pour les firmes présentant une faible séparation propriété/décision ».

2. Les actionnaires financiers

La théorie de l'agence suppose que les actionnaires financiers possèdent un accès privilégié à l'information et exercent en conséquence un contrôle plus efficace dans la gestion de la firme. Ils disposent d'une position privilégiée pour accéder à des informations sur l'entreprise, leurs concurrents et leur secteur d'activité. Ils peuvent fournir à l'entreprise une partie des ressources financières dont elle a besoin à travers les prêts bancaires.

3. Les actionnaires institutionnels

Ils représentent des partenaires influents pour l'entreprise, (Smith, 1776) ; (Carleton, et al., 1998), car leurs moyens financiers sont importants et leur permettent de devenir des investisseurs actifs dans le contrôle de la gestion de la firme. Ils peuvent ainsi choisir d'influencer les dirigeants pour les obliger à accroître la performance de la firme afin de montrer leur mécontentement et ne pas vendre leurs actions à perte, (Carleton, et al., 1998).

1.1.2 Les mécanismes mises en œuvre pour satisfaire les actionnaires/associés

Pour (Koffi & Lorrain, 2005), l'engagement du dirigeant à atteindre les objectifs de l'entreprise, constitue les bases de sa légitimité. Ainsi la distribution des dividendes, la disponibilité de l'information et la rentabilité permettent aux dirigeants de s'engager vis-à-vis des actionnaires/associés.

➤ La distribution des dividendes

(Modigliani & Miller, 1963) pensent que le contenu informationnel du dividende explique les variations des cours à la suite de l'annonce de l'information. Dans la mesure où les dirigeants sont réticents quant à la réduction ou la suspension des dividendes, ils n'augmentent le taux de distribution que, dans le cas où, ils estiment pouvoir les conserver dans l'avenir. (Lintner, 1956)¹

¹ -Il convient de remarquer que (Lintner, 1956) est pionnier dans le domaine d'étude du rôle informationnel des dividendes

montre que les entreprises n'augmentent les dividendes que lorsque les dirigeants constatent une hausse régulière des résultats. Pour (Teulié & Topsacalian, 2000), le rôle actif du dividende est parfois expliqué par l'idée selon laquelle, le versement de dividendes est une information donnée aux actionnaires concernant la rentabilité future de l'entreprise.

➤ **La disponibilité de l'information**

Les efforts de visibilité sur les actifs gérés, effectués de transparence sur l'information des investissements doivent jouer positivement sur la performance de l'entreprise. De même, la fréquence de production de cette information est à prendre en compte comme élément à part entière de ce type d'effort. Notons qu'ici la perspective est celle d'une discipline contraignant le dirigeant à produire de l'information et clarifier l'information produite.

Sur cette contrainte exercée sur le dirigeant aux fins d'améliorer la qualité de l'information, des recherches ont montré que la cotation en bourse d'une société était un élément de pression en matière de qualité de l'information fournie par le dirigeant, et d'effort de transparence dans ce domaine (Michailescu, 1999) ; (Girard, 2001).

➤ **La rentabilité**

L'objectif d'un dirigeant est de créer la richesse pour la maximisation de la valeur de l'entreprise. Cet objectif est vérifié lorsque l'entreprise est rentable et que la valeur de l'entreprise dépend de ses flux anticipés et du risque de son activité (Bellalah, 2004). Selon (Feudjo, 2006), la rentabilité traduit la capacité bénéficiaire de l'entreprise, c'est-à-dire son aptitude à réaliser de bons résultats.

Par conséquent, l'endettement qui est un concept de la littérature économique et financière doit permettre à l'entreprise de se présenter dans l'objectif de maximisation ou de minimisation du profit. Le dirigeant doit donc choisir la combinaison fonds propres/fonds d'emprunt qui lui permet de maximiser la rentabilité. C'est-à-dire que l'objectif de l'endettement pour le dirigeant est de lui procurer une rentabilité la plus élevée possible. Cependant ces mécanismes spécifiques influencent la performance dégagée par l'entreprise.

1.1.3 La convergence de la littérature en faveur de la satisfaction des intérêts des associés/actionnaires et la performance de l'entreprise

Quelques auteurs ont fait des études théoriques sur le lien entre la satisfaction des intérêts des associés et/ou actionnaires et la performance des entreprises.

Selon (Jensen, 2002), l'entreprise doit gérer les relations avec ses stakeholders selon les préconisations de la théorie des parties prenantes l'entreprise existe uniquement dans le but de créer de la richesse pour ses actionnaires, les dirigeants doivent prendre en compte également les intérêts des autres parties prenantes tels que les salariés de la société. Ce qui a pour conséquence que l'entreprise doit prendre en considération les rémunérations contradictoires des différents partenaires de l'entreprise afin de maintenir leur cohabitation (Mercier, 2001), coopération sans laquelle la survie et la pérennité de l'entreprise et de ses Stakeholders seraient menacées.

Ainsi selon le modèle actionnarial, plusieurs arguments sont avancés sur la satisfaction des intérêts des associés et la performance de l'entreprise.

La prépondérance du pouvoir des actionnaires, et plus particulièrement celui des actionnaires institutionnels non-résidents, se manifeste par une exigence exagérée de rentabilité des capitaux propres, capable de remettre en question la situation financière de l'entreprise (Artus, 2002).

Par ailleurs, l'existence de nouveaux biens et services favorisant des rentabilités élevées, incite les associés à demander le même ordre de rentabilité des entreprises de tous les secteurs, alors que certains entraînent des revenus réguliers en croissance modérée et conduisent à négliger le risque spécifique.

Toutefois, le capitalisme anglo-saxon est entrain de remplacer progressivement le modèle de détention stable et durable des participations au capital des entreprises ; en particulier par les banques qui sont obligées de céder leurs participations pour se procurer les liquidités indispensables aux mouvements de concentration dans leur propre secteur. C'est ainsi que lorsqu'on combine ces trois facteurs, il y a une instabilité sur les marchés de capitaux ; ajoutée à cela la pression exercée sur les entreprises pour qu'elles produisent des rendements élevés (Denglos, 2007). C'est ainsi que selon (Hoarau & Teller, 2001) les objectifs de taux de rentabilité des capitaux propres ² de 15 %, préconisés par les dirigeants des grandes firmes étant sous la pression de leurs nouveaux actionnaires, ne peuvent être atteints et soutenus dans le temps. Pourtant cela pourrait être possible si les accroissements du ROE (*Return On Equity*) sont avant tout expliqués par une évolution conjointe de la rentabilité économique.

Cependant, les dirigeants de certaines entreprises ne recherchent pas toujours à satisfaire les intérêts des associés. Les préconisations de la théorie des parties prenantes sont faites pour

²-Le ROE est défini le plus souvent par le rapport des profits aux fonds propres, c'est-à-dire les sommes que les actionnaires lui ont apportées (en souscrivant aux actions émises) ou laissé (les profits mis en réserves).

arranger les intérêts des dirigeants (Jensen, 2001). Elles conduisent à augmenter la latitude discrétionnaire et leur permettent de poursuivre leurs propres intérêts, ce qui augmente les coûts d'agence (Berle, 1932).

C'est ainsi que les défenseurs du modèle traditionnel estiment que l'accroissement de la valeur actionnariale conduit, sous certaines conditions³, celle du bien-être collectif (Jensen, 2002). La firme, dans sa globalité profite du système économique dans lequel les dirigeants essaient d'encourager les bénéficiaires des associés (Langtry, 1994) ; (Berle, 1932) ; (Argenti, 1997).

D'autre part, l'augmentation du pouvoir et des obligations des actionnaires ne devrait pas être une entorse dans un environnement où les marchés financiers et le marché du travail seraient parfaits, les primes de risque seraient correctement mesurées, les investisseurs sauraient calculer les rendements corrigés du risque, les revenus du capital et du travail reflèteraient le partage du risque entre salariés d'une part et associés d'autre part (Denglos, 2007).

Toutefois ces analyses ne font pas allusion de l'attitude des dirigeants qui sont à la fois actionnaires et dirigeants de l'entreprise. De ce qui précède découle l'hypothèse selon laquelle :

Hypothèse 1 : plus l'entreprise satisfait les intérêts des actionnaires/associés, plus elle serait rentable financièrement.

Le rôle du dirigeant n'est pas seulement de veiller sur les intérêts des associés, mais également sur ceux des autres parties prenantes internes de l'entreprise qui sont les salariés.

1.2L'engagement du dirigeant à satisfaire les salariés

Les entreprises dans lesquelles les employés peuvent identifier la justice, le soutien et la confiance organisationnels affichent un niveau d'implication plus élevée et une plus grande satisfaction au travail. Tous ces éléments auront une influence positive sur la performance des employés (Makati & Benabdelhadi, 2020). C'est ainsi qu'on distingue plusieurs sources de motivation des salariés et leur importance diffère d'une entreprise à une autre, d'un responsable à un autre, d'un salarié à un autre. D'où l'existence de différentes catégories de salariés (1.2.1), ensuite le processus mis en place par le dirigeant en vue de satisfaire les salariés (1.2.2), enfin la revue de la littérature sur l'adéquation entre la satisfaction des salariés et la performance de l'entreprise (1.2.3).

³ -Notamment l'établissement de droits de propriété clairement définis. Toutefois cela semble de plus en plus délicat compte tenu de la complexité des organisations modernes.

1.2.1 Les différentes catégories de salariés

Les salariés détiennent l'avenir de l'entreprise, « l'entreprise de demain est, en germe, dans les salariés d'aujourd'hui ». C'est pourquoi, les impliquer dans des programmes de RSE (Responsabilité sociale de l'entreprise) est essentiel pour la réussite de ceux-ci. Pour cela, apprécier le niveau de l'emploi doit résulter essentiellement de sa position selon les classifications des conventions collectives appliquées pour l'activité ou la branche considérée. Ainsi on peut noter les salariés actionnaires et les salariés classés selon les conventions collectives.

➤ Les salariés actionnaires

La Fédération des Actionnaires Salariés et Anciens Salariés (FAS) indique qu'il n'existe aucune définition officielle de cette expression. Pourtant, *l'article 225-102 du Code du Commerce français* demande d'indiquer le pourcentage d'actionnariat salarié dans le rapport annuel et de définir le seuil de représentation au Conseil d'Administration ou de Surveillance de l'entreprise.

La FAS propose donc une définition : « *Le salarié actionnaire est un salarié ou ancien salarié, français ou non, d'une entreprise de droit français ou d'une entreprise de toute nationalité, liée ou anciennement liée à une entreprise de droit français, qui a acquis des actions de son entreprise ou d'entreprises liées, qu'il détient directement au nominatif ou indirectement, lors d'une opération résultant d'un pacte commun avec l'entreprise* ».

➤ Les salariés classés selon les conventions collectives

Ces salariés sont classés en deux groupes, d'une part les cadres et d'autre part les non cadres

La frontière marquée par la plupart des conventions collectives entre « cadres » et « non-cadres » est suffisamment nette pour que cette distinction puisse être assurée sans ambiguïté ; les employés, techniciens et agents de maîtrise sont admis à cotiser à une caisse de retraite de cadres sans être reconnus « cadres » au sens de la convention collective. Les salariés non cadres sont constitués de ceux qui ont une fonction d'encadrement direct en matière de production industrielle, de maintenance, d'entretien ou de manutention. Il s'agit des agents de maîtrise et des techniciens. Par contre les salariés qui occupent des fonctions de production, de conduite d'engins, de manutention, de magasinage ou de nettoyage sont classés comme « employés » dans les conventions collectives sont des ouvriers. C'est ainsi que malgré cette diversité de salariés, le dirigeant a pour obligation de concilier les intérêts contradictoires des différentes parties prenantes internes de l'entreprise.

1.2.2 Les processus de satisfaction des salariés par le dirigeant

Ces processus varient d'une entreprise à une autre, et ceci en fonction de leurs objectifs. Ainsi quelques aspects essentiels sont énumérés.

➤ La reconnaissance

La reconnaissance au travail influence significativement la motivation des salariés. En effet, un salarié reconnu dans l'entreprise où il travaille, se sent utile, intégré et unique ; ce qui influe directement sur sa motivation. Ainsi par le truchement de la reconnaissance des salariés, l'entreprise peut décupler leur motivation ; et par voie de conséquence, améliorer son rendement et ses performances. Cependant, la notion de reconnaissance n'est pas toujours facile à cerner du fait qu'elle est généralement informelle. D'ailleurs, un dossier de la revue des Sciences Humaines, intitulé « La reconnaissance au travail », indique que cette notion ne peine à être facilement cernée ; la qualifiant à ce titre comme quelque chose d'abstrait car pluridimensionnel. La reconnaissance au travail étant également vue comme un concept à la fois général et particulier ; à la fois courant et rare ; susceptible d'être rémunérée ou non et prenant généralement en considération, tous ces différents aspects.

➤ L'aspect financier (la rémunération)

Certains jugent que la rémunération peut également jouer un rôle important. En effet, cela permet d'attirer les salariés et de les motiver à venir travailler ou encore à mieux travailler s'ils sont déjà là dans votre entreprise. L'objectif, est de dévoiler les réalités concernant le système de rémunération et son impact sur la motivation des salariés. Taylor s'est efforcé de mettre en place une méthode scientifique permettant de faire coïncider les éléments économiques et techniques de la production, grâce à une organisation rationnelle du travail. La base de son système reposait sur une analyse scientifique des temps, des gestes et des pauses, de telle sorte qu'en échange d'une rémunération horaire, ou à la pièce, considérée comme stimulante, on arrive à une productivité maximale de l'ouvrier (Sainsaulieu, 1997).

Ces mécanismes mis sur pied par l'entreprise ont un impact sur la performance de cette dernière.

1.2.3 La revue de la littérature sur l'adéquation entre la satisfaction des salariés et la performance de l'entreprise

De nombreux auteurs se sont intéressés à l'étude théorique du lien existant entre la satisfaction des salariés et la performance des entreprises, ces derniers se sont appesantis sur quelques aspects de la satisfaction des salariés pour soutenir ce lien.

La communication descendante dans une entreprise constitue l'aspect défini par (Barraud-Didier, et al., 2003) pour influencer positivement les pratiques d'information (descendante mais également ascendante) sur la performance sociale et organisationnelle (mesurée selon quatre items : climat de travail, assiduité des salariés, qualité des produits ou services, productivité des salariés). Si l'on se centre sur les pratiques de communication descendante, telles que définies dans la typologie de (Marchington, et al., 1992), et sur la performance économique et financière, les résultats observés sur les entreprises britanniques sont divergents : alors que (McNabb & Whitfield, 1998) remarquent une influence forte et très significative des pratiques de communication descendante sur la performance financière. (Addison & Belfield, 2000) n'en trouvent aucune. S'agissant de la performance économique, l'utilisation systématique de la communication descendante via la ligne hiérarchique, de même que des réunions régulières dirigées par le manager de l'équipe sont associées à une productivité supérieure aux entreprises comparables, ce qui n'est pas le cas des réunions réunissant les cadres dirigeants et les salariés (Fernie & Metcalf, 1995) ; (Addison & Belfield, 2001).

D'autres auteurs présentent également les mécanismes de rémunération incitatifs définie par (Barraud-Didier, et al., 2003) ; (Kalmi, et al., 2005, 1995) comme un lien positif entre la rémunération individuelle au mérite et le niveau de productivité. Il en est de même pour les pratiques de partage des profits. À ce titre, (McNabb & Whitfield, 2003) montrent que les mécanismes de rémunération variable collectifs (partage des profits et actionnariat salarié) ont une plus grande influence sur la productivité que les mécanismes de rémunération variable individuels. (Desbrières, 1997) rappelle que la plupart des études anglo-saxonnes concluent à un effet positif de l'actionnariat salarié sur les profits, la rentabilité économique et la productivité.

Ce lien positif entre actionnariat salarié et productivité se retrouve plus récemment chez (Addison & Belfield, 2001). Concernant l'effet des pratiques de rémunération sur la performance financière, (McNabb & Whitfield, 1998) montrent que l'existence d'au moins un mécanisme de participation financière (partage des profits ou actionnariat salarié) entretient un lien positif fort avec la performance financière (le plus fort des quatre catégories de pratiques de mobilisation). De façon plus détaillée, deux résultats intéressants apparaissent dans leur étude. D'une part, l'effet positif du partage des profits est plus important dans les entreprises utilisant d'autres mécanismes de mobilisation que la seule participation financière. D'autre part le partage des profits et l'actionnariat salarié sont des substituts : l'un n'a de l'effet que dans les entreprises ne

disposant pas de l'autre, et inversement. Ce caractère substituable des deux pratiques n'est toutefois pas unanimement observé.

La majorité des résultats des travaux sur les liens entre rémunération et performance concluent à la supériorité des entreprises pratiquant le partage des bénéfices, tant en termes de performance commerciale (volume d'activité) qu'en termes de performance productive (efficacité dans l'utilisation des facteurs de production), mesurées à partir des critères financiers et économiques que sont l'amélioration de la productivité, de la rentabilité, de la production, l'effet positif sur les ventes, l'augmentation de la valeur ajoutée, du taux de marge, et du chiffre d'affaires à l'exportation. Cet effet positif sur la productivité est confirmé par (Fakhfakh & Perotin, 2000).

Ces quelques aspects ne sont pas exhaustifs, car la représentativité des salariés au conseil d'administration et leur participation aux décisions de l'entreprise peuvent être également pris en considération comme des liens possibles entre la satisfaction des salariés et la performance des entreprises. Des éléments précédents découlent l'hypothèse selon laquelle :

Hypothèse 2 : Plus l'entreprise privilégie la satisfaction financière des salariés, plus elle serait rentable.

Nous allons par la suite décrire empiriquement, à l'aide des données primaires et secondaires, l'impact de la légitimité interne du dirigeant sur la performance des ME du Cameroun. Il est question de présenter notre méthodologie d'ensemble à savoir le processus de collecte de données, les instruments utilisés à cette fin ainsi que les outils nécessaires au traitement des données recueillies.

2. L'APPROCHE METHODOLOGIQUE ET ANALYSE DES DONNEES

Pour mieux présenter nos outils d'analyse et de traitement des données, il serait opportun de mettre en évidence la méthode de collecte et d'analyser des données. Le plan mis sur pied est un plan dichotomique qui distingue les parties prenantes internes constituées des associés/actionnaires et des salariés.

2.1 L'échantillon de l'étude

Les données sont à la fois issues des DSF provenant de l'INS pour les données secondaires et collectées à l'aide d'un questionnaire pour les données primaires.

Par ailleurs une enquête rétrospective a été effectuée auprès d'une population mère de 1375 (estimation issue des DSF de 2013 de l'INS) après toilettage, nous avons eu un échantillon

théorique de 206, cependant en tenant compte des non retours, des rétentions et refus, l'échantillon empirique final est de 120 entreprises des villes de Douala et de Yaoundé durant les mois de juillet et Août 2017. Les DSF disponibles des six exercices les plus récents (2007-2013) obtenus de l'INS ont été toilettés. Il s'agit des moyennes entreprises répondant aux critères suivants : Effectif compris entre 19 et 99 employés ; Chiffre d'affaires annuel hors taxes strictement supérieur à 100 millions de francs CFA et égal ou inférieur à 1 milliard de francs CFA ; Astreinte à la tenue d'une DSF du Système Normal. Par ailleurs l'échantillonnage utilisé est le tirage aléatoire par ville.

2.2 Les différentes variables de l'étude

Les DSF sur la période de l'étude permettent de recueillir les informations quantitatives sur la performance des ME. Au travers de ces différents instruments de collecte de données, nous avons appréhendé les variables indépendantes ou exogènes (explicatives) et les variables dépendantes ou endogènes (variables à expliquer).

- **Les variables exogènes** sont celles relatives à la légitimité interne du dirigeant. Elles sont constituées essentiellement des variables qualitatives. Notre étude compte 17 (dix-sept) variables exogènes, ainsi nous avons 05 (cinq) variables liées à la satisfaction des associés, 12 (douze) variables liées à la satisfaction des salariés.

- **Les variables endogènes ou variables à expliquer** : elles sont au total 06 (six) variables endogènes. Nous pouvons les regrouper en deux groupes, il s'agit de 03 (trois) variables qualitatives (Y1, Y2, Y3) :

Y1 : le chiffre d'affaires, ventes de marchandises + production vendue permet de connaître la tendance de l'évolution des ventes pendant une période donnée (variable qualitative).

Y2 : le bénéfice, total des ventes-produits du compte d'exploitation-total des dépenses +/- variation des stocks (Depallens, 1977)

Y3 : la part de marché est le fractionnement d'un marché, et elle sert d'indicateur dans l'évolution des produits.

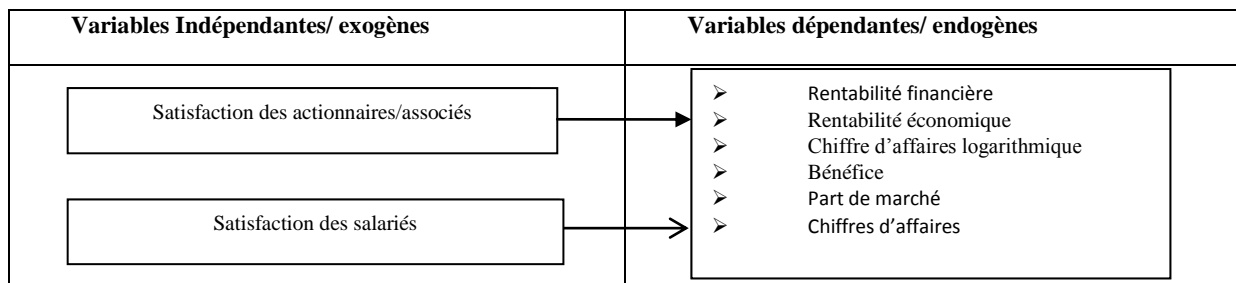
03 (trois) variables quantitatives (Y4, Y5, Y6), ces (03) variables sont exclusivement des ratios obtenus à partir des données tirées des DSF.

Y4 : le ratio de la rentabilité économique, Bénéfice d'exploitation + AT + FF/ Actif total Gremillet (1974).

Y5 : le ratio de la rentabilité financière, Bénéfice d'exploitation + AT/ capitaux propres Gremillet (1974).

Y6 : le chiffre d'affaires, ventes de marchandises + production vendue (Hirigoyen, 1981), (variable quantitative). C'est l'ensemble des chiffres d'affaires des DSF compilé de notre échantillon qui a subi une transformation logarithmique. Il est par la suite question de construire le modèle conceptuel de l'analyse qui est testé sur le plan empirique.

Figure1 : Modèle Conceptuel



Source : l'auteur partir des variables de l'étude

D'après la littérature, la satisfaction des parties prenantes internes de l'entreprise peut avoir une incidence sur les variables expliquées qui sont les variables de la performance. D'où la fonction suivante : $Y_i = X_i\beta + \epsilon_i$

Y_i : est la variable à expliquer, mesurée par les variables de la performance.

X_i : est le vecteur des caractéristiques de la légitimité interne du dirigeant, et peuvent être regroupés en deux dimensions que sont la satisfaction des associés et la satisfaction des salariés. **β** : vecteur des paramètres à estimer

ε : le terme d'erreur ou le résidu.

Une fois les données recueillies, plusieurs méthodes sont utilisées pour les analyser.

2.3 Les Outils et techniques d'analyse

Ces outils et techniques d'analyse sont de deux principaux ordres : d'une part la démarche statistique, relayée par la démarche économétrique.

2.3.1 La démarche statistique

La démarche statistique a pour but principal de décrire les principales variables retenues et mettre en évidence des interactions a priori. Les techniques utilisées sont notamment le tri à plat pour faire ressortir les caractéristiques des variables selon leur nature qualitative ou quantitative (moyennes, médianes, proportions, variances ou écart-types, minimum, maximum, etc.).

Cette technique est complétée par des tests statistiques en l'occurrence des tests de comparaison des moyennes ou proportions (il importe de comparer l'indice de légitimité interne du dirigeant selon l'évolution qualitative des indicateurs de performance de l'entreprise. En d'autres termes et à titre illustratif, il est possible de savoir que les entreprises ayant connu une baisse des parts de marché (notons groupe 1) sont celles qui enregistrent un indice de légitimité interne du dirigeant statistiquement inférieur à celles dont ce n'est pas le cas (notons groupe 2).

Des tests d'indépendance ou de Khi-deux (Le khi-deux (X^2) Reuchlin (1976) repose sur la comparaison entre les deux fréquences observées dans les différentes séries partielles d'un tableau de contingence et les fréquences théoriques qui devraient apparaître s'il n'y avait aucune relation entre les deux variables considérées⁴).

Des tests de cohérence interne, ou coefficient alpha de Cronbach c'est un indice statistique permettant d'apprécier l'homogénéité c'est-à-dire la cohérence interne composée d'un ensemble d'items qui devraient tous ensemble contribuer à appréhender une même entité ou dimension. Il est question de recourir à ce coefficient pour apprécier la cohérence interne des items retenus pour évaluer la légitimité interne du dirigeant vis-à-vis des parties prenantes internes de l'entreprise.

2.3.2 La démarche économétrique

Elle a pour objectif principal de modéliser et vérifier les relations de causalité préalablement établies à travers les hypothèses de recherche. C'est ainsi que deux types de modèles économétriques ont été employés selon la nature des variables à expliquer retenues.

Dans le premier cas, les modèles de régression linéaire multiples ont été retenus et estimés par la méthode des moindres carrés ordinaires. Ce modèle a été mobilisé pour analyser les déterminants

⁴ Le calcul du X^2 s'obtient de la manière suivante : $X_{cal} = \sum (EO_{ij}ET_{ij})/ET_{ij}$ avec $ET_{ij} = T_i \times T_j / T.T$; i=ligne ; j=colonne du tableau de contingence ; EO_{ij} =effectifs observés (case ligne i, colonne j) ; ET_{ij} = effectifs théoriques (case ligne i, colonne j) ; T_i =total effectifs observés d'une ligne, T_j =ceux d'une colonne. T.T=effectif total du tableau ; X_{cal} =khi-deux calculé.

quantitatifs de performance des entreprises, et de manière spécifique l'effet de la légitimité interne du dirigeant vis-à-vis des parties prenantes internes.

Chaque modèle est estimé par la méthode des moindres carrés ordinaires (MCO). Par ailleurs, afin de s'assurer que les estimateurs sont consistants et sans biais, il est nécessaire de conduire quelques tests. Ces tests consistent en la vérification des hypothèses stochastiques et structurelles du modèle de régression linéaire général (Greene, 2005) ; (Doucouré, 2008). Dans le second cas, ce sont les modèles de type Logit/Probit qui ont été retenus et estimés par la méthode du maximum de vraisemblance.

L'étude a pour objectif de mettre en évidence les effets de la légitimité des parties prenantes internes sur la mesure qualitative des indicateurs de performance des entreprises. Le modèle dichotomique simple est celle employée (Doucouré, 2008).

En effet, la variable endogène qualitative y est dichotomique. Les modalités prises sont codées 0 et 1. il s'agit ici de l'évolution à la baisse des indicateurs de performance, les parts de marché de l'entreprise, le chiffre d'affaires de l'entreprise, et les bénéfices de l'entreprise.

Cette étape a été rendue possible grâce à une interface de masque de saisie conçue à l'aide du logiciel CSPRO version 5.

3. LES RESULTATS DE L'ETUDE

Ces résultats consistent à construire les indices de satisfaction des parties prenantes internes et à présenter les différents indicateurs de performance (3.1) ensuite montrer l'incidence des résultats obtenus sur les hypothèses H1 et H2 (3.2).

3.1 Construction de l'indice de satisfaction des parties prenantes internes et présentation des indicateurs de performance

Cette section consiste à construire les indices des différentes parties prenantes internes (3.1.1) et de présenter les indicateurs de performance de l'étude (3.1.2)

3.1.1 La construction de l'indice de satisfaction des parties prenantes internes

La satisfaction des parties prenantes internes a été mesurée à travers la construction d'un indice de satisfaction. En effet, les répondants ont été amenés à se prononcer sur un ensemble d'items d'analyse permettant d'apprécier chaque dimension de satisfaction (selon la partie prenante analysée). Leurs réponses d'appréciation sont captées par des modalités 1 (jamais), 2 (peu souvent), 3 (souvent), 4 (très souvent) et 5 (toujours).

La construction de l'indice de satisfaction s'effectue en trois étapes. La première étape consiste à évaluer la cohérence interne de l'ensemble des items retenus par dimension d'analyse. Cette cohérence interne est appréciée à travers le calcul du coefficient alpha de Cronbach. Le résultat d'une bonne cohérence interne des items permet de passer à la seconde étape de la construction de l'indice. Dans le cas contraire, il est nécessaire d'éliminer les items peu pertinents et procéder au calcul à nouveau jusqu'à l'obtention d'une homogénéité des items au moins méritoire. La deuxième étape consiste à additionner les réponses d'items pour chaque dimension d'analyse de la satisfaction. Il aurait été possible de s'arrêter à cette deuxième étape de l'analyse, seulement la satisfaction des différentes dimensions d'analyse n'a pas été appréhendée à travers le nombre identique d'items. En conséquence, il peut exister un biais de mesure en comparant la satisfaction des dimensions. Ce souci d'harmonisation est corrigé dans la troisième étape de construction de l'indice de satisfaction. En fait, il s'agit de normaliser l'indice brut obtenu à la deuxième étape précédente à partir de la somme des réponses d'items.

➤ **L'indice de satisfaction des actionnaires/associés de l'entreprise**

La dimension portant sur la satisfaction des actionnaires/associés comprend cinq items dont la somme propose des réponses comprises entre 5 et 25.

Cette dimension est mesurée à partir de cinq items. On note par exemple qu'en moyenne les dividendes sont très souvent accordés aux actionnaires ou associés en cas de résultats positifs de l'entreprise, car la valeur moyenne est de 4. De même, les informations financières trimestrielles des entreprises sont peu souvent publiées car la valeur moyenne obtenue dans l'échantillon est de 2,383. La valeur du coefficient alpha de Cronbach de 0,841 montre une forte cohérence interne entre ces items.

Ainsi, tous les cinq items peuvent être retenus pour la construction de l'indice de satisfaction de cette dimension d'analyse. La valeur moyenne obtenue à l'issue de la somme des items est de 18,9. Toutefois, l'indice normalisé donne une valeur moyenne de 0,695 ce qui traduit une assez forte satisfaction de l'indice des actionnaires ou associés.

➤ **La construction de l'indice de satisfaction des salariés**

La construction de l'indice de satisfaction des salariés comprend onze items dont la somme propose des réponses comprises entre 5 et 47.

L'Amitié/familiarité considérée lors des recrutements ainsi que La rémunération accordée selon la performance de l'entreprise, ont une valeur moyenne très faible obtenue dans l'échantillon, elle

est d'environ 1,9. Les items suivants, le recrutement tenant compte du sexe, le paiement des heures supplémentaires aux employés, la priorité accordée à la santé des employés, le renvoi systématique pour faute professionnelle et l'accord aux salariés des avantages en nature ont une valeur moyenne faible obtenue dans l'échantillon qui est 2. Les programmes de formation des employés, l'octroi des primes aux employés les plus performants, l'octroi des promotions sur la base des compétences et la prise en compte de l'ancienneté pour la promotion ont une valeur au-dessus de la moyenne 3. Ce qui implique que, quelques items seulement peuvent être retenus pour la construction de l'indice de satisfaction de cette dimension d'analyse. La valeur moyenne obtenue à l'issue de la somme des items est de 29,05. Cependant, l'indice normalisé donne une valeur moyenne de 0,456 ce qui traduit une faible satisfaction des salariés. La valeur du coefficient alpha de Cronbach de 0,691 montre une cohérence interne moyenne entre ces items.

3.1.2 La présentation des indicateurs de performance des entreprises

La performance des entreprises a été mesurée à travers deux types d'approches. D'une part, une approche quantitative qui a permis de retenir trois indicateurs : le chiffre d'affaires, le ratio de rentabilité économique et le ratio de rentabilité financière. Ces indicateurs ont été obtenus à partir des données provenant des DSF collectées auprès des entreprises par l'Institut National de la Statistique.

Ces différents indicateurs ont subi une transformation logarithmique pour assurer une meilleure échelle de mesure et garantir une distribution normale. D'autre part, une approche qualitative qui a consisté à travers l'enquête à interroger le dirigeant au sujet de l'évolution de trois indicateurs spécifiques au cours des trois dernières années c'est-à-dire depuis 2015 : les parts de marché, le chiffre d'affaires et les bénéfices de l'entreprise.

3.2 Les résultats obtenus et leur incidence sur les hypothèses H1 et H2

L'analyse des résultats présente leur impact sur les différentes hypothèses de recherche H1 et H2 (3.2.1) ces résultats ont une incidence aussi sur la théorie préexistante (3.2.2).

3.2.1 L'incidence des résultats sur les hypothèses de recherche H1 et H2

Avant de procéder aux tests de régression sur les variables à expliquer à travers les différents modèles, nous avons construit des indices de satisfaction des différentes parties prenantes internes, qui impactent d'une manière significative chacun des modèles de l'étude, les valeurs de R^2 , les constantes pour chacun des modèles et les modèles économétriques.

Les indices de satisfaction des parties prenantes internes qui influencent la performance des entreprises sont deux. L'indice de satisfaction des actionnaires/associés et l'indice de la satisfaction des salariés. Les constructions de ces indices ont nécessité cinq (5) items pour l'indice de satisfaction des actionnaires/associés, et douze (12) items pour l'indice de satisfaction des salariés. A ces indices, s'ajoutent certaines caractéristiques morphologiques des dirigeants qui impactent significativement les modèles prises en compte.

L'indice de satisfaction des actionnaires/associés, est corrélé négativement au chiffre d'affaires et à la rentabilité économique, l'effet est significatif respectivement au seuil de 5% pour le chiffre d'affaires, de 10% pour la rentabilité économique et négatif pour la rentabilité financière. Ce qui signifie plus que l'entreprise s'attèle à vouloir satisfaire les intérêts de ses associés, moins elle est performante. Cependant l'indice de satisfaction des salariés qui est la caractéristique de notre deuxième hypothèse, est liée positivement avec tous les indicateurs qualitatifs de la performance. Toutefois ce lien est significatif respectivement à 10% pour la baisse de part de marché, 5% pour la baisse du chiffre d'affaires et de 5% également pour la baisse des bénéfices. Ce qui implique que l'entreprise doit prendre en considération les différentes attentes des salariés afin qu'elle soit plus performante.

En définitive la première hypothèse H1 de notre recherche est infirmée, par contre la deuxième hypothèse H2 est confirmée. Ce qui implique que la satisfaction des attentes des actionnaires/associés ainsi que celle des salariés est un frein à la rentabilité des moyennes entreprises au Cameroun, ce qui va à l'encontre du modèle actionnarial qui stipule que plus l'entreprise est rentable, plus les intérêts des actionnaires sont satisfaits.

-Les coefficients d'ajustement (R^2) des différents modèles ont des valeurs plus élevées pour les déterminants qualitatifs de performance (la part de marché, le chiffre d'affaires sauf le bénéfice) respectivement 48,18%, 48,49% et 44,24% par rapport aux valeurs quantitatives (chiffre d'affaires, rentabilité économique et la rentabilité financière) 44,2%, 38,7% et 66%. Ils sont significatifs au seuil de 5% pour la part de marché et le chiffre d'affaires.

- les coefficients de Fischer (F) ont des valeurs faibles pour les indicateurs quantitatifs de performance, ces probabilités sont globalement significatives aux seuils de 1% et de 5%, respectivement pour le chiffre d'affaires et la rentabilité économique 4,9, 1,6 et 1,32 (chiffre d'affaires, la rentabilité économique et la rentabilité financière).

En définitive, nous présentons dans les lignes qui suivent l'implication des résultats de notre étude sur la théorie préexistante.

3.2.2 La portée des résultats de notre étude par rapport à la littérature préexistante

La montée en puissance du pouvoir des actionnaires institutionnels non-résidents notamment, se traduit aujourd'hui par une exigence accrue de rentabilité des fonds propres au risque de détériorer la santé financière des entreprises (Artus, 2002). Ainsi selon les entreprises de notre échantillon, le lien entre la satisfaction des attentes des actionnaires ou associés est corrélé négativement. Les dirigeants des entreprises ne doivent pas avoir uniquement pour objectif la satisfaction de ses associés au risque de voir sa performance s'effritée comme le signale (Artus, 2002). Cette étude va à l'encontre de la théorie de l'agence qui stipule que le dirigeant doit préserver les intérêts des associés. Ainsi, il y a incompatibilité entre la satisfaction des associés et la rentabilité de l'entreprise.

Taylor s'est efforcé de mettre en place une méthode scientifique permettant de faire coïncider les éléments économiques et techniques de la production, grâce à une organisation rationnelle du travail. Ainsi selon son système, on arrive à une productivité maximale de l'ouvrier (Sainsaulieu, 1995). Cependant, la rémunération est l'un des éléments sur lesquels les ME doivent jouer pour impliquer et motiver leur personnel dans la réalisation de leurs activités courantes. Parmi les études portant sur le lien entre politique de rémunération et performances de l'entreprise, nous citons les travaux de (Bell & Hanson, 1987) qui ont étudié un échantillon de 414 entreprises dont 113 ont adopté un régime de partage des profits. Selon notre étude, il y a lieu d'affirmer que la relation est positive entre la satisfaction financière des salariés et la contre-performance des entreprises. Cependant, le lien est négatif entre le chiffre d'affaires et la rentabilité financière mais positif avec la rentabilité économique, toutefois aucun de ces indicateurs n'est significatif avec la satisfaction des salariés.

Conclusion

En dépit des recherches très peu abondantes sur la légitimité interne du dirigeant en terme de satisfaction des parties prenantes internes des entreprises, notre étude s'est donnée pour objectif d'expliquer la légitimité managériale du dirigeant et son impact sur la performance des moyennes entreprises du Cameroun.

Les principaux résultats de l'analyse sont exposés. Il s'agit des statistiques descriptives et les méthodes économétriques sur les variables qualitatives extraites du questionnaire, et ces méthodes sur les variables quantitatives issues des DSF.

Les variables sont corrélées négativement à la satisfaction des associés/actionnaires et à celle des salariés. Il est à noter qu'une meilleure satisfaction des salariés accroît de manière significative la propension des entreprises à enregistrer une baisse de chacune des trois indicateurs qualitatifs de performance retenus. En définitive il y a lieu de noter que notre deuxième hypothèse de recherche est confirmée, ce qui n'est pas le cas pour la première.

Les actionnaires/associés constituent une partie prenante clé de la performance des entreprises. En effet, plus ils sont satisfaits, plus la performance des entreprises est faible, ceci pour les indicateurs quantitatifs et qualitatifs de performance. L'appartenance de notre échantillon à un même secteur d'activité serait plus intéressante.

La recherche trouve néanmoins des limites dans la mesure où la présence des données manquantes pour certains indicateurs décrivant l'activité des entreprises, la compilation des DSF montre que les entreprises ne sont pas répertoriées de manière systématique à chaque exercice, rendant ainsi complexe le besoin de les retracer au fil des exercices.

D'autre part, la construction des différents indices de satisfaction des différentes parties prenantes ne possède pas toujours le même nombre d'items, ce qui peut constituer une insuffisance dans la détermination de la robustesse de certains indices de satisfaction. A l'avenir, la portée des recherches peut aussi être intéressante, si les travaux peuvent établir des convergences et des divergences sur la légitimité interne du dirigeant entre les entreprises privées ou familiales et les entreprises publique.

BIBLIOGRAPHIE

ADDISON, J. T, &BELFIELD, C. R. (2000). « The impact of financial participation and employee involvement on financial performance: A re-estimation using the 1998 WERS». *Scottish Journal of Political Economy*, vol.47, n°5, PP 571-583.

ADDISON, J. T, &BELFIELD, C. R. (2001). «Updating the determinants of firm performance: estimation using the 1998 UK Workplace Employee Relations Survey». *British Journal of Industrial Relations*, vol.39, n°3, PP341-366.

ARGENTI, J. (1997). Stakeholders: the case against. *Long range planning*, vol. 30, n° 3, pp. 442-445.

ARTUS, P. (2002). *La nouvelle économie*. Ed. La Découverte.

BARRAUD-DIDIER, V, GUERRERO, S, et IGALENS, J. (2003). « L'effet des pratiques de GRH sur les performances des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol.1, n°47, PP2-13.

BEGNE, J. M. (2012). « Relation d'agence et comportements déviants : le cas des entreprises publiques au Cameroun ». *Management international/International Management/Gestión Internacional*, vol.16, n°3, PP165-173.

BELLALAH, M. (2004). *Gestion de portefeuille : analyse quantitative de la rentabilité et des risques*. Pearson Education France.

BELL, D. W, & HANSON, C. G. (1987). *Profit sharing and profitability: How profit sharing promotes business success*. Kogan Page.

BERLE, A, & MEANS, G. (1932). Private property and the modern corporation. *New York:Macmillan*.

CHARREAUX, G. (1998). « Le point sur la mesure de performance des entreprises ». *Banque et Marchés*, n°34, PP46-51.

DENGLOS, G. (2007). « Création de valeur et gouvernance de l'entreprise ». *La Revue des Sciences de Gestion*, vol.1, n°2, PP103-112.

DEPALLENS, G, & JOBARD, J. P. (1977). *Gestion financière de l'Entreprise*. 6-edition.

DESBRIERES, P. (1997). Stock-options et signalisation : le cas français. *Le gouvernement des entreprises*.

DOUCOURE, F. B. (2008). *Méthodes économétriques*, 5ème édition, Edition ARIMA.

FAKHFAKH, F., & PEROTIN, V. (2000). «The Effects of Profit-sharing Schemes on Enterprise Performance in France». *Economic Analysis*, vol.3, n°2, PP93-111.

FERNIE, S, & METCALF, D. (1995). «Participation, Contingent Pay, Representation and Workplace Performance: Evidence from Great Britain». *British Journal of Industrial Relations*, vol.33, n°3, PP379-415.

FEUDJO, J. R. (2006). « Gouvernance et performance des entreprises camerounaises: un univers de paradoxes ». *Cahiers de recherche du CRECC IAE*, n°21, PP1-30.

GABRIEL, P, & CADIOU, C. (2005). « Responsabilité sociale et environnementale et légitimité des entreprises : vers de nouveaux modes de gouvernance ? ». *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, vol.40, n°211/212, P127.

GIRARD, C. (2001). « Une typologie de l'activisme des actionnaires minoritaires en France ». *Finance Contrôle Stratégie*, vol.4, n°3, PP123-146.

GREENE, W. (2005). *Econometric*, 5^{ème} Edition. *Edition Pearson Education*.

HIRIGOYEN, G. (1981). « Caractéristiques des moyennes entreprises industrielles (MEI) en France ». *Analyse et Gestion Financière*, PP855-862.

HOARAU, C, & TELLER, R. (2001). Création de valeur de l'entreprise. Identification, mesure, management (Creación de valor de la empresa. Identificación, valoración, management).

JENSEN, M. C, & MECKLING, W. H. (1976). «Theory of the Firm: Managerial behavior, Agency Costs and Ownership Structure». *Journal of Financial Economics*, vol.3, n°4, PP305-360.

JENSEN, M. C. (2002). « Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function ». *Business Ethics Quarterly*, PP235-256.

KOFFI, V., & LORRAIN, J. (2005). « L'intégration du successeur dans l'équipe de gestion des entreprises familiales : le cas des femmes chefs d'entreprise ». *Revue internationale PME : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol.18, n°3-4, PP73-92.

LANGTRY, B. (1994). Stakeholders and the moral responsibilities of business. *Business Ethics Quarterly*, pp431-443.

LINTNER, J. (1956). «Distribution of Incomes of Corporations among Dividends, Retained Earnings, and Taxes». *The American Economic Review*, vol.46, n°2, PP97-113.

MAKATI S. & BENABDELHADI A. (2020) « D'une responsabilité globale vers la Perceptions des pratiques RSE par les employés : revue de littérature et liens théoriques, *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit* « Volume 4: numéro 2 » pp: 627 -648

MARCHINGTON, M, GOODMAN, J, WILKINSON, A., et ACKERS, P. (1992). *New Developments in Employee Involvement*.

MCNABB, R, & WHITFIELD, K. (1998). «The impact of financial participation and employee involvement on financial performance». *Scottish Journal of Political Economy*, vol.45, n°2, PP171-187.

MCNABB, R, & WHITFIELD, K. (2003). Varying Types of Performance related Pay and Productivity Performance. *Cardiff University, Cardiff, CF10 3EU, UK*.

MERCIER, S. (2001). L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature. In *Présenté au Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*.

MICHAÏLESCO, C. (1999). « Une étude empirique des déterminants de la qualité de l'information diffusée par les entreprises françaises au cours de la période 1991-1995 ». *Comptabilité-Contrôle-Audit*, vol.5, n°1, PP83-108.

MODIGLIANI, F, & MILLER, M. H. (1963). «Corporate Income Taxes and the Cost of Capital: a Correction». *The American Economic Review*, vol.53, n°3, PP433-443.

PICHARD-STAMFORD, J. P. (2000). « Légitimité et enracinement du dirigeant par le réseau des administrateurs ». *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 3(4), 143-178.

REUHLIN, M. (1976). *Cultures et conduites : F. Aubret-Bényua*. Pr. Univ. De France.

SAINSAULIEU, R. (1997). *Sociologie de l'entreprise : organisation, culture et développement*. Presses de Science Po et Dalloz.

SCHUMAN, M. C. (1995). « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, vol.20, n°3, PP571-610.

SMITH, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations: Volume One*. London: Printed for W. Strahan; and T. Cadell,

WEBER, M. (1995). *Économie et société*, vol. 1. Paris : Pocket.