



Géographie du capital et contrôle des grandes entreprises au Cameroun : impact du contexte socio-politique et culturel

Odette Ckouekam

► To cite this version:

Odette Ckouekam. Géographie du capital et contrôle des grandes entreprises au Cameroun : impact du contexte socio-politique et culturel. Gestion et management. Université de Bordeaux; Université de Yaoundé II, 2015. Français. ⟨NNT : 2015BORD0396⟩. ⟨tel-01280748⟩

HAL Id: tel-01280748

<https://theses.hal.science/tel-01280748v1>

Submitted on 1 Mar 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

THÈSE EN COTUTELLE PRÉSENTÉE
POUR OBTENIR LE GRADE DE
DOCTEUR DE
L'UNIVERSITÉ DE BORDEAUX
ET DE L'UNIVERSITÉ DE YAOUNDE II

ÉCOLE DOCTORALE ENTREPRISE, ÉCONOMIE, SOCIÉTÉ (EES)

ÉCOLE DOCTORALE DES SCIENCES DE GESTION

SPECIALITE : SCIENCES DE GESTION

Par Odette CKOUEKAM

**GEOGRAPHIE DU CAPITAL ET CONTRÔLE DES
ENTREPRISES AU CAMEROUN : IMPACT DU CONTEXTE
SOCIO-POLITIQUE ET CULTUREL**

Sous la direction des Professeurs M. Eric LAMARQUE
et M. Robert WANDA

Soutenue le 14 décembre 2015

Membres du jury :

M. PESQUEUX, Yvon
M. SEVERIN, Eric
M. DESSERTINE, Philippe
M. ARBULU, Pedro

Professeur CNAM-Paris
Professeur Université de Lille
Professeur IAE-Paris
MCF-HDR Université de Bordeaux

Rapporteur
Rapporteur
Examineur
Examineur

Titre : Géographie du capital et contrôle des entreprises au Cameroun : impact du contexte socio-politique et culturel

Résumé

Les scandales financiers dans le monde ont poussés les chercheurs ces dernières années à se pencher sur la question de gouvernance d'entreprise. Ainsi, de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprises ont été mises sur pied dans le but de protéger les créateurs d'entreprises et de pérenniser ces dernières pour le bien-être de tous. De ce fait, le contrôle de l'entreprise par la gouvernance serait une priorité pour ceux qui y ont mis leur capital. Cependant, ces bonnes pratiques ne se sont pas toujours révélées fructueuses à cause du contexte ou de l'environnement d'application qui n'est pas le même. Nos résultats issus de la régression logistique montrent des contrôles différents pour les entreprises camerounaises négativement corrélées aux éléments de contexte (corruption, relations interpersonnelles, clientélisme, obéissance aveugle, tribalisme, etc.) contrairement aux entreprises occidentales.

Mots clés : Géographie du capital, Contrôle, Gouvernance, Actionnariat

Title : Share ownership and control of enterprises in Cameroon : the impact of socio-political and cultural context

Abstract

Financial scandals around the world have pushed researchers in recent years to think about corporate governance issue. And good governance practices of companies have been established in order to protect entrepreneurs and sustain these for the welfare of all. Therefore, the company's control with governance would be a priority for those who put their capital. However, these best practices have not always proven successful because of the context or the application environment is not the same. Our results of logistic regression show different controls to Cameroonian companies negatively correlated to the contextual elements (corruption, interpersonal relations, cronyism, blind obedience, tribalism, etc.) in contrast to Western companies.

Keywords : *Geography of the capital, Control, Governance, Ownership*

Unité de recherche

[Institut de Recherche en Gestion des Organisation, EA 4190, Pôle universitaire de gestion, 35 avenue Abadie, BAT.C – 403, CS51412, 33072 Bordeaux CEDEX]

« L’université n’entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.»

DEDICACES

A mon fils Enzo Maël FANKAM ;

A mon époux Achille FANKAM ;

A mes feux Parents.

Vos patiences et soutiens sont inestimables !

REMERCIEMENTS

L'obtention d'un doctorat était un rêve pour moi mais, plusieurs personnes ont contribué à sa réalisation pour mon plus grand bonheur. Je tiens à leur exprimer ma gratitude.

Je dois une reconnaissance particulière à mes directeurs de thèse : le Pr Eric LAMARQUE et le Pr. Robert WANDA qui, chacun à sa manière, a joué un rôle primordial dans la réalisation de ce travail. Je les remercie pour l'honneur qu'ils m'ont fait de diriger ce travail, pour la confiance qu'ils m'ont accordée, leur patience, leur disponibilité et les conseils qu'ils ont su me prodiguer.

Je mesure également l'honneur que me font les Professeurs Monsieur DESSERTINE Philippe, Monsieur Yvon PESQUEUX, Monsieur Eric SEVERIN et Monsieur Pedro ARBULU d'accepter, en tant que membres de jury, de juger de la qualité de mon travail de recherche. Leurs commentaires seront sources d'enrichissement et d'améliorations pour mes travaux futurs. Qu'ils trouvent ici l'expression de ma respectueuse reconnaissance.

La réalisation de cette thèse a également bénéficié des remarques, conseils et corrections de forme que Serge Valant, Naoel, Lotita et Aicha m'ont prodigué. Ils ont accepté de lire de nombreux passages de cette thèse. Je leur dit merci.

Je suis reconnaissante à tous ceux qui m'ont apporté leur soutien ou m'ont fait part de leurs encouragements. Je pense ici à Mme CHANTEPIE, Mme ROCA et Mme MENARD.

Je remercie le Pr. POUGOUE Paul-Gérard, pour sa motivation et ses conseils qui ont toujours constitué un réacteur à la poursuite mes recherches.

Je remercie les responsables des entreprises de Douala et Yaoundé qui ont accepté de me fournir des éléments d'informations nécessaires pour la réalisation de ce travail à travers la réponse aux questionnaires.

Je tiens aussi à remercier Mme Bérengère FERRARI pour son soutien et sa disponibilité.

Merci à tous mes camarades de l'IRGO pour les échanges fructueuses tout au long de cette thèse.

La liste ne pouvant être exhaustive, je remercie toutes les personnes qui, de près ou de loin ont contribué à la réussite de ce travail, que le DIEU Tout Puissant leur soit reconnaissant.

« Comme toute science, la gestion élabore des théories et des modèles prétendus universels et pratiques, qui sont avérés culturellement déterminés. En effet, lorsqu'ils passent de leur contexte originel à un autre, ils provoquent souvent des dysfonctionnements organisationnels au lieu de l'efficacité et de l'efficience attendues. » Riadh Zghal¹

¹ Riadh Zghal, « Culture et gestion : gestion de l'harmonie ou gestion des paradoxes ? » in Gestion été 2003

SOMMAIRE

Sommaire	6
Liste des abréviations	8
Liste de tableaux	9
Liste des schémas	10
INTRODUCTION GENERALE	11
PREMIERE PARTIE : FONDEMENTS THEORIQUES DU LIEN ENTRE LA GEOGRAPHIE DU CAPITAL ET LE CONTROLE DES ENTREPRISES	28
CHAPITRE I : LIEN ENTRE LA GEOGRAPHIE DU CAPITAL ET LE CONTROLE DES ENTREPRISES	30
I. CADRE CONCEPTUEL DU LIEN ENTRE LA GÉOGRAPHIE DU CAPITAL ET CONTRÔLE AU SEIN D'UNE ENTREPRISE.....	31
II L'ETUDE COMPARATIVE DES SPECIFICITES DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LES PAYS EMERGENTS ET LES PAYS DEVELOPPES	56
CHAPITRE II: LES MODALITÉS DE CONTROLE D'ENTREPRISES AU REGARD DE L'ACTIONNARIAT	78
I. LES INTERVENANTS DANS LE SYSTÈME DE CONTRÔLE : LA TYPOLOGIE DES ACTIONNAIRES	79
II COMMENT CONTRÔLER LES ENTREPRISES: LES MÉCANISMES DE CONTRÔLE.....	93
DEUXIEME PARTIE : METHODOLOGIE , ANALYSE ET INTERPRETATIONS DES RESULTATS	108
CHAPITRE III : METHODOLOGIE D'ETUDE.....	110
I. LA DEMARCHE METHODOLOGIE ADOPTEE.....	112
II. LA STATISTIQUE UTILISEE : LA REGRESSION LOGISTIQUE	138
CHAPITRE IV ANALYSE ET INTERPRETATIONS DES RESULTATS	144
I L'ANALYSE DESCRIPTIVE DES RESULTATS.....	144
II L'INTERPRETATION DES RESULTATS	187
CONCLUSION GENERALE	200

BIBLIOGRAPHIE	210
ANNEXES.....	233
TABLE DE MATIERES.....	240

LISTE DES ABREVIATIONS

ARMP : Agence de régulation des marchés publics

BA : Business Angels

BAD : Banque Africaine de développement

CA : Conseil d'administration

CI : Capital investissement

CONAC : Commission nationale anticorruption

DAF : Directeur administratif et financier

DG : Directeur général

DRH : Directeur des ressources humaines

FAD : Fond africain de développement

FMI : Fond monétaire internationale

GE : Gouvernance d'entreprise

IFAC : International Federation of Accountants

OCDE : Organisation de coopération et de développement économique

OMC : Organisation mondiale du commerce

OPA : Offres publiques d'achat

PCA : Président du conseil d'administration

PMA : Pays Moins avancés

PME : Petites et moyennes entreprises

TCT : Théorie des coûts de transaction

TDP : Théorie des droits de propriété

TPA : Théorie positive de l'agence

LISTE DE TABLEAUX

TABLEAU 1 : SYNTHÈSE DE QUELQUES TRAVAUX SUR LE LIEN ENTRE LA GÉOGRAPHIE DU CAPITAL ET LE CONTRÔLE DES ENTREPRISES	52
TABLEAU 2 : ÉLÉMENTS DIFFÉRENTIELS DES PRATIQUES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ENTRE LES PAYS OCCIDENTAUX ET LES PAYS ÉMERGENTS	76
TABLEAU 3 : DATE DE CRÉATION DES SOCIÉTÉS DE CAPITAL INVESTISSEMENT AU CAMEROUN ET SPÉCIALISATION DES ACTEURS	82
TABLEAU 4 : POURCENTAGE D'ACTIONNAIRE FAMILIAL DANS UNE ENTREPRISE FAMILIALE	88
TABLEAU 5 : TYPE DE CONTRÔLE ET CONDITIONS PRÉALABLES	95
TABLEAU 6 : LES MÉCANISMES DISCIPLINAIRES DE GOUVERNANCE ACTIONNARIALE (CHARREAUX 2008)	96
TABLEAU 7 : POSITIONS ÉPISTEMOLOGIQUES DES PARADIGMES POSITIVISTES, INTERPRÉTATIVISTE ET CONSTRUCTIVISTE	113
TABLEAU 8 : HYPOTHÈSES SOUJACENTES À LA NATURE DE LA CONNAISSANCE PRODUITE	115
TABLEAU 9 : RÉPARTITION DE L'ÉCHANTILLON SELON LE SECTEUR D'ACTIVITÉ	120
TABLEAU 10 : RÉPARTITION DE L'ÉCHANTILLON SELON LE TYPE D'ENTREPRISE	121
TABLEAU 11 : RÉPARTITION DE L'ÉCHANTILLON SELON LE STATUT JURIDIQUE	122
TABLEAU 12 : RÉPARTITION DES ENTREPRISES SELON L'ANNÉE DE CRÉATION	123
TABLEAU 13 : RÉPARTITION DES ENTREPRISES SELON LE MONTANT DU CAPITAL	123
TABLEAU 14 : RÉPARTITION DES OUTILS DE CONTRÔLE CONNUS AU CAMEROUN PAR LES RÉPONDANTS	146
TABLEAU 15 : IDENTIFICATION DES OUTILS DE CONTRÔLE CONNUS AU CAMEROUN	148
TABLEAU 16 : CORRELATIONS ENTRE LES DIFFÉRENTES VARIABLES DE CONTEXTE	179
TABLEAU 17 : APPRÉHENSION DU CONTRÔLE DES ENTREPRISES PAR LA GOUVERNANCE AU CAMEROUN	191

LISTE DES SCHEMAS

SCHEMA 1 : REPRESENTATION SYNTHETIQUE DE LA REVUE DE LA LITTERATURE	107
SCHEMA 2 : RAISONNEMENT INDUCTIF / RAISONNEMENT DEDUCTIF	116
SCHEMA 3 : MODES DE RAISONNEMENT ET CONNAISSANCE SCIENTIFIQUE	117
SCHEMA 4 : MODELE FINAL DE RECHERCHE A TESTER DANS LE CONTEXTE CAMEROUNAIS	134

INTRODUCTION GENERALE

I ORIGINALITE ET ACTUALITE DU SUJET

Galbraith disait déjà en 2004 que « *les mythes de l'autorité de l'investisseur, de l'actionnaire administrateur, les réunions rituelles du conseil d'administration et l'assemblée générale annuelle des actionnaires continuent mais, pour tout observateur sain d'esprit de la grande société anonyme moderne, la réalisation est incontournable. Le pouvoir dans l'entreprise appartient à l'équipe de direction, bureaucratie qui contrôle sa tâche et sa rémunération. Une rémunération qui frise le vol. C'est cela qu'on a appelé à certaines occasions récentes, le scandale d'entreprise* ». Il mettait ainsi peut être à nu sans le savoir la controverse ou les « mensonges innocents² » que se font les propriétaires d'entreprises dans le monde car pour lui, « *les détenteurs réels du pouvoir dans la firme moderne sont les directeurs et non les propriétaires du capital* ».

Les scandales financiers dont la presse a largement fait écho ces dernières années sont venus renforcer le besoin accru de transparence dans la gestion des entreprises et l'urgence de la mise en place de mécanismes qui assurent une meilleure protection des actionnaires. Nous nous souvenons encore des déboires de Vivendi Universal et de Teisseire en France, de l'affaire Société Générale en Janvier 2008 qui a valu à son ex-trader une amende et la prison ferme, de l'« opération épervier³ » encore d'actualité au Cameroun, la liste n'étant pas exhaustive.

Dans l'avancée des travaux fondateurs sur la gouvernance, l'opportunisme des dirigeants a été mis en avant pour expliquer les insuffisances liées à la gestion de l'entreprise. En effet, en référence à la théorie de l'agence énoncée par Jensen et Meckling(1976), le mandant délègue le pouvoir au mandataire (ou agent) d'agir en son nom et pour son propre compte, en échange d'une rémunération. Cependant, il arrive souvent que le dirigeant utilise les ressources de l'entreprise au détriment des actionnaires. Il devient donc nécessaire de réguler cette attitude du dirigeant à travers des mécanismes de contrôle externes et internes⁴ selon Charreaux (1999) car, ils peuvent avoir suffisamment d'effets pour canaliser la latitude

² Points de vue qui à l'occasion favorisent puissamment les intérêts privés, individuels ou collectifs- en particulier on s'en doute ceux des citoyens les plus influents par leur fortune, leur maîtrise du verbe et leur poids politique. Galbraith 2004

³ L'Opération Épervier est le nom donné par les médias à une vaste opération judiciaire dans le cadre de la lutte contre la corruption au Cameroun. Cette opération a été lancée à l'initiative du Premier ministre Ephraïm Inoni en 2004 sous la pression des bailleurs de fonds internationaux et a été placée sous la responsabilité de la police judiciaire. D'anciens ministres et des dirigeants d'entreprises publiques ont été arrêtés et condamnés dans le cadre des opérations Épervier dont la dernière arrestation en novembre 2014.

⁴ Les mécanismes externes sont le marché des biens et services, le marché financier, les relations de financement avec les banques, le marché du travail (notamment celui des cadres - dirigeants), l'environnement légal, politique et réglementaire tandis que les mécanismes internes sont le contrôle exercé par les actionnaires, la surveillance entre dirigeants, les contrôles formels et informels mis en place par le conseil d'administration mais aussi par les employés subalternes.

managériale des dirigeants vers le respect des intérêts des parties prenantes de l'entreprise et induire ainsi une bonne gouvernance d'entreprise.

Ainsi, Martinet et Silem (2005) ont défini la gouvernance d'entreprise comme un mécanisme de contrôle interne (par le conseil d'administration ou conseil de surveillance), externe (par les fusions et acquisitions) et direct (par les propositions des actionnaires envoyées aux dirigeants) permettant d'orienter et d'évaluer la gestion d'une société par ses dirigeants. Cette Définition nous renseigne clairement sur l'identité du contrôleur de l'entreprise.

Cependant, Ternaux dira en 2008 que, si c'est l'actionnaire qui gouverne, on parle de gouvernance actionnariale qui considère également comme légitime le contrôle des entreprises par les actionnaires. Ce qui n'est pas un acquis car, le dirigeant cherche toujours à contourner le contrôle des actionnaires soit en développant des tactiques d'enracinement, soit en manipulant l'information (en l'occurrence financière du point de vue de la rentabilité de l'entreprise) en sa faveur. Ces controverses entre Silem et Ternaux nous font dire avec Galbraith (2004) que le contrôle par la gouvernance est en tout état de cause « relatif et/ou fictif » au sein de l'entreprise. De ce fait, l'on peut se demander si, ceux qui doivent contrôler l'entreprise au sens des principes de gouvernance de l'OCDE en 2004 ont vraiment le pouvoir et les moyens de le faire ? Selon les principes de gouvernance d'entreprise prônés par l'OCDE publiés en 2004, « Il convient de faciliter l'exercice par l'ensemble des actionnaires, y compris par les investisseurs institutionnels, de leurs droits en tant que détenteurs du capital ».

S'ils persistent encore des préoccupations sur l'identité et les raisons du contrôle de l'entreprise dans le contexte européen ou anglo-saxon, cette situation est encore plus compliquée dans le contexte des pays en voie de développement⁵ où il n'existe quasiment pas d'outils ou de règles de protection des actionnaires. On le constate dans le cadre du Cameroun où les mécanismes de contrôle sont insuffisants (Sandeu, 2011) et corrompus. Au Cameroun, 76% d'entreprises disposent d'un conseil d'administration tandis que 19% disposent d'un conseil de surveillance (Ngok Evina, 2010).

⁵ La notion de "pays en développement" succède à celle de "pays en voie de développement" même si les deux expressions sont encore très utilisées. Même si selon l'OMC il n'existe pas de définition officielle du concept "Pays en développement" (c'est à dire pas de seuil à franchir pour entrer ou sortir de cette catégorie), on peut toutefois reconnaître quelques éléments qui permettent de les identifier : Ce statut intermédiaire entre celui de "PMA" et celui de "pays développé" est caractérisés par l'engagement d'un processus, sur les plans économique et social, pour relever le niveau de vie de ses habitants, en tentant de mettre fin, notamment, au faible développement de son industrie, à l'insuffisance de sa production agricole, au déséquilibre entre la rapidité de sa croissance démographique et l'augmentation de son revenu national. On considère que ces pays ont un IDH compris entre 0.5 et 0.799. L'IDH du Cameroun en 2012 était de 0,495 selon une étude du FMI.

II PROBLEMATIQUE

C'est avec les travaux de Berle et Means (1932) que la notion de *corporate governance* est introduite au sein de l'entreprise, regroupant ainsi l'ensemble des questions visant à décrire, expliquer, comprendre les systèmes de gouvernement, leur évolution et leur fonctionnement et, dans une perspective normative à les renforcer, s'ils sont jugés défaillants ou perfectibles.

Pour Pesqueux (2008) il serait important de partir d'une *corporate governance* (pouvoir respectif des actionnaires et des dirigeants, donc le contrôle des dirigeants au regard du pouvoir de contrôle théorique et réel des actionnaires) à une gouvernance organisationnelle car il ne s'agit pas de choisir entre centralisation et décentralisation des structures organisationnelles pour réguler les relations entre agents et groupes d'agents organisationnels, ou encore, d'organiser la vie organisationnelle mais de faire prévaloir selon (Boyer & Freyssenet, 2003)⁶ le couple « pertinence – cohérence »⁷ de la gouvernance organisationnelle garant de la pérennité de l'organisation. La gouvernance organisationnelle comprendrait alors selon Pesqueux (2008) des aspects tels que :

- la distribution des droits, des obligations et des pouvoirs qui soutiennent les organisations,
- les modes de coordination qui sous-tendent ses diverses activités et qui en assurent la cohérence,
- les modalités de la réduction des sources de dysfonctionnement organisationnel ou d'inadaptation à l'environnement qui aboutissent à une faible performance,
- l'établissement de points de référence,
- la création d'outils organisationnels,
- le partage de connaissances afin d'aider les organisations à se renouveler lorsque leur système de gouvernance pose problème, etc.

Selon Palpacuer (2005), ils existent trois conceptions de la *Corporate Governance* :

- Une vision « contractuelle » (actionnariale) où les autres « contrats » sont vus comme une extension du lien contractuel avec les actionnaires et caractérisée par l'obsession du contrôle des comportements opportunistes (en particulier des travailleurs), le droit des affaires offrant la codification juridique des contrats.
- Une vision « morale » avec les *stakeholders*, vision fondatrice d'un égoïsme « éclairé » de la direction d'entreprise. C'est une vision où l'organisation est vue comme le lieu de dynamiques collectives et où les agents entrent en « interaction – tensions » avec des institutions et des normes institutionnelles (le droit des affaires, par exemple).

⁶ Citer par Pesqueux 2008

⁷ La pertinence est ici vue comme la formulation d'une stratégie de réalisation de profit et la cohérence comme un « compromis de gouvernement d'entreprise » entre différents agents, qu'ils soient « internes » ou « externes » à l'organisation. Pesqueux(2008)

- Une vision « dialectique » qui acte la position critique des mouvements altermondialistes à partir d'une conception de l'organisation comme lieu de dynamiques collectives venant canaliser les énergies créatives débouchant sur des innovations. Ce sont ces innovations qui produisent des tensions quant à la création et à la répartition de la richesse et qui justifient la référence à des lois et à un droit des affaires afin d'en établir les modalités d'une répartition équitable. Cette vision accepte la diversité des situations politiques et donc la possibilité de concevoir des modalités différentes en termes de législation suivant les pays.

Chacune de ces visions contribue au « débordement » des acteurs de la *Corporate Governance* sur une gouvernance organisationnelle encouragée par la relation d'agence qui génère des conflits (liés à la perception de l'effort, du risque et de l'horizon) entre actionnaires et dirigeants. En effet, d'après les travaux d'André (2006), l'effort fourni par le dirigeant affecte négativement sa fonction d'utilité, mais, intervient de façon positive sur celle des propriétaires. Les dirigeants, motivés uniquement par leurs propres intérêts, seront tentés de minimiser l'effort à déployer dans leur travail, ce qui risque de contrevenir aux objectifs des actionnaires. Jensen et Smith (1985) et Charreaux (1987) avancent, en outre, que les dirigeants et les actionnaires n'adoptent pas les mêmes comportements vis-à-vis du risque. En effet, l'investissement des dirigeants en capital humain est spécifique, non diversifiable et dépend de leur présence à la tête de la firme. Ceci justifie leur grande sensibilité à la variabilité des résultats et au risque de défaillance de l'entreprise. Les propriétaires, de leur côté, disposent d'un portefeuille diversifiable ce qui leur permet de réduire le risque à encourir. Enfin, les dirigeants et les propriétaires n'ont pas le même horizon temps. En effet, les propriétaires s'intéressent à des investissements à long terme qui leur permettent de consolider leur pouvoir dans l'entreprise. Par contre, les dirigeants investissent à court terme en fonction de leur présence dans la firme.

Pour lutter contre ces débordements, la gouvernance d'entreprise, va chercher à mettre en jeu des leviers d'alignement du comportement des dirigeants sur les intérêts de l'actionnaire. Ainsi, le concept de *corporate control* est introduit dans l'entreprise pour permettre de résoudre les problèmes de risque à travers les jeux de pouvoir qui s'exercent entre les différentes coalitions qui évoluent au sein de l'entreprise (Nabet, 1999). En effet, dans la mesure où la politique générale de l'entreprise est principalement déterminée par ses dirigeants, la maximisation de la valeur est placée sous leur responsabilité. Le rôle assigné à la gouvernance d'entreprise actionnariale « traditionnelle » est, à l'aide de leviers incitatifs et de mécanismes de contrôle, d'aligner le comportement des dirigeants sur le critère de maximisation de la richesse des actionnaires.

L'effervescence de la littérature portant sur le concept de contrôle a donné lieu à de multiples définitions, toutes se positionnant dans le souci d'amélioration de la performance de l'entreprise.

Anthony (1965) a été l'un des premiers auteurs à contribuer à la théorisation du contrôle. Il propose une typologie qui repose sur un découpage des processus de contrôle selon les niveaux hiérarchiques où il s'exerce. La classification qu'il propose se base sur l'objet du contrôle, c'est-à-dire, sur la définition de la stratégie, sa déclinaison et sa mise en œuvre aux différents niveaux de l'entreprise. Il distingue ainsi trois grands types de contrôle, qui s'utilisent simultanément mais indépendamment : la planification (ou le contrôle) stratégique (*processus de décisions des buts de l'organisation et des stratégies pour les atteindre*), le contrôle de gestion (*processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies*), le contrôle opérationnel ou des tâches (*processus consistant à s'assurer que les tâches sont exécutées avec efficacité et efficience*). Pour l'auteur, les principes du contrôle sont essentiellement présents dans le niveau contrôle de gestion et le niveau contrôle des tâches.

Pour Meric (2010), le contrôle consiste en un ensemble d'instruments et plus généralement de mesures prises par les managers comme les mesures comptables essentielles avec des procédures (de planification et de suivi) régis par des options de politique internes. Le contrôle est ainsi vu comme un dispositif avec des règles bien connues par tous ceux qui sont impactés par le système de contrôle.

D'après Nogatchewsky (2006), le contrôle est vu comme un processus d'influence et de régulation dans une perspective de coordination des activités tout au long de la coopération. Elle identifie quatre phases de contrôle : la sélection, la finalisation, le pilotage et la post-évaluation.

Selon De Moraes et Gallo (2012), la conceptualisation du contrôle sociétaire est extrêmement large et il est possible de la caractériser de différentes manières en fonction de la structure de la société et de sa composition actionnariale ; entendu comme un fait économique, faisant partie de l'esprit général de la législation applicable. Ainsi, le contrôleur détient des droits qui lui garantissent effectivement, une prédominance lors des délibérations de l'assemblée des actionnaires et le pouvoir d'élire la majorité des administrateurs. Contrôler revient donc à :

- Commander la structure administrative de la société, le pouvoir de contrôle étant hiérarchiquement supérieur à l'autorité des postes de direction
- Détenir le pouvoir de fait de décision sur les questions relatives à la direction ou à la détermination des affaires sociales.

Pour la suite de cette thèse, nous retiendrons pour le contrôle la définition de De Moraes et Gallo (2012) car c'est elle qui révèle le lien entre la structure de la société et sa composition actionnariale et nous rapproche ainsi de notre thème de recherche.

Cependant, la question qui guide notre recherche est celle de savoir quels sont les facteurs explicatifs du contrôle des décisions des dirigeants par la gouvernance ? Cela conduit à rechercher les fondements pratiques du contrôle par la gouvernance, afin d'établir la nature et l'état du contrôle dans les entreprises au Cameroun, contexte sans véritable marché financier (Wanda, 2001) ou sans outil palpable de protection des actionnaires. La gouvernance pouvant être définie comme différentes formes possibles de contrôle en adéquations aux les objectifs fixés (Pollin, 2002).

Mais avant de répondre à cette question il convient de savoir quelles décisions des dirigeants sont contrôlées par la gouvernance d'entreprise ? Notons que dans notre étude, le dirigeant visé est non propriétaire et est la personne occupant le premier niveau de l'entreprise à savoir la direction générale où se prend les grandes décisions engageant l'entreprise à long terme comme le type de statut juridique, l'organisation interne, les investissements, les rachats, et qui est purement salarié.

En effet, décider consiste à choisir une solution en comparant plusieurs possibilités. Pour gérer une entreprise, les managers font en permanence des choix, étant donné que la relation d'agence leur donne le droit d'en faire. Ainsi ils sont amenés à prendre différents types de décisions pour la vie de l'entreprise car ces décisions doivent servir les objectifs et les stratégies que les managers ont eux-mêmes définis, chaque décision étant prise compte tenu des caractéristiques de l'entreprise, de la technologie utilisée, de l'évolution du marché, des contraintes légales et de la dynamique des relations sociales .

Igor Ansoff⁸ a proposé un classement de ces décisions en trois catégories par ordre d'importance : stratégiques, tactiques et opérationnelles.

Les décisions stratégiques sont prises par la direction générale de l'entreprise. Elles concernent les orientations générales de l'entreprise. Elles ont une implication sur le long terme et engagent l'avenir de l'entreprise. Elles déterminent l'orientation générale de l'entreprise et conditionnent même sa survie. Elles sont incertaines et comportent un risque important pour l'entreprise car les données exogènes en provenance de l'environnement sont parfois difficiles à connaître parfaitement et surtout très mouvantes (exemples : les décisions d'investissement

⁸ Né en Russie en 1918, Ansoff fut professeur d'administration industrielle au Graduate School of Industrial Administration du Carnegie Institute of Technology, cadre supérieur chez Lockheed et à la Rand Corporation et Président de Ansoff Associate. Il est considéré comme le père de la stratégie d'entreprise moderne. Il a aussi réalisé une grande contribution liée à la nécessité de relier la stratégie à la fois aux impératifs financiers et au marketing de la firme.

comme le lancement d'un nouveau produit, abandon d'une activité, les décisions financières comme la fusion avec une autre entreprise).

Les décisions tactiques prolongent les décisions stratégiques et sont prises par le personnel d'encadrement de l'entreprise. Elles ont une implication sur le moyen terme et des conséquences importantes pour l'entreprise. Elles comportent un risque moyen (exemples : lancement d'une campagne publicitaire, acquisition de matériel de production, recrutement d'un cadre dirigeant).

Les décisions opérationnelles quant à elles ont une portée limitée et comportent un risque mineur. Elles sont prises par le personnel d'encadrement ou les employés (exemples : achat de fournitures de bureau, organisation des horaires de travail).

Celles que contrôlent les actionnaires sont à notre avis les décisions stratégiques car elles concernent les gros investissements et engagent la vie de l'entreprise à long terme. Ce sont-elles qui guident la réussite ou non de l'entreprise et demandent ainsi de gros moyens intellectuels et financiers et donc interpellent directement les actionnaires.

Ainsi, les auteurs de la théorie d'agence (Jensen et Meckling, 1976) et ceux du gouvernement d'entreprises (Charreaux 1997 ; Shleifer, Vishny 1997), pensent que cette réussite peut être influencée par deux composantes de la structure de propriété, à savoir la concentration du capital et la nature des actionnaires et donc la géographie du capital. C'est donc dire que la structure de propriété serait un moyen de contrôle de la relation actionnaire-dirigeant ; comment et pourquoi ?

Notons déjà que, la littérature financière propose la structure de propriété comme étant un mécanisme important de la gouvernance de l'entreprise et l'un des plus importants déterminants de sa valeur (Berle et Means, 1932; Jensen et Meckling, 1976; Fama et Jensen, 1983, Shleifer et Vishny, 1997 ; Faccio et Lang 2002). Berle et Means (1932) affirment qu'une propriété managériale faible et une dispersion élevée des actionnaires conduisent les dirigeants à employer les actifs de l'entreprise pour leur propre intérêt. En effet le nombre élevé d'actionnaires peut créer la situation de « passager clandestin » dans le contrôle du dirigeant puisque chaque actionnaire va attendre que son collègue s'investisse dans le contrôle et au final, personne ne s'impliquera. Le dirigeant va donc faire usage de cette marge de manœuvre que lui accorde la négligence des actionnaires pour s'approprier l'entreprise et profiter des avantages financiers (bénéfices de l'entreprise) qui ne sont pas les siens. Jensen et Meckling (1976) affirment que les coûts d'écart, par rapport à l'objectif de la valeur maximale de l'entreprise, baissent si la propriété du dirigeant augmente.

Pour Killing(1997), le contrôle dominant dans une Joint-venture Internationale n'est pas forcément lié à la structure de propriété mais, aux apports managériaux tels que l'origine du directeur général et des principaux responsables, la maîtrise des ressources stratégiques

(technologies, matières premières...etc.). Toujours dans le même ordre d'idées, Steensma et Lyles (2000) ont prouvé que le contrôle qui a un effet sur la performance est moins lié à la structure de propriété qu'aux mécanismes informels et aux équilibres des sociétés-mères.

Shleifer et Vishny (1998) pour leur part affirment que les firmes ayant une structure de propriété concentrée subissent un contrôle plus accentué et il s'en suit une amélioration de la valeur de la firme. On remarque que les investisseurs valorisent mieux les firmes à structure de propriété concentrée en l'occurrence les entreprises familiales⁹. En effet, les investisseurs institutionnels sont supposés disposer de moyens financiers et de compétences importantes leur permettant d'accéder facilement aux différentes sources d'informations au sein de l'entreprise et d'assurer une bonne gestion de leurs investissements. Ce type d'actionnaire est considéré comme capable d'exercer un contrôle rigoureux de l'équipe dirigeante dans un but de maximisation de la valeur actionnariale et partant l'amélioration de la performance des firmes. L'actionnaire devient ou redevient alors un contrôleur (Ginglinger, 2002).

Si l'on fait abstraction du problème de participation des dirigeants au capital de l'entreprise, nous pouvons nous aligner avec Thiétart (2001) en disant que, les entreprises qui ont un capital peu concentré (entreprises managériales) laissent une marge de manœuvre appréciable aux dirigeants et, qu'à l'inverse, les entreprises au capital fortement concentré (entreprises contrôlées) induisent un contrôle important des actionnaires sur les dirigeants. Cubbin et Leech (1983) considèrent que, l'influence de la géographie du capital ne peut être sérieusement prise en considération que si l'on intègre la capacité des actionnaires à agir sur les décisions c'est-à-dire, principalement le conseil d'administration¹⁰.

Cependant, puisque les actionnaires sont les fournisseurs et les propriétaires des capitaux, il est presque normal selon les travaux sus-cités qu'ils gouvernent l'entreprise car ils possèdent un droit réel de propriété. Par ailleurs, le fait que les uns et les autres soient obligés de se contrôler fait naître des coûts d'agence qui peuvent être des coûts de surveillance ou des coûts d'opportunité. Selon ces auteurs, une propriété managériale importante assure

⁹ L'entreprise familiale est définie comme « une organisation où deux ou plusieurs membres de la famille étendue influencent la marche (le direction) de l'entreprise à travers l'exercice des liens de parenté, des postes de management ou des droits de propriété sur le capital » (Davis & Taguiri, 1982, Allouche et Amann, 1998). Dans l'analyse d'Hirigoyen et Poulain-Rehm (2002) l'entreprise familiale est définie comme une entreprise dont au moins 20% du capital est contrôlé directement ou indirectement par une ou plusieurs personnes physiques appartenant à une même famille. A titre d'exemple, 90% des entreprises aux Etats-Unis sont possédées par des familles et assurent 40% du PNB américain. Les entreprises familiales en Europe occidentale assurent quant à elles entre 45% du PNB et 65% de l'emploi.

¹⁰ Le conseil d'administration occupe une place importante dans le gouvernement des entreprises. Le conseil d'administration est un levier de contrôle par lequel les actionnaires s'assurent de la bonne gestion de leur firme. Dans le cadre de la théorie d'agence (Fama, 1980) ainsi que de la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1985), le conseil d'administration est considéré comme étant un important mécanisme de contrôle interne ayant pour fonction de contrôler le management de la firme. Il a ainsi pour rôle de ratifier les décisions managériales en jugeant les managers selon leur performance, soit en renouvelant leur mandat soit en les révoquant (Fama & Jensen, 1983).

l'alignement des intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires. En effet, si les dirigeants détiennent des pourcentages de propriété importants dans leurs entreprises, ils seraient plus soucieux des conséquences de leurs actions sur leur richesse.

Sous un autre angle, les auteurs de la théorie de l'agence et ceux du gouvernement d'entreprises en général supposent que la structure de propriété peut être un moyen de contrôle efficace de la gestion des dirigeants, car elle permet de réunir, lorsque certaines conditions sont présentes (concentration du capital et nature des actionnaires), les bases d'un système de contrôle efficient, à savoir, une incitation des contrôleurs à remplir leur fonction, ainsi qu'un moindre coût du contrôle (Mtanios & Paquerot, 2000).

Certains travaux insistent à prouver que, lorsqu'un actionnaire investit dans une entreprise, il a un pouvoir de contrôle sur l'équipe managériale s'il détient une part importante du capital de l'entreprise. En effet, l'actionnaire dominant réduit son propre risque de gestion en détenant le pouvoir de révocation de l'équipe managériale. Mtanios & Paquerot (2000), suggèrent que la concentration du capital est un gage d'efficacité du contrôle de la gestion des dirigeants par les actionnaires. Par contre, lorsque le capital est dispersé, les actionnaires n'ont pas les moyens de contrôler les actions des dirigeants (Aglietta, Rebérioux, 2005). Ce qui pose ainsi le problème de moyens ou d'outils de contrôle.

La théorie financière suppose que différents modes de contrôle peuvent être utilisés par les actionnaires pour contraindre les dirigeants à gérer l'entreprise conformément à leurs intérêts. La structure de l'actionnariat¹¹ et la composition du conseil d'administration constituent deux systèmes directs de contrôle de la gestion des dirigeants. Ainsi, la concentration de l'actionnariat ou la présence d'actionnaires financiers ou institutionnels pourront avoir un effet positif sur la performance de la firme. De même, le recours aux administrateurs externes indépendants et plus compétents que les administrateurs internes devraient avoir une influence positive sur le contrôle de l'entreprise.

Si tous ces travaux sont établis dans les pays développés, pouvons-nous dans le contexte des pays en développement, parler de l'existence des mécanismes similaires de contrôle par la gouvernance dans les entreprises, quand nous savons que le CA n'existe pas pour la majorité d'entreprises familiales y opérant, ou qu'il n'existe qu'à titre honorifique (Ngok Evina, 2010) pour la majorité des PME (Petites et Moyennes Entreprises), ou alors qu'il y aurait d'autres éléments majeurs comme la culture et la politique qui influenceraient grandement la gouvernance des entreprises (rapport 2014 de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises en Afrique). Ainsi, selon Licht (2001) et Licht, Goldschmidt, et Schwartz (2002,2005), les facteurs culturels semblent être importants pour expliquer les différences en matière de gouvernance

¹¹ La littérature financière distingue les actionnaires minoritaires et les actionnaires majoritaires.

d'entreprise et les modèles de propriété. La plupart des pays à travers le monde ont changé leurs règles inspirées par la réforme des États-Unis pour protéger au mieux leurs investisseurs. Dernièrement, La Porta, Lopez et Shleifer (2008) ont contesté les perspectives culturelles et politiques et ont montré que les données appuient le facteur juridique pour expliquer le développement économique à travers les pays car, des lois bien établies, bien connues et bien appliquées par tous sont un levier de prospérité pour un pays.

A la lumière de la revue de la littérature, la géographie du capital quant à elle s'apparente au degré de dispersion et au degré de concentration du capital (Wanda, 2001). Elle lève aussi un pan de voile sur la pluralité et la complexité des acteurs qui interviennent dans la gestion d'une entreprise, ainsi que sur l'étude de la répartition du pouvoir entre les différents actionnaires.

Cependant, d'après Oman, Fries et Buiter (2003), « *Les réflexions sur la nature d'une bonne gouvernance politique développées il y a quelques trois siècles, notamment par Locke et Montesquieu, paraissent donc retrouver une actualité particulière aujourd'hui. Ces réflexions mettent en relief l'importance qu'il y a d'établir une séparation claire et effective des pouvoirs et des responsabilités entre les trois branches de l'État – un parlement représentatif doté d'un pouvoir de surveillance, un pouvoir exécutif compétent et responsable (incluant son administration publique), et un système judiciaire équitable et indépendant – et font ressortir la nécessité de disposer d'un système efficace de poids et contrepoids entre ces différentes branches. Ces principes constituent le véritable fondement conceptuel d'un système de gouvernance politique fondé sur des règles* ». En effet, le développement exige que les règles de droit l'emportent progressivement sur les règles interpersonnelles dans les institutions de gouvernance d'entreprise.

Face à ces diversités de comportements managériaux dans les économies dites émergentes, les uns comme les autres se jouent de l'entreprise et par conséquent de sa survie. Les firmes ont un actionnariat changeant et les pratiques de gestion diffèrent d'une entreprise à une autre. Si elles ne sont pas elles-mêmes actionnaires d'autres firmes et participent à leur gouvernance par le biais de leur directoire, elles sont gérées par leurs propriétaires ou par des personnes mandatées.

De même, le lien entre la géographie du capital et le contrôle est un volet de la gouvernance d'entreprise qui a été longuement exploré par Jensen & Meckling (1997), Charreaux (1997), Shleifer & Vishny (1997), Paquerot (2000), Gisingler (2000), Bouquin (2005), etc. dans le contexte des pays riches. Ces études ont montré qu'il y'avait une relation significative entre la nature de l'actionnariat, le degré de diffusion du capital et le contrôle dans

l'entreprise. En effet, les auteurs de la théorie de l'agence et ceux du gouvernement d'entreprise en général (Charreaux 1997 ; Shleifer, Vishny 1997) supposent que la structure de propriété peut être un moyen de contrôle efficace de la gestion des dirigeants, car elle permet de réunir, lorsque certaines conditions sont présentes (concentration du capital et nature des actionnaires), les bases d'un système de contrôle efficient, à savoir, une incitation des contrôleurs à remplir leur fonction, ainsi qu'un moindre coût du contrôle. Qu'en est-il des pays en développement et en l'occurrence du Cameroun ? C'est là que réside l'originalité de notre recherche. Ainsi, la question de recherche que nous nous posons est la suivante : **Le degré de concentration ou de dispersion du capital et la nature de l'actionnariat affectent-ils de la même façon le contrôle des entreprises au Cameroun ?**

Notre tâche au cours de cette recherche consistera à **identifier les acteurs de la géographie du capital des entreprises au Cameroun pour expliquer le lien entre cette géographie du capital et le contrôle des entreprises**, afin **analyser et évaluer l'influence des éléments de contexte (aspects politiques, financiers, comportementaux, etc.) sur la gouvernance de ces entreprises**. Nous terminerons par **une proposition d'outils efficaces de contrôle à ces entreprises; outils devant servir à améliorer leur performance**.

III INTERET DU SUJET

En dehors des travaux de Kombou et Wanda (1994, 2001 et 2006) sur la gestion et le financement des entreprises au Cameroun, les recherches sur la gouvernance des entreprises restent assez insuffisantes dans le contexte camerounais. La maîtrise de la gestion et des stratégies de financement ne suffisent pas pour garantir la pérennité des entreprises. Il est important que le volet comportemental et organisationnel soit aussi appréhendé puisque, le dirigeant non propriétaire qui est censé assurer la pérennité de l'entreprise dont il a la charge est un opportuniste que les actionnaires se doivent de surveiller pour l'intérêt de toutes les parties prenantes. Le besoin de comprendre et d'expliquer le contrôle dans les entreprises existe donc, surtout dans les pays en développement où le contexte juridico-financier, culturel est différent de celui des pays riches. C'est pourquoi, une recherche ayant pour objet d'une part de décrire et d'analyser le système de contrôle des dirigeants dans les entreprises au Cameroun, d'autre part d'identifier les mécanismes de contrôle susceptibles de motiver l'alignement des intérêts des dirigeants à ceux des actionnaires et de permettre aux entreprises d'être rentables, de vivre longtemps, présente un intérêt.

L'intérêt théorique de ce sujet vient essentiellement de la pertinence des réponses qu'il est susceptible d'apporter à divers questionnement sur la gouvernance des entreprises des pays émergents et sur la relation qui existe entre la géographie du capital et le contrôle.

Par ailleurs, cette étude vient en ajout à celles déjà réalisées dans le domaine de la gouvernance d'entreprise dans les pays développés et apporte une contribution nouvelle à ce domaine de recherche dans les pays en voie de développement en l'occurrence au Cameroun.

L'intérêt pratique réside dans le fait que, pour les entreprises, cette étude sera un véritable outil de travail, dans lequel les dirigeants ou les propriétaires d'entreprises pourront trouver des stratégies pour faire face aux comportements et attitudes managériales déviants, susceptibles de causer des préjudices à la rentabilité et à la croissance de l'entreprise compte tenu de l'environnement culturel et politique dans lequel ils se trouvent. Elle nous permettra aussi de caractériser le mécanisme de contrôle ou le système de gouvernance le plus courant dans un pays en développement comme le Cameroun et sera ainsi une source d'informations véritable pour les investisseurs, pouvant les éclairer sur l'adoption d'un système de gouvernement efficace pour la rentabilité du capital investi.

Des réponses significatives aux interrogations qui consistent à savoir quelle est la nature du système de contrôle des dirigeants dans les entreprises camerounaises et quels en sont les facteurs explicatifs peuvent aussi contribuer au débat sur la gestion des entreprises africaines.

IV OBJECTIFS POURSUIVIS

Dans la perspective d'amélioration du système de gouvernance des entreprises au Cameroun, et en raison de la quasi inexistence de recherches sur le contrôle des entreprises au Cameroun, deux objectifs sous-tendent cette étude. Il s'agit tout d'abord par le biais d'une étude empirique, de présenter les raisons de contrôle des dirigeants dans les entreprises, de tenter d'identifier par la suite les outils efficaces de contrôle pouvant pérenniser l'entreprise dans les pays en développement, ainsi que les éléments de contexte pouvant influencer le contrôle des dites entreprises. L'atteinte de ces objectifs nous permettra de savoir si c'est la détention du capital, et à quelle proportion, qui confère le rôle de contrôleur aux actionnaires ou non. Il s'agira plus spécifiquement de :

- Faire une revue de la littérature sur l'explication du besoin de contrôle au sein des entreprises à l'aide des théories contractualistes¹² (théorie positive de l'Agence, théorie des droits de propriété),
- Identifier les acteurs de la géographie du capital des entreprises au Cameroun
- Vérifier que le degré de concentration du capital est susceptible d'influencer le type de contrôle adopté par l'entreprise ;
- Savoir si les actionnaires contrôlent ou pas selon le type de décisions
- Dire si les mécanismes de gouvernances rencontrés au Cameroun sont différents de la théorie principale
- Analyser la nature des relations entre les éléments de la géographie du capital susceptibles d'influencer le contrôle et sa pratique dans les entreprises.
- Connaitre les mécanismes de contrôles qui favorisent la création de richesse voire la pérennité de l'entreprise camerounaise
- Faire un inventaire des outils pouvant faciliter le contrôle au sein d'une entreprise
- Connaitre les éléments de contexte qui influencent le contrôle des entreprises au Cameroun

Globalement, il s'agira de rendre compte de la variété et de l'état des modes de contrôle des dirigeants par les actionnaires dans les entreprises au Cameroun et de repérer les facteurs culturels et politico-sociaux qui les influencent.

V POSITIONNEMENT ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE

La méthodologie est l'étude des méthodes permettant de constituer les connaissances (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, Jolibert, 2008). A ce titre, nous pensons qu'aucune connaissance qui se veut objective ne peut se construire sans une méthodologie appropriée. L'objectif principal de cette étude étant de déterminer **la relation entre la géographie du capital et la contrôle dans le cadre des entreprises camerounaises compte tenu des variables de contexte**. Il s'agira donc de mettre en exergue la relation de causalité entre les variables endogènes (celles liées à la géographie du capital) et les variables exogènes (celles liées au contrôle). Pour ce faire, nous avons d'abord procédé par des enquêtes sur questionnaire auprès des entreprises, ensuite effectué des tests statistiques pour infirmer ou affirmer les relations entre les variables de la géographie du capital et celles du contrôle.

¹² Les fondements de ces théories trouvent leur source dans les articles de Coase, 1937 et 1960 qui ont donné lieu par la suite à de nombreux travaux. Les développements principaux sont dus essentiellement à Alchian & Demsetz, 1972 pour la TDP ; Jensen & Meckling, 1976 pour la TPA et Williamson (1991) pour la TCT.

Notre approche épistémologique est positiviste car nous nous sommes appuyés sur les travaux d'autres chercheurs pour définir nos variables et élaborer notre questionnaire.

Pour plus de clarté, Il est judicieux de décrire notre échantillon et de définir nos variables d'études afin de déterminer la démarche méthodologique à adopter.

1. Construction de l'échantillon

L'échantillon est constitué des entreprises opérant au Cameroun, qu'elles soient conjointes ou non. Nous circonscrivons notre étude aux villes de Yaoundé et Douala car, ces villes sont considérées comme les plus importantes du pays dû au fait que le siège social de plusieurs entreprises s'y trouve.

Pour la sélection de l'échantillon, nous avons utilisé la méthode d'échantillonnage non probabiliste par convenance sous le critère de la disponibilité des répondants. Le choix de cette méthode se justifie par le contexte de l'étude où l'accès à l'information est très difficile¹³ due à l'imperméabilité (secret, suspicion, absence de transparence, etc) de la population et l'inexistence d'une véritable base de données. Notre échantillon final est donc constitué des entreprises dans lesquelles nous avons eu le privilège de nous entretenir avec les actionnaires ou les PCA, les DG et les DAF, d'administrer et d'obtenir des questionnaires exploitables.

Les entreprises publiques ne font pas partir de notre échantillon compte tenu du fait qu'il existe le contrôle supérieur de l'Etat pour surveiller les « mauvais fonctionnaires» et que la gestion des entreprises publiques n'est pas nécessairement calquée sur celle des entreprises privées.

2. Démarche méthodologique

Compte tenu des difficultés d'accès aux informations qui caractérise notre terrain d'investigation, il est difficile de trouver la démarche adéquate et les stratégies qui conviennent. Nous avons donc opté pour une combinaison des approches exploratoires et descriptives. En effet, nous jugeons important de chercher à connaître s'ils existent des mécanismes de contrôle qui seraient utilisés dans les pays en développement et pas dans les pays riches et vice versa; ce qui n'a été possible qu'à travers une pré-enquête et donc une approche exploratoire du phénomène de contrôle au sein des entreprises de notre échantillon. L'approche exploratoire

¹³ « L'absence des travaux économiques synthétiques et de qualité, accessible à un public large constitue un frein à la réappropriation par les camerounais de leur propre histoire. Or, dans un pays où culturellement la tradition orale a toujours prédominé sur l'écrit, cette absence de point de repère est synonyme de perte de mémoire collective sur le passé et sur les enjeux de la transition économique » (J.J Aerts, D. Cogneau et al., 2000),

nous a également permis de connaître les éléments de contexte (socio-politique et culturel) qui peuvent influencer le contrôle par la gouvernance d'une entreprise au Cameroun.

L'approche explicative nous a permis quant à elle de relever les différents liens statistiques entre les variables de géographie du capital et de contrôle des entreprises et ainsi d'affirmer ou de rejeter l'existence d'un potentiel lien dans le contexte camerounais.

En ce qui concerne le plan de rédaction, la première partie porte sur la revue de la littérature liée à la question de recherche tandis que la deuxième partie s'attèle à la présentation détaillée de la méthodologie, à l'analyse et à l'interprétation des résultats.

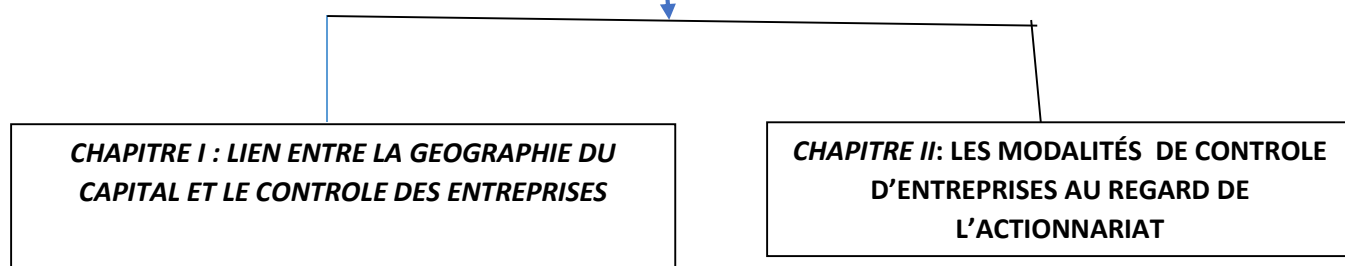
Ainsi, nous consacrons la première partie à la présentation des concepts mobilisés dans notre recherche, et surtout à un tour d'horizon sur la question que nous nous posons dans le cadre de cette thèse. Le chapitre I présente le cadre conceptuel reliant la géographie du capital au contrôle par la gouvernance dans les entreprises. Pour ce faire, nous sommes revenus sur les notions de gouvernance d'entreprise, de contrôle, de structure de propriété, de décision, de structure de l'actionnariat, d'actionnaire et de dirigeant. Nous y avons également fait une étude comparative des spécificités de la gouvernance d'entreprises entre les pays développés et les pays émergents. Le chapitre II s'attèle à présenter les différents mécanismes de contrôle au regard de l'actionnariat et les différents acteurs de la géographie du capital.

La deuxième partie de notre travail est consacrée à notre étude empirique. Dans le chapitre III, nous présenterons en détail notre méthodologie. Le chapitre IV est par conséquent consacré à l'analyse et l'interprétation de nos résultats, à la formulation de réponses apportées à la problématique de recherche posée dans le contexte camerounais.

Le plan de rédaction de la thèse sera donc le suivant :

INTRODUCTION GENERALE

PREMIERE PARTIE : FONDEMENTS THEORIQUES DU LIEN ENTRE LA GEOGRAPHIE DU CAPITAL ET LE CONTROLE DES ENTREPRISES



DEUXIEME PARTIE : METHODOLOGIE , ANALYSE ET INTERPRETATIONS DES RESULTATS

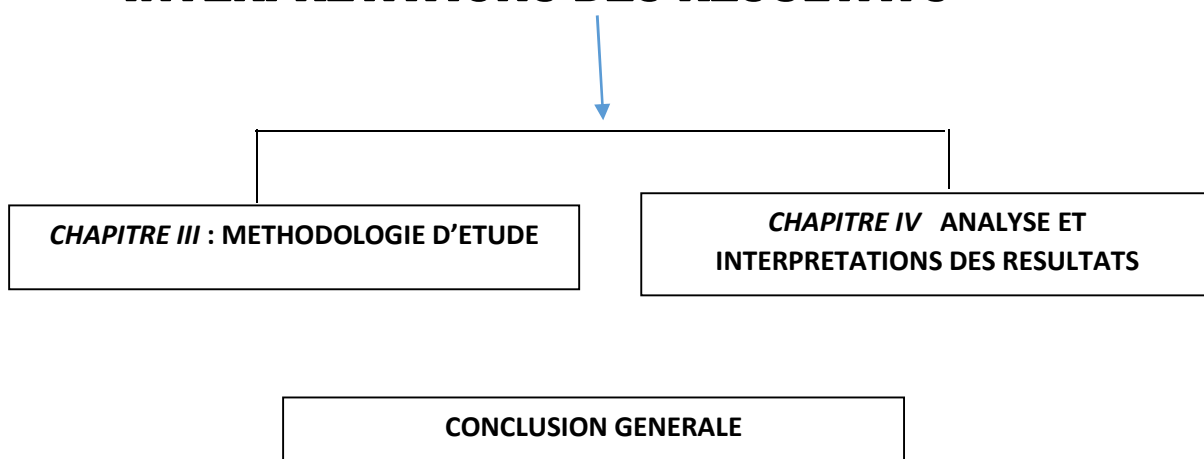


Figure 1 : Plan de la thèse

PREMIERE PARTIE

**FONDEMENTS THEORIQUES DU LIEN ENTRE LA GEOGRAPHIE
DU CAPITAL ET LE CONTROLE DES ENTREPRISES**

La question du pouvoir jusqu'à nos jours est toujours source de conflit entre ceux qui le détiennent et ceux qui y aspirent. Ainsi, des courants théoriques (Huault et Leca, 2009) se sont attelés à analyser des mécanismes mimétiques par lesquels des acteurs, des individus ou des organisations, en viennent à se comporter tous de la même manière, des manières qui sont tenues pour acquises et naturelles à l'issue du processus d'institutionnalisation, de sorte qu'il ne viendrait pas à l'idée de les remettre en cause. Pourtant les travaux précurseurs¹⁴ sur la gouvernance des entreprises mettent plutôt en avant le caractère opportuniste des dirigeants dont il est important de surveiller pour protéger l'intérêt de ceux qui supportent le risque résiduel de l'entreprise (les actionnaires). C'est ce que s'attèle à présenter cette partie de la recherche subdivisée en deux chapitre consacrée à la revue de la littérature.

Le chapitre I sera consacré à la compréhension des concepts centraux de notre sujet (Contrôle et Géographie du capital) ainsi qu'à une présentation de la gouvernance d'entreprises dans les pays émergents à travers une comparaison des modèles de gouvernance entre ces derniers et les pays développés. Le chapitre II quant à lui nous présentera l'état de l'art sur les différents mécanismes de contrôle des dirigeants par la gouvernance déjà utilisés au sein les entreprises au regard de l'actionnariat.

¹⁴ En l'occurrence les travaux de Jensen et Meckling avec la relation d'agence.

CHAPITRE I

LIEN ENTRE LA GEOGRAPHIE DU CAPITAL ET LE CONTROLE DES ENTREPRISES

La bonne gouvernance des entreprises est l'une des clés du développement à long terme des pays en développement, en transition et des économies émergentes (Oman, Fries & Buitier, 2003). Pour ces auteurs, la qualité des institutions, de gouvernance d'un pays, et donc la gouvernance d'entreprise est désormais partie intégrante de sa prospérité et fondamentale pour son développement économique, social, politique et culturel. Dans tous les pays, et pour tous les segments de la population, il est essentiel que les entreprises mettent en place des voies et moyens pour mieux gérer leurs activités et propulser ainsi la croissance. Nous rapprochons toutes ces stratégies et réflexions à ce que les chercheurs ont appelé la « gouvernance d'entreprise ». La finalité de cette gouvernance d'entreprise étant selon Oman, Fries et Buitier dans leur cahier de politique économique en 2003, centrée sur trois axes principaux à savoir :

- Faciliter et stimuler la *performance* des entreprises en instaurant et maintenant un système d'incitations qui encourage les dirigeants à maximiser l'efficacité opérationnelle de l'entreprise, le rendement de ses actifs et les gains de productivité à long terme ;
- Restreindre les *abus de pouvoir* des dirigeants sur les ressources de l'entreprise – que ces abus prennent la forme d'abus de biens sociaux (vol ou détournement de ressources de l'entreprise au bénéfice d'intérêts particuliers), ou de *gaspillages* significatifs des ressources appartenant à l'entreprise (« problèmes d'agence ») qui, d'une façon générale, résultent de la tendance des dirigeants à profiter opportunément de l'entreprise ;
- Fournir *les moyens de surveiller* le comportement des dirigeants afin de pouvoir garantir la responsabilité de l'entreprise et protéger au meilleur coût les intérêts des investisseurs et de la société contre les abus des dirigeants d'entreprises.

Ce sont ces deux derniers axes qui nous préoccupent et constituent de fait notre interrogation tout au long de cette recherche. En effet, ils mettent en avant le besoin de contrôle des dirigeants de l'entreprise ; besoin évident dans la mesure où ces derniers sont mandatés pour fructifier la richesse des investisseurs et qui, par la force de leur caractère opportuniste, se trouvent plutôt entraînés à maximiser leur utilité que la rentabilité de l'entreprise. Il est donc urgent voire même impératif de contrôler, de cadrer les dirigeants afin d'aligner au mieux leurs intérêts sur ceux des actionnaires.

Dans ce chapitre qui se veut préliminaire et clarifiant, nous reviendrons dans la première section sur le concept de contrôle et de géographie du capital afin de mieux circonscrire le cadre

de la recherche. Nous ferons dans la deuxième section une revue de la littérature sur les modes de gouvernance d'entreprise des pays émergents qui pour nous constitue la base de la recherche dans le contexte des pays en développement et/ ou émergents.

I. CADRE CONCEPTUEL DU LIEN ENTRE LA GÉOGRAPHIE DU CAPITAL ET CONTRÔLE AU SEIN D'UNE ENTREPRISE

La création d'une entreprise a toujours suscité des inquiétudes quant à sa viabilité et par conséquent à sa gestion car, pour qu'une entreprise prospère, il faut la gérer de manière efficace et efficiente. Cela implique le recrutement d'un personnel qualifié et reparti de manière objective sur les postes. Cependant, cet idéal n'est pas toujours atteint car ceux qui sont souvent recrutés à des postes précis le sont souvent à titre honorifique ou alors abusent de leur position ou de leur connaissance pour gérer l'entreprise à leurs manières bien loin de celle pensée par les créateurs ou les propriétaires de cette dernière, l'autorité de l'actionnaire ou de l'investisseur devenant ainsi un mythe (Galbraith, 2004). Seulement, en dépit de toutes ces situations, les résultats des recherches continuent à confirmer qu'il existe bien un lien positif entre la propriété et le contrôle. Avant de parler de ce cadre conceptuel (théories fondatrices) du lien entre la propriété et le contrôle il est important que nous circonscrivions la notion de contrôle pour notre étude.

I.1 Définitions et Généralités sur le contrôle.

Le terme de « contrôle » selon Aktouf (2005) serait né de la combinaison de deux mots : « contre » et « rôle ». Pour cet auteur, on parlait de l'ancien usage de langue française, de « tenir un contre-rôle » : enregistrer les transactions et les opérations de façon contradictoire, sur un autre registre, un autre « rôle », donc de tenir deux registres différents où sont portées par ordre chronologique les transactions effectuées, pour pouvoir comparer, et s'assurer que les protagonistes en affaires ont consigné des faits qui se recoupent.

Le contrôle constitue la boucle finale du processus de la gestion. Au regard des objectifs arrêtés dans le plan d'action de l'entreprise, le gestionnaire contrôle, en fin d'exercice, les résultats obtenus. Il apprécie le chemin fait et les performances réalisées.

Ainsi, il existe plusieurs types de contrôle :

Le contrôle préventif : qui permet de s'assurer que toutes les conditions et tous les paramètres nécessaires pour le fonctionnement de l'entreprise sont réunis. Entamé avant le lancement du processus de l'action, le contrôle préventif examine les dispositions mises en place. Il détecte les problèmes avant qu'ils ne surviennent et effectue les ajustements. Le contrôle prévient également les erreurs, les omissions et les actes malveillants. Ce type de contrôle s'observe beaucoup dans les domaines de la santé. C'est l'exemple du programme de lutte contre le SIDA mis en œuvre en Afrique par l'OMS ou Médecins sans frontière à travers la distribution des moustiquaires imprégnées ou l'administration des traitements préventifs aux enfants de 0 à 5 ans.

Le contrôle chemin faisant : celui qui est fait tout au long du processus de la production. Il permet de suivre les réalisations dans leurs multiples déploiements, de vérifier les résultats et de fournir des informations sur le fonctionnement de l'entreprise. Ce type de contrôle comprend le contrôle a posteriori (il s'agit de vérifier si le résultat est conforme aux objectifs fixés, aux standards. Sinon, il faut améliorer le fonctionnement des activités futures), le contrôle des opérations répétitives (dès qu'une déviation entre un objectif et le résultat est détectée, une action corrective est mise en œuvre selon une politique préétablie), le contrôle par exception (contrôle opérationnel : on envisage cette forme de contrôle car l'environnement interne et externe de l'entreprise est changeant et il n'est pas possible d'envisager toutes les actions correctives possibles. Il porte sur les exceptions et pas sur toutes les transactions) et le contrôle de projets (inverse du contrôle des opérations répétitives, il s'agit de vérifier que les tâches soient accomplies dans les limites des ressources disponibles et dans les temps alloués). Ce type de contrôle nous rapproche plus du contrôle de gestion¹⁵ en entreprise.

Le contrôle stratégique : c'est le contrôle de la réalisation des objectifs généraux de l'entreprise et des politiques mises en œuvre. Les contrôles stratégiques peuvent se faire sur les résultats ou sur la méthodologie employée pour atteindre les objectifs car après avoir défini les objectifs stratégiques et la mise en œuvre des décisions stratégiques, les entreprises doivent

¹⁵ Le contrôle de gestion est une procédure durable de management d'entreprise permettant d'évaluer en temps réel l'ensemble des activités et réalisations. Ce processus est axé sur un sens de perfectionnement de la performance des services exercés par l'entreprise. En effet, c'est un outil à la prise de décision qui apprécie l'efficacité de mobilisation des ressources de l'entreprise. Le contrôle de gestion concerne essentiellement les opérationnels mais également les gestionnaires. Et ceci dans le but de les informer de façon précise sur les coûts de l'entreprise, de mieux orienter la stratégie de la société et de leur fournir des outils de gestion et de suivi des objectifs. Mettre en place un contrôle de gestion est intéressant dans la mesure où il offre plusieurs avantages : maîtriser les frais et optimiser les performances : grâce au perfectionnement de l'efficacité (le lien entre les objectifs fixés et les résultats obtenus) et l'efficience (la relation entre les moyens mis en œuvre et les résultats obtenus), développer la réactivité au sein de l'entreprise dans la prise des choix décisifs, avoir un compte-rendu transparent de la gestion des ressources de l'entreprise.

mesurer les résultats de ces décisions afin de savoir s'il existe des écarts entre les objectifs fixés et les réalisations. C'est ce type de contrôle qui à notre avis met directement en relation les actionnaires et le dirigeant car c'est à lui qu'est confiée la mission de gestion de l'entreprise à travers la relation d'agence et donc il est tenu de rendre compte aux personnes qui lui ont fait confiance. C'est donc à travers ce le contrôle stratégique que les actionnaires vont s'il le faut dérouler les mécanismes de contrôle prévus par la gouvernance pour corriger les écarts observés.

Le sens le plus fort du terme de « contrôle » est celui de « vérification », avec les connotations de « surveillance » et d'« inspection » très marquées (Aktouf, 2005). Cependant, et particulièrement en management, il s'y combine un sens dérivé du sens anglo-saxon du vocable : celui de « maîtriser », de « conduire en étroit suivi », de « garder sous sa supervision ». Les déférentes définitions contenues dans la littérature du management nous montrent, le plus souvent, un amalgame de ces deux grandes significations de base avec, plus récemment, une dimension supplémentaire de relation d'aide et de correction vis-à-vis des personnes soumises au contrôle.

Une définition très générale du contrôle, qui nous intéresse en management selon Aktouf, 2005 serait la suivante : toute activité qui consiste à suivre, vérifier et évaluer le degré de conformité des actions entreprises ou réalisées par rapport aux prévisions et aux programmes, en vue de combler les écarts et d'apporter les corrections nécessaires.

On remarque toute de suite que le contrôle est loin de ressembler à un acte de simple vérification périodique, notamment et généralement en fin d'activités, destiné à dresser un constat et à servir avant de reprendre ce qui a été raté. Les auteurs les plus progressistes en management nous le présentent plutôt comme une véritable sagesse. A cet effet, sa définition et son usage doivent inclure une ouverture sur le processus de gestion tout entier : il doit être à la fois prévention, correction, incitation, canalisation des comportements et concentration.

1.2 Circonscription de la notion de contrôle par rapport à notre recherche

Toute organisation implique un contrôle car, les processus de contrôle aident à canaliser les comportements idiosyncrasiques et les garder conforme aux objectifs de l'organisation rationnelle. Les organisations ont besoin d'une certaine quantité de conformité ainsi que l'intégration des diverses activités. C'est à la fonction de contrôle d'appuyer sur la conformité des exigences organisationnelles et les réalisations des objectifs de l'organisation. Ainsi, la

coordination et l'ordre créé à partir de la diversité des intérêts et des comportements potentiellement diffuses de membres d'une organisation est en grande partie une fonction de contrôle.

Le concept de contrôle serait donc intimement lié à celui de pouvoir dans le sens où il présuppose l'action de quelque chose ou de quelqu'un sur le comportement, l'action ou la pensée d'une personne ou d'un groupe de personnes ou des choses.

Langevin défini en 2003 le contrôle organisationnel comme mécanisme dont la finalité est d'influencer les comportements des acteurs de l'organisation dans le sens attendu par cette dernière. A cette approche fonctionnaliste qui considère que le contrôle a pour fonction d'aider à atteindre les objectifs de l'organisation correspond la notion de contrôle organisationnel dont la définition, sous des formes différentes, est maintenant largement répandue dans la littérature: le contrôle est l'ensemble des mécanismes et processus qui permettent à une organisation de s'assurer que les décisions et comportements développés en son sein sont en cohérence avec ses objectifs.

Le contrôle organisationnel est donc un système complet qui touche à tous les niveaux de l'organisation à savoir : les structures, les procédures de décisions, les comportements des hommes et la culture de l'organisation. Il dépasse les dimensions techniques pour s'étendre aux systèmes décisionnels et informationnels. Il vise à orienter les efforts individuels et collectifs vers l'atteinte des finalités de l'organisation. Le contrôle organisationnel cherche à améliorer les règles et les procédures qui structurent les décisions et auxquelles les dirigeants se réfèrent pour déterminer leur comportement. Le contrôle organisationnel comporte trois composantes : le contrôle stratégique, le contrôle opérationnel et le contrôle de gestion. Le contrôle de gestion apparaît ainsi comme un sous-système du contrôle organisationnel.

L'effervescence de la littérature portant sur le concept de contrôle a donné lieu à de multiples définitions, toutes se positionnant dans le souci d'amélioration de la performance de l'entreprise.

Anthony (1965) a été un des premiers auteurs à contribuer à la théorisation du contrôle. Il propose une typologie qui repose sur un découpage des processus de contrôle selon les niveaux hiérarchiques où il s'exerce. La classification qu'il propose se base sur l'objet du contrôle, c'est-à-dire, sur la définition de la stratégie, sa déclinaison et sa mise en œuvre aux différents niveaux de l'entreprise. Il distingue ainsi trois grands types de contrôle, qui s'utilisent simultanément mais indépendamment : la planification (ou le contrôle) stratégique (processus de décisions des buts de l'organisation et des stratégies pour les atteindre), le contrôle de gestion (processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies), le contrôle opérationnel ou des tâches (processus consistant à s'assurer

que les tâches sont exécutées avec efficacité et efficience). Pour l'auteur, les principes du contrôle sont essentiellement présents dans le niveau contrôle de gestion et le niveau contrôle des tâches. C'est à ce niveau essentiellement que les indicateurs de performances et les mesures comptables jouent un rôle prépondérant.

Geringer et Herbert (1989) définissent le contrôle comme « un processus par lequel une entité influence à des degrés variables, le comportement et les résultats d'une autre entité par l'utilisation d'un pouvoir ou d'une autorité et à travers des mécanismes informels, culturels et bureaucratiques ». Cette définition intègre les trois principales dimensions du contrôle mis en évidence dans la littérature à savoir les zones, le degré et les mécanismes de contrôle (Becheikh et Su, 2001).

D'après Nogatchewsky (2006), le contrôle est vu comme un processus d'influence et de régulation dans une perspective de coordination des activités tout au long de la coopération. Elle identifie quatre phases de contrôle : la sélection, la finalisation, le pilotage et la post-évaluation.

Pour Meric (2010), le contrôle consiste en un ensemble d'instruments et plus généralement de mesures prises par les managers. Pour lui, le contrôle suit une dynamique selon l'objectif recherché. Ainsi, il distingue le contrôle de gestion du contrôle stratégique et du contrôle opérationnel ; le premier s'exerçant au niveau du processus, le second au niveau des activités (décider de l'orientation, à sélectionner et fixer les politiques d'acquisition de ressources) et le troisième au niveau des tâches. Pour lui, le contrôle résulte du point de vue de la gouvernance de l'interaction de forces internes et externes de l'organisation et conduit à une interprétation essentiellement stratégique et (ou) politique de cette dernière.

Selon De Moraes et Gallo (2012), la conceptualisation du contrôle sociétaire est extrêmement large et ouverte, et il est possible de la caractériser différentes manières en fonction de la structure de la société et de sa composition actionnariale ; entendu comme un fait économique, faisant partie de l'esprit général de la législation applicable. Ainsi, le contrôleur détient des droits qui lui garantissent effectivement, une prédominance lors des délibérations de l'assemblée des actionnaires et le pouvoir d'élire la majorité des administrateurs. Contrôler revient donc à :

- commander la structure administrative de la société, le pouvoir de contrôle étant hiérarchiquement supérieur à l'autorité des postes de direction
- détenir le pouvoir de fait de décision sur les questions relatives à la direction ou à la détermination des affaires sociales.

Le contrôle peut donc être appréhendé de manière générale comme le pouvoir relatif à une personne (dirigeant, actionnaires, etc...) lui permettant d'influencer sur une personne ou une chose, c'est d'ailleurs le point commun entre toutes les définitions suscitées.

Dans le cadre de cette étude, nous retiendrons la définition de Selon Luiza Rangel De Moraes et Giovanna Mazetto Gallo (2012) selon laquelle contrôler revient à :

- ❖ commander la structure administrative de la société, le pouvoir de contrôle étant hiérarchiquement supérieur à l'autorité des postes de direction
- ❖ détenir le pouvoir de fait de décision sur les questions relatives à la direction ou à la détermination des affaires sociales.

Après la définition du concept de contrôle, il est judicieux que nous répondions à la question du « *faut-il contrôler les dirigeants ?* » ou de la nécessité du contrôle des dirigeants au sein de l'entreprise.

1.3 Le contrôle des dirigeants de l'entreprise est-elle une nécessité ?

Dans l'entreprise managériale, la réponse à cette question est à priori « OUI » si l'on s'en tient à la théorie de l'agence de Jensen et Meckling (1976) et la théorie des droits de propriété de Berle et Means (1932) sur la gestion de l'entreprise. Dans ce type d'entreprise, les actionnaires et les dirigeants ont très souvent des intérêts divergents, issue de la relation d'agence. Pendant que les actionnaires visent le profit le plus élevé compatible avec un degré raisonnable de risque, les dirigeants quant à eux cherchent le prestige, le pouvoir et la rémunération de leurs compétences et de leurs efforts. Les actionnaires ont donc intérêt à contrôler les dirigeants pour lutter contre les agissements qui leurs sont défavorables, afin de rentabiliser le capital investi et minimiser ainsi le risque résiduel. Il ressort de l'analyse de ces différents travaux qu'il faut contrôler pour mesurer l'efficacité d'une entreprise, contrôler pour réduire voire contrecarrer l'opportunisme du dirigeant non actionnaire et contrôler pour rentabiliser le capital investi par l'actionnaire.

1.3.1 Le contrôle par la gouvernance comme moyen pour mesurer l'efficacité d'une entreprise

L'efficacité est la capacité pour une entreprise d'atteindre les objectifs fixés. L'efficacité étant un tremplin vers la performance car, une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente. L'efficience quant à elle étant l'optimisation des ressources consacrées à l'atteinte des objectifs, idéal pas toujours facile à atteindre. En effet, les dirigeants sont recrutés sur la base d'un contrat pour fructifier les richesses de l'entreprise à travers soit des plans d'investissement ou des stratégies de vente réussies. Or, il arrive souvent que tout ne se passe pas comme prévu parce que l'environnement est changeant et les actionnaires se trouvent donc entraînés de perdre les coûts engagés dans un investissement. Il s'avère donc important de contrôler afin de minimiser ces coûts ainsi engagés. Le contrôle stratégique consiste à déterminer les éventuels écarts entre les objectifs et les réalisations et entreprendre, si nécessaire, des actions correctrices.

En effet, au dix-neuvième siècle, lors de la construction des économies industrielles, tout ce qui se produisait se vendait. Les dirigeants pouvaient donc concentrer leur attention uniquement sur les questions de production. Maintenant, leur tâche est totalement différente. Ils ne gèrent plus des unités de production et des vendeurs. Ils font du management stratégique. Cette pratique, étudiée comme une discipline (Ghertman, 2003), se définit en trois dimensions. Les chefs d'entreprise doivent d'abord s'intéresser à décider de leurs domaines d'activités, c'est-à-dire les secteurs dans lesquels ils peuvent fabriquer les produits ou mettre sur pied des services qui seront vendus. Ensuite, il leur faut construire des organisations qui représentent une capacité leur permettant de survivre dans un environnement de plus en plus concurrentiel et de plus en plus international. Troisièmement, ils ont besoin de se décider sur les opérations qui doivent être faites à l'intérieur des frontières de leur entreprise, sous-traitées à des fournisseurs ou distributeurs ou réalisées sous forme de filiales communes ou d'alliances avec d'autres entreprises qui peuvent être également des concurrents. Selon la théorie des coûts de transaction, ces décisions correspondent au choix entre des modes de gouvernance alternatifs. Les dirigeants doivent donc intégrer trois types d'analyse : l'économie de leur secteur, celle de leurs capacités et enfin la nature des transactions auxquelles leur groupe participe.

Les décideurs (actionnaires et dirigeants) de la firme doivent agir pour minimiser les coûts de fonctionnement, cette minimisation étant la garantie de l'efficacité économique globale. Dans cette perspective, l'entreprise constitue un mode d'organisation des ressources qui peut supplanter le marché en minimisant les coûts de transaction par le biais du pouvoir d'autorité de l'entrepreneur. Par conséquent, le but de la firme est de permettre aux individus qui possèdent des actifs économiques de tirer pleinement avantage de la production commune.

I.3.2 Le contrôle par la gouvernance comme moyen pour réduire et contrecarrer l'opportunisme du dirigeant

Depuis les travaux de Berle et Means en 1932 complétés par ceux de Jensen et Meckling sur la relation d'agence en 1976, il a été mis en exergue le caractère opportuniste des dirigeants qui cherchent toujours à s'accaparer des richesses des actionnaires en usant de leur tactique la plus connue qui est l'enracinement. De même Parrat (2003) considère que les dirigeants ont toujours la possibilité de contourner les mécanismes de gouvernance de la théorie de l'agence. Cet enracinement leur permet donc selon Aouadi (2001) de s'affranchir, au moins partiellement, du contrôle des actionnaires, en vue de conserver leur positions, d'accroître leur liberté d'action et/ou de maximiser leurs profits. Les dirigeants développent ainsi des stratégies leur permettant d'agir sur leur environnement et d'augmenter leur pouvoir sur les actionnaires et dans une acception plus large sur l'ensemble des parties prenantes.

En effet le champ du gouvernement d'entreprise est issu de la réunion de différents courants théoriques, tels que les théories de l'agence ou des coûts de transaction, aujourd'hui bien connues des marchés financiers et de leurs différents acteurs. Il intègre également les apports de la théorie de l'enracinement dont les conclusions divergent largement de celles présentées par les théories de l'agence et des coûts de transaction, tout au moins sous leur forme traditionnelle. Cette théorie suppose que les acteurs développent des stratégies pour conserver leur place dans l'organisation et évincer d'éventuels concurrents. En procédant ainsi, ils rendent leur remplacement coûteux pour l'organisation à laquelle ils appartiennent, ce qui leur permet d'augmenter leur pouvoir ainsi que leur espace discrétionnaire.

La théorie s'applique à tous les acteurs des organisations. Les dirigeants constituent des agents particuliers qui peuvent utiliser les ressources de l'entreprise pour s'enraciner et augmenter ainsi leur pouvoir et les différents avantages qu'ils perçoivent (liberté d'action, sécurité d'emploi, rémunération, avantages en nature...).

Edlin (1992) montrent également comment les dirigeants peuvent utiliser l'asymétrie d'information avec les différents partenaires et les équipes dirigeantes concurrentes pour dissuader ces dernières de postuler à la direction de l'entreprise. La politique d'investissement constitue, à cet égard, un outil remarquable d'enracinement pour les dirigeants. L'accroissement du risque de l'entreprise à travers une politique d'investissement particulière dans des secteurs spécifiques mais bien connus des dirigeants en place peut, en particulier, évincer des équipes managériales concurrentes qui ne présenteraient pas le capital humain nécessaire à une bonne gestion des actifs de la firme.

D'après une étude de Gharbi (2004) l'enracinement des dirigeants peut être classé selon qu'il est efficace, opérationnel, marchand ou selon que le dirigeant adopte une stratégie de manipulation ou de neutralisation.

Ainsi, la classification de G. Charreaux (1996) regroupe les stratégies d'enracinement des dirigeants selon leur compatibilité avec l'efficacité de la firme : celui contraire à l'efficacité est représenté par les investissements idiosyncratiques (Shleifer et Vishny, 1989), par la manipulation de l'information (Stiglitz et Edlin, 1992), et par le contrôle des ressources. En effet, Charreaux souligne que les dirigeants s'enracinent aussi grâce au contrôle des ressources dont dispose la firme. La stratégie des dirigeants consiste alors à ne pas dépendre des apporteurs de ressources externes et à représenter eux-mêmes un facteur difficilement substituable. Celui compatible avec l'efficacité de la firme s'effectue via les investissements spécifiques des dirigeants (Castrais et Hélât, 1992; Harvey et Swan, 1994). En effet, ces auteurs démontrent, à l'inverse de Shleifer et Vishny (1989) que les connaissances spécifiques des dirigeants sont source de rentes qui profitent aussi bien à la firme, aux actionnaires qu'à eux-mêmes.

Selon Gomez (1996), c'est la nature des leviers de l'enracinement (interne et externe) qui détermine les formes d'enracinement des dirigeants. Pour lui, il existe deux formes d'enracinement : L'enracinement organisationnel qui englobe les cas où le dirigeant va orienter les investissements vers les domaines qu'il connaît le mieux. Il peut embaucher systématiquement des collaborateurs avec qui il entretient des rapports privilégiés (afin de maîtriser le contrôle interne) et de constituer des réseaux sociaux. Et il peut aussi engager une politique salariale favorable aux employés dans le souci de les rallier à sa cause au détriment des intérêts des actionnaires. L'enracinement marchand est une autre forme d'opportunisme dans le cadre duquel le dirigeant fait appel à son réseau externe, c'est à dire à tous les partenaires externes à la firme avec lesquels il entretient des relations privilégiées.

La troisième classification proposée par la littérature porte, quant à elle, sur deux types de stratégies: l'une en amont de l'action visant à biaiser la qualité de l'information communiquée aux ayant droits dans la firme et la seconde s'attachant à neutraliser les mécanismes de contrôle (Pocheta, 1998) : c'est la stratégie de manipulation ou de neutralisation. La stratégie de manipulation élaborée par un dirigeant vise à accroître et à exploiter la situation d'asymétrie informationnelle caractérisant la relation entre le dirigeant et les différents partenaires de la firme. Cette stratégie suppose alors deux possibilités d'action : le dirigeant aura tendance d'une part à adopter un comportement systématique de rétention de l'information, et d'autre à augmenter la complémentarité des actifs de la firme avec son savoir-faire ou encore en rendant l'information plus difficile à appréhender par les actionnaires. La

stratégie de neutralisation quant à elle suppose que le dirigeant cherche à obtenir un comportement passif de la part de ses actionnaires. Elle repose sur une logique de dissuasion liée soit à la perte d'avantages soit à l'apparition de coûts prohibitifs. Les mécanismes de contrôle visés par cette stratégie sont de type interne : le conseil d'administration, les autres membres de l'équipe dirigeante ainsi que les salariés du groupe.

C'est donc à cause de ses différentes situations d'opportunismes qu'il importe de contrôler le dirigeant par la gouvernance.

I.3.3 Le contrôle par la gouvernance comme moyen pour l'actionnaire de rentabiliser le capital investi

Lorsqu'une entreprise se crée, elle se doit de vivre et de générer des profits pour ses promoteurs. Ainsi, il est important de mettre sur pied des règles et des procédures pour bien la gérer afin de satisfaire toutes les parties prenantes : c'est le challenge que se donne la gouvernance d'entreprise depuis sa création par ses fondateurs.

Puisqu'il est nécessaire de contrôler les dirigeants pour lutter contre leurs opportunismes (enracinement) et pouvoir rentabiliser le capital investi, il est important de savoir qui doit contrôler.

1.4 Qui doit contrôler l'entreprise ? : Une question pleine de controverses

Les réflexions sur la nature d'une bonne gouvernance politique développées il y a quelque trois siècles, notamment par Locke et Montesquieu, paraissent donc retrouver une actualité particulière aujourd'hui. Ces réflexions mettent en relief l'importance qu'il y a d'établir une séparation claire et effective des pouvoirs et des responsabilités entre les trois branches de l'État – un parlement représentatif doté d'un pouvoir de surveillance, un pouvoir exécutif compétent et responsable (incluant son administration publique), et un système judiciaire équitable et indépendant – et font ressortir la nécessité de disposer d'un système efficace de poids et contrepoids entre ces différentes branches. Ces principes constituent le véritable fondement conceptuel d'un système de gouvernance politique fondé sur des règles (Oman, Fries et Buiter, 2003).

Aussi vrai et aussi efficace que peut être ce texte d'Oman, Fries et Butter dans le rapport de l'OCDE en 2004, le contrôle serait toute une procédure, il vaut mieux en spécifier les différents processus pour arriver au statut de contrôleur.

I.4.1 Les conditions nécessaires à l'efficacité du contrôle

Selon Alexandre & Paquerot (2001), la confrontation entre les théories de l'agence et de l'enracinement permet de déterminer les conditions nécessaires à l'efficacité du contrôle. En effet, la théorie de l'agence suppose que plusieurs facteurs ont une influence significative sur les systèmes de contrôle de l'entreprise, notamment la compétence des contrôleurs et leur motivation. La théorie de l'enracinement révèle une troisième dimension : l'indépendance des contrôleurs à l'égard des dirigeants. Ces trois éléments sont déterminants et constituent les facteurs d'efficacité des formes organisationnelles.

I.4.1.1 La détention de la bonne information : une compétence indispensable au contrôle du dirigeant et/ou de l'entreprise

La compétence des contrôleurs est indispensable à l'exercice de leur fonction. Elle concerne leur capacité à acquérir de l'information, à travers une connaissance particulière de l'environnement et des autres acteurs, et à la traiter. L'information est une ressource essentielle pour les organisations, sa détention constitue donc une source importante de pouvoir pour les acteurs (Alexandre & Paquerot, 2001).

Les dirigeants, qui sont au centre du nœud de contrats, disposent d'un meilleur accès à l'information comparativement à l'ensemble des partenaires de la firme. Leur position stratégique dans l'entreprise leur permet de contrôler en partie l'information et, en particulier, de restreindre sa disponibilité pour les autres agents. L'accroissement de l'asymétrie informationnelle envers les partenaires et les agents chargés directement de leur contrôle (actionnaires, administrateurs, banques...) leur permet de s'enraciner et d'accroître leur espace discrétionnaire.

La motivation des contrôleurs à exercer leur fonction constitue également un point de divergence entre les deux théories.

I.4.1.2 La motivation des contrôleurs due à son apport en capital

Les théories de l'agence et des coûts de transaction portent leur attention sur les comportements opportunistes de ceux qui sont sensés contrôler et, en particulier, sur les comportements de passager clandestin. Pour ces théories, les agents chargés du contrôle ne sont pas incités à exercer leur fonction s'ils ont la possibilité de réduire leurs coûts tout en profitant du bénéfice des actions entreprises par d'autres contrôleurs. Ces luttes entre les contrôleurs pour l'obtention de ressources (actifs, informations ou pouvoir) peuvent paralyser totalement les systèmes de contrôle. Comme dit un adage, chacun s'implique au prorata de ses apports Alexandre & Paquerot (2001).

La théorie de l'enracinement quant à elle prend en compte ces différents aspects et analyse de façon plus « politique » les effets de ces conflits sur le contrôle de la gestion de la firme. Elle prend également en compte les stratégies permettant aux dirigeants de favoriser l'hostilité entre les partenaires pour mieux s'approprier le pouvoir dans l'organisation.

Cette analyse mène au problème de l'indépendance des contrôleurs, c'est-à-dire aux relations de pouvoir existant entre les contrôleurs et les dirigeants.

I.4.1.3 L'indépendance des contrôleurs à l'égard des dirigeants est essentielle pour un contrôle efficace

La compétence et la motivation des contrôleurs améliorent leur perception des comportements opportunistes de l'équipe managériale, mais leur indépendance à l'égard des dirigeants conditionne l'application de sanction en cas de comportements déviants. La théorie de l'enracinement met l'accent sur les relations entre les dirigeants et les contrôleurs 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.

L'absence d'alternative équivalente pour remplacer les dirigeants contraint les partenaires à accepter les comportements opportunistes de ces derniers. Les coûts résiduels augmentent pour les actionnaires, car les coûts d'un contrôle efficace deviennent prohibitifs.

L'enracinement des dirigeants et, en particulier, leur pouvoir sur les différents partenaires de la firme constitue donc un élément essentiel de l'analyse de l'efficacité des systèmes de contrôle car, la proximité entre les actionnaires et les dirigeants est susceptible d'affecter la nature du contrôle de l'entreprise.

1.4.2 La nature du contrôle : un atout pour la gestion de l'entreprise

La connaissance de la nature du contrôle ou plus précisément de la nature des actionnaires détenant le contrôle est importante pour plusieurs raisons.

Premièrement, les objectifs et les motivations peuvent être différents d'un détenteur de bloc de contrôle à un autre. Par exemple, les motivations de l'Etat en matière d'investissement sont différentes des autres agents économiques notamment les individus. Des objectifs socio-économiques ou politiques comme la création ou le maintien d'emploi peuvent prévaloir notamment en période de fort chômage.

Deuxièmement, la nature des actionnaires exerce une incidence significative sur la prise de risque. Des détenteurs de blocs de contrôle individus ou institutions peuvent vraisemblablement être plus sensibles que les actionnaires minoritaires aux pertes potentielles de leur société. La composition de leurs portefeuilles souvent faiblement diversifiés notamment pour les individus favorise l'adoption de projets relativement à faible risque.

Troisièmement, l'identité des actionnaires importants peut influencer les coûts d'agence, l'efficacité de la surveillance des dirigeants et la performance des firmes. Par exemple, les actionnaires financiers ou institutionnels, de par les ressources importantes dont ils disposent par rapport aux actionnaires individuels et de leur meilleure capacité à accéder aux informations disponibles, bénéficient de plusieurs avantages leur permettant d'exercer le contrôle des dirigeants au moindre coût.

En somme s'il est démontré par les travaux que le contrôle est la tâche qui incombe aux actionnaires, cela met immédiatement en avant le lien qu'il y a entre la détention du capital et le contrôle dans l'entreprise. Ceci concède d'avantage l'intérêt de cette recherche dans la mesure où contrôler est étroitement lié à l'actionnariat. Il est alors judicieux de savoir avec quelle proportion du capital l'actionnaire peut-il contrôler ou mieux, comment se fait la répartition du pouvoir entre les actionnaires. C'est l'objet de ce paragraphe qui s'attèle à définir la notion de géographie du capital.

1.5 Les éléments justifiant la place de la géographie du capital dans le contrôle de l'entreprise par la gouvernance

Si nous acceptons avec De Moraes et Gallo (2012) que la conceptualisation du contrôle sociétaire peut se faire en fonction de la structure de la société et de sa composition

actionnariale, cette section s'attèle tout simplement à prouver que les apporteurs de capital (les actionnaires) ont des droits en ce qui concerne la gouvernance d'entreprise, droits qui leur confèrent le statut de contrôleurs, et qu'ils doivent agir en tout temps pour protéger l'entreprise de l'opportunisme des dirigeants. En effet, selon les principes de bonnes gouvernance de l'OCDE de 2015, les droits élémentaires des actionnaires doivent comprendre le droit : de bénéficier de méthodes fiables d'enregistrement de leurs titres, de pouvoir céder ou de transférer des actions, d'obtenir en temps opportun et de façon régulière des informations pertinentes et significatives sur la société, de participer et de voter aux assemblées générales des actionnaires, d'élire et de révoquer les administrateurs et d'être associés au partage des bénéfices de la société. Les actionnaires doivent être suffisamment informés sur les décisions concernant des changements fondamentaux pour la société, et avoir le droit de les approuver ou d'y participer, notamment pour : toute modification des statuts de la société ou de tout autre document analogue régissant la société, toute autorisation d'émission de nouvelles actions, toute opération à caractère exceptionnel, notamment le transfert de tous ou quasiment tous les actifs, se traduisant dans les faits par la cession de la société. Les actionnaires doivent avoir la possibilité de participer effectivement et de voter aux assemblées générales des actionnaires et d'être informés du règlement de ces assemblées, notamment des procédures de vote : ils doivent avoir accès en temps opportun à des informations suffisantes concernant la date, le lieu et l'ordre du jour, des assemblées générales, ainsi qu'à des informations complètes sur les décisions devant être prises lors de l'assemblée générale. Les démarches et procédures relatives aux assemblées générales d'actionnaires doivent assurer un traitement équitable de l'ensemble des actionnaires.

Avant de parler de ces éléments justifiant la place de la géographie du capital dans le contrôle de l'entreprise par la gouvernance, il est important que nous la définissions pour la suite de nos travaux.

I.5.1 Compréhension et circonscription du concept de géographie du capital

L'évaluation des entreprises est le domaine de prédilection par excellence de l'ingénierie financière et par conséquent de la gouvernance d'entreprise. Or, souvent on ignore l'étude de la structure de l'actionnariat de l'entreprise, autrement dit l'étude de la géographie de son capital, qui constitue en fait un préalable très important car, premier élément de sa survie. Cet intérêt trouve son origine dans un certain nombre de facteurs. D'abord, l'analyse de la structure du capital permet de comprendre la stratégie et les objectifs de l'entreprise. Ensuite, l'analyse de la géographie du capital renseigne sur les conflits d'intérêt qui peuvent avoir lieu au sein de l'entreprise et qui peuvent causer sa paralysie, notamment dans les entreprises familiales ou les

conflits personnels peuvent être transposés au sein de l'entreprise. Par ailleurs, l'étude de la géographie du capital renvoie à la problématique du pouvoir et de sa stabilisation.

D'après le lexique de finance édition 2012, la géographie du capital est une expression qui s'applique aux grandes catégories d'actionnaires (particuliers, institutionnels, salariés,...) détentrices du capital d'une entreprise. La connaissance de la géographie de son capital permet à une entreprise d'orienter sa stratégie en matière de politique financière et de contrôle du pouvoir actionnarial.

Selon Vernimenn et Yan (2012), la géographie du capital est l'étude de la répartition du pouvoir entre les actionnaires ; pouvoir qui dépend du pourcentage en intérêt financier et du pourcentage en droit de vote¹⁶. Pour les auteurs, l'étude de la géographie du capital sera fondamentalement différente si l'entreprise est cotée ou non. Car dans une société cotée, l'équilibre entre les différents actionnaires dépendra plus des accords d'actionnaires (pactes d'actionnaires) qui seront la plupart du temps mis en place.

Plus simplement nous définirons la géographie du capital comme étant la composition de l'actionnariat d'une société et c'est cette définition qui sera considérée dans la suite de nos travaux parce que, comme le mentionne Vernimenn et Yan (2012) dans son ouvrage intitulé finance d'entreprise, c'est l'actionnariat qui définit la stratégie de l'entreprise. Il est donc important de déterminer où se situe le pouvoir dans l'entreprise : actionnaires ou dirigeants ? Questionnement qui rejoint parfaitement notre objectif de recherche.

Puisque la géographie du capital s'appréhende comme la répartition du pouvoir entre les actionnaires, nous ne saurons finir ce point sans faire revenir sur la détention du pouvoir dans l'entreprise. Autant la question de « **qui détient le pouvoir et la décision dans l'entreprise ?** » se pose depuis les années 1980¹⁷, autant elle persiste encore aujourd'hui, favorisée par les scandales financiers et les faillites des entreprises.

Nous ne pouvons répondre à cette question sans présenter les théories qui appuient toutes initiatives d'entreprise.

¹⁶Exercé lors des assemblées générales d'une société, le droit de vote attaché à une action permet à son détenteur de participer aux principales décisions de l'entreprise. Si une action peut se voir attacher un droit de vote simple, double ou aucun droit de vote, seuls les actionnaires peuvent détenir des droits de vote. Contrairement aux créanciers, ils ne bénéficient en effet d'aucune garantie de remboursement, et partagent le risque de l'entreprise.

¹⁷ Cette interrogation constitue la problématique des travaux de Chandler dans la *main visible des manager une étude historique*.

I.5.2 L'impact controversé des théories contractualistes sur la gestion de l'entreprise

Nous nous intéressons ici exclusivement aux théories de l'agence et des droits de propriété car ce sont ces deux théories qui se rapprochent le plus de notre thème de recherche et qui mettent au mieux à nu la controverse autour de la notion de contrôle de l'entreprise.

1.5.2.1 Le point de départ de la relation actionnaires-dirigeants révélé par la théorie de l'agence

Cette relation est définie par Coriat et Weinstein en 1995 comme « contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent ». Le deuxième type de relation d'agence examiné par Berle et Means concernait les relations dirigeants/actionnaires de l'entreprise d'une part, et les créanciers/financiers d'autre part. Selon Mostefaoui et Pluchart (2011), les analyses initiées par ces chercheurs dans les grandes sociétés par actions représentaient le droit de propriété démembré en deux fonctions :

- une fonction disciplinaire (incitation et contrôle des dirigeants), dévolue aux actionnaires ;
- une fonction décisionnelle, déléguée aux dirigeants.

Dans la firme individuelle ou entrepreneuriale, ces fonctions sont assurées par l'entrepreneur.

Ces recherches ont donné naissance à ce modèle aujourd'hui connu sous le vocable d'approche actionnariale qui constitue une conception disciplinaire de la gouvernance des dirigeants (système d'incitation liant rémunération-bonus, stock-options à la performance et dans les cas de sous-performance, à leur éviction).

En effet, les travaux effectués dans cette optique initiée par Jensen et Meckling (1976) et enrichie des apports de Fama (1980) portent principalement sur les mécanismes de la gouvernance (sur les voies et moyens de « discipliner » les dirigeants, de les amener à maximiser la valeur actionnariale) et sur les stratégies d'enracinement adoptées.

Sur le plan institutionnel, il conviendrait de citer les préconisations de nouvelles « règles de jeu » contenues dans les rapports officiels Vienot (1999) et Bouton (2002) et la loi sur la sécurité financière (LSF) de 2003, loi durcissant l'exercice du contrôle des comptes, de la communication financière et de la notation en France ; et aux USA, la promulgation des lois Sarbanes-Oxley (2002), à la suite de la faillite du groupe Enron en 2001 et du cabinet d'audit

Arthur Andersen. Ces outils de gouvernance seront plus détaillés dans le chapitre consacré aux mécanismes de contrôle des dirigeants.

Cette théorie a été complétée par une autre qui donne plus de pouvoir au propriétaire de l'entreprise qui semble avalé par la théorie de la l'agence : c'est la théorie des droits de propriété.

I.5.2.2 La théorie des droits de propriété comme solution aux limites de la théorie d'agence pour le contrôle de l'entreprise par la gouvernance

Elle a été formulée par Coase dans les années soixante. C'est une théorie qui s'interroge sur l'effet des droits de propriété sur la performance de l'entreprise en montrant comment la structure de ces droits peut influencer le comportement des dirigeants. Le point de départ de la théorie consiste à considérer que tout échange entre agents, ou toute relation de quelque nature qu'elle soit, peut être comme un échange de droits de propriété. Vu sur cet angle, nous dirons que tout actionnaire qui confie son capital ou son entreprise à un agent de diriger lui confie ainsi son droit de propriété.

La théorie des droits de propriété repose sur plusieurs postulats qui, insistent sur le rôle primordial de l'incitation des agents :

- Les agents économiques maximisent leurs fonction d'utilité et sont motivés par la recherche de leurs intérêt individuel quel que soit leurs système économique ou leurs droits de propriété;
- Les préférences d'un individu sont révélés par un comportement sur le marché ;
- L'information n'est jamais parfaite et les couts de transactions ne sont pas nuls ;
- Les agents sont soumis à des contraintes imposées par la structure de système dans lequel ils opèrent;
- La fonction d'utilité d'un individu peut comporter d'autres arguments que la maximisation de profit ou de la richesse.

Le but de la théorie des droits de propriété est de montrer comment les différents systèmes de droits de propriété influent sur le comportement des agents individuels (incitation des agents) et, par conséquent, sur le fonctionnement et l'efficience de l'entreprise et du système économique. Ainsi, plusieurs définitions ont été proposées à la notion de droits de propriété :

Selon Demsetz (1967) : « les droits de propriété permettent aux individus de savoir à priori ce qu'ils peuvent espérer raisonnablement dans leurs rapport avec les autres membres de la communauté. Ces anticipations se matérialise par les lois, coutumes et mœurs d'une société »

Selon Coriat et Weinstein (1995) : « les droits de propriété est un droit socialement validé à choisir les usages d'un bien économique »

Selon Furubotn et Pejovitch (1972) : « les droits de propriété ne sont pas des relations entre les hommes et les choses, mais des relations codifiées entre les hommes qui ont rapport à l'usage des choses »

Ces trois définitions sont très convergentes et définissent les droits de propriété comme les droits d'utiliser des biens et d'en bénéficier. Les droits sur ces biens sont assurés par la loi, les coutumes...ces droits naissent des relations entre individus en échangeant des objets (matérielles ou non)qui ont de la valeur. Pour être efficaces, les droits de propriété doivent être exclusives, transférables et partitionables.

La théorie des droits de propriété distingue trois attributs qui influencent le comportement des dirigeants :

- ❖ L'usus : c'est le droit d'utilisation d'un actif ;
- ❖ Le fructus: c'est le droit de bénéficier de cet actif ;
- ❖ L'abusus : c'est le droit de le céder.

Selon la présence ou non de ces attributs, seul un manager qui est aussi propriétaire peut avoir intérêt à réduire les gaspillages et à améliorer ses efforts au sein de son entreprise parce qu'il bénéficie de la totalité du profit réalisé grâce à ses efforts. Ce qui implique que c'est le propriétaire qui prend toutes les décisions importantes de l'entreprise à ses risques pour le seul fait qu'il y détient le droit exclusif de propriété. Pour faire un rapprochement avec notre recherche, il est évident que toute personne qui fait un apport de quelle nature que ce soit à la constitution d'une société y a des droits mais qui n'ont pas forcément les trois attributs cités plus haut car il s'agit de la propriété privée. La structure de propriété de l'entreprise aurait, d'une manière générale, une influence importante sur la prise de décision stratégique et sur les choix et les comportements stratégiques qui en découlent (Basly, 2006).

Ainsi, ces deux théories s'opposent sur les questions de qui gère et qui détient le pouvoir dans l'entreprise. Nous tenterons d'apporter des réponses dans les paragraphes suivants.

1.5.3 Qui détient le pouvoir et la décision au sein de l'entreprise managériale ?

Au 19^{ème} siècle, la propriété légitimait le pouvoir dans l'entreprise, mais au 20^{ème} siècle, les propriétaires sont parfois remplacés par des managers. Alors que le mobile d'entreprise était

le profit, les nouveaux détenteurs du pouvoir de l'entreprise ont souvent des buts différents et selon le type d'entreprise en présence.

La précision du type d'entreprise vaut la peine parce que c'est premièrement notre terrain d'investigation et deuxièmement, parce que dans l'entreprise managériale, nous avons une multitude d'actionnaires ; chacun ayant une part conséquente dans le capital de l'entreprise et donc un pouvoir à exercer pour favoriser la rentabilité de son investissement.

D'après les travaux de Hardy-Hémery (2001), la détention du pouvoir dans l'entreprise dépend du nombre d'actions émis qui confère le droit de vote à l'actionnaire. Cependant, ce pouvoir vient aussi de « tous ceux qui apportent les connaissances spécialisées, du talent, ou de l'expérience aux groupes de prise de décision » (Montoussé et Chamblay, 2005), c'est-à-dire les dirigeants.

Ainsi, les détenteurs de pouvoir et de décision dans l'entreprise seraient :

I.5.3.1 Ceux qui gèrent l'entreprise en y apportant des connaissances spécialisées.

Galbraith (2004) nomme cet ensemble d'individu qui détient une grande partie du pouvoir dans l'entreprise la « technostructure¹⁸ ». Pour lui, le véritable cerveau de l'entreprise c'est l'ensemble de ceux qui fournissent des connaissances spécialisées aux groupes de décision. Selon l'analyse de Galbraith, le rôle croissant de la technostructure devait réduire le pouvoir des actionnaires à un rôle figuratif.

Mais cet équilibre se rompt à partir de 1975, année où le congrès des États-Unis adopte une loi renforçant considérablement les responsabilités des gestionnaires de fonds de pension envers leurs mandants. On leur demandait jusqu'alors de se comporter en honnêtes pères de famille. On exige désormais d'eux qu'ils se conduisent comme des professionnels, ou s'entourent des conseils de professionnels de la finance. Cette mesure s'inscrit dans le vaste mouvement de déréglementation financière qui met les marchés de capitaux au centre du financement des économies développées et, avec le retour en force des actionnaires, provoque l'essor du « gouvernement d'entreprise », (Robert 2008).

¹⁸ La technostructure est une théorie économique de l'économiste américain John Kenneth Galbraith, qui a été exposée dans son ouvrage *Le Nouvel État industriel* (1967).

Dans tous les cas, le principal actionnaire, ou groupe d'actionnaires, entendait ainsi clairement rappeler que le pouvoir se trouve chez lui et que la compétence technique ne modifie pas la légitimité du pouvoir, c'est-à-dire sa source actionnariale.

I.5.3.2 Ceux qui émettent des actions et donc détiennent le droit de vote

Une action est un titre de propriété délivré par une société de capitaux (par exemple une société anonyme ou une société en commandite par actions). Elle confère à son détenteur la propriété d'une partie du capital, avec les droits qui y sont associés : intervenir dans la gestion de l'entreprise à travers le droit de vote et en retirer un revenu appelé pour faire valoir son droit à la rémunération. Les détenteurs des actions sont qualifiés d'actionnaires.

Les actions peuvent être ordinaires, au porteur et de préférence ou privilégiées, chacun ayant un impact significatif sur la participation dans le contrôle de l'entreprise. Exercé lors des assemblées générales d'une société, le droit de vote attaché à une action permet à son détenteur de participer aux principales décisions de l'entreprise. Si une action peut se voir attacher un droit de vote simple, double ou aucun droit de vote, seuls les actionnaires peuvent détenir des droits de vote (Vernimenn, 2012).

Cependant, nous nous limiterons dans le cadre de cette étude à l'action ordinaire et à l'action privilégiée car, selon nous ce sont les deux catégories d'actions qui mettent au mieux en exergue la situation de contrôle et de détention de pouvoir au sein des entreprises managériales.

I.5.3.2.1 Les actions ordinaires confèrent à leurs détenteurs des droits importants pour contrôler de l'entreprise

Une action ordinaire s'apparente à un titre de propriété. Le détenteur d'une action ordinaire est en quelque sorte «propriétaire» d'une fraction de l'entreprise émettrice. Plus il détient d'actions, plus sa fraction est importante. Il vaut la peine de souligner ici que l'actionnaire n'est pas un prêteur (ou créancier) ; ses droits sont très différents de ceux d'un prêteur. Nous détaillerons ci-dessous les droits d'un actionnaire.

L'action ordinaire étant un titre de propriété, elle n'a pas d'échéance ni de valeur de remboursement prédéterminée. Certaines actions ont été émises avec des valeurs nominales, mais cela ne signifie nullement que l'entreprise émettrice est obligée de payer ce montant à

l'actionnaire ordinaire à une date précise. La valeur nominale a si peu de signification concrète que les actions ordinaires sont désormais émises sans valeur nominale.

Les actions ordinaires confèrent à leur propriétaire divers types de droits pouvant améliorer leur position de contrôleur. Il s'agit :

- ▶ Des droits d'ordre politiques (tous les droits extra patrimoniaux) : droit à l'information et droit de vote.
- ▶ Des droits financiers : Droit aux dividendes, droit aux réserves, droit au boni de liquidation.
- ▶ Des droits patrimoniaux : Les actions sont des biens meubles corporels, elles constituent un bien dans le patrimoine de l'actionnaire. Par suite, le droit de gage général des créanciers leur permet de les saisir; l'actionnaire peut aussi les céder ou encore obtenir un crédit en les nantissant; elles peuvent aussi faire l'objet d'un prêt (s'agissant de biens fongibles, le transfert de jouissance entraîne la dépossession du bien).

Ces actions sont complétées dans certaines entreprises par des actions dites privilégiées.

I.5.3.2.2 Les actions dites privilégiées le sont- elles vraiment dans le processus de contrôle ?

Certaines actions peuvent avoir un ou plusieurs droits de vote, d'autres un dividende plus ou moins prioritaire, voire des titres alternatifs : ce sont les actions de préférence (article L228-11 du Code de commerce). En France, avant l'ordonnance n° 2004-604 du 24 juin 2004, il était possible aux sociétés par actions d'instaurer des actions privilégiées. L'objectif de l'ordonnance de 2004 était de supprimer toutes les différentes actions instaurant des privilèges et de n'en créer qu'une seule catégorie : les actions de préférence. Mais l'ordonnance n'est pas rétroactive, donc les actions de privilège subsistent, mais sont qualifiées d'actions par l'article L. 228-28-8 du code de commerce comme titres en voie d'extinction qui vont être maintenues jusqu'à leur conversion en actions de préférence ou ordinaires ou par leur disparition due à celle de la société émettrice.

Selon Hardy-Hémery¹⁹ (2005), les actionnaires privilégiés disposent dans les assemblées générales de plus de voix que les actionnaires ordinaires.

¹⁹Les actions sont dites de priorité parcequ'elles ont cinq fois plus de voix aux assemblées générales que les anciennes actions « ordinaires ».

Dans la structure du capital de la société émettrice selon la Banque de Montréal (2012), les actions privilégiées ont priorité de rang sur les actions ordinaires, mais elles prennent un rang inférieur à celui des titres de créance au moment de la distribution de dividendes ou du partage du reliquat des biens en cas de faillite de la société. Pour cette raison, les actions privilégiées donnent moins de droits à leurs détenteurs que les obligations d'une société, mais davantage que les actions ordinaires. Nous arrivons ainsi avec Montoussé et Chamblay (2005) à la conclusion selon laquelle l'« ère des managers » semble terminée au profit de l'« ère des actionnaires ».

En somme la notion de contrôle est assez variée et complexe, de même que la notion de géographie de capital et par ricochet le lien entre les deux notions car plusieurs travaux s'y sont penchés dans les contextes différents. Néanmoins, à l'issue des développements ci-dessus, il est quasi évident que le contrôle d'une entreprise serait en rapport avec l'actionnariat : mais comment et pourquoi? C'est ce que nous allons nous atteler à comprendre dans le chapitre 2. Mais avant, nous avons répertorié dans le tableau ci-contre quelques conclusions des travaux dans les pays riches sur le lien entre la géographie du capital et le contrôle. Tableau qui nous servira de tremplin pour présenter la situation de la gouvernance des entreprises des pays émergents ; question de contextualiser notre recherche.

Tableau 1 : Synthèse de quelques travaux sur le lien entre la géographie du capital et le contrôle des entreprises

Auteurs	Travaux (Principaux résultats)	Contexte de l'étude

Luiza Rangel De Moraes et Giovanna Mazetto Gallo (2012),	La conceptualisation du contrôle sociétaire se fait en fonction de la structure de l'actionnariat et de sa composition actionnariale ; entendu comme un faisant partie de l'esprit général de la législation applicable	Américain
Paquerot et Mtanios, 1999	La structure de propriété peut être un moyen de contrôle efficace de la gestion des dirigeants. Elle permet de réunir, lorsque certaines conditions sont présentes (concentration du capital et nature des actionnaires), les bases d'un système de contrôle efficient, à savoir, une incitation des contrôleurs à remplir leur fonction, ainsi qu'un moindre coût du contrôle	Français
Jensen et Meckling (1976)	Plus la part du capital détenue par les dirigeants est importante plus les divergences d'intérêt entre les actionnaires et les dirigeants sont faibles. La performance des firmes peut être influencée par deux composantes de la structure de propriété à savoir la concentration du capital et la nature des actionnaires	Américain
Bhagat, Carey et Elson (1999)	Il existe une relation positive entre la valeur des actions détenues et la performance de l'entreprise.	Américain
Shleifer et Vishny (1986)	les actionnaires détenant une part significative du capital trouvent un intérêt à assumer le contrôle des dirigeants dans la mesure où ils s'approprieront une part non négligeable des bénéfices supplémentaires ainsi réalisés. Par ailleurs, lorsqu'un actionnaire investit dans une entreprise, il a un pouvoir de contrôle sur l'équipe managériale s'il détient une part significative du capital de l'entreprise. En effet, l'actionnaire dominant réduit son propre risque de gestion en détenant le pouvoir de révocation de l'équipe managériale	Américain
Shleifer et Vishny (1998)		

	les firmes ayant une structure de propriété concentrée subissent un contrôle plus accentué et il s'en suit une amélioration de la valeur de la firme.	
Agrawal et Mandelker (1990) supportent l'hypothèse proposée par Shleifer et Vishny (1986)	L'existence des gros actionnaires conduit à un meilleur monitoring des managers et une meilleure performance de l'entreprise. Plus particulièrement lorsque la propriété est concentrée dans les mains des investisseurs institutionnels	Américain
Japon, Kaplan et Minton (1994), Morck, Nakamura et Shivdasani (2000)	Ils confirment le rôle disciplinaire joué par les gros actionnaires au sein des entreprises	Japonais
Gorton et Schmid (2000)	La concentration du capital est un mécanisme d'alignement des intérêts et de contrôle des coûts d'agence dans les firmes allemandes. Ainsi, la valeur des firmes allemandes s'améliore lorsque la concentration de la propriété augmente	Allemand
Chen (2001)	Il existe une forte relation positive entre une propriété concentrée et la valeur de l'entreprise (Q de Tobin)	Chinois
Shabou (2003)	la concentration du capital a une incidence non significative sur la performance de l'entreprise. Néanmoins, des différences significatives apparaissent selon la nature du contrôle ; les sociétés contrôlées par les institutions financières sont moins performantes que les sociétés contrôlées par les individus	Tunisien
Berle et Means (1932)	propriété managériale faible et une dispersion élevée des actionnaires conduisent les dirigeants à employer les actifs de l'entreprise pour leur propre intérêt	
Killing(1997),	le contrôle dominant dans une Joint-venture Internationale n'est pas forcément lié à la structure de propriété mais, aux apports managériaux tels que l'origine du Directeur Général et des principaux	

	responsables, la maîtrise des ressources stratégiques (technologies, matières premières...etc.).	
Steensma et Lyles (2000)	Le contrôle qui a un effet sur la performance est moins lié à la structure de propriété qu'aux mécanismes informels et aux équilibres des sociétés-mères.	
Thiétart (2001)	Les entreprises qui ont un capital peu concentré (entreprises managériales) laissent une marge de manœuvre appréciable aux dirigeants et, qu'à l'inverse, les entreprises au capital fortement concentré (entreprises contrôlées) induisent un contrôle important des actionnaires sur les dirigeants	Français
Mtanios& Paquerot, 1999	La structure de propriété peut être un moyen de contrôle efficace de la gestion des dirigeants, car elle permet de réunir, lorsque certaines conditions sont présentes (concentration du capital et nature des actionnaires), les bases d'un système de contrôle efficient, à savoir, une incitation des contrôleurs à remplir leur fonction, ainsi qu'un moindre coût du contrôle.	Français et Américain
Alexande & Paquerot (2000)	La concentration du capital est un gage d'efficacité du contrôle de la gestion des dirigeants par les actionnaires	Français
Ternaux (2008)	La « souveraineté actionnariale » de la <i>Law and economics</i> considère comme légitime le contrôle des entreprises par les actionnaires.	Français

. Source : auteur

Les travaux ci-dessus étant réalisés dans les pays développés, il est temps que nous fassions une étude comparative des pratiques de gouvernance par rapport aux pays émergents afin de dire si ces pratiques sont les mêmes. Cependant, il est important de mentionner que ses travaux ont un point commun à savoir la mise en exergue du lien entre le contrôle par la gouvernance et la géographie du capital et donc à la structure de propriété qu'elle soit concentrée ou non.

II L'ETUDE COMPARATIVE DES SPECIFICITES DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LES PAYS EMERGENTS ET LES PAYS DEVELOPPES

Le système de gouvernance d'entreprise d'un pays selon Belikow (2008), recouvre les règles formelles et informelles, les pratiques acceptées et les mécanismes d'application, de sanction, privés comme publics, qui, ensemble, régissent les relations entre, d'un côté, ceux qui contrôlent effectivement les entreprises et, de l'autre, tous ceux susceptibles d'investir des ressources dans ces entreprises. Pourtant, la faiblesse des systèmes locaux de gouvernance d'entreprise est au cœur de l'un des plus grands défis auxquels se trouvent aujourd'hui confrontés la plupart des pays en développement (Oman et Blume, 2005) ce qui émet des suspicions quant à différence des modes de gouvernance d'entreprise dans le monde. Ces différences entre la gouvernance d'entreprise dans les économies développées et émergentes seraient le reflet de plusieurs facteurs que nous présentons ci-dessous.

II.1 Les fondamentaux ou les valeurs attachées au modèle de gouvernance d'entreprise

Les recherches récentes soutiennent que la théorie de l'agence ne tient pas compte des principales différences entre les pays (Aguilera et Jackson, 2003; Fligstein & Choo, 2005). Ainsi, d'autres théories ont émergées. Les chercheurs ont fait le défi de théoriser et de tester empiriquement la diversité transmondiale en matière de gouvernance d'entreprise et d'identifier les facteurs clés expliquant ces différences (Bebchuk et Roe, 1999; La Porta, Lopez, Shleifer, & Vishny, 1997; La Porta et al, 1998, 1999, 2000, 2002. Licht, 2001; Roe, 1994, 2003).

La Porta, Lopez, Shleifer, & Vishny (1998, 1999, 2000, 2002) ont soulevé la question de la protection des investisseurs dans le monde. Ils font valoir que les droits des investisseurs dépendent des règles juridiques des juridictions où les titres sont émis. Ils justifient les différences dans les règles juridiques entre les pays par la différence dans leurs origines légales. Ils théorisent et tester empiriquement leurs prédictions et constater que les pays de Common Law (US, UK, Canada ...) ont des lois plus protectrices que les pays de droit civil (France, Allemagne, Italie ...). Cependant, le scandale Enron et sa faillite ont soulevés des doutes sérieux au sujet de la protection des investisseurs aux États-Unis et par conséquent sur les conclusions de La Porta, Lopez, Shleifer, & Vishny (1998, 1999, 2000, 2002). Néanmoins, la réaction rapide au scandale Enron et l'adoption de la loi Sarbanes-Oxley de 2002 peuvent être considérées comme la preuve de la façon dont l'investisseur américain est protégé.

Roe (2003) remet en cause la théorie de La Porta, Lopez, Shleifer, & Vishny et avance le système politique pour expliquer les différences de gouvernance d'entreprise dans le monde entier. Les institutions politiques et les orientations politiques des gouvernements, des coalitions, des idéologies et

des groupes d'intérêt sont les variables critiques. Gourevitch (2005) fait valoir que la politique façonne la gouvernance d'entreprise dans la création des droits des sociétés.

Selon Licht (2001) et Licht, Goldschmidt, et Schwartz (2002,2005), les facteurs culturels semblent être importants pour expliquer les différences en matière de gouvernance d'entreprise et les modèles de propriété. Dernièrement, La Porta, Lopez et Shleifer (2008) ont contesté les perspectives culturel et politique et ont montré que les données appuient le facteur juridique pour expliquer le développement économique conséquences à travers les pays.

Comment est-ce que ces facteurs juridiques, politiques et culturels influent les modèles de gouvernance ?

II.1.1 Le facteur juridique favorisé par l'origine des lois

La Porta, Lopez, Shleifer, & Vishny (1997, 1998, 1999, 2000, 2002) font valoir que les lois et leurs applications sont essentielles à la compréhension des modes de gouvernance d'entreprise dans le monde. L'origine légale des lois est considérée comme le principal facteur qui affecte presque tous les autres variables qui influent sur la gouvernance d'entreprise et qui présente le plus haut degré d'exogénéité. Ils (1999, 2000, 2002) ont montré que la Common Law et le droit civil ont un impact sur la protection des investisseurs, la structure de propriété et les marchés financiers. En effet, les pays de Common Law (US, Canada, Nouvelle-Zélande, Australie ...) ont la plus forte protection de l'investisseur externe (les deux actionnaires et créanciers) et leurs systèmes conduisent à la dispersion de la propriété et à une évaluation forte sur le marché, alors que les pays de droit civil français (français et les colonies espagnoles) ont la plus faible protection, conduisant à la concentration de la propriété.

Selon Andres (2010), la plupart des pays en développement sont dotés des lois de protection des actionnaires sur le papier mais la difficulté reste à les faire appliquer et à les faire respecter. C'est peut-être le système politique qui freine son application.

II.1.2 Le facteur politique défendu par la colonisation

Les événements historiques comme la colonisation peuvent affecter profondément la gouvernance d'entreprise grâce à la transplantation de systèmes et les lois de gouvernance d'entreprise. Les sociétés étaient forcées de prendre le système de leurs conquérants de la gouvernance d'entreprise. C'est le cas de la transplantation du système de Common Law des États-Unis au Canada, en Australie et la greffe du système de droit civil français en Belgique, Pays-Bas, Italie, Afrique subsaharienne, Indochine, affectant ainsi les structures de propriété de ces pays et l'évolution de leurs institutions financières (Beck, Demirguc-Kunt, et Levine, 2003). En outre, ils existent des pays avec des systèmes mixtes influencés à la fois par le droit civil et le Common Law (Afrique du Sud, Cameroun, Zambie,

Namibie, le Botswana, Sri Lanka, et Israël). Par ailleurs, certains pays ont des systèmes mixtes qui intègrent droit civil ou commun avec la loi religieuse, tels que les pays islamiques.²⁰

Cette réalité offre à Roe (2003) et Gourevitch (2003) les éléments de preuve pour soutenir que les différences des modèles de gouvernance d'entreprise à travers le monde ne peuvent s'expliquer que par l'origine du droit et de la qualité des lois. Par ailleurs toute cette mixité va créer l'anarchie dans la gouvernance d'entreprise au bon vouloir des dirigeants ou des propriétaires selon leurs intérêts personnels. Ainsi la Common Law ou le droit civil pourra être sollicité selon l'objectif recherché par son utilisateur voire les deux au même moment accompagné d'un élément non négligeable qui est la culture.

Les systèmes de gouvernance d'entreprise ont tendance à favoriser la concentration de la propriété où les gestionnaires et les propriétaires ont le pouvoir et les ressources pour contrôler les entreprises. Lorsque la propriété est dispersée, les travailleurs n'ont pas le pouvoir formel sur les conseils d'administration (c'est le cas du système américain de gouvernance).

Gourevitch(2003) note que là où la démocratie sociale est forte, les propriétaires doivent chercher d'autres moyens de contrôler les gestionnaires, et la meilleure alternative est la concentration de la propriété.

II.1.3 Le facteur culturel est quasi inévitable pour une bonne gouvernance des entreprises

North (1987) définit la culture comme «des communautés d'idéologies communes et un ensemble commun de règles dont tous croient en ». Il qualifie la culture comme un système puissant de la vie qui répond à l'évolution des prix et des coûts, en tirant le système économique avec elle. La culture mobilise les individus et les transforme en une communauté avec les normes partagées et valeurs, où les individus font des choix sur la base de leurs modèles mentaux. Pour Schwartz et Ros (1995), la culture est le processus d'attribution des valeurs qui conduisent à une norme de comportement et les codes de conduite auto-imposé. Les valeurs étant les idées abstraites socialement partagées sur ce qui est bon et souhaitable dans la société. Ethnies, coutumes, croyances, valeurs partagées, religion apparaissent alors comme des facteurs primordiaux qui affectent les systèmes efficaces de gouvernance d'entreprise. Ainsi, Belikow (2008) dira que la gouvernance d'entreprise dans les pays en développement est très personnalisée et fortement tributaire de relations interpersonnelles.

Les relations interpersonnelles constituent un élément fondamental et incontournable de l'existence humaine. Il s'agit donc d'interactions, d'échanges et de liens entre deux personnes. Il s'agit

²⁰ Un exemple est l'Inde où la loi est basée à la fois sur le common law et le droit personnel séparément appliquées aux musulmans, les hindous et les chrétiens.

donc de relations dualistes même si ces échanges et ces rapports prennent le plus souvent place dans un univers social plus large. Ces relations peuvent être permanentes (elles durent toute la vie ; les liens de sang) ou variables, d'autres sont passagères : elles durent un temps plus ou moins long, mais se terminent un jour (exemple des affinités électives)²¹. Elles peuvent aussi être imposées ou volontaires, symétriques (horizontales) ou asymétriques (verticales)²². Toute relation interpersonnelle se caractérise à des degrés divers par les dimensions suivantes : la proximité, l'interdépendance et l'intimité.

- ❖ La proximité est abordé de deux façons dans la littérature psychologique : Premièrement de façon objective : perspective behaviorale interactionniste (Kelley et al. 1983) ; en s'attachant aux aspects observables des relations interpersonnelles définissables par un témoin extérieur. Dans ce sens, la proximité interpersonnelle fait référence à un lien durable entre deux personnes impliquant des interactions fréquentes et interdépendantes dans des situations et des activités multiples et diversifiées. Deuxièmement de façon subjective : perspectives cognitivistes (Moscovici, 1981; Heider, 1958; Aron, 1991; Baldwin, 1992) : le concept de proximité ne peut faire fi des aspects qualitatifs qui ne peuvent être rapportés que par les personnes concernées, c'est-à-dire ce que les gens ressentent, leurs émotions, comment est-ce qu'ils décrivent leur propres expériences de proximité interpersonnelle. Dans ce sens la proximité est caractérisées par la familiarité (absence de distance et d'obstacles sociaux) la connivence au niveau des idées, des intérêts et des émotions et une certaine forme d'imbrication des personnalités.
- ❖ L'interdépendance fait référence au fait que la relation est le fruit de l'action de chacun sur l'autre engendrant une construction commune, chacun étant l'architecte et le produit de cette construction. Elle fait également référence à la notion de réciprocité : je donne et je reçois. Toute relation interpersonnelle s'appuie sur un principe d'équité dans les droits et les devoirs: chacun donne et chacun reçoit. L'interdépendance fait référence au haut degré d'impact des actions de chacun sur l'autre dans quelle mesure un partenaire, un ami. agit sur mes activités, mes projets, mes loisirs, mes idées, mes croyances, mes valeurs et dans quelle mesure j'agis aussi sur les siens ;
- ❖ L'intimité quant à elle fait référence à l'accès et au partage d'informations privées sur soi (univers personnel des émotions positives et négatives, histoire passée, les secrets..). L'expérience de l'intimité s'exprime par l'absence de barrières et de conventions, le partage mutuel de confiance, une certaine transparence des rapports (s'oppose à l'opacité des intentions, des projets de l'autre), l'empathie.

²¹ Le terme « affinité élective » (*Wahlverwandtschaft*) a une longue histoire, largement antérieure aux écrits de Max Weber. Il s'agit d'un itinéraire complexe qui va de l'alchimie à la littérature romantique (Goethe), et de celle-ci aux sciences sociales. Weber n'utilise le concept que trois fois dans *L'Éthique protestante*, mais il apparaît aussi dans d'autres écrits, dans la plupart des cas dans le domaine de la sociologie des religions. Weber ne le définit pas, mais on pourrait proposer la définition suivante, à partir de l'usage webérien du terme : l'affinité élective est le processus par lequel deux formes culturelles – religieuses, intellectuelles, politiques ou économiques – entrent, à partir de certaines analogies significatives, parentés intimes ou affinités de sens, dans un rapport d'attraction et influence réciproques, choix mutuel, convergence active et renforcement mutuel. Sans se substituer aux autres paradigmes analytiques, explicatifs ou compréhensifs, l'affinité élective peut constituer un angle d'approche nouveau, jusqu'ici peu exploré, dans le champ de la sociologie de la culture. Michael Löwy, « Le concept d'affinité élective chez Max Weber », *Archives de sciences sociales des religions*, 127 | 2004, 93-103.

²² La symétrie ou l'asymétrie se définissent par le partage égal ou non des devoirs, des obligations et des droits

Les relations interpersonnelles au travail sont les rapports, les liens que nous entretenons avec les autres personnes dans notre milieu de travail : selon le cas, ce sont les collègues, les supérieurs, les subalternes et les clients. Elles peuvent être saines ou non. On peut qualifier de saines relations interpersonnelles, les relations généralement « satisfaisantes ». Cela est cependant variable d'une personne à l'autre, en fonction de ses attentes et de ses perceptions. En effet, certaines personnes préfèrent garder une certaine distance, alors que d'autres cherchent à personnaliser davantage leurs rapports professionnels ; ainsi, on ne parlera plus de relations saines mais de relations profiteuses.

Licht et al. (2010) font également valoir que "accents sur l'encastrement culturel et la hiérarchie répandue dans de nombreux pays en développement et les économies en transition peut être propice à la corruption, en parallèle à un mépris général de la loi.

Selon le rapport de l'OCDE de 2014 sur la gouvernance d'entreprise, il est révélé qu'en Afrique australe, la gouvernance d'entreprise prend plutôt une orientation sociétale pour établir les règles des relations entre les parties prenantes car, lorsque celles-ci ne sont pas consultées, il en résulte des perturbations au sein de l'entreprise. Ainsi, les droits sont fixés par des accords mutuels, ce qui fait qu'ils existent différents modèles de relations entre les parties prenantes en fonction de l'éthique d'entreprise et de la nécessité de lutter contre la corruption. C'est le cas des pays comme le Malawi et le Zimbabwe où l'éthique²³ est la pierre angulaire de la gouvernance d'entreprise.

Ces explications montrent que la gouvernance d'entreprise ne peut pas être seulement le résultat de l'environnement mais, le résultat de l'interaction dynamique entre la culture, le droit, et la politique.

II.2 La typologie actionnariale de l'entreprise comme déterminant de la qualité de gouvernance

La plupart des travaux ont considéré deux types de structures : la structure actionnariale dispersée (SAD) et la structure actionnariale concentrée (SAC).

Cependant, il existe un troisième type de structure actionnariale : la structure à contrôle minoritaire (SCM) (Bebchuk et al. 1999 ; Claessens et al. 1999, 2000a et 2000b ; La Porta et al. 1999), dans laquelle les actionnaires minoritaires contrôlent leur entreprise avec une faible part de propriété par le biais des participations croisées, de la structure pyramidale et des actions à droits de vote différents. Dans ce cas, les droits de contrôle des actionnaires ne correspondent pas à leurs droits aux flux de trésorerie. En réalité, certains actionnaires ne détiennent qu'une partie des droits de propriété (le droit de recevoir les revenus en *fructus*), alors que les autres cumulent l'ensemble des droits attachés à la propriété (*usus, fructus et abusus*) (Amann, 1999

²³ Normes et principes qui guident l'action humaine.

; Coriat et Weinstein, 1995), c'est-à-dire, outre le droit de percevoir les revenus, celui de gérer et de céder tout ou partie de l'entreprise (Hamon, 2001)²⁴.

D'après les travaux de Matoussi & Jarak, (2012) un simple regard à la structure de propriété de l'entreprise à travers le monde montre qu'il existe des différences significatives dans la structure de gouvernance d'entreprise et la concentration de la propriété. Aux Etats Unis et au Royaume-Uni, les sociétés cotées en bourse ont la structure de propriété diffuse, alors que dans d'autres économies avancées et en particulier en Europe, les entreprises continuent d'avoir un actionnaire majoritaire. Propriété familiale concentrée dans certains pays européens pays (français, italiens et espagnols entreprises), fort et puissant contrôle de gestion des entreprises américaines et britanniques.

Au Royaume-Uni et aux États-Unis, les investisseurs institutionnels, généralement considérés comme l'investisseur marginal, jouent un rôle prédominant dans le contrôle des entreprises. Ce n'est pas le cas dans la plupart des pays émergents, Ce sont d'autres sociétés ou les investisseurs individuels qui représentent l'essentiel de l'actionnariat. Les participations croisées sont courantes et les investissements institutionnels sont souvent le fait de grands holdings familiaux. On aboutit ainsi à un système de l'intervenant interne (Franks et Mayer, 1995), s'opposant au système de l'intervenant extérieur que connaissent le Royaume-Uni et les États-Unis, où le capital et le contrôle appartiennent à des investisseurs extérieurs, généralement institutionnels.

La composition de l'actionnariat et sa nature influent donc pleinement sur la manière dont les sociétés sont gérées et contrôlées.

II.2.1 Une structure de capital concentrée permet aux actionnaires de mieux contrôler l'entreprise

H. Demsetz [1983], A. Shleifer, R.W. Vishny [1986] ainsi que A. Agrawal, G. Mandelker [1990], M. Jensen [1990], J.E. Bethel, J. Liebeskind [1993], A. Agrawal, C. Knoeber [1996], D.J. Denis et *al.* [1997]²⁵ suggèrent que la concentration du capital est un gage d'efficacité du contrôle de la gestion des dirigeants par les actionnaires. Les propriétaires de l'entreprise détenant une part importante du capital ont un intérêt certain à investir dans le contrôle, puisque les gains résultants de cette action leur reviendront en grande partie.

²⁴ Confert article de Classens et Al,

²⁵Pour une synthèse, consulter H. Short [1994] ainsi que J. Caby, G. Hirigoyen [1997] et R. Mtanios, M. Paquerot [1999].

Les actionnaires majoritaires²⁶ disposent également d'avantages importants par rapport à un ensemble d'actionnaires minoritaires isolés. Ils peuvent influencer les votes lors des assemblées générales, le nombre important de voix qu'ils possèdent leur évite de mobiliser d'autres actionnaires pour faire voter certaines résolutions ou contester la gestion des dirigeants. Ils peuvent également mobiliser plus aisément des moyens plus importants pour contrôler les dirigeants (cabinet d'expert, audit, avocats...) et protéger leurs investissements.

Ils disposent également d'un pouvoir d'influence plus fort au sein des assemblées générales, car ils sont supposés être mieux informés que les autres actionnaires. Ils peuvent donc tenir le rôle de *leaders* lors des assemblées et convaincre plus facilement les petits actionnaires qui n'ont pas investi dans le contrôle d'adhérer à leurs décisions.

D'autres caractéristiques sont supposées influencer l'efficacité du contrôle, notamment la composition de l'actionnariat.

II.2.2 La composition de l'actionnariat peut influencer le contrôle des entreprises par la gouvernance

Il ressort des travaux de Nabet (2000) que la présence dans le capital d'actionnaires financiers et institutionnels influence favorablement les performances de la firme. Ces actionnaires particuliers peuvent en effet investir dans le contrôle de l'entreprise pour maintenir la rentabilité de leurs investissements.

Les ressources dont ils disposent leur permettent de contrôler l'entreprise à un coût plus faible que les autres propriétaires de l'entreprise. En effet, ils disposent d'un meilleur accès à l'information du fait de leur activité et des nombreux investissements qu'ils réalisent, ce qui implique une meilleure connaissance des performances des entreprises du secteur, une information abondante sur l'environnement, une meilleure connaissance du marché des dirigeants. De plus, ils bénéficient de compétences particulières (internes ou externes) pour traiter l'information sur l'entreprise et son environnement. Ces différents avantages leur permettent d'exercer le contrôle à un coût plus faible comparativement à des actionnaires individuels.

La théorie de l'enracinement suppose, au contraire, que ces actionnaires seront également plus sensibles que d'autres aux variations de performances de la firme, car ils doivent rendre des comptes à des actionnaires ou des sociétaires exigeants tels que les souscripteurs des

²⁶ Pour une revue de littérature plus profonde, voir les travaux de Biebuyck T., Chapelle A. & Szafarz A., (2002), sur les leviers de contrôle des actionnaires majoritaires.

fonds de pension. Ils ont donc intérêt à minimiser les risques de leurs investissements. Des dirigeants enracinés trouveront donc dans ces partenaires des otages de choix qui n'auront pas d'autres alternatives que de les soutenir en cas de conflit avec les autres actionnaires pour éviter les brusques chutes de rentabilité qui ne manqueraient pas de se produire en cas de disparition du capital humain nécessaire à la gestion des actifs spécifiques de la firme.

Afin de mesurer le contrôle, la plupart des études se basent sur la notion de blocs de contrôle²⁷ (Stévenot, 2005). Néanmoins, il ne semble exister selon Shabou (2003) aucune règle précise pour la détermination du pourcentage des droits de vote nécessaire à l'établissement d'un bloc de contrôle et la plupart des études se contentent de définir un seuil arbitraire ou dans les meilleurs des cas un choix de seuil influencé par la réglementation locale. Aux Etats-Unis, par exemple, La Securities Exchange Commission (SEC) oblige les entreprises à publier le nom des actionnaires détenant plus de 5% des droits de vote. De ce fait, la plupart des études américaines utilisent un seuil de 5% de détention pour qu'un actionnaire soit considéré détenteur de bloc de contrôle²⁸. Au Canada, ce seuil est fixé à 10%. Shleifer et Vishny (1997) affirment qu'au-delà d'un certain seuil de participation, les grands actionnaires détiennent quasiment le contrôle absolu de la firme. Ce seuil est fixé à au moins 20 % (selon La Porta et al. 1999). C'est ce seuil que nous utiliserons dans notre étude compte tenu des travaux de La porta et Al qui représentent le cadre de référence de notre étude parce que portant sur la géographie du capital.

Une dernière catégorie d'actionnaires doit être étudiée ; il s'agit des dirigeants eux-mêmes.

II.2.3 Un dirigeant actionnaire peut modifier le contrôle de l'entreprise par la gouvernance

Selon la théorie de l'agence, la divergence d'intérêts entre les dirigeants et les actionnaires peut être limitée par l'accroissement de la part de capital détenue par les dirigeants. Cette solution présente plusieurs avantages, d'une part, elle modifie les arbitrages des dirigeants en faveur de la maximisation de la valeur de la firme, d'autre part, ce système incitatif permet de réduire le coût du contrôle supporté par les actionnaires car il est supposé réduire l'opportunisme des dirigeants à leur égard. Il faut cependant constater que l'alignement des

²⁷ Un bloc de contrôle est un paquet de titres dont l'acquisition confère à l'acquéreur le contrôle majoritaire en Capital ou en Droit de vote d'une société (Vernimenn 2012).

²⁸ Voir à ce propos Lapointe (2000)

intérêts des actionnaires et des dirigeants ne sera jamais parfait si les dirigeants ne possèdent pas la totalité du capital (Sténevot, 2005).

Dans le cadre de l'enracinement, il est même possible de supposer que les dirigeants qui possèdent une part significative du capital l'utilisent pour accroître leur pouvoir sur les partenaires de l'entreprise et gérer dans une optique contraire à la maximisation de la valeur (Charreaux 1991).

Le conseil d'administration peut tenter de s'opposer à ce type de comportement. Selon la théorie de l'agence, il peut constituer un complément efficace, en termes de contrôle, de la structure de propriété.

Nous débouchons ainsi sur le problème de l'identité du contrôleur de l'entreprise.

II.3 L'identité de l'actionnaire contrôleur de l'entreprise peut être différente selon les contextes

Dans les économies émergentes, l'actionnariat est concentré entre les mains des fondateurs de la société qui gardent une emprise sur leurs entreprises, même lorsque ces dernières deviennent cotées (Belikow et Andres, 2008). Alors que les fondateurs jouent un rôle primordial dans la prise de décisions, indépendamment de leur statut officiel, les conseils d'administration de ces sociétés agissent à titre consultatif au lieu de se concentrer sur celui du contrôle. En effet, ces conseils n'interviennent qu'au sujet des opérations de poids et se contentent de traiter les questions juridiques et les relations avec des parties externes. Il revient donc aux actionnaires de contrôle et aux fondateurs d'entreprise de prendre les décisions relatives aux questions stratégiques dans les économies émergentes. En conséquence, les administrateurs indépendants dans les économies émergentes ne constituent pas habituellement la majorité des membres du conseil.

En outre, contrairement aux pays développés où, les membres du conseil ont au moins le pouvoir de nommer le président directeur général qui est investi des droits plénipotentiaires, dans une économie émergente comme la Russie, les actionnaires de contrôle ont le pouvoir absolu. Les PDG²⁹ doivent se servir des règles et des relations pour acquérir l'autorité leur permettant de diriger l'entreprise dans la bonne voie. Ainsi, les fondateurs, en tant que propriétaires des entreprises, assument les risques principaux et disposent par la suite du droit de prendre la décision finale (Belikow, 2008).

²⁹ Président Directeurs Généraux

Dans les économies émergentes, il existe généralement un actionnaire de contrôle, plusieurs groupes d'actionnaires minoritaires et une concentration de participations minoritaires. Selon Belikow (2008), l'actionnaire majoritaire en Russie détient habituellement 52 à 55% du capital de la société, contre 20 à 25% pour les actionnaires des fonds d'investissement. Similairement à de nombreuses économies développées, les membres du conseil qui représentent des intérêts particuliers siègent aux conseils d'administration dans les économies émergentes.

Les écrits ci-dessus nous renseignent sur le fait que les principaux contrôleurs des entreprises sont les actionnaires et le conseil d'administration, avec une insistance sur le dernier. Alors comment est-ce que le conseil d'administration agit réellement sur le contrôle de l'entreprise ? C'est ce que nous exposons dans le paragraphe suivant.

II.3.1 Le conseil d'administration serait un outil de contrôle par la gouvernance efficace et incontournable dans les entreprises quel que soit le contexte

Depuis les travaux de Charreaux, Hirigoyen, Caby et les autres auteurs en gouvernance d'entreprise, le conseil d'administration a toujours été présenté comme l'instance où se prend toutes les décisions importantes de l'entreprise et où se dessinent tous les jeux de pouvoir. Ainsi les uns le qualifient d'organe de contrôle et de surveillance ou d'organe de gestion d'une entreprise par les autres. Ces qualificatifs étant largement liés à sa composition (administrateurs internes et/ou externes), au pourcentage d'action détenu par les actionnaires et à sa nature car, tous ces éléments influencent son statut de contrôleur ou de surveillant de l'entreprise.

Pour Frahan (2005), l'impact du conseil d'administration sur la gestion de l'entreprise sera différent selon que cette dernière est ouverte ou fermée au marché sur le plan actionnarial.

Ainsi, le conseil d'administration dans le cas d'un actionnariat concentré jouera le rôle de :

- Conseil-protocole : sa mission réelle peut se limiter à accomplir les formalités prescrites par la loi et les statuts. En effet, dans de très nombreuses sociétés, les réunions du conseil d'administration ne sont guère plus qu'une séance vaguement protocolaire au cours de laquelle on signe les comptes annuels, le rapport de gestion et les autres documents éventuellement requis, avant de passer rapidement à autre chose.
- Conseil-conseils : sa mission ici peut être de fournir au dirigeant de "l'aide à la décision". Il s'agit d'écouter le dirigeant, de le conseiller, de l'aider à prendre du recul par rapport à la gestion journalière, de lui permettre de briser "la solitude du dirigeant", syndrome largement répandu

parmi les entrepreneurs. Le conseil d'administration ne décide pas, n'impose rien, mais il aide et soutient le dirigeant, en jouant en quelque sorte le rôle d'un consultant.

- Conseil-aiguillon : sa mission réelle du conseil d'administration peut être de stimuler, de challenger, le dirigeant. C'est comme si un sportif engage un coach pour être sûr de faire du jogging tous les jours. De la même manière, soucieux de se soumettre à une discipline de gestion, le dirigeant peut constituer autour de lui un conseil d'administration dont la mission sera de le remettre en question, de le confronter à ses négligences, de l'obliger à professionnaliser sa gestion, ce qui constitue d'ailleurs le préalable souvent capital pour une croissance réussie. En s'obligeant à faire rapport de sa gestion à un conseil explicitement autorisé à être critique, le dirigeant s'impose en quelque sorte de sortir de sa zone de confort, et se force à aller plus loin dans le développement de son affaire.
- conseil-vitrine : ici, la mission du conseil d'administration est de renforcer l'image de la société. En dotant sa société d'un conseil d'administration composé de personnalités illustres, l'entrepreneur réalise une opération de marketing. En prenant par exemple une première dame comme Marianne de sa société ou même une star du football comme mascotte d'une marque de boisson énergisante. Ce qui importe, ce n'est pas que le conseil d'administration décide, conseille ou contrôle quoi que ce soit, mais simplement que les noms des administrateurs figurent en bonne place sur le site web et les brochures de l'entreprise, afin que celle-ci bénéficie par ricochet de la notoriété et du prestige de ses "parrains".

En somme, lorsque le dirigeant est en même temps l'actionnaire unique (ou presque), c'est en pratique à lui qu'il appartient de définir clairement ce qu'il attend de son conseil. En effet, à la fois propriétaire et dirigeant de son entreprise, c'est lui qui reste le vrai patron, c'est lui qui décide, y compris de la mission et de la composition du conseil d'administration dont il choisit de s'entourer. A travers l'assemblée générale, c'est lui qui nomme et qui révoque; c'est donc lui qui contrôle. Il est clair que le conseil d'administration n'aura pas, dans la réalité des faits, le pouvoir de prendre des décisions et de les imposer au dirigeant contre son gré. Dans toutes les configurations évoquées plus haut, le rôle du conseil n'est jamais de diriger l'entreprise : le conseil ratifie, aide, conseille, stimule, influence, mais fondamentalement, il ne décide pas, car le seul vrai décideur, c'est l'entrepreneur. Or, la mission légale et statutaire du conseil d'administration est précisément de diriger. Le conseil d'administration est censé commander, fixer des objectifs, prendre des décisions, déléguer leur mise en œuvre, et contrôler leur réalisation. S'il arrive bien sûr au conseil d'administration d'écouter et de conseiller, cela ne constitue pas, en principe, le cœur de sa mission. En d'autres termes, le conseil d'administration ne remplit guère sa mission de principe (diriger, décider, déléguer et contrôler) à l'heure du

règne de l'entrepreneur. Le conseil d'administration est soit une chambre d'entérinement protocolaire, ou un comité consultatif plus ou moins complaisant Frahan (2005)

Dans le cas d'un actionnariat diffus où l'entrepreneur fait appel à des investisseurs, c'est-à-dire à du capital à risque. C'est la fin du règne absolu pour l'entrepreneur (qui peut n'avoir jamais commencé si l'entrepreneur ouvre son capital dès le démarrage de l'entreprise) : l'entrepreneur va devoir partager le pouvoir. En contrepartie de son investissement, le capital-risqueur va évidemment exiger d'avoir son mot à dire dans la formulation de la stratégie, dans le suivi des opérations, dans les choix financiers, etc. Cela va nécessairement se refléter dans la composition du conseil d'administration : celui-ci devient en effet un espace de délibération et de décision important. Même si le capital- risqueur et l'entrepreneur vont multiplier les échanges informels, le conseil d'administration restera le lieu de prédilection pour aborder les points importants, voire litigieux (frahan, 2005).

Tant que l'actionnaire se confond avec le dirigeant, le conseil d'administration exerce en réalité une magistrature facultative. Dès lors que les deux pôles se distinguent, le conseil d'administration trouve sa véritable raison d'être et peut progressivement donner toute sa mesure.

II.3.2 L'actionnaire est un contrôleur indiscutable grâce sa part de capital détenue

Le pourcentage de capital détenu par les administrateurs peut, selon la théorie de l'agence, constituer une incitation suffisante pour qu'ils exercent un contrôle efficace de la gestion de la firme. L'alignement des intérêts des administrateurs et des actionnaires devrait donc favoriser le contrôle de la gestion des dirigeants et contribuer à la maximisation de la valeur de la firme.

La théorie de l'agence présume que les administrateurs financiers ou institutionnels disposent de compétences particulières leur permettant de mieux apprécier les performances de l'équipe dirigeante et donc de mieux la contrôler. Un certain nombre d'arguments mis en avant par cette théorie pour justifier les effets positifs de la présence de tels actionnaires dans le capital ont été développés par plusieurs auteurs. Leur présence au conseil d'administration est supposée engendrer les mêmes effets que leur participation au capital de l'entreprise.

Le conseil d'administration et l'actionnaire étant les deux contrôleurs majeurs dans la littérature occidentale, il importe de regarder de près la gouvernance d'entreprise de quelques pays émergents afin de dire si les pratiques sont les mêmes que dans les pays développés.

II.4 Les modèles de gouvernance d'entreprise dans quelques pays émergents :

l'influence des éléments de contexte ?

Selon Millstein (2003), « La gouvernance d'entreprise fait référence à ce mélange de lois, de réglementations et de pratiques volontaires et appropriées du secteur privé qui permettent à l'entreprise d'attirer un capital financier et humain, de travailler efficacement et, donc, de se perpétuer en générant une valeur économique à long terme pour ses actionnaires, tout en respectant les intérêts des acteurs économique et de la société dans son ensemble. ». Cependant, cette définition peut être modifiée selon le contexte, c'est d'ailleurs la raison pour laquelle nous allons présenter les modèles de gouvernance d'entreprise de quelques pays émergents (Chine, Russie, Inde) pour déboucher sur le cas du Cameroun afin de mettre en exergue les éléments de contexte y afférents.

II.4.1 La gouvernance d'entreprise en Russie et ses tendances mafieuses

D'après les conclusions de l'IFA (Institut Français des administrateurs) présidée par Richard Zisswiller et vice-présidée par Marie Ange Andrieux en 2008 dans le cadre de la commission internationale, la Russie a un « un système de gouvernance d'entreprise fragile dans un environnement dangereux » selon Grall de Solebury Capital LLC. « Les intérêts de l'Etat priment sur toute autre considération. D'ailleurs celui-ci veut rétablir son contrôle dans certains domaines jugés réservés (matières premières, énergie, aéronautique, automobile...). Le recours aux pressions administratives, fiscales, policières, aux manœuvres juridiques douteuses et à l'intimidation est banalisé. L'indépendance du pouvoir judiciaire n'existe pas vraiment ». Dans ce décor, « les ambitions de certains groupes contrôlés par des oligarques russes peuvent être nuisibles pour les intérêts des investisseurs minoritaires. Les activités mafieuses et rackets divers constituent une menace contre les PME et les investisseurs étrangers ».

Ces faiblesses actuelles de la gouvernance trouvent évidemment leur source dans le caractère du capitalisme russe. D'abord une extrême concentration de l'actionnariat : en 2007, les sociétés ayant un actionnaire contrôlant plus de 25% de leur capital représentaient plus de 93% de la capitalisation boursière des 80 plus grandes sociétés russes. Ensuite, une tradition autoritaire directement issue de l'ère soviétique. Et si la loi actuelle définit bien le nombre minimum d'administrateurs, elle ne dit mot sur le rôle ou le fonctionnement du Conseil. Enfin le formalisme bureaucratique sévit toujours. Il en résulte des Conseils dominés par l'actionnaire de contrôle ou le management, pas ou peu d'administrateurs indépendants, ni de comités du Conseil, pas de disposition pour protéger les droits des minoritaires, ni pour régler les conflits d'intérêt.

La structure de l'actionnariat des sociétés russes selon Belikow (2008) représente elle aussi un autre type de différence entre les économies émergentes et développées. Dans les économies émergentes, il existe généralement un actionnaire de contrôle, plusieurs groupes d'actionnaires minoritaires et une concentration de participations minoritaires. L'actionnaire majoritaire détient habituellement 52 à 55 pour cent du capital de la société, contre 20 à 25 pour cent pour les actionnaires des fonds d'investissement. Ainsi, les actionnaires représentant quelque 80% des actions en circulation dans une société, sont soit les propriétaires des actions ou des entités qui disposent du pouvoir permanent de représenter les intérêts de leurs fonds d'investissement. Le reste des actions se concentre entre les mains de petits investisseurs anonymes au détail. En raison de la concentration des actions, la prise de décision enfreint souvent toute entente entre l'actionnaire de contrôle et les divers fonds de placement. Similairement à de nombreuses économies développées, les membres du conseil qui représentent des intérêts particuliers siègent aux conseils d'administration dans les économies émergentes. En Russie, à la différence des pays développés, il suffit de peu de pouvoir pour désigner quelqu'un au conseil. Si un membre détient un nombre suffisant de voix, il/elle peut élire n'importe qui au conseil sans avoir à consulter les membres actuels; par conséquent, les actionnaires minoritaires sont souvent en conflit avec les actionnaires de contrôle à cause des conseils, des membres du conseil, de certaines décisions myopes, du manque de stratégies commerciales légitimes pour les petits actionnaires et d'un égoïsme incontrôlable.

II.4.2 La pratique de la gouvernance d'entreprise en Chine est largement tributaire d'une présence étatique importante

Les sociétés chinoises quant à elles fonctionnent sous une structure de propriété très unique qui les rend différentes de leurs homologues occidentaux. Une caractéristique dominante de propriété en Chine est la participation au capital non-commercialisable de l'état, soit par l'investissement ou indirectement par des institutions domestiques (des personnes morales) dont beaucoup appartiennent à leur tour partiellement ou complètement au gouvernement central ou aux collectivités locales. Une société chinoise typique contient des parts (actions) de cinq classes distinctes de propriétaires : (i) l'état, (ii) personnes morales, (iii) salariés, (iv) individus domestiques (intérieurs) et, (v) individus étrangers ou des détenteurs institutionnels (Gunasekarage et Al, 2007). Parmi ces actionnaires, les investisseurs domestiques, l'état, les personnes morales sont les trois groupes dominants, car détenant plus de 80 % de parts. Les chercheurs ont en plus constaté que la dominance de la propriété de

personne morale sur la propriété de l'Etat a amélioré la performance de la société chinoise qui n'est pas financièrement et gestionnairement aussi compétitive comme celles dans des pays plus développés. Ainsi, le gouvernement comme le plus grand actionnaire de la société, peut avoir la motivation de contrôler les managers, atténuant ainsi le problème d'agence et booster l'amélioration de la performance de l'entreprise (B ö S, 1991).

Selon Fernandez (2012), la gouvernance d'entreprise en chine est aussi minée par des problèmes endémiques tels que la corruption et le népotisme

II.4.3 La pratique de la gouvernance d'entreprise en Inde et son durcissement à l'ouverture du capital

L'expérience de l'Inde sur la propriété des sociétés ressemble à celle de la plupart des économies émergentes. Les questions de gouvernance d'entreprise ont longtemps été un problème important dans les économies émergentes en raison de la complexité et du chevauchement évident des structures de propriété et de contrôle dans les entreprises. Dans ces entreprises, la gestion est généralement liée à un bloc de contrôle des actionnaires internes qui ont des droits de contrôle au-delà de leurs droits de propriété.

Historiquement, avant l'indépendance, le modèle dominant de la propriété des entreprises indiennes a été le soi-disant «modèle d'agence de gestion » ; agences de gestion, qui fonctionnaient comme des « holding compagnies », sociétés commerciales qui ont été contractés pour gérer les affaires des entreprises émettrices des actions. Le rôle de ces agences est alors de promouvoir les entreprises et d'utiliser divers moyens pour exercer un contrôle. Après l'indépendance, pour la grande majorité des entreprises indiennes, la propriété a été concentrée dans les mains de groupes d'entreprises familiales et dans une moindre mesure, entre les mains des entreprises publiques et des promoteurs. Il faut noter que selon Afsharipour (2009), la structure de propriété des entreprises en Inde a été le principal facteur de l'absence de divulgation et les exigences de gouvernance en vertu de la loi sur les sociétés. Jusqu'à très récemment, les compagnies indiennes étaient peu dépendantes des marchés mondiaux de capitaux, parce que contrôlées par des groupes d'entreprises familiales pilier du paysage des entreprises de l'Inde, les intermédiaires financiers jouant ainsi un rôle mineur dans leur propriété.

Selon une étude de 2006, près de soixante pour cent des 500 plus grandes entreprises de l'Inde étaient affiliées à des groupes d'entreprises familiales, et onze pour cent ont été entièrement ou de manière significative la propriété du gouvernement. Quelques exemples bien connus des groupes de sociétés appartenant aux familles sont les Tatas, les Birla, et les

Ambanis. En plus de la prévalence de la propriété familiale et étatique, les «promoteurs» jouent un rôle important et omniprésent dans la gouvernance d'entreprise en Inde.

C'est avec les années 1990 que vint un changement de stratégie dans les entreprises indiennes. L'économie étant devenue plus libéralisée, les différents promoteurs d'entreprise ont été confrontés à la menace de perdre le contrôle face à l'augmentation sensible des investissements étrangers. Ces promoteurs ont commencé à augmenter leurs participations respectives dans les sociétés qu'ils contrôlaient, étant donné que l'étude de 2005 sur plus de 3000 entreprises a révélé que près de la moitié de la capitalisation boursière de ces entreprises était détenue directement par les promoteurs. Cette étude suggère en outre que les exploitations réelles ont les chances d'être supérieures à la moitié, étant donné que l'actionnariat promoteur est souvent caché sous la forme d'autres personnes morales ou des actionnaires individuels. Cependant, cette concentration de la propriété en Inde est lentement changeante. A titre d'exemple, les investisseurs non institutionnels, promoteurs étrangers et indiens, font des percées significatives dans la propriété des grandes entreprises indiennes.

II.4.4 La gouvernance d'entreprise au Cameroun

Selon Andreck (2006), la gouvernance (ou gouvernement d'entreprise) peut être entendue, au sens large, comme l'organisation et la répartition des pouvoirs entre les différentes instances d'une entreprise. Plus précisément, il s'agit de l'ensemble des procédures et structures mises en place pour diriger et gérer les affaires d'une entreprise de façon à assurer transparence et équilibre des pouvoirs entre le management, les propriétaires de l'entreprise et leurs élus à l'assemblée générale, et les administrateurs. Cette définition ayant fait l'unanimité dans certains contextes est-elle visible au Cameroun ?

Avant de parler de la gouvernance d'entreprise au Cameroun, il est important que nous présentions son profil pays à travers sa situation économique, sa gouvernance politique et son climat des affaires.

II.4.4.1 Présentation générale du Cameroun d'après la BAD

Située au fond du golfe de Guinée en Afrique centrale, la République du Cameroun, d'une superficie de 475 442 km², est bordée au nord-ouest par le Nigeria, au nord par le Tchad, à l'est par la République centrafricaine et au sud par le Congo, la Guinée équatoriale et le

Gabon. La végétation est un condensé de l'Afrique intertropicale avec des forêts denses et humides au sud, des savanes au centre, la steppe au Nord et des forêts et prairies de montagnes. On distingue trois types de climats : équatorial au sud, tropical au centre et sahélien au nord.

La population de 16 millions d'habitants est composée d'une mosaïque de plus de 250 ethnies et croît au taux de 2,8% par an. Le contexte socio-économique du Cameroun est aussi marqué par la pauvreté, comme l'indique les indicateurs suivants : l'incidence de la pauvreté au niveau national est évaluée à 40,2% en 2002 ; le taux de prévalence du VIH/SIDA est estimé à 11, 8% en 2002 ; l'indicateur du Développement Humain durable est estimé à 0,499 selon le Rapport Mondial sur le Développement Humain 2003 qui classe le Cameroun au 142^{ème} rang mondial.

Le Cameroun compte 10 régions dont huit francophones et deux anglophones. Intégration et commerce à l'échelle régionale. De par sa position géographique, le Cameroun est une zone de transit, ce qui lui confère un avantage comparatif dans la sous-région. Le pays joue un rôle non négligeable dans la gestion et la conservation des écosystèmes forestiers d'Afrique centrale.

Il est le pays qui entretient le plus d'échanges commerciaux avec les autres pays de la CEMAC, même si son principal partenaire commercial en Afrique demeure le Nigeria. Il assure près de 40 % du PIB de la CEMAC dont les pays membres ont une politique commerciale commune à travers un tarif extérieur commun (TEC). Au cours des cinq dernières années, le Cameroun a respecté l'essentiel des critères de convergence¹ de la CEMAC, à l'exception de celui relatif à l'inflation.

II.4.4.2 Une situation économique peu reluisante malgré ses nombreuses ressources naturelles

Au cours des cinq dernières années, la croissance a été fortement influencée par l'activité des secteurs pétrolier et agricole (bois, banane, cacao, café, coton, caoutchouc) dont les revenus représentent respectivement près de 50 % et 25 % des exportations. Du côté de la demande, la consommation a représenté près de 80,3 % du PIB et l'investissement 16,9 %. Au niveau de l'offre, le secteur primaire, dont la valeur ajoutée est en hausse, occupe 60 % de la population active et contribue pour 21 % au PIB. La croissance de ce secteur est cependant handicapée par la faible qualité et l'insuffisance des infrastructures rurales, les contraintes liées au financement de la production mais également par l'enclavement des zones de production par

apport aux centres de consommation. Dans le secteur secondaire, dont la valeur ajoutée représente près de 33 % du PIB, l'activité reste avec une tendance à la baisse à cause de l'épuisement de certains puits de pétrole, de la faible compétitivité des agro-industries et de la saturation des capacités de fourniture de l'énergie électrique. L'accroissement de la valeur ajoutée de ce secteur suppose un renforcement notable des infrastructures de base mais également une amélioration significative de l'environnement des affaires. Le tertiaire qui représente 46 % du PIB poursuit sa progression, soit 6 % en moyenne, du fait de la croissance de la téléphonie mobile et de celle du sous-secteur des transports. Gestion macro-économique : Depuis 2003, le Cameroun s'est doté d'une stratégie de réduction de la pauvreté (SRP), dont la mise en œuvre a été soutenue par la Communauté internationale. Les résultats obtenus en matière d'amélioration de la qualité du cadre macro-économique ont permis au Cameroun d'atteindre les points de décision et d'achèvement de l'initiative PPTE, respectivement en 2004 et 2006, d'accroître le niveau des investissements publics dans les secteurs jugés prioritaires dans le DSRP et de mener des réformes structurelles, notamment dans les secteurs d'utilité publique. Le programme du gouvernement, pour l'essentiel, s'est déroulé conformément aux séquences prévues dans le DSRP ; ce qui lui vaut d'avoir conclu les six revues de la FRPC (juillet 2005-juin 2008) du FMI et de bénéficier du concours des autres partenaires au développement pour la mise en œuvre de sa stratégie de réduction de la pauvreté. Au plan des réformes structurelles, des privatisations ont été menées dans les secteurs de l'électricité, de la filière thé, du terminal à conteneur de Douala, du chemin de fer et plus récemment de l'eau. Le processus devra se poursuivre.

II.4.4.3 Une gouvernance politique ambitieuse mais victimes des mœurs

Le gouvernement a engagé des réformes importantes pour améliorer la gouvernance, même s'il subsiste encore des obstacles importants en matière d'amélioration de la transparence, de lutte contre la corruption, d'environnement des affaires et de l'obligation de rendre compte. En matière de transparence et d'obligation de rendre compte, les réformes ont concerné l'exécution et le contrôle budgétaire, la réforme administrative et judiciaire et la lutte contre la corruption. La loi portant régime financier de l'Etat n°2007/006 du 26 décembre 2007 a été adoptée et sa mise en œuvre permettra de responsabiliser davantage les gestionnaires de crédits et de réduire les délais d'exécution des dépenses publiques. Le Gouvernement, avec l'appui des partenaires au développement, met actuellement en œuvre le plan de modernisation

des finances publiques. Ce plan a été élaboré grâce aux diagnostics interne et externe réalisés respectivement par l'administration publique et à travers le PEFA approuvé en 2008.

Les autres faits majeurs qui ont contribué au renforcement de la transparence ont trait à :

- ▶ La publication des données pétrolières dans le cadre de l'Initiative sur les transparences dans les industries extractives (ITIE) pour la période 2001 -2005,
- ▶ La production à bonne date des lois de règlement du fait de la mise en place de la Chambre des Comptes en 2005,
- ▶ La révision en cours du Code des marchés publics en vue de le rendre conforme aux normes,
- ▶ La lutte contre le blanchiment d'argent à travers l'Agence nationale d'investigation financière (ANIF), et
- ▶ La réorganisation du système judiciaire.

Toutefois, il convient de mentionner que les actions relatives à la réduction du délai des circuits des dépenses ainsi que celles relatives à la généralisation des CDMT sont en cours mais ne sont pas encore achevées. Les faiblesses liées au système de gestion des dépenses publiques expliquent en grande partie la faible capacité d'absorption du pays et constituent des entraves à l'exécution des investissements publics financés par des ressources externes. La lutte contre la corruption qui demeure encore élevée³⁰, se poursuit à travers « l'opération épervier » qui permet d'initier des procédures d'information judiciaire à l'encontre de certains hauts responsables de l'Etat. La Commission nationale anti-corruption (CONAC), dont les attributions ont été redéfinies en mars 2006, est appelée à jouer un rôle plus important pour lutter contre la corruption. Enfin, en matière de participation, le Cameroun dispose de plusieurs lois qui consacrent la liberté d'expression et d'association ainsi que le droit de grève. Les rapports de suivi annuels du premier DSRP ont été réalisés et examinés de manière participative avec l'implication des membres du secteur privé et de la société civile. Cependant les capacités des acteurs de la société civile, du secteur privé et des parlementaires méritent d'être renforcées afin d'assurer une participation plus responsable et permettant aux acteurs d'être des forces de propositions.

II.4.4.4 Un climat des affaires peu encourageant

³⁰ Selon Transparence International, près de 79% de Camerounais déclarent avoir versé des pots de vin pour l'obtention d'un service public

Même si le gouvernement a réalisé d'importants progrès en matière de facilitation du commerce à travers la création du guichet unique, de transparence dans le secteur minier et de fonctionnement du système judiciaire ; l'environnement des affaires demeure encore défavorable à l'activité économique. Le rapport « Doing³¹ Business 2009 » classe le Cameroun au 169ème rang sur les 181 économies évaluées dans le cadre de la facilité générale de faire des affaires, et au 32ème rang sur les 46 pays de l'Afrique sub-saharienne. Le Cameroun enregistre sa performance la plus satisfaisante sur l'indicateur de la fermeture d'entreprises, où il se classe au 95ème rang. Parmi les 16 pays membres de l'OHADA, le Cameroun se situe au 7ème rang en ce qui concerne la facilité générale de faire des affaires. L'appréciation de ces indicateurs confirme l'urgence de poursuivre les réformes pour l'amélioration de l'environnement du secteur privé.

II.4.4.5 La gouvernance d'entreprise au Cameroun : un mariage de pratiques formelles et informelles mal acquis

En matière de gouvernance d'entreprise au Cameroun, les insuffisances sont liées essentiellement au manque d'indépendance de quelques Présidents de Conseils d'Administrations et à l'incompétence de certains administrateurs. Quant à la comptabilité et l'audit dans le secteur privé, ils sont organisés au sein de l'ONECCA, composée de 150 membres dont des experts comptables et des comptables agréés. Ces derniers ont la confiance des conseils d'administration, cependant, leur indépendance est parfois entachée par la nature des liens qu'ils entretiennent avec l'entité auditée.

En ce qui concerne le capital social, il est généralement détenu dans le cas d'une PME par un petit nombre de personnes appelées actionnaires appartenant le plus souvent à la famille, le dirigeant étant en plus actionnaire. Comme le fait remarquer Chareaux, cette situation s'explique entre autre par l'inexistence d'un marché financier organisé qui permettrait à ces entreprises de céder leur titre. Wanda (2001) conforte ce point de vue et ajoute que l'opacité de la structure de propriété de l'ensemble des entreprises s'analyse par le désir des actionnaires de contrôler en interne la firme et de se partager les rentes. Cette réticence des PME à ouvrir le capital peut en outre s'expliquer par la faiblesse du capital humain du dirigeant/ propriétaire

³¹ Dans six domaines, le Cameroun se situe dans le dernier quartile : commerce transfrontalier (137), transfert de propriété (138), obtention de permis de construire (154), création d'entreprise (171), paiement des taxes et impôts (171) et exécution des contrats (172)

dont l'attachement à son entreprise se justifierait en partie par l'absence de solutions alternatives sur le marché de travail (Pigé, 2002).

Le fait que l'essentiel des pouvoirs soit centré sur le dirigeant dans une PME, n'est qu'une conséquence de la concentration du capital social dans la mesure où la constitution du capital social des PME est le plus souvent faite par affinité familiale amicale et/ou tribale (Wamba, 2001) et dans un contexte où il existe rarement des dirigeants non propriétaires. On rencontre très peu de cas de séparation entre les fonctions de gestion et de décisions (Wamba, 2001). Cette situation place le dirigeant /propriétaire de la PME dans une logique de pouvoir illimité de gestion, de décision et de contrôle lui permettant d'être au centre des décisions de l'entreprise.

Conclusion du chapitre

Le retour sur les concepts clés de notre recherche ainsi que sur les pratiques de gouvernance dans les pays occidentaux et quelques pays émergents nous a permis de cerner au mieux les contours théoriques de notre étude et de comprendre les fondements du contrôle dans les entreprises. Cependant, il en ressort que ces pratiques sont différentes d'un contexte à un autre. L'essentiel de ces différences est concédé dans le tableau ci-après :

Tableau 2 : Eléments différentiels des pratiques de gouvernance d'entreprise entre les pays occidentaux et les pays émergents

--	--	--

Eléments différentiels des pratiques de la gouvernance d'entreprise	Pays occidentaux	Pays émergents
Actionnariat des entreprises	Actionnariat en majorité diffus Présence d'investisseurs institutionnels	Dirigeant en majorité propriétaire Actionnariat concentré
Eléments caractéristiques de la gouvernance d'entreprise	Forte protection des investisseurs par les lois et les règlements Transparence informationnel Respect des procédures	Attachement à l'éthique et aux valeurs interpersonnelles Impact très fort de la colonisation Pressions administratives (Etat) et mafieuses Mépris des lois engendrant la corruption Présence du népotisme Faible protection des actionnaires
Identité du contrôleur de l'entreprise	Conseil d'administration Comité d'audit Marché financier	Fondateur Famille via son conglomérat Etat (avec une présence excessive dans certains pays comme la Chine)

Source : Auteur

Ainsi exposés, nous pensons que ces différences pourraient aussi impacter le contrôle des entreprises car, le contrôle est un élément clé de la gouvernance d'entreprise. Ceci n'étant qu'un postulat de notre part, il importe donc que nous présentons les pratiques de contrôle au sein des entreprises afin de dire si la géographie du capital affecte de la même façon le contrôle des entreprises au Cameroun et dégager les conclusions.

CHAPITRE II

LES MODALITÉS DE CONTROLE D'ENTREPRISES AU REGARD DE L'ACTIONNARIAT

La théorie de l'agence présente le dirigeant comme un acteur opportuniste et le risque actionnarial illimité. Cependant, les études ont réussi à prouver avec le temps que la tendance peut s'inverser si les propriétaires des entreprises ou les pourvoyeurs de fond mettent en place des outils de gestion de ces risques. C'est d'ailleurs ce que tente de montrer Nabet en 2000 dans ses travaux sur le « corporate control ». Le contrôle de l'entreprise devient donc un volet de la gouvernance d'entreprise qu'il faut regarder et manipuler avec beaucoup d'habileté ; puisqu'il s'agit de surveiller et de réguler ou alors de « sanctionner » les déviances des dirigeants opportunistes.

A ce sujet, Mekiedech (2008) disait que, la première phase de sanction de la gouvernance des entreprises a été celle des opérations publiques d'achat (OPA) qui permettaient "au marché" de reprendre le contrôle et finalement de s'emparer des entreprises considérées comme mal gérées. Cette menace a pesé en fait sur les dirigeants non actionnaires. Ces derniers ont pris conscience qu'ils ne pourraient plus prélever de la valeur sans avoir obtenu au préalable des résultats positifs et sans rendre compte aux actionnaires. La seconde phase a porté après la menace sur un mouvement inverse : celui des stock-options offerts aux managers par les actionnaires, c'est à dire la récompense liée à la valeur ultérieure de l'action qu'il convenait d'élever le plus haut possible par intérêt solidaire du gestionnaire et du propriétaire. La phase actuelle qui est celle de la reprise complète du pouvoir par les actionnaires (Tenaux, 2008), est née du fait que, les cadres dirigeants, après avoir consolidé leur position par les stocks options, arrivaient à confisquer le pouvoir à leur profit et au détriment des actionnaires. C'est historiquement cela qui a donné naissance aux règles de la gouvernance (corporate governance) qui a elle-même connu des dérives³² avec l'affaire Enron et celle du cabinet international d'audit Arthur Anderson.

Le contrôle sera appréhendé ici du point de vue de la géographie du capital qui n'est autre chose que la répartition du pouvoir entre les actionnaires. Il nous incombe dans ce chapitre de répondre aux préoccupations suivantes :

³²Cette dérive a porté sur la falsification des écritures comptables par le cabinet ANDERSEN, auditeur du groupe énergétique ENRON en vue de maintenir et de doper le cours de l'action.

- Quelle est la typologie des actionnaires dans les entreprises ?
- Quels sont les outils de contrôle à la disposition des contrôleurs ?

L'objet de ce chapitre est de faire un tour d'horizon des techniques de contrôle utilisé jusqu'ici dans les pays occidentaux, ainsi que leur impact sur la gestion de l'entreprise. Ceci permettra de mettre en exergue l'apport des travaux sur le lien entre la répartition du pouvoir entre les actionnaires au sein de l'entreprise. Ces techniques que nous avons voulu présenter sont en rapport étroit avec la structure de l'actionnariat compte tenu de notre thème de recherche.

I. LES INTERVENANTS DANS LE SYSTÈME DE CONTRÔLE : LA TYPOLOGIE DES ACTIONNAIRES

Selon le Larousse (2013), la typologie peut être définie comme un système de classification d'un ensemble de données empiriques concernant un phénomène social en types distincts. Ainsi, parler de la typologie des actionnaires revient pour nous à ressortir les différentes personnes physiques ou morales susceptibles de participer à l'actionnariat d'une entreprise. En présentant les types d'actionnaires, nous ressortirons directement son impact sur le contrôle de l'entreprise afin d'éviter la redondance dans la rédaction.

Dans l'actionnariat des entreprises, on retrouve généralement : les fonds d'investissement, les business angels, la famille, les investisseurs institutionnels, les holdings financiers et les salariés.

1.1 Le fond d'investissement ou le capital investissement comme actionnaire vedette pour les entreprises en croissance

Pour financer leur développement, les entreprises non cotées font de plus en plus appel au capital-investissement (CI). Ce mode de financement constitue une alternative, intéressante et adaptée, à l'endettement bancaire en général moins facile et plus coûteux pour les petites et moyennes entreprises (Belletante, 2001). En effet, le risque accru de défaillance, l'asymétrie d'information et les risques d'opportunisme, plus élevés en PME, rendent les banques réticentes à accorder les crédits dans certains pays africains (Rapport du développement en Afrique, 2011). Cependant et contrairement aux banques, les organismes de capital-investissement,

spécialisés dans la gestion de ces risques, peuvent offrir un financement en fonds propres, sans demande de garanties excessives, aux sociétés en création ou aux PME à un moment critique de leur vie (développement, transmission), palliant ainsi le manque d'argent des fondateurs ou des dirigeants. Les capital-investisseurs (CI) accompagnent l'entreprise, en qualité d'actionnaires, pendant une durée classique comprise entre 4 et 5 ans en moyenne (Rigouzio, 2014).

Dans ce paragraphe, nous présenterons le concept de capital investissement ainsi que sa place dans la gouvernance des entreprises qui le sollicitent.

I.1.1 La compréhension du concept de Capital Investissement

Au plan historique, les Etats-Unis constituent le berceau du capital-investissement spécifiquement dans sa composante moderne du capital-risque (venture capital). Sa paternité revient à Doriot, Professeur à l'université de Harvard, qui fonda en 1946 à Boston, la toute première structure de capital-investissement spécialisée dans le capital-risque, l'American Research & Development Corporation. Depuis lors cette industrie s'est répandue progressivement dans le monde.

Au plan de la segmentation du système financier, le capital-investissement (private equity) est une filière de l'industrie financière dont la finalité est de contribuer au financement des besoins structurels (hauts de bilan ou investissements) des entreprises à fort potentiel de croissance, généralement les PME non-cotées, en leur apportant des fonds propres.

Au plan fonctionnel et selon le modèle économique dominant (la structure duale) dans l'entreprise, le métier de capital-investisseur consiste pour une entreprise de gestion (ou entreprise d'investissement) à mobiliser les capitaux à travers des fonds d'investissement pour les investir sous forme d'apports en fonds propres (prises de participation) ou en quasi-fonds propres (prêts participatifs, prêts mezzanines ou subordonnés au capital, etc.) dans la création, le développement et la transmission (LBO) d'entreprises à fort potentiel de croissance, pour une durée moyenne variant de 7 à 10 ans, en perspective des rendements élevés notamment sous forme de plus-values réalisées lors de la cession desdits investissements, en contrepartie des risques pris.

Le capital-investissement est radicalement différent du métier du crédit. Le banquier ou le prêteur tire son rendement des intérêts perçus et sécurise le remboursement de son capital par

la prise préalable de garanties, alors que le capital-investisseur prend le risque aux côtés de l'entrepreneur ou du chef d'entreprise et ne fonde son rendement que sur la croissance rapide et la rentabilité de l'entreprise. Le capital-investisseur est un actionnaire professionnel qui apporte à l'entreprise non seulement le financement mais aussi le conseil et l'appui stratégique

Le Capital Investissement, private equity est donc un soutien fondamental de l'entreprise non cotée tout au long de son existence. Il finance le démarrage (Capital Risque), le développement (Capital Développement), la transmission ou l'acquisition (LBO/Capital Retournement) de l'entreprise. Ce sont en général des petites et moyennes entreprises (PME) en création ou n'ayant pas encore atteint la taille critique pour accéder à la cote d'une bourse des valeurs afin d'y lever les capitaux nécessaires à leur développement. Pour les PME n'ayant pas un fort potentiel de croissance, le capital-investissement de proximité peut être d'un apport très appréciable pour leur financement.

C'est pour ces diverses raisons qu'il sera judicieux que nous parlions de l'émergence du capital investissement au Cameroun et, que nous présentons quelques exemples réussis en Afrique subsaharienne (AfSf) pour terminer sur son apport à la gouvernance d'entreprise.

I.1.2 L'émergence du capital Investissement dans l'actionnariat au Cameroun

La société de capital investissement la plus ancienne au Cameroun est la Société Nationale d'Investissement³³ (SNI) dont le modèle (structure unique) est dépassé et qui n'a que très peu investi ces dernières années.

Cependant d'autres institutions sont nées et sont présentées dans le tableau suivant :

³³ La Société Nationale d'Investissement du Cameroun (SNI), créée en 1964 sous la forme d'une société à capital public avec l'Etat comme actionnaire unique, a pour objet la mobilisation et l'orientation de l'épargne nationale et de tout autre moyen financier national et international.

Chiffres clés de la SNI en 2010 : Capital social : 23 855 millions de F CFA, Portefeuille d'entreprises : 32, Budget 2010 : 46 670 millions F CFA en ressources et 42 359 millions F CFA en emplois, Total du bilan 2010 : 47 162 millions F CFA, Résultat net 2010: 1 353 millions F CFA Chiffre d'Affaires 2010 : 7 428 millions F CFA, Investissements cumulés Nets 2010: 415 131 millions F CFA, Rendement du portefeuille 2010 : Brut :13,34% et Net : 21,00 %. Source : <http://www.sni.cm/fr/presentation.php>.

Tableau 3 : Date de création des sociétés de capital investissement au Cameroun et spécialisation des acteurs

Date de création	société de capital investissement	Métiers
1964	Société Nationales d'Investissement (SNI)	Capital-risque/Capital-développement/Capital-transmission
1990	Société Africaine de prise de participations (SAPA)	Capital-risque/Capital-transmission/capital-retournement
1997	Emerging Capital Partners (ECP)	Capital-développement/Capital-transmission
1998	Central Africa Investment (Cenainvest)	Capital-risque/Capital-développement/Capital-transmission/Capital-retournement
2000	Camship Investment Corporation (CIC)	Capital-risque
2002	Investisseurs et partenaires pour le développement (I&P)	Capital-développement
2007	Travant Capital Partners	Capital-risque/Capital-développement

Source : Pougue et Bernaconi (2013).

Selon Mawanba (2011), les objectifs des sociétés de CI au Cameroun³⁴ varient selon leur origine. Ses travaux révèlent que les CI étrangers recherchent une rentabilité élevée et investissent régulièrement dans des multinationales occidentales ou dans les entreprises dirigées par les européens. Ils préfèrent investir dans des entreprises ayant une visibilité financière et qui désirent poursuivre leurs activités au Cameroun. Alors que les CI nationaux

³⁴ En 2011, 86 entreprises au Cameroun sont financées par le capital Investissement. En effet, uniquement de 19 entreprises financées par des CI étrangers sur un total de 89, soit 70 pour la fraction excédentaire financée par les nationaux. En moyenne la part de fonds investis représente 46 % de la capitalisation des CI nationaux qui reste élevée par rapport aux CI étrangers dont la participation représente 5 % de leurs fonds totaux disponibles. Tous les CI ont une expérience soit dans le métier du capital-investissement, soit en tant qu'ancien dirigeant d'entreprise ou responsable administratif et financier (Mawanba, 2011).

investissent dans des PME en démarrage dont l'horizon financier demeure relativement incertain

En outre, au Cameroun, le CaDiDeC (*Cameroon Diaspora Development Club*) est un fond d'investissement que la diaspora veut mettre sur pied. L'idée est née après l'appel national de l'ambassadeur SE Jean Marc Mpay qui était l'invité de marque à Cologne lors du Challenge Camerounais en 2009. Pendant le Business Forum du dit Challenge, l'ambassadeur demandait donc aux compétences de la diaspora camerounaise en Allemagne de se mobiliser et de mettre sur pied une entité financière à même de rassembler du capital pour le simple et unique but de financement de projets au Cameroun. Le *CaDiDeC* est donc un concept, une structure de financement et d'investissement à travers les cotisations de ses propres membres.

Compte tenu de l'implication des capitaux investisseurs dans la gestion de l'entreprise, nous pouvons penser que la vision de cet actionnaire dans l'entreprise est plus cognitive et stratégique que disciplinaire. Cependant, cette pensée pourrait être différente au regard des réalisations de quelques sociétés de private equity en Afrique

I.1.3 Quelques exemples de sociétés de capital investissement réussies en Afrique

En termes de levées de fonds, comme sur les marchés développés, le capital-investissement a connu d'après Rigouzio (2014) une forte expansion en AfSS (Afrique Subsaharienne) juste avant la crise financière. Les levées de fonds ont atteint 6 Md\$ entre 2006 et 2008, contre 2 Md\$ entre 2000 et 2005. Il faut toutefois noter que rapportée au PIB, l'activité de capital investissement en AfSS est comparable à celle constatée dans les BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine). Elle est même supérieure à celle d'autres régions comme l'Amérique latine et l'Europe centrale et orientale. Ainsi, les opérations de capital-investissement réalisées entre 2008 et 2010 ont représenté environ 0,17 % du PIB, contre 0,16 % pour la Chine et 0,10 % pour l'ensemble de l'Amérique latine.

Il existe en Afrique quelques sociétés de capital investissement qui soutiennent les entreprises en leur octroyant des fonds pour favoriser la croissance économique. Sans toutefois être exhaustif, nous pouvons citer ;

❖ **La SOFINANCE en Algérie** : Elle a été constituée le 18 avril 2000 avec un capital social de 5 milliards de DA. L'agrément de la Banque d'Algérie a été obtenu le 09 janvier 2001. La SOFINANCE est un établissement financier agréé par la Banque d'Algérie, il est constitué sous forme de société par action d'un capital social de 5.000.000 DA. La SOFINANCE

intervient minoritairement pour une durée de 3 à 5 ans dans des opérations de création, de développement, et de transmission d'entreprise.

❖ **FMO** (la banque néerlandaise de développement) créée en 1970 et dans laquelle l'Etat hollandais détient 51% des parts tandis que les grandes banques hollandaises en détiennent 42%. Les 7% restants sont détenus par des organisations patronales et syndicales, des sociétés hollandaises, et des personnes physiques. FMO s'est concentrée sur le développement du secteur privé dans des pays en voie de développement et des marchés émergents en Asie, en Afrique, en Amérique Latine, en Europe Centrale et en Europe de l'est. Elle le fait avec des prêts, des participations, des garanties et d'autres activités de promotion d'investissement. Son but est de contribuer à la croissance économique structurelle et durable dans ces pays.

❖ **AFRICINVEST** : AFRICINVEST est un fonds de capitaux propres privés couvrant le Maghreb et l'Afrique Subsaharienne. Les actionnaires et les investisseurs de ce fonds sont : FMO (l'Agence de développement Néerlandaise), BIO (Fonds de Développement Belge), BEI (Banque Européenne d'Investissements), FINNFUND, BOA/AFH, PROPARCO, IBTC Chartered Bank et Oikocrédit. Le fonds AfricInvest, dont la taille est de 34 millions d'Euros, est géré par AfricInvest Capital Partners, une entité de gestion domiciliée à Maurice et conjointement créée par le FMO et Tuninvest Finance Group en septembre 2004.

❖ **TUNISIE LEASING** : c'est une société tunisienne de Crédit-Bail créée en 1984. Elle est le leader dans son domaine d'activité avec 25% de part de marché. Tunisie Leasing fait partie d'un groupe financier dont les métiers de base sont : le leasing, le factoring et la location longue durée. Tunisie Leasing est doté d'un réseau de - agences à : Tunis, Nabeul, Sousse, Sfax, Gabès et Gafsa. Dans le cadre de sa stratégie de croissance externe, Tunisie Leasing a ouvert une filiale en 2006 en Algérie, dénommée Maghreb Leasing Algérie.

❖ **AFH** (African Financial Holding) : c'est une holding de droit luxembourgeois a été créée en 1988 pour être l'actionnaire de référence des banques BOA (Bank Of Africa) et leur apporter l'assistance et le soutien nécessaires à leur gestion et à leur développement. Le Groupe est présent aujourd'hui dans 10 pays : Sénégal, Mali, Côte Ivoire, Burkina Faso, Niger, Bénin, Kenya, Madagascar, Tanzanie et Ouganda.

En somme, le capital investissement (private equity), qui est encore une industrie jeune sur le continent, à l'exception de l'Afrique du Sud, a une triple utilité selon Rigouzio (2014). D'abord, il permet grâce à des équipes expérimentées de mobiliser l'épargne longue disponible (dans les économies développées comme sur le continent) et de l'investir dans des projets de qualité. Ensuite, il est indispensable pour fournir les fonds propres dont ont besoin les entreprises en forte croissance. Enfin, au-delà des apports financiers, il permet de réduire l'écart

entre les industriels des pays développés et ceux des pays émergents en apportant son expertise et ses réseaux industriels à chacune des parties.

Quel serait alors son rôle pour la gouvernance des entreprises ?

I.1.4 Le capital investisseur et les procédures de renforcement de contrôle : quels enjeux pour l'entreprise ?

Dans une étude de Sténevot sur le CI en France en 2006, il est mentionné l'aspect disciplinaire du rôle du capital investissement en plus son rôle de créateur de valeur car, pour y arriver, il faut des personnes susceptibles de diriger la société de manière efficace et efficiente. Mais cette idéal n'est pas toujours atteinte à cause des limites liées aux théories d'appui à la gouvernance d'entreprise, d'où la nécessité de renforcer le contrôle de l'entreprise

En effet, les entreprises financées par capital-investissement sont des sociétés non cotées, la plupart du temps des PME. Contrairement aux entreprises cotées, ces entreprises ne sont pas soumises à des contraintes légales de publication d'informations et ne peuvent faire l'objet d'un suivi permanent d'analystes financiers (Paranque, 2002)³⁵. Elles n'ont pas toujours les capacités de production de l'information utile et nécessaire à l'action et la décision des tiers. En outre, leurs dirigeants, principaux détenteurs de l'information et du pouvoir de décision jusqu'alors, se montrent parfois réticents à la communiquer.

En outre, dans les PME financées par capital-investissement, notamment les PME en création ou les anciennes PME familiales qui ont été obligées d'ouvrir leur capital pour se développer, le dirigeant (voire l'équipe dirigeante) détient une part non négligeable du capital, ce qui lui donne un pouvoir plus ou moins grand par rapport aux autres actionnaires. En particulier, lorsque le dirigeant est majoritaire, il a le pouvoir, au moins théorique, d'imposer ses choix.

A côté du capital investisseur, nous pouvons aussi avoir dans l'actionnariat des entreprises les business angels.

³⁵ Citer par Sténevot (2005).

1.2 Les Business Angels (BA) et leur influence sur le contrôle de l'entreprise : entre accompagnement et discipline

Un Business Angel (ou BA) est une personne physique qui investit une part de son patrimoine dans une entreprise innovante à potentiel et qui, en plus de son appui financier, met gratuitement à disposition de l'entrepreneur, ses compétences, son expérience, ses réseaux relationnels et une partie de son temps. Cela signifie qu'il peut intervenir dans le management et dans la stratégie de l'entreprise. Il suit aussi de près les projets d'innovation et de création de valeur. Les BA sont pour la plupart d'anciens entrepreneurs dotés d'une expérience professionnelle reconnue dans leurs domaines d'investissement. De surcroît, ils sont actifs au sein des sociétés dans lesquelles ils placent leur argent. Hormis le soutien financier, les BA apportent surtout leur expérience aux entreprises. Ils prodiguent des conseils aux jeunes entrepreneurs et leur offrent leurs réseaux relationnels. Ainsi, ils ont deux rôles majeurs que sont l'accompagnement (Certhoux et Zenou, 2006) et disciplinaire.

Les BA ont un comportement différent de celui des autres investisseurs (notamment les *sociétés de capital-risque*) : ils établissent un climat de confiance avec les dirigeants et apportent leur soutien sous forme de conseil, notamment lors des réunions du conseil d'administration ou de surveillance. Les BA se distinguent aussi par des préoccupations au-delà de l'aspect scientifique ou financier. Leur rôle ne se limite pas au seul contrôle disciplinaire des dirigeants. Ils doivent siéger dans le conseil d'administration. Leur entrée dans le capital les autorise précisément à s'engager directement dans les décisions stratégiques. C'est cette proximité qui les amène d'ailleurs à passer d'un simple actionnaire à de véritables *conseillers-accompagnateurs* (Certhoux et Zenou, 2006). Cette implication selon eux, repose sur le triptyque Hommes/Structure/Moyens et se traduit de la façon suivante :

- ▶ Homme : le BA actionnaire, qui parce qu'il est propriétaire d'une partie du capital de l'entreprise, dispose d'une certaine légitimité pour s'impliquer dans son développement. Cette implication repose cependant sur une volonté de sa part et sur les compétences nécessaires pour apporter un soutien efficace.
- ▶ Moyens : l'investissement personnel de l'actionnaire (autre que financier) qui peut prendre les formes suivantes : appui apporté au dirigeant, mise à disposition de son réseau de relations professionnelles et personnelles, participation à la gestion courante, prestations de conseil ...
- ▶ Structures : le conseil d'administration, le conseil de surveillance ou tout autre organisme interne qui permet à l'actionnaire d'accompagner l'entrepreneur notamment en participant à la prise de décisions orientant le développement de l'entreprise.

Ce dernier élément nous permet ainsi de nous prononcer sur le second rôle du BA qui celui d'actionnaire contrôleur. Cette optique clairement actionnariale se concentre sur l'ensemble des mécanismes qui permettront de réduire les conflits d'agence entre actionnaires et dirigeants. L'actionnaire a donc ici un rôle que l'on peut qualifier de *disciplinaire* car, il s'agit de maximiser la valeur actionnariale, en empêchant le dirigeant de l'entreprise accompagnée de détourner de la valeur au détriment du premier.

Qu'en est-il de l'actionnaire famille ?

1.3 L'actionnaire familial et ses attraits

Ce type de financeur se trouve en particulier dans les entreprises familiales. Nous entendons par actionnariat familial, un actionnariat constitué par les membres d'une même famille depuis plusieurs générations qui, souvent regroupés dans un holding commun, voire dans une fondation exercent une influence sur le management (Vernimenn 2012).

L'entreprise familiale est définie selon Allouche et Amann en 2005 comme une entité dans laquelle au moins 51% des droits de vote sont détenus par les membres d'une seule famille élargie par les liens de mariage, le top management étant aux mains de la famille qui détient l'entreprise. Nous pouvons donc en déduire l'hypothèse suivante :

La plupart des entreprises dans le monde sont contrôlées par leurs fondateurs ou par les familles des fondateurs et leurs héritiers. Cette propriété familiale est quasiment universelle parmi les sociétés non cotées, mais également dominante parmi les sociétés faisant appel au marché (Burkart, Panunzi et Shleifer, 2002). En effet, la majorité des entreprises qui font appel au marché, et partout dans le monde, est contrôlée par des familles (La Porta *et al.* 1999 ; Claessens *et al.* 2000, European Corporate Governance Network, 2001 ; Faccio et Lang, 2002). Le constat effectué par l'étude de Faccio et Lang (2002) est assez saisissant. Son étude, menée sur la France, l'Allemagne, l'Italie, l'Espagne et la Grande-Bretagne repose sur un échantillon de 3 740 entreprises. Sur la totalité de l'échantillon, 43,9 % des entreprises sont des entreprises familiales. L'étude montre par ailleurs que plus des deux tiers des entreprises familiales européennes sont dirigées par un membre de la famille (la proportion la plus haute étant atteinte en Italie et au Royaume-Uni et la plus basse en Allemagne). Cette constatation de la très forte implication des membres de la famille dans la direction opérationnelle des entreprises familiales est amplifiée par les biais avoués de l'étude qui conduisent à une sous-estimation de la présence réelle des actionnaires familiaux. Ces résultats sont convergents avec les résultats d'études antérieures. Ainsi par exemple, La Porta, Lopez-de-Silanes et Shleifer (1999) ont mis en

évidence la présence dominante d'un membre de la famille dans la direction dans 73 % des cas, constat amplifié par le fait que dans 78,7 % des cas le dirigeant propriétaire était le seul actionnaire contrôlant l'entreprise.

Ainsi, le recouvrement des rôles d'actionnaire et de dirigeant, quasi âme de l'entreprise familiale, a pour conséquence directe le risque d'une confusion entre le mode de gouvernement d'une entreprise et son mode de gouvernance (Hirigoyen, 2002).

Dans le même ordre d'idées, Faccio et Lang ont fait en 2002 un récapitulatif du pourcentage d'entreprises familiales et présence d'un actionnaire familial dirigeant pour quelques pays :

Tableau 4 : Pourcentage d'actionnaire familial dans une entreprise familiale

Pays	Nombre d'entreprises	Entreprises familiales (% échantillon)		Actionnaire familial Dirigeant (% échantillon)	
		Contrôle supérieur à 10%	Contrôle supérieur à 20%	Contrôle supérieur à 10%	Contrôle supérieur à 20%
Allemagne	704	71,64	64,62	60,40	61,46
Espagne	602	67,83	55,79	63,64	62,50
France	607	70,44	64,83	61,99	62,20
Italie	208	64,87	59,61	70,24	70,00
Royaume Uni	1589	33,75	19,88	71,53	76,22
Total échantillon	3740	54,24	43,88	66,04	66,78

Source : Faggio et Lang (2002) ; citer par Allouche et Amann (2005).

Il ressort de ce tableau que le contrôle est exercé en général par la famille lorsque la part de capital est supérieure à 20%. Cependant, on observe que, dans les pays comme la France l'Allemagne, l'Espagne ou l'Italie, le contrôle est détenu par la famille même si le pourcentage détenu du capital n'atteint pas 20% (cependant reste supérieur à 10%).

Ce type d'actionnariat étant l'apanage de tous et même des pays développés, il importe que nous parlions de la particularité des relations dans ce type d'entreprise car les conflits y

sont souvent très accrus, fragilisant ainsi la vie de l'entreprise pouvant entraîner la dislocation de la famille (cas Teisseire³⁶ en France).

I.3.1 Les particularités de la relation affective de la famille entrepreneur

Plus généralement, les relations au sein de la famille, sont gouvernées par des critères (valeurs partagées, anticipations, etc.) qui ressortent plus de l'émotion que de la rationalité (Gomez-Mejia *et al.* 2001). La question des coûts d'agence qui en découlent mérite alors d'être posée. *A priori*, on peut penser que dans cette configuration « principal-(la famille)/agent-(l'actionnaire familial dirigeant) », les phénomènes de risque moral sont négligeables. En sens inverse, on peut considérer que ces rapports particuliers vont neutraliser les différents mécanismes formels classiques mis en place pour réduire les coûts d'agence. L'« avantage » découlant de l'appartenance à la famille est susceptible de fournir au dirigeant les moyens d'imposer de fait la satisfaction de ses propres objectifs (dans l'entreprise) aux membres de la famille. Ces interrogations, qui ne sont que quelques-unes de celles qui peuvent être évoquées, mettent en évidence la difficulté de mettre en place des structures de gouvernance appropriées qui assignent à chacune des institutions un rôle optimal. C'est néanmoins un enjeu crucial pour la pérennité de l'entreprise familiale (Leach et Bogod, 1999). Cette nécessité s'amplifie par ailleurs avec le développement de l'entreprise. Neubauer *et alii* (1998), considèrent que dans les entreprises (et plus encore dans les entreprises familiales), les deux objectifs clés d'une gouvernance sont la viabilité (la pérennité de l'entreprise) et la légitimité de l'entreprise (l'acceptation par la société, l'alignement sur ses normes et valeurs). En quelque sorte, anticipant depuis longtemps sur le mouvement d'une gouvernance élargie, d'une gouvernance partenariale, les actionnaires dirigeants d'entreprises familiales ont depuis longtemps eu recours aux réseaux sociaux.

³⁶L'année 2002 est, pour cette société, une année de rupture en termes de management. En effet, de nombreux conflits au sein de l'actionnariat et de la direction ont éclatés. Pourtant, la situation financière de la société s'est améliorée au cours des dernières années. La source du conflit que la société connaît en 2002 ne se trouve pas dans les éléments comptables ou financiers, mais plutôt dans les relations des principaux acteurs de la coalition de contrôle. En effet, la société Teisseire connaît un important conflit au sein de la famille fondatrice.

I.3.2 L'élargissement de la gouvernance aux réseaux sociaux encouragé par l'actionnariat familial

Si on retient une définition de la gouvernance des entreprises focalisée sur le processus par lequel les sociétés prennent en compte les attentes (droits et souhaits) de leurs « stakeholders³⁷ », on retrouve, pour partie, le concept de réseaux sociaux tels qu'il peut être utilisé pour la lecture du fonctionnement des entreprises familiales.

Selon Allouche et Amann (2002) les théories traditionnelles du contrôle et de la surveillance dans les entreprises familiales montrent que les entreprises familiales présentent certains avantages du fait que le capital et le contrôle soient entre les mêmes mains : réduction des coûts d'agence, loyauté et engagement profond à l'entreprise, prise de décisions rapides, continuité dans les objectifs et les politiques de l'entreprise, etc. Pourtant, l'effet bénéfique du contrôle familial ne se produit que lorsque des mécanismes de gouvernance sont en place afin que les actionnaires minoritaires puissent efficacement surveiller les actionnaires de contrôle (La Porta *et al.* 1998, 1999).

Dans les entreprises familiales, (et par extension du concept d'organisation clanique emprunté à Ouchi), les relations interindividuelles, tissées au sein du réseau naturel créé par les liens biologiques de la reproduction se structurent autour d'une charte commune peu codifiée et peu formalisée regroupant implicitement valeurs et croyances partagées. C'est pourquoi, les membres de la famille sont condamnés à faire reposer leurs transactions sur la confiance réciproque. La confiance est alors dans ce sens le substitut aux contrats explicites. Par extension aux entreprises familiales, l'observation d'un encastrement de l'action économique dans les structures sociales souligne le rôle des relations personnelles concrètes et des structures de réseaux pour susciter de la confiance et décourager l'opportunisme : « là où l'encastrement fait défaut, et où beaucoup d'individus semblent être des maximisateurs de profit rationnels, très proche du modèle d'action sous socialisé [...], l'activité économique est souvent inhibée par manque de la confiance interpersonnelle, nécessaire à la délégation de l'autorité » (Allouche et Amann, 2002) La préférence répandue, de traiter avec des individus à la réputation établie, est alors susceptible de mieux expliquer les constructions institutionnelles que ne le laisse supposer l'argument fonctionnaliste : l'existence des entreprises, des contrats économiques, des institutions est posée en termes de confiance et de réseau social.

³⁷ C'est-à-dire toutes ces personnes qui ont « quelque chose en jeu (ou qui sont partie prenante) dans la société, les actionnaires, les bailleurs de fonds, les employés, les clients et le public en général – (Demb et Neubauer, 1992).

1.4 Les investisseurs institutionnels

Davis et Thompson avancent en 1994 des résultats relatifs au pouvoir des actionnaires en précisant que le contrôle de l'équipe managériale est en général détenu par des actionnaires institutionnels qui ont réussi à s'accaparer le contrôle grâce à leur poids politique. Les actionnaires institutionnels participent donc désormais au *corporate control*. Lorsque l'entrepreneur était également propriétaire de son affaire, le contrôle et la propriété se confondaient entre ses mains. Au fur et à mesure du développement de l'entreprise, les fonctions de contrôle et de propriété ont été amenées à se séparer au sein de l'entreprise (Berle et Means, 1933). Cette dernière situation peut être considérée comme une caractéristique du 20^{ième} siècle, en tous cas jusqu'au début des années 80, période qui connut une montée conséquente de l'activisme des investisseurs institutionnels.

D'après les travaux de Burkart et Chartely(2000), en France, 37 % de la capitalisation boursière des entreprises du CAC 40 sont détenus par des actionnaires non-résidents (Burkart, P. Charlety 2000). Baudru, Kechidi (1998) distinguent les investisseurs institutionnels américains en fonction de leur statut juridique : les fonds DC (*Defined Contribution*) et les fonds DB (*Defined Benefit*). Ces derniers gèrent les fonds des salariés à travers des fiducies (*trustees*), c'est-à-dire des fonds communs de placement des assurances ou des banques. Le fond CalPERS est l'un des plus représentatifs mais surtout des plus actifs puisqu'il a développé un programme de *Corporate Governance* à partir de 1987.

Contrairement aux investisseurs institutionnels français, les contraintes d'optimisation du profit pesant sur les investisseurs institutionnels anglo-saxons sont plus lourdes. Les actionnaires de ces derniers peuvent entreprendre des actions judiciaires en responsabilité fiduciaire dans les cas où ces institutionnels ont pris des décisions contraires à l'intérêt de leurs clients. Cette pression juridique inexistante en France et les choix d'investissements des investisseurs institutionnels français ne les incitent pas à exercer un activisme (Mtianos et Paquerot 1999). Les OPCVM³⁸ français mènent une politique d'actionnaires passifs. Une étude effectuée par la société Proxinvest en 1994 montre que les gestionnaires d'OPCVM ne sont que 30 % à voter aux assemblées générales et que 95 % de ces derniers avaient adressé leur pouvoir en blanc au président de la société concernée³⁹.

³⁸ Organisme de Placement Collectif en Valeurs Mobilières

³⁹ In P.H. Leroy [1996], p. 26-29.citer par Girard.

1.5 Les holdings financières

Une holding, qualifiée également de "société mère" ou de "société consolidante" se distingue comme une société détenant des actions ou des titres dans plusieurs entreprises, nationales et/ou internationales et pouvant appartenir à différents secteurs dans le but d'y obtenir l'unité de direction. Dans ce cadre, la participation financière de la société holding doit être majoritaire c'est-à-dire qu'elle doit excéder 50% des actions ou des parts sociales des entreprises pour les contrôler.

La société de holding a un effet de levier juridique. En effet, une ou plusieurs personnes physiques, associés ou actionnaires, mêmes minoritaires, dans de nombreuses sociétés, peuvent créer cette forme de société en vue de consolider leurs parts ou actions au sein d'une même société morale et accroître leur pouvoir dans ces sociétés. Parmi elles, on distingue donc les holdings financiers.

Selon le lexique de finance (2014), une holding financière est une structure qui regroupe les différentes participations financières détenues par des personnes physiques ou morales dans d'autres sociétés et qui très fréquemment assurera le financement et le contrôle des dites sociétés. Il convient de signaler que la société de holding ainsi défini se différencie des sociétés d'investissement par la nature de son objet : l'intérêt de la société holding purement privé s'oppose à l'intérêt public des sociétés d'investissement.

Ces investisseurs qui ont fait leur temps en Europe et qui ont aujourd'hui presque disparus pour laisser la place aux marchés financiers. Selon Vernimenn 2012, les holdings financiers, autrefois liés à des groupes bancaires, ont joué un rôle majeur auprès des entreprises en les finançant, en les aidant à constituer des grands groupes industriels. Ils étaient en quelque sorte un substitut aux marchés de capitaux, alors embryonnaires. Même s'ils restaient fondamentalement financiers, avec un objectif de rendement, la durée de détention de leurs participations pouvait être longue.

1.6 L'actionnariat salarié

L'actionnariat salarié est un dispositif permettant d'associer les salariés à la vie financière et aux résultats de leur entreprise. Lancé en France par le Général de Gaulle au lendemain de la seconde guerre mondiale, l'actionnariat salarié visait clairement à concilier la valeur du travail à celle du capital.

Si l'actionnariat-salarié est un terme souvent utilisé, ses fondements juridiques sont relativement récents. Avant la loi du 25 juillet 1994, l'actionnariat-salarié relevait de deux statuts totalement différents : on était soit salarié, soit actionnaire. La loi de 1994 a reconnu les actionnaires-salariés en prévoyant des avantages (collectifs) liés à ce statut. C'est ainsi que sont prévues les associations d'actionnaires-salariés et surtout la possibilité pour les actionnaires-salariés, sous certaines conditions, d'être présents au sein des conseils d'administration de leurs entreprises.

L'actionnariat-salarié est la plupart du temps une manifestation de confiance des salariés envers leur entreprise. C'est aussi l'expression d'une volonté de bénéficier de son développement sous un autre angle que le seul contrat de travail. Pour l'entreprise, c'est rechercher un outil de motivation et de fidélisation aboutissant à une convergence d'intérêts entre l'entreprise et ses salariés.

L'actionnariat salarié se traduit aussi par une participation directe des salariés dans le gouvernement d'entreprise via un ou plusieurs postes au sein du conseil d'administration.

Les actionnaires-salariés ont de ce fait, la possibilité d'exercer un contrôle actif sur les décisions de la coalition de contrôle en créant ou en rejoignant une coalition dissidente. Ces actionnaires se réunissent sous la forme « associationnelle ».

Après avoir passé en revue les différents types d'actionnaires que nous pouvons avoir dans les entreprises, il est important que nous présentions les différents moyens de contrôle qu'ils utilisent pour lutter contre l'opportunisme du dirigeant.

II COMMENT CONTRÔLER LES ENTREPRISES: LES MÉCANISMES DE CONTRÔLE

Les réponses apportées à cette question s'attaquent à l'origine du problème de contrôle. Selon Merchant(1998), l'existence de comportements dysfonctionnels et donc le besoin d'un contrôle des individus a trois causes possibles :

- Premièrement, les individus peuvent ne pas connaître de façon précise ce qui est attendu d'eux.
- Deuxièmement, les individus peuvent être motivés à prendre des décisions différentes de celles que l'organisation souhaiterait.
- Troisièmement, les individus peuvent ne pas avoir les compétences, qualités ou connaissances requises pour prendre les "bonnes" décisions.

Par ailleurs, les systèmes de contrôle prennent en considération l'existence de facteurs de contingence qui rendent possibles ou non la mise en place de mécanismes de contrôle et qui conduisent à différents modes de contrôle. Ainsi, Ouchi (1979) considère que le système de contrôle est, avant tout, un processus de mesure, d'évaluation et de rétribution de la performance. Dans cette perspective, pour pouvoir contrôler, il faut pouvoir mesurer. Selon Ouchi, deux éléments peuvent donner lieu à une mesure : le comportement et les *outputs* qui résultent de ce comportement. Il en découle deux modes de contrôle : le contrôle des comportements (*behavior control*) et le contrôle des résultats (*output control*), étant entendu que, dans les deux cas, l'objectif est d'obtenir les comportements souhaités, dans le premier cas en surveillant et/ou en contraignant directement ces comportements, dans le second cas en récompensant les résultats de façon sélective.

Pour Merchant (1998), le contrôle des comportements, appelé contrôle des actions, assure que les salariés exécutent les actions jugées souhaitables et n'exécutent pas les actions indésirables. Règles et procédures, définition et séparation des responsabilités, supervision directe, autorisations d'engagement de dépenses constituent des exemples de ce mode de contrôle. Le contrôle des résultats consiste à récompenser ou sanctionner les individus en fonction des résultats qu'ils obtiennent.

Il se peut toutefois que ni le processus de transformation ni les résultats ne soient identifiables ou mesurables de façon satisfaisante. Dans ce cas, l'entreprise doit recourir à un troisième mode de contrôle : le contrôle clanique ou par rituels chez Ouchi, le contrôle du personnel chez Merchant. Il consiste à avoir des salariés dont le profil et les compétences correspondent aux besoins (par sélection ou par formation), ou à induire des comportements d'autocontrôle, par l'individu lui-même ou par ses pairs. Ce mode de contrôle assure, par socialisation, l'alignement de l'intérêt des salariés avec celui de l'organisation, induisant un fort degré d'implication et rendant donc inutile toute autre forme de contrôle reposant sur la surveillance et/ou la mesure *a posteriori* de comportements ou de résultats.

En combinant les deux éléments du système de contrôle et en présentant les modes de contrôle en fonction des conditions préalables, Ouchi obtient la matrice suivante :

Capacité à mesurer les résultats		Parfaite		Imparfaite	
		Contrôle des résultats ou des comportements		Contrôle des résultats	
		Contrôle des comportements		Contrôle "clanique"	

Tableau 5 : Type de contrôle et conditions préalables

Source : (Ouchi, 1979)

Le principal système de contrôle des dirigeants pour Fama⁴⁰ est compte tenu de l'importance du capital humain dans le patrimoine des dirigeants, le marché des dirigeants (marché du travail), qui peut cependant s'appuyer sur l'information fournie par le marché financier pour évaluer la performance réalisée et la répercuter sur la valeur du capital humain du dirigeant. Des mécanismes internes existent également pour compléter la discipline assurée par les marchés externes, tels que la hiérarchie, la surveillance mutuelle et surtout le conseil d'administration dont la tâche spécifique est de contrôler les principaux dirigeants (Charreaux, 1992). Pour l'auteur, ce mode de contrôle est complété par les systèmes internes et par le marché des prises de contrôle. L'efficacité du système global dépend principalement de l'efficience du marché du travail⁴¹.

⁴⁰ Citer par Ouchi, 1979.

⁴¹ L'analyse présentée par Fama a notamment été critiquée par Holmstrom (1982) qui conteste l'efficacité du marché du travail comme mécanisme disciplinaire

La littérature relève une multitude de mécanismes de contrôle à la fois directs et indirects donc les plus pertinents⁴² pour notre étude sont évoqués dans les paragraphes suivant.

II.1 Le contrôle direct du dirigeant exécutif : le Directeur Général non propriétaire

Il s'agit ici de présenter les mécanismes de gouvernance qui doivent, de manière générale, conduire les dirigeants à sauvegarder et aligner les intérêts des différentes parties prenantes et en l'occurrence des actionnaires. Ces mécanismes sont donc à notre avis essentiellement disciplinaires puisque la relation d'agence révèle le caractère opportuniste du dirigeant qu'il est important de canaliser pour la viabilité de l'entreprise. Les mécanismes disciplinaires les plus répandus dans la vision actionnariale de la gouvernance ont été mis à jour par Charreaux en 2008. Ces mécanismes sont présentés dans le tableau suivant :

	Mécanismes intentionnels	Mécanismes non intentionnels
Mécanismes spécifiques	Conseil d'administration (rémunération et mesure de performance, éviction)	Mécanismes informels : surveillance mutuelle des dirigeants, confiance entre dirigeants, entre dirigeants et actionnaires...
Mécanismes non spécifiques	Environnement légal et réglementaire	Marché des dirigeants Marché financier Marché des prises de contrôle Marché des biens et services Culture nationale (attitude vis-à-vis de la propriété...) Presse financière

Tableau 6 : Les mécanismes disciplinaires de gouvernance actionnariale (Charreaux 2008)

Cependant, nous ne présenterons pour la suite de nos travaux que les plus pertinents compte tenu de notre contexte d'étude où les entreprises se gèrent plus de manière informelle

⁴² La pertinence ici est liée à notre contexte d'étude sans marché financier.

que formelle. Nous y ajouterons d'autres mécanismes de contrôle du dirigeant qui ont été évoqués par d'autres chercheurs. Il s'agit de :

II.1.1 L'endettement est un moyen efficace de contrôle des dirigeants

L'endettement comme mécanisme de contrôle de la gestion des dirigeants peut être analysé du point de vue de la théorie de l'agence. Elle conduit à apprécier l'endettement à travers son rôle disciplinaire sur les dirigeants. Ces derniers sont contraints, en cas d'émission de dette, de faire face aux versements des annuités (Jensen et Meckling, 1976), de limiter leur comportement discrétionnaire sur les free cash-flows (Jensen, 1986) et, enfin, de cesser les opérations courantes de la firme et d'opter pour sa liquidation notamment lorsqu'elle a une forte valeur liquidative (Harris et Raviv, 1990)⁴³. De ces points de vue, la dette est considérée comme un facteur d'une meilleure performance de la firme.

Par ailleurs, il ressort des travaux de Charreaux en 1992 que le recours à l'endettement permet au dirigeant propriétaire de se soustraire à la discipline des actionnaires, mais il induit ses propres coûts d'agence, associés en particulier à la possibilité de substitution des actifs.

II.1.2 La discipline exercée par le marché des biens et services permet de cadrer les dirigeants

Selon la théorie de l'agence, la discipline est exercée par le marché managérial sur les dirigeants à travers deux leviers, la rémunération et la menace d'éviction. Ces leviers sont à la base de la définition de deux des voies d'intervention du marché : la sanction des dirigeants inefficaces et la récompense des dirigeants performants. La sanction peut se traduire par une baisse de rémunération ou un départ forcé et la difficulté de se replacer, la récompense par une hausse de la rémunération ou l'accès à un poste plus prestigieux.

Dans la perspective de la théorie de l'agence, la concurrence entre les entreprises pour offrir aux consommateurs les produits avec le meilleur rapport qualité-prix constitue à l'évidence le meilleur frein à la liberté d'action des dirigeants. Tout abus de consommation privée de la part des dirigeants se traduit par une baisse de la compétitivité de l'entreprise dont les conséquences à terme peuvent aller jusqu'à sa disparition pure et simple du marché. De plus, un marché

⁴³ En effet, une firme à forte valeur liquidative peut s'interpréter comme ayant soit une valeur élevée des actifs immobilisés, soit des faibles coûts de faillite

fortement concurrentiel peut être à l'origine d'une croissance élevée et par conséquent d'une performance importante essentiellement lorsqu'un système de motivation fondé sur la promotion des dirigeants y est lié (Demsetz, 1983 ; Hart, 1983 ; Shleifer et Vishny, 1986).

Dans les travaux de Cohen en 2002, il est mentionné que le contrôle par le marché met l'accent sur l'exigence par les investisseurs d'un niveau de rémunération correspondant à un rendement explicite, exprimé en unités monétaires et évoluant dans un mouvement de croissance aussi régulière que possible.

II.1.3 Le contrôle par les résultats permet aux actionnaires de maîtriser leurs dirigeants

Le contrôle par les résultats consiste à évaluer la performance de l'individu par rapport à un objectif prédéterminé. Ce type de contrôle repose sur un processus qui comprend plusieurs étapes : le choix d'un indicateur de la performance, la fixation d'un objectif exprimé à l'aide de cet indicateur, la mesure de la performance obtenue et l'attribution d'une récompense/sanction à l'individu (Merchant, 1998). Les choix opérés à chacune de ces étapes ont des conséquences sur les comportements et attitudes des individus évalués.

On notera pour commencer que, dans ce mode de contrôle, seuls les résultats sont évalués par la hiérarchie, les moyens pour les atteindre étant laissés à la discrétion des individus. Ce type de contrôle est donc cohérent avec les démarches de décentralisation et de délégation de la prise de décision. Il génère une autonomie et une responsabilisation susceptibles de satisfaire les besoins de reconnaissance et d'accomplissement des individus et d'agir sur leurs attitudes et leur comportement.

Par ailleurs, le contrôle par les résultats indique aux individus ce sur quoi ils seront évalués, plus clairement que ne peut le faire un contrôle des comportements.

II.1.4 Le recours à l'Etat à travers les lois et les règlements

Le contrôle étatique est encore très répandu dans beaucoup d'économies en développement ou d'économies de marché émergentes (OCDE, 2005). Selon la définition de l'Union européenne, une entreprise publique est *“une entreprise sur laquelle l'État ou d'autres collectivités territoriales peuvent exercer directement ou indirectement une influence dominante du fait de la propriété, de la participation financière ou des règles qui la régissent”*. Les entreprises publiques sont très nombreuses dans les services aux collectivités et les secteurs

d'infrastructure tels que l'électricité, le gaz, l'extraction des ressources naturelles, les transports ou les télécommunications. Wong (2004) indique que la plupart des entreprises publiques poursuivent de multiples objectifs contrairement aux entreprises privées dont le but est la maximisation du profit. Par exemple, les entreprises publiques peuvent exercer des missions de service public, c'est à dire des missions considérées comme importantes qu'il revient à l'État d'assumer pour des usagers et pour les citoyens. Deuxièmement, l'État peut utiliser sa propre participation de contrôle pour améliorer la gouvernance d'entreprise, mais le contrôle étatique peut créer un double problème d'agence : un comportement abusif des dirigeants de la société et des représentants politiques siégeant à son conseil d'administration (OCDE, 2005). En tant qu'actionnaire, l'État (ou les représentants de l'État pour contrôler les sociétés) peut prendre des décisions que désapprouvent les autres actionnaires. Ceci peut les conduire à maximiser son profit personnel, voire même à détourner à des fins privées les fonds de l'entreprise. Enfin, une bonne partie du contrôle étatique opère souvent dans des conditions très opaques. Ainsi, l'actionnariat étatique constitue un acteur très controversé en termes de gouvernance d'entreprise. Bien que l'État puisse jouer un rôle pour améliorer la gouvernance d'entreprise (par exemple, l'État peut utiliser sa position de contrôle pour assurer un meilleur traitement des actionnaires minoritaires), le maintien du contrôle étatique peut permettre à l'État de poursuivre des objectifs politiques (tels que le développement des infrastructures) qui ne sont pas nécessairement conformes aux intérêts des actionnaires minoritaires.

Aujourd'hui, le rôle de l'État actionnaire est moins important que par le passé. Selon l'OCDE (2005), le programme de privatisation dans un très grand nombre de pays a transformé de nombreuses sociétés, auparavant contrôlées par l'État, en sociétés à participation privée. Cependant, l'État demeure un important actionnaire de contrôle dans certains pays d'Asie (Chine, Japon) et de l'Europe du sud-est.

Parmi les modes de contrôle, on relève également plusieurs mécanismes sur lesquels repose la relation capital-investisseur – dirigeant : le pacte d'actionnaires, le conseil d'administration et les montages financiers.

II.1.5 Le pacte d'actionnaires ou associations d'actionnaires

Selon une étude de la fédération d'entreprises publiques locales en France en 2010, un pacte d'actionnaires, ou convention entre actionnaires, est un accord conclu entre certains ou l'ensemble des associés d'une société par actions. Il s'agit donc d'un instrument qui complète les statuts en permettant de mieux sécuriser et motiver les actionnaires. Il permet d'envisager

une grande diversité de finalités relatives à la rémunération comme à la pérennité du capital social mais également au droit de vote et à la gestion de la société. Il est donc un outil d'amélioration de la gouvernance de l'entreprise.

Le pacte d'actionnaires permet de fixer contractuellement certaines dispositions destinées à réduire le plus possible l'apparition de conflits d'intérêts entre les actionnaires, et à trouver des recours contractuels, éventuellement opposables devant les tribunaux de commerces, à des problèmes d'opportunisme et de tricherie des dirigeants qui ne pourraient être résolus à l'amiable. Ces dispositions sont souvent matérialisées par un document écrit qui sert de référence dans le directoire de l'entreprise. Il faut noter que le pacte d'actionnaire est différent des statuts.

II.1.6 Le conseil d'administration (CA) comme contrôleur disciplinaire

Dans la perspective de la théorie de l'agence, le conseil d'administration a une fonction essentiellement disciplinaire au sein de l'entreprise. Il ratifie et contrôle les décisions importantes prises par la direction et a pour missions de nommer les dirigeants, d'évaluer leurs performances, de déterminer leur rémunération, de les révoquer le cas échéant.

Dans le cas d'un financement par capital-investissement, la représentation au CA peut prendre plusieurs formes. Soit la société de capital-investissement souhaite (et peut) être représentée au CA ; elle nomme dans ce cas un représentant, en général le chargé d'affaires qui s'occupe de la participation. Soit elle ne souhaite pas (ou ne peut pas) être représentée ; dans ce cas, elle demande au chargé d'affaires (ou au directeur de participations) d'être administrateur à titre personnel ou mandate une tierce personne (cette personne peut être un expert en conseil) en raison de ces compétences, avec l'accord du dirigeant.

Des études de Gabrielson, Huse, (2002) ont montré que les conseils d'administration d'entreprises financées par capital-investissement sont plus actifs que ceux d'entreprises équivalentes mais ayant recours à d'autres modes de financement. Ceci traduit notamment la volonté du CI d'exercer un contrôle plus actif et direct en raison des risques élevés qu'il encourt.

A côté du conseil d'administration, il existe d'autres systèmes qui permettent à l'investisseur de suivre sa participation, notamment le système de conseil de surveillance et de directoire. Les investisseurs siègent dans ce cas uniquement au conseil de surveillance dont la mission est restreinte aux activités de contrôle et de surveillance. Ceci limite leur risque de se

voir condamner pour une implication jugée insuffisante dans la gestion et les décisions de l'entreprise⁴⁴.

II.1.7 L'usage de divers montages financiers pour le contrôle du dirigeant

Ils sont autant les moyens d'incitation des dirigeants que de création de proximité entre les dirigeants et les actionnaires. Il s'agit de :

- **Incitations monétaires proposées au dirigeant** : Ici, la rémunération du dirigeant est un mécanisme d'incitation classique dans l'approche juridico-financière et un levier majeur de contrôle dans la relation principal-agent. Les CI mettent souvent en place des mécanismes permettant au dirigeant-actionnaire d'accroître sa part de capital s'il atteint ou dépasse les objectifs prévus par le *business plan* d'origine. Cela peut prendre des formes diverses : bons de souscriptions d'actions, rétrocession à titre gracieux, titres à dividendes prioritaires, obligations convertibles à parité de conversion variable en fonction d'objectifs de rentabilité, etc. Les capital-investisseurs élargissent souvent l'actionnariat aux principaux managers de l'entreprise en leur demandant un investissement personnel dans les actions de l'entreprise afin d'aligner leurs intérêts sur ceux des actionnaires et de les inciter à agir en conséquence. Cette mesure est même très souvent une condition de l'entrée du capital-investisseur dans le capital de l'entreprise dans les opérations de développement.
- **Financement par étapes** : Ainsi, face à un projet, le capital-investisseur choisit souvent un financement par étapes. Ceci constitue même une spécificité du capital-investissement qui traduit une plus grande proximité des décisions de financement et d'investissement dans les entreprises ainsi financées que dans les entreprises cotées notamment (Desbrières, 2001). A chaque nouveau stade se pose la question de nouveaux financements. L'investisseur conserve la possibilité de renoncer au projet en cas d'échec dans la phase précédente. Ce mode de financement par étapes réduit les risques de l'investissement et incite le dirigeant à donner satisfaction au CI s'il veut que celui-ci (ou un autre s'il craint l'effet de réputation) investisse à nouveau au stade suivant.

⁴⁴ Godard (1998) étudie les déterminants du choix entre un conseil d'administration et un conseil de surveillance. Selon l'auteur, un conseil de surveillance permettrait de réduire le pouvoir du dirigeant et de renforcer son contrôle mais rend le processus de décision plus lent. L'utilisation de ce mécanisme de gouvernance s'interpréterait ainsi comme une mesure de renforcement disciplinaire au détriment de la dimension productive.

II.2 Les mécanismes de contrôle au niveau inférieur de l'entreprise : le contrôle institutionnel

C'est le contrôle qui est fait par des institutions sur l'entreprise. Nous pouvons citer :

II.2.1 Le comité d'audit

Des recherches (Viénot, M., 1995 & 1999), ont étudié la notion de l'efficacité du comité d'audit et semblent s'appuyer sur deux perspectives théoriques différentes : la théorie de l'agence et la théorie institutionnelle. Pour ces travaux, le comité d'audit joue un rôle crucial dans la protection des intérêts des actionnaires et des autres parties prenantes. Pour protéger les intérêts des parties prenantes, le comité d'audit est tenu de contrôler le processus d'établissement des états financiers. Ainsi, le rôle du comité d'audit est : « de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux de l'entreprise et de vérifier que les procédures internes de collecte et de contrôle des informations garantissent celles-ci ».

Selon Piot & Kermiche (2009), il ressort dans l'ensemble et au-delà de quelques différences en fonction du contexte trois grandes missions sont attribuées au comité d'audit :

- l'analyse critique du contrôle interne et la supervision des travaux d'audit interne : Le comité d'audit effectue donc en générale une surveillance attentive et régulière du dispositif du contrôle interne. A ce titre, le comité d'audit pour exercer ses responsabilités en toute connaissance de cause, reçoit la cartographie des risques préparée par le responsable de l'audit interne, donne son avis sur l'organisation de son service et de son travail. Il est en conséquence destinataire des rapports d'audit interne, et trimestriellement d'une synthèse de ces rapports
- le suivi des relations avec les auditeurs externes : sélection, contrôle de leur indépendance, examen de leurs conclusions,
- la revue de la qualité et de la conformité de l'information financière, à travers notamment l'examen du référentiel de consolidation, des transactions susceptibles d'être affectées par des conflits d'intérêts (opérations entre sociétés apparentées), et des principales options et méthodes comptables retenues par la direction.

II.2.2 Les autres mécanismes « réussis et prouvés » de contrôle des dirigeants

C'est la conjonction de deux facteurs économiques qui contribue à expliquer les évolutions récentes en matière de gouvernement des entreprises. D'abord, les actionnaires ont revendiqué leur droit à l'information et à l'implication dans la prise de décision, après avoir pris conscience des risques de mauvaise gestion de l'entreprise par ses dirigeants et d'une certaine inefficacité des CA. Par ailleurs, le poids et le rôle croissant des investisseurs institutionnels (et notamment des fonds de pension) dans la vie des entreprises ont suscité des évolutions du gouvernement des entreprises, afin d'instaurer le niveau de confiance souhaitable pour le développement des marchés financiers⁴⁵.

La publication de très nombreux rapports à travers le monde, proposent des normes de gouvernement des entreprises, ou des « codes de bonne conduite » aux dirigeants d'entreprise. Par ailleurs, les réflexions menées ont également donné lieu à des modifications réglementaires dans de nombreux pays. En France, les organisations patronales (le MEDEF et l'AFEP) ont largement participé à ce mouvement, avec la publication de trois rapports en 7 ans : les deux rapports Viénot (1995 et 1999) et le rapport Bouton (2002), au même titre que le législateur, qui a adopté la loi « NRE » (Nouvelles Régulations Economiques) le 15 mai 2001.

La volonté générale des rapports Viénot (1995 et 1999) et Bouton (2002) est d'accentuer l'évolution vers l'amélioration de la transparence : les dirigeants doivent rendre des comptes aux actionnaires, sans pour autant négliger l'intérêt social de l'entreprise. L'utilité de ces rapports, pour les dirigeants, réside dans les actions concrètes formulées, qui sont notamment relatives à la question de la dissociation des fonctions de président et de directeur général, aux caractéristiques des administrateurs, à la composition et au fonctionnement du CA et de ses comités, à la transparence sur les rémunérations des dirigeants et sur la qualité de l'information financière et comptable.

La loi sur « les nouvelles régulations économiques », votée le 15 mai 2001 a rendu obligatoires certaines évolutions proposées dans les rapports Viénot. Les principales réformes proposées dans cette loi, qui concerne l'équilibre des pouvoirs et le fonctionnement des organes dirigeants, portent sur : la dissociation des fonctions de président et de directeur général, la limitation du cumul des mandats, la transparence et les droits des actionnaires.

⁴⁵La prise de contrôle historique en France de l'entreprise André, étudiée par Albouy et Schatt (2004), par des actionnaires minoritaires anglo-saxons, ayant entraîné le remplacement des deux principaux dirigeants de l'entreprise, constitue un bon exemple des nouvelles revendications des actionnaires.

Le rapport Bouton (2002), qui s'inscrit dans la continuité des deux rapports Viénot, auxquels il fait fréquemment référence, élargit les recommandations sur le CA. Il comprend trois parties. La première est consacrée aux améliorations des pratiques du gouvernement des entreprises et les deux autres parties abordent respectivement la question de l'indépendance des commissaires aux comptes, puis celle de l'information financière et des normes comptables. Ce document, publié après la faillite d'Enron aux États-Unis, insiste sur des problèmes comptables (et d'audit), afin de restaurer la confiance dans notre système économique.

II.2.3 La coalition de contrôle comme une union des forces des actionnaires pour mieux contrôler

Le Maux dans ses travaux en 2008, propose un modèle d'analyse de la relation actionnaire-dirigeant centré sur la « coalition de contrôle ». Cette dernière peut être définie comme étant une collusion entre plusieurs agents économiques ayant pour but de disposer du pouvoir de contrôle sur une société. Il s'agit alors « d'une barrière à la sortie construite avec application : érigée dans les nobles matériaux que sont la coalition d'actionnaires et le mécanisme juridique des actions à vote double, elle protège effectivement la direction en place des mouvements erratiques que connaît la valeur du titre » (Bauer et Bertin-Mouro, 1987).

La « coalition de contrôle » se fonde sur les travaux de Cyert et March sur la « coalition dominante » et de Mintzberg sur la « coalition interne » et la « coalition externe ». Selon ces auteurs, les organisations sont définies comme des coalitions d'individus, certaines étant organisées en sous-coalitions, avec des frontières fluctuantes, dans le temps et dans les fonctions. Dans ces processus apparaît alors une coalition dominante, ayant une position majoritaire.

Issue de cette situation, une coalition de contrôle peut être définie comme étant une collusion entre plusieurs agents économiques ayant pour but de disposer du pouvoir de contrôle sur une société. Cette collusion selon Le Maux(2008) est composée de deux catégories d'agents économiques :

- Les dirigeants. Leur position dans l'entreprise leur permet, d'une part, de définir les orientations stratégiques et, d'autre part, de contrôler partiellement l'information, notamment en restreignant sa disponibilité pour les autres agents.
- Les actionnaires importants : Le qualificatif « important » renvoie à l'importance de la part de capital détenu, notamment en taille de capitalisation, mais sans référence à un seuil quelconque. La raison de leur participation à la coalition de contrôle est double : d'une part, ces actionnaires sont mieux informés que les autres, notamment parce qu'ils peuvent mobiliser aisément des

moyens plus importants (avocats, cabinets d'audit, etc.) pour contrôler les dirigeants et protéger leurs investissements. D'autre part, ils disposent d'un pouvoir d'influence plus fort au sein des assemblées générales, le nombre important de voix détenues leur évitant de mobiliser d'autres actionnaires pour faire voter certaines résolutions ou contester la gestion des dirigeants. Ils tiennent ainsi le rôle de leader lors des assemblées générales. Il est néanmoins impossible d'attribuer un seuil minimal pour être un large actionnaire. En effet, dans certains cas selon Maux (2008), détenir 15 % du capital est suffisant, alors que dans d'autres situations, une participation de 40 % est nécessaire.

Le concept de coalition de contrôle regroupe donc l'ensemble des acteurs économiques disposant des caractéristiques suivantes :

- Un accès à l'ensemble des outils et mécanismes de gestion et de contrôle (ex : audit interne, décisions stratégiques, etc.) ;
- Un accès privilégié à l'information concernant la société contrôlée. En effet, la coalition de contrôle, qui est au centre du nœud des contrats, dispose d'une plus large information comparativement à l'ensemble des autres partenaires de la firme.

D'un point de vue théorique, la coalition de contrôle permet de s'éloigner du traditionnel conflit actionnaires-dirigeants trop souvent mis en avant lors de l'application de la théorie de l'agence. L'objectif est ici de mettre en exergue l'existence d'une hétérogénéité au sein de la communauté actionnariale, étant donné que certains subissent une forte asymétrie d'information avec les dirigeants alors que d'autres, au contraire, ont le pouvoir de nommer les dirigeants. De plus, la coalition de contrôle intègre un concept devenu essentiel en gouvernance : les réseaux. Charreaux (2003) démontre que le rôle du réseau permet de répondre aux questions liées à l'affaiblissement de la pression du marché des dirigeants, à la réduction de la probabilité d'une prise de contrôle ou à une éventuelle attitude plus conciliante du conseil d'administration envers les dirigeants. Dans ce contexte, le concept de coalition de contrôle se trouve à la frontière des théories « sociales », également qualifiées d'intégratives, et les théories inter-organisationnelles. En effet, ce sont les intérêts de la coalition, c'est-à-dire des sociétés et du réseau, qui prévalent.

II.2.4 Le contrôle par le marché financier est important pour une transparence informationnelle

Dans les travaux de Fadil en 2007, il ressort que, la théorie de la gouvernance stipule que le marché financier renforce l'arsenal de contrôle des dirigeants, réduit leur latitude

managériale et gouverne leur conduite. En effet, Dans son étude⁴⁶ portant sur 65 moyennes entreprises cotées, il mentionne que, hormis le fait que la bourse constitue un moyen propice au développement et à la croissance de la moyenne entreprise et que la cotation assure une rentrée de fonds importante en accroissant ma notoriété et le pouvoir de négociation vis-à-vis des divers partenaires par la facilitation de la mobilité du capital, la bourse permet le contrôle des dirigeants.

Par ailleurs, la lecture de la théorie de l'agence peut nous suggérer que le marché financier exercerait un contrôle supplémentaire des dirigeants et les inciterait à prendre des décisions stratégiques allant dans le sens de l'amélioration de la performance. Comme le notait Fadil (2007) : *« C'est le libre fonctionnement des marchés financiers et de la Bourse ainsi que la concurrence que se livrent les managers pour le contrôle des entreprises qui est le meilleur gage d'un contrôle efficace »*.

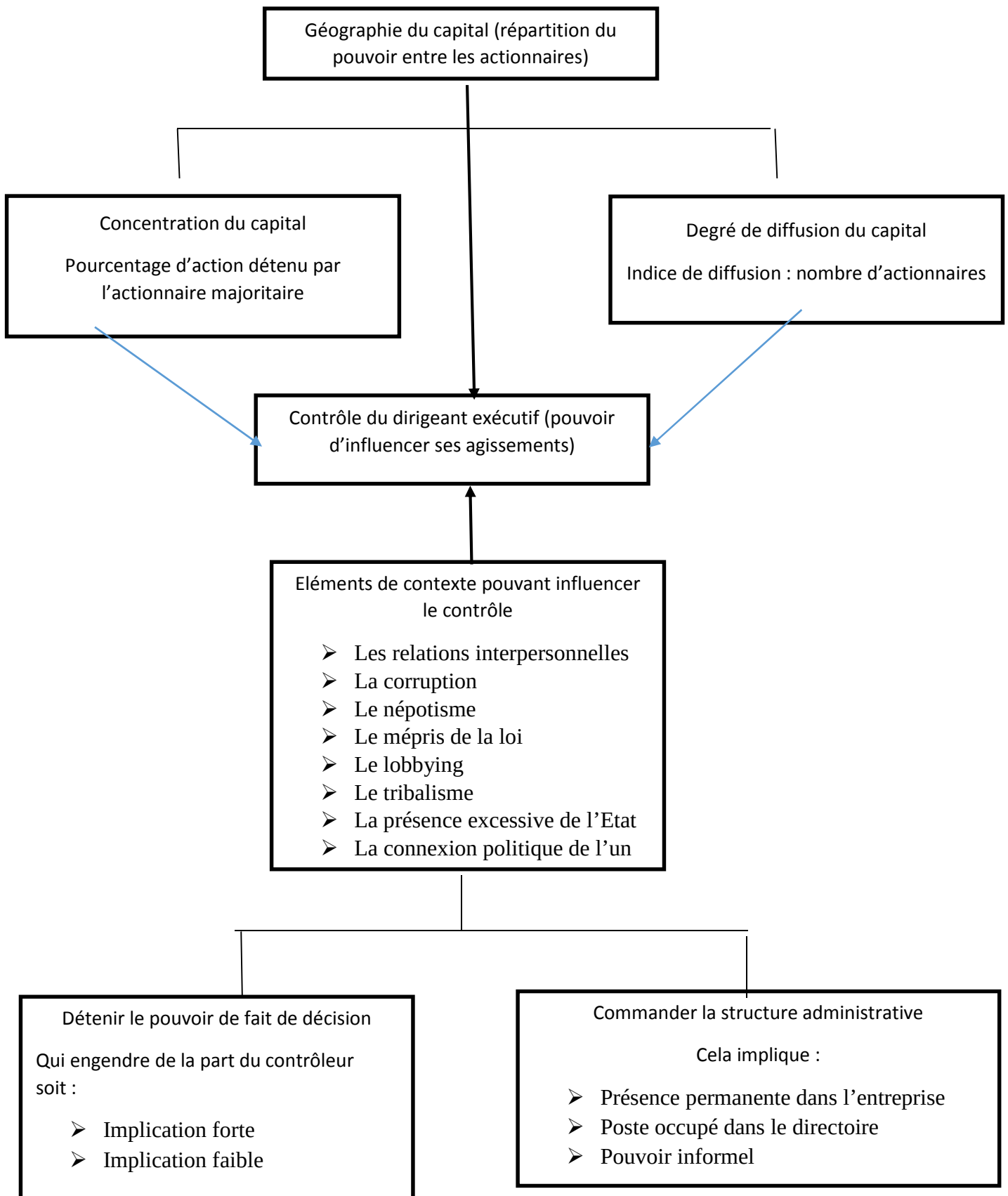
Conclusion du chapitre

Ainsi identifiés les différents acteurs de la géographie du capital et des différents outils de contrôle dans le monde, il devient important de tester ces résultats rassemblés dans le contexte camerounais parce que, comme le mentionne Langevin et Naro en 2003, les approches contingentes ont le mérite de montrer qu'il n'existe pas des modes universels de contrôle, mais que, plutôt, selon certains facteurs dits de contingence, la problématique du contrôle dans l'organisation se présente en des termes différents et fait appel à des modalités bien différenciées car, de très nombreuses recherches en contrôle de gestion, s'inscrivant dans le courant de contingence des systèmes comptables, relèvent plus généralement un ensemble plus vaste de facteurs de contingence tels que la stratégie, la technologie, les modes organisationnels, l'environnement, etc.

De même, les études de Matoussi et Jardak (2010) ont révélées qu'il y'auraient différents modes de gouvernance d'entreprises dans le monde et notamment liés à la politique, à la juridiction et à la culture de chaque pays. C'est fort de tous ces constats que nous avons ressorti le schéma suivant qui nous guidera pour la rédaction de la deuxième partie de notre travail.

⁴⁶ Etude inspirée des travaux de Desroches et Jog, 1991, Levasseur et Quintart, 1998, Saada, 1996, Daigne et Joly, 1986.

Schéma 1 : Représentation Synthétique de la revue de la littérature



Source : l'auteur

DEUXIEME PARTIE

METHODOLOGIE, ANALYSE ET INTERPRETATIONS DES

RESULTATS

Le contrôle de l'entreprise serait une priorité pour ceux qui y ont mis leur capital car une entreprise mal gérée se dirige vers la faillite. C'est peut-être la raison pour laquelle nombreux travaux ont traité cette problématique et continuent à s'y atteler.

Cependant, ces travaux ont été menés dans le contexte des pays riches qui accumulent de plus en plus de scandales financiers et de mauvaises pratiques de gouvernance d'entreprises à leurs actifs.

La littérature rassemblée plus haut (chapitre 1 et 2) nous a permis de répertorier les éléments prouvant le lien entre la géographie du capital et le contrôle dans le contexte occidental. Cette littérature nous a également permis de faire une présentation des pratiques de gouvernance dans quelques pays émergents et/ou en développement pour finir sur les types de contrôle au regard de l'actionnariat.

Maintenant, il est judicieux que nous testions ces différents arguments fournis par la revue de la littérature dans le contexte d'un pays en développement comme le Cameroun. Ceci nous permettra de voir si les mêmes causes produisent les mêmes effets quel que soit le contexte et d'en conclure. Car, les scandales financiers ou des indécidatesses de gestion ne sont pas que l'apanage des pays riches mais aussi des pays pauvres comme le Cameroun.

Cette partie est subdivisée en deux chapitres dont la première sera consacrée à la présentation de notre méthodologie et à la construction de notre modèle de recherche, le deuxième à l'analyse et l'interprétation des résultats. Résultats qui nous permettront au final de proposer un modèle de contrôle efficace pour les entreprises camerounaises.

CHAPITRE III

METHODOLOGIE D'ETUDE

La méthodologie de recherche se définit comme un ensemble de moyens qu'utilise le chercheur afin de fournir l'information à la réalisation d'un problème donné.

D'après Inack Li-Mahop (2002), la méthodologie dans la recherche est l'ensemble des démarches et procédures entreprises par un chercheur pour mener à bien sa recherche. La recherche doit à cet effet respecter le processus de vérification de la qualité scientifique du travail dans la production objective et pertinente d'un résultat. Les modes d'investigation sont déterminés par les paradigmes de recherche et les objectifs du chercheur. Il a le choix entre trois modes d'investigation: l'approche quantitative, l'approche qualitative et l'approche mixte.

- L'approche quantitative vise à recueillir des données observables et quantifiables. Ce type de recherche consiste à décrire, à expliquer, à contrôler et à prédire en se fondant sur l'observation de faits et événements positifs, c'est-à-dire existant indépendamment du chercheur, des faits objectifs. Elle s'appuie sur des instruments ou techniques de recherche quantitatives de collecte de données dont en principe la fidélité et la validité sont assurées. Elle aboutit à des données chiffrées qui permettent de faire des analyses descriptives, des tableaux et graphiques, des analyses statistiques de recherche de liens entre les variables ou facteurs, des analyses de corrélation ou d'association, etc.
- L'approche qualitative : Ici, le chercheur part d'une situation concrète comportant un phénomène particulier qu'il ambitionne de comprendre et non de démontrer ou de prouver. Il veut donner sens au phénomène à travers ou au-delà de l'observation, de la description de l'interprétation et de l'appréciation du contexte et du phénomène tel qu'il se présente. Le mode qualitatif fournit des données de contenu, et non des données chiffrées.
- L'approche mixte est une combinaison des deux précédentes. Elle permet au chercheur de mobiliser aussi bien les avantages du mode quantitatif que ceux du mode qualitatif. Cette conduite aide à maîtriser le phénomène dans toutes ses dimensions.

Notre objectif global dans cette thèse étant d'analyser et d'expliquer le lien entre le contrôle de l'entreprise et sa géographie du capital dans le contexte camerounais compte tenu des variables de contexte (aspects financiers, politiques et comportementaux). Il nous semble

opportun au regard de nos objectifs spécifiques, du contexte⁴⁷ d'étude, de faire appel à une méthodologie mixte⁴⁸ de recherche où nous recueillerons à la fois des données qualitatives et quantitatives car, les deux approches se complètent: L'approche qualitative permet de récolter énormément d'informations non encore connu de la littérature existante, Certaines d'entre elles n'étant pas attendues. Elles font progresser la recherche et un accent est mis sur le processus et les explications. L'enquête qualitative est choisie pour la phase exploratoire de cette thèse car, elle nous permettra de développer la théorie sur les mécanismes de contrôle liés au contexte camerounais. Cependant ce qui fait la force de l'approche quantitative (profondeur des entretiens) est source de faiblesses (durée de l'entretien) de l'approche qualitative : on ne peut interroger qu'une faible partie des individus. L'approche quantitative repose sur un corpus théorique qui permet de poser des hypothèses. L'approche quantitative permet également de mettre l'accent sur l'évaluation et l'analyse des relations de causalité entre les variables retenues.

Ces donc fort de toutes ces situations que, notre choix méthodologique dans le cadre de cette thèse tente de s'inscrire.

A cet effet, les questions au cœur de notre analyse sont :

- Quelle est la typologie des actionnaires des entreprises au Cameroun ?
- Est-ce que la part du capital détenu par l'actionnaire a une influence sur le contrôle de l'entreprise dans les pays émergents? Comment ?
- Quel est l'impact des variables de contexte (politique, culturel, financiers) sur la gouvernance (le contrôle) des entreprises au Cameroun.

Nous cherchons dans ce chapitre à développer un modèle explicatif du contrôle des dirigeants dans le système de gouvernance des entreprises camerounaises en rapport avec la géographie du capital, c'est-à-dire de la contribution de ce mécanisme de répartition de pouvoir entre les actionnaires à la création de valeur ou à la performance de l'entreprise.

Pour atteindre notre objectif global qui est celui de savoir si la géographie du capital affecte de la même manière le contrôle des entreprises dans les pays émergents que dans les pays occidentaux, il est important pour nous de circonscrire nos variables issues de la revue de la littérature et de bien décrire notre démarche méthodologie. Ce qui nous permettra au final de

⁴⁷ L'Afrique et en particulier le Cameroun ne dispose pas encore de travaux sur le lien entre la géographie du capital et le contrôle des entreprises.

⁴⁸ En ce sens Roy (1990°) propose d'éviter « le piège de l'enfermement dans l'univers où le recours inconditionnel aux unes nous priveraient des avantages des autres ». Cité par Gandja en 2010.

formuler notre modèle de recherche sous forme économétrique testable susceptible de réfuter ou de confirmer notre hypothèse.

I. LA DEMARCHE METHODOLOGIE ADOPTEE

C'est la partie qui donne à la recherche toute sa validité. Ainsi, elle doit être claire, concise pour ne pas produire trop de biais et permettre d'arriver à des résultats significatifs et fiables. La démarche méthodologique passe par le choix du positionnement épistémologique, la détermination de l'échantillon, le choix du mode de collecte des données et la définition de la méthode statistique à utiliser.

I.1. Posture épistémologique : le positivisme comme mode de validation des phénomènes observés

La réflexion épistémologique est inévitable à toute recherche qui s'opère (Martinet, 1990). La posture épistémologique adoptée par le chercheur le conduit à des démarches de recherche et à une connaissance différente.

Il existe trois grands paradigmes épistémologiques usuellement identifiés : le paradigme positiviste, le paradigme interprétativiste et le paradigme constructiviste.

Le tableau ci-après présente un résumé des principales réponses apportées par chacun des différents paradigmes aux différentes interrogations épistémologiques.

Tableau 7: Positions épistémologiques des paradigmes positivistes, interprétativiste et constructiviste

Les paradigmes Les questions épistémologiques	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à l'objet de la connaissance	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
La nature de la 'réalité'	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
Comment la connaissance est-elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique	La découverte Recherche formulée en termes de 'pour quelles causes ...' Statut privilégié de l'explication	L'interprétation Recherche formulée en termes de 'pour quelles motivations des acteurs ...' Statut privilégié de la compréhension	La construction Recherche formulée en termes de 'pour quelles finalités ...' Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

(Thiétart et al. 2003)

Pour Weber, la compréhension se fait par interprétation de l'activité sociale, tandis que l'explication est réalisée de manière causale.

Une première posture épistémologique précise qu'il existe des lois qu'il suffit de découvrir. Il s'agit des théories positives. Depuis plus d'un siècle les disciplines sont principalement fondées sur l'épistémologie positiviste (Lemoigne, 1990).

Pour les positivistes, la réalité existe en soi, elle possède sa propre essence. Il y a une indépendance entre l'objet (la réalité) et le sujet qui l'observe. Le réel doit exister indépendamment du sujet qui déclare le percevoir. Au niveau ontologique, le réel est réalité (et non perception). Cette indépendance de l'objet par rapport au sujet permet aux positivistes de poser le principe d'objectivité selon lequel l'observation de l'objet extérieur par un sujet ne doit pas modifier la nature de cet objet. Ce principe d'objectivité est défini par Popper (1991) : « *La connaissance en ce sens objectif est totalement indépendante de la prétention de quiconque à la connaissance ; elle est aussi indépendante de la croyance ou de la disposition à l'assentiment (ou à l'affirmation, à l'action) de qui que ce soit. La connaissance au sens objectif est une connaissance sans connaisseur ; c'est une connaissance sans sujet connaissant* ». L'hypothèse

déterministe implique que le chercheur doit découvrir la réalité extérieure et les mécanismes qui la conditionnent.

Pour les positivistes, trois critères permettent de distinguer clairement les connaissances scientifiques (Thiétart et al., 2003) : le principe de vérifiabilité (il est nécessaire pour un chercheur de s'assurer de la vérité de ses énoncés au travers d'une vérification empirique), la confirmabilité (ce principe remet en cause le caractère certain de la vérité, une proposition est probable, la preuve est remplacée par la probabilité.), le principe de réfutabilité (nous ne pouvons affirmer qu'une théorie est vraie mais nous pouvons en revanche affirmer qu'une théorie n'est pas vraie, c'est à dire qu'elle est réfutée ; ainsi, une théorie maintes fois confirmée ne sera jamais totalement prouvée).

« *Dans les paradigmes rivaux, interprétativiste et constructiviste, le statut de la réalité est plus précaire* » (Thiétart et al. 2003 : 19). Ils ne rejettent ni n'acceptent l'hypothèse d'une réalité en soi. L'important est que cette réalité ne sera jamais indépendante de l'esprit, de la conscience de celui qui l'observe ou l'expérimente. Il n'y a donc pas de connaissance objective de la réalité. « *L'action humaine résulterait du sens que les personnes attribuent aux différentes situations, plutôt que d'une réponse directe à des stimuli extérieurs* » (Usunier al. 2000 : 34). Le principe est basé sur le postulat de la téléologie des représentations du monde (opposé au déterminisme des positivistes) (Martinet, 1990). On ne peut que se représenter la réalité, voire se la construire. Le monde social est donc fait d'interprétations. En conséquence, pour les interprétativistes et les constructivistes, les individus créent leur environnement par leurs pensées et leurs actions, guidées par leurs finalités. Rien n'est donc déterminé et l'homme peut choisir (Lemoigne, 1991). La connaissance produite est donc subjective et contextuelle.

Tableau 8 : Hypothèses sous-jacentes à la nature de la connaissance produite

« Hypothèses sous-jacentes à la nature de la connaissance produite » (Thiétart et al. 2003 : 21)				
	Nature de la connaissance produit	Nature de la réalité	Nature du lien sujet/objet	Vision du monde social
Positivismes	Objective Acontextuelle	Hypothèse réaliste	Indépendance	Déterminée
Interprétativisme et constructivisme	Subjective Contextuelle	Hypothèse relativiste	Interdépendance	Intentionnelle

En résumé, dans le cadre du positivisme, le chercheur va découvrir des lois qui s'imposent aux acteurs et, dans le cadre de l'interprétativisme, il va chercher à comprendre comment les acteurs construisent le sens qu'ils donnent à la réalité sociale (il ne s'agit pas d'expliquer la réalité mais de la comprendre au travers des interprétations qu'en font les acteurs). Enfin, dans le cadre du constructivisme, il va contribuer à construire, avec les acteurs, la réalité sociale.

La coexistence de ces trois grands paradigmes peut être considérée comme une opportunité pour la recherche. Koenig (1993 : 4) déclare « ... de disposer d'une variété d'approches qui, chacune à leur manière, sont en mesure de rendre compte de certains aspects des réalités complexes auxquelles s'intéressent les sciences de l'organisation ». Feyerabend (1979 : 32 ; cité par Thiétart et coll., 2003 : 25) précise même : « L'idée que la science peut, et doit être organisée selon des règles fixes et universelles est à la fois utopique et pernicieuse. Cette idée est utopique car elle néglige la créativité de l'homme, capable de frayer un chemin, selon les circonstances par des voies diverses. Elle est pernicieuse, parce qu'elle ne développe pas notre humanité. En rendant la science plus dogmatique, elle ne favorise pas son développement ». De leur côté, Usunier et al. (2000) soulignent que beaucoup de chercheurs en gestion adoptent une vue pragmatique en combinant délibérément des méthodes issues des deux grandes traditions de recherche (positivisme et phénoménologie). L'objet de cette section n'est pas de prendre position au sein de ce débat mais dire quel paradigme sied le plus à notre étude.

En lien avec ces différents paradigmes, il existe principalement deux types de raisonnement : le raisonnement inductif et le raisonnement déductif. La figure ci-après présente les logiques de ces deux raisonnements.

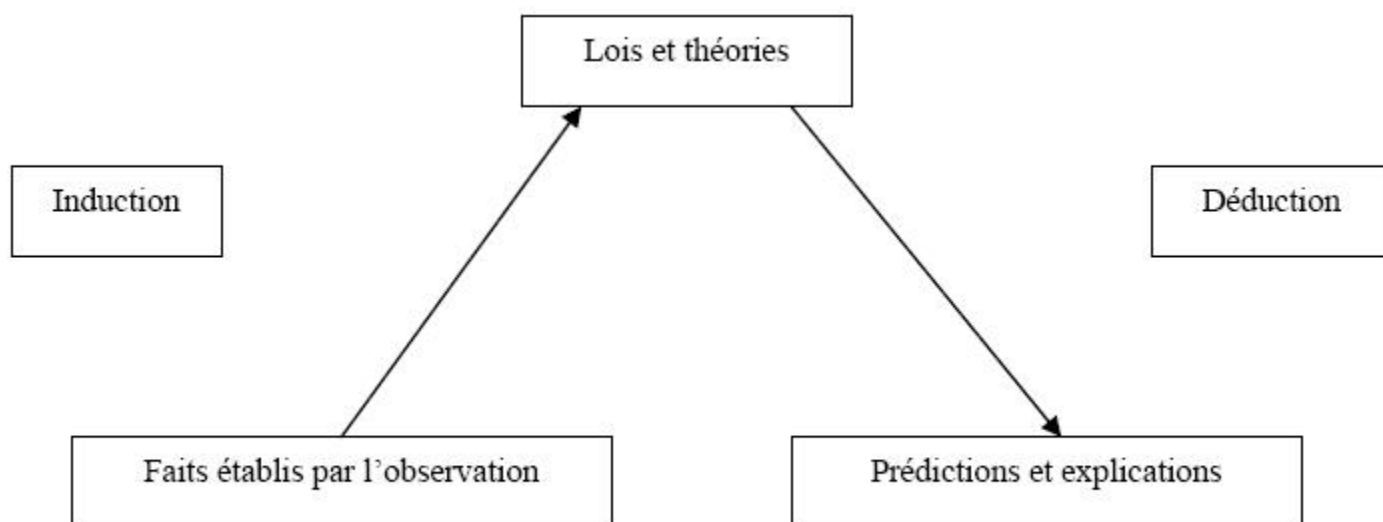


Schéma 2 : Raisonnement inductif / raisonnement déductif

Source : (Thiétart et al. 2003 : 28)

La logique inductive permet de passer d'observations particulières à des énoncés généraux. La logique déductive est un raisonnement qui conclut à partir de prémisses, d'hypothèses à la vérité d'une proposition (ou sa non réfutation) en usant de règles d'inférence.

Afin de respecter les critères de validité de la recherche scientifique énoncés ci-dessus, le positivisme ne reconnaît comme scientifique qu'une méthode reposant sur le respect de la logique formelle (la logique déductive⁴⁹).

Le schéma suivant permet de mieux comprendre les différents modes de raisonnement.

⁴⁹ La déduction permet de démontrer. Elle se caractérise par la vérification d'hypothèses qui, si elles ne sont pas réfutées, entraînent une conclusion préétablie. L'induction permet de passer du particulier au général, des faits aux lois, des effets à la cause. Il s'agit d'une généralisation. Enfin, l'abduction (ou adduction) consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter (Koenig, 1993). Le statut explicatif ou compréhensif doit être testé afin de tendre vers des lois.

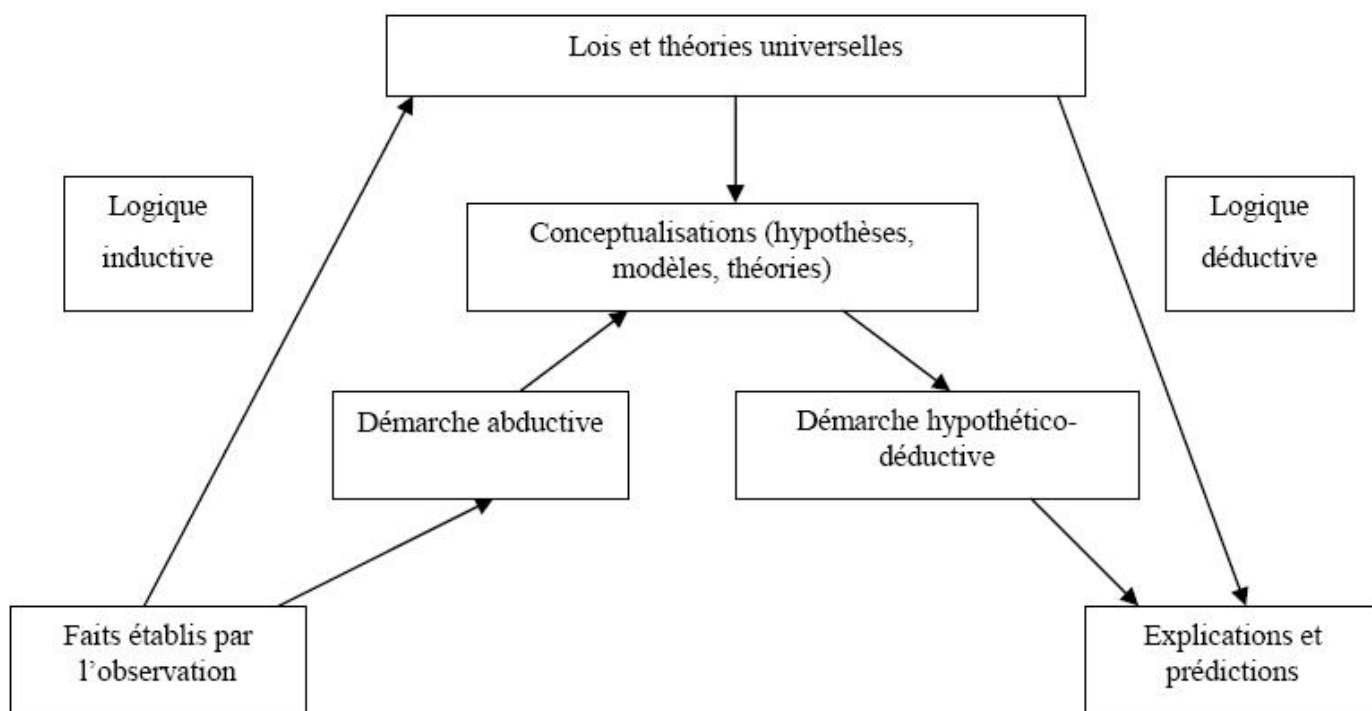


Schéma 3 : Modes de raisonnement et connaissance scientifique

Source : (Thiétart et al. 2003)

Ainsi, au vue de tout ce qui précède, notre travail privilégie le statut de l'explication en observant la réalité de l'extérieur. De ce fait, nous nous rapprochons d'une posture positiviste car, nous nous servons des études déjà réalisées dans les pays développées pour expliquer le lien entre la géographie du capital et le contrôle de l'entreprise dans le contexte d'un pays en développement comme le Cameroun. Cependant, Il nous semble opportun regard de nos objectifs spécifiques, de faire appel à une méthodologie mixte de recherche où nous recueillerons à la fois des données qualitatives et quantitatives. La méthodologie mixte permet en fait la fusion stratégique de données qualitatives et quantitatives, de façon cohérente et harmonieuse, afin d'enrichir les résultats de la recherche. Cette approche mixte permet d'emprunter à diverses méthodologies, qualitatives ou quantitatives, en fonction de nos objectifs de recherche. Johnson et Onwuegbuzie (2004) font également remarquer que les méthodes mixtes engendrent souvent des résultats de recherche supérieurs aux méthodes uniques.

Ces résultats ne peuvent être fiables que grâce à un échantillon qui cadre avec l'objectif de la recherche.

I.2. La détermination de l'échantillon pour la collecte des données

Avant de présenter notre échantillon final, il est nécessaire de rappeler les grands principes de l'échantillonnage.

I.2.1 RAPPEL DES PRINCIPES DE L'ECHANTILLONNAGE

L'échantillonnage consiste à tirer des informations d'une fraction d'une population, de façon à en tirer des conclusions sur une étude au sujet de l'ensemble de la population. Son objet est donc de fournir un échantillon qui représentera la population et reproduira aussi fidèlement que possible les principales caractéristiques de la population étudiée. La méthode d'échantillonnage la plus simple consiste à sélectionner un certain nombre d'unités d'échantillonnage considérées comme "représentatives" de l'ensemble de la population. Il existe plusieurs méthodes permettant de créer un échantillon dans une population. Ces méthodes ne sont cependant pas nécessairement celles qui permettent la formation de l'échantillon le plus représentatif car, chaque méthode a ses avantages et ses inconvénients, de même que le contexte de l'étude peut pousser à adapter l'échantillon. Nous distinguons donc :

- ▶ La méthode d'échantillonnage probabiliste ou non : l'échantillonnage est fait de façon à ce que chaque unité de la population ait la chance d'être incluse dans l'échantillon et la probabilité de sélection de chaque unité est connue,
- ▶ La méthode d'échantillonnage systématique : Cette méthode consiste à consulter une liste contenant toutes les personnes ou tous les objets constituant la population. Cela passe par le choix d'un élément par tranche d'un nombre déterminé d'éléments.
- ▶ La méthode d'échantillonnage par grappes : Ici, la population est d'abord séparée la population en sous-groupes (appelés grappes). Ensuite, on sélectionne un certain nombre de grappes au hasard et tous les éléments de ces grappes font partie de l'échantillon.
- ▶ La méthode d'échantillonnage stratifié : Dans cette méthode d'échantillonnage, on sépare la population en sous-groupe selon un ou plusieurs critères, puis on choisit des membres de l'échantillon dans chaque sous-groupe, appelé strate. On choisit ensuite un échantillon aléatoire dans chacune des strates, de manière qu'elle soit représentée dans l'échantillon proportionnellement à son importance dans la population.

En tout état de cause, un bon échantillon doit être d'une taille suffisante et représenter la population le plus fidèlement possible. Cela signifie que l'échantillon doit avoir presque les mêmes caractéristiques que la population.

Ainsi, en ce qui nous concerne, nous sommes partis sur la base des entreprises⁵⁰ présentes et opérante au Cameroun qu'elles soient conjointes ou non constituant ainsi notre population d'étude.

Notre base de données primaire est issue du manuel de « Promote » du Salon Internationale des Entreprises qui se tient chaque année au Cameroun à Yaoundé et des données de l'Institut national de la Statistique au Cameroun de 2013. Nous avons circonscrit notre étude aux villes de Yaoundé et Douala considérées comme les plus importantes du pays dû au fait que le siège social de plusieurs entreprises s'y trouve.

A l'aide de ses données primaires, nous sommes allés au fur et à mesure vers les entreprises accessibles car il était impossible pour nous de choisir l'une ou l'autre méthode d'échantillonnage suscitée. En effet, toutes les entreprises qui opèrent au Cameroun ne sont pas répertoriées dans promote, de même certaines sont très imperméables et le manque de financement ne nous pas permis d'étendre notre étude aux autres régions du pays. Notre échantillon final est donc un échantillon de convenance ; concrètement celles qui ont accepté de répondre à notre enquête.

Les entreprises publiques ne font pas parti de notre échantillon car, il existe au le contrôle supérieur de l'Etat pour surveiller et épingler les « mauvais fonctionnaires». En outre, la gestion des entreprises publiques n'est pas nécessairement calquée sur celle des entreprises privées du fait des objectifs divergents et de la structure de l'actionnariat.

1.2.2 CARACTERISTIQUES DE L'ECHANTILLON FINAL

Les tableaux suivant présentent les principales statistiques descriptives sur les entreprises qui nous ont fournis des questionnaires exploitables :

⁵⁰ En effet, Selon la définition de la Commission européenne en 2011 les entreprises sont classées comme :

* Micro-entreprise : sous-catégorie des TPE définie en France par un chiffre d'affaires inférieur à 81 500 euros pour celles réalisant des opérations d'achat-vente et à 32 600 euros pour les autres.

* Très petite entreprise (TPE) : moins de 10 salariés avec soit un chiffre d'affaires inférieur à 2 millions d'euros par an, soit un total bilan inférieur à 2 millions d'euros.

* Petite et moyenne entreprise (PME), on distingue :

- Petite entreprise (PE) : entre 10 salariés et 49 salariés avec soit un chiffre d'affaires inférieur à 10 millions d'euros par an, soit un total bilan inférieur à 10 millions d'euros.

- Moyenne entreprise (ME) : entre 50 salariés et 249 salariés avec soit un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions d'euros par an, soit un total bilan inférieur à 43 millions d'euros.

* Grande entreprise : 250 salariés et plus ou à la fois un chiffre d'affaires supérieur ou égal à 50 millions d'euros par an et un total bilan supérieur ou égal à 43 millions d'euros.

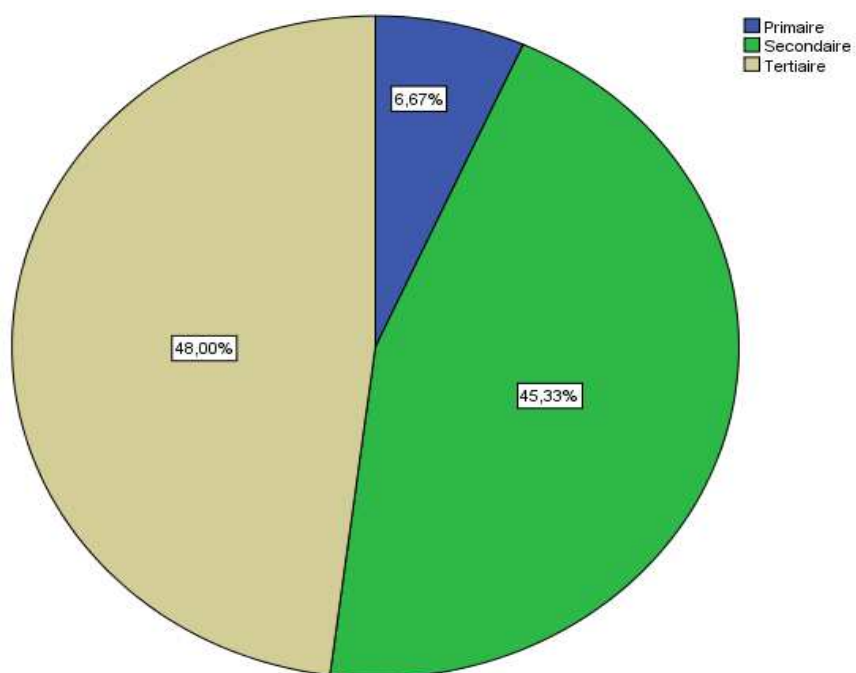
* Groupe d'entreprises : comporte une société mère et des filiales.

* Entreprise étendue (ou en réseau, ou matricielle, ou virtuelle) : comprend une entreprise pilote travaillant avec de nombreuses entreprises partenaires. *Source* : *Entreprise*. (2012, mai 3). Wikipédia, l'encyclopédie libre. <http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Entreprise&oldid=78312095>.

► La répartition selon le secteur d'activités

Tableau 9 : Répartition de l'échantillon selon le secteur d'activité

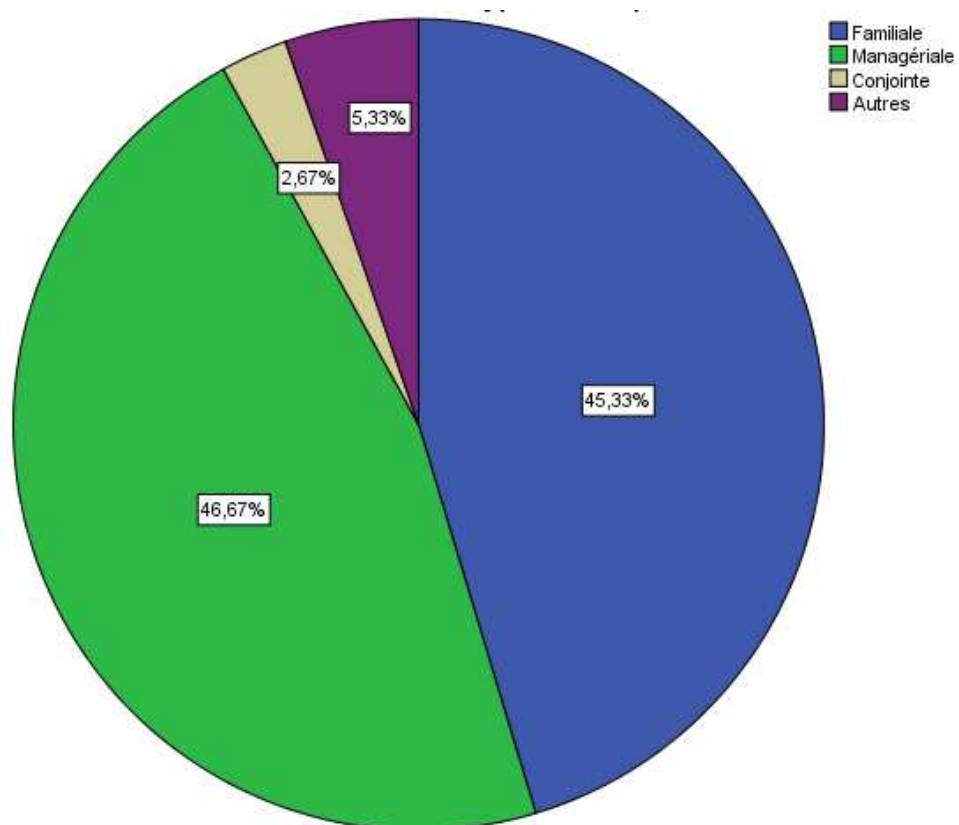
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Primaire	5	6,7	6,7	6,7
Secondaire	34	45,3	45,3	52,0
Tertiaire	36	48,0	48,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	



► La répartition selon le type d'entreprise

Tableau 10 : Répartition de l'échantillon selon le type d'entreprise

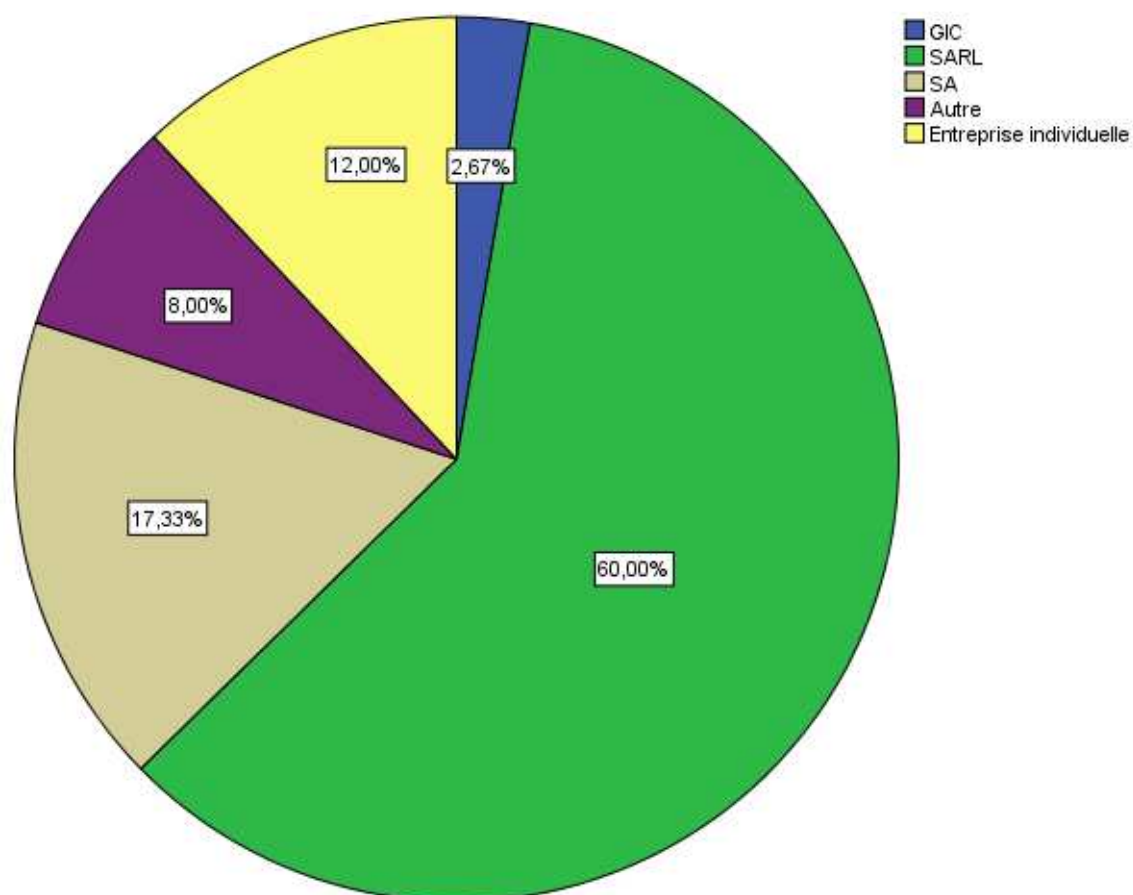
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Familiale	34	45,3	45,3
	Managériale	35	46,7	92,0
	Conjointe	2	2,7	94,7
	Autres	4	5,3	100,0
	Total	75	100,0	



► Leur ventilation selon le statut juridique

Tableau 11: Répartition de l'échantillon selon le statut juridique

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
GIC	2	2,7	2,7	2,7
SARL	45	60,0	60,0	62,7
SA	13	17,3	17,3	80,0
Autre	6	8,0	8,0	88,0
Entreprise individuelle	9	12,0	12,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	



► La répartition selon l'année de création de l'entreprise

Tableau 12: Répartition des entreprises selon l'année de création

	N	Minimum	Maximum
Année de création de l'entreprise	74	1963	2013
N valide (listwise)	74		

► La répartition selon le montant du capital

Tableau 13 : Répartition des entreprises selon le montant du capital

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Capital de l'entreprise	74	250000	7000000000	376959459,46	1335739994,634
N valide (listwise)	74				

En résumé :

Tous les secteurs d'activités⁵¹ ont été représentés avec une prédominance du secteur tertiaire à 48%, suivi du secteur secondaire avec 45,33% de représentativité et enfin du secteur primaire à 6,67%.

En ce qui concerne les types d'entreprise, les entreprises managériales représentent le gros pourcentage de notre échantillon soit 46,67%, ensuite viennent les entreprises familiales

⁵¹ Il existe trois secteurs économiques principaux, selon la nature de l'industrie :

- Le secteur primaire correspond aux activités liées à l'extraction des ressources naturelles. Il comprend l'agriculture, la pêche, l'exploitation forestière et l'exploitation minière. On désigne parfois les trois dernières industries par « autres industries primaires ».
- Le secteur secondaire correspond aux activités liées à la transformation des matières premières, qui sont issues du secteur primaire. Il comprend des activités aussi variées que l'industrie du bois, l'aéronautique et l'électronique, le raffinage du pétrole...
- Le secteur tertiaire regroupe toutes les activités économiques qui ne font pas partie des deux autres, essentiellement des services. Par exemple, le conseil, l'assurance, l'enseignement, la grande distribution, le tourisme et les agences immobilières font partie du secteur tertiaire.

avec 45,33%, suivies des autres types d'entreprises (multinationales⁵²) à 5,33% et enfin les entreprises conjointes qui ne représentent que 2,67%.

Dans le statut juridique, les statistiques révèlent une prédominance des SARL avec 60% de représentativité à elles seules, suivies des SA avec 17,33%, ensuite des entreprises individuelles avec 12%, des autres (Société en Nom Collectif⁵³) avec 8% et enfin des GIC (Groupes d'Initiatives Communes) qui ne représentent que 2,67% de notre échantillon.

Les entreprises de notre échantillon ont été créées entre 1963 et 2013 avec des capitaux compris entre 250 000 FCFA et 7 000 000 000 FCFA.

Notre échantillon étant connu, il convient de définir le mode de collecte des données.

I.3. Méthode de collecte des données

Etant donné le choix de la méthodologie mixte et de l'objectif qui est de savoir si les mobiles de contrôle des dirigeants développés dans la littérature occidentale sont les mêmes au Cameroun, nous avons collectés les informations contextuelles à l'aide d'un questionnaire. Des entrevues étaient prévues mais n'ont malheureusement pas été réalisées à cause de l'imperméabilité et de la non disponibilité des répondants.

⁵² Une multinationale ou transnationale est une entreprise implantée dans plusieurs pays par le biais de filiales dont elle détient tout ou une partie du capital. Charles-Albert Michalet définit une multinationale comme une entreprise « le plus souvent de grande taille, qui, à partir d'une base nationale, a implanté à l'étranger plusieurs filiales dans plusieurs pays, avec une stratégie et une organisation conçue à l'échelle mondiale ». Cathal J. Nolan, professeur d'histoire à l'université de Boston, insiste sur les « capitaux, biens et technologies extrêmement flexibles » de ces entreprises qui « pensent globalement », qui n'ont « pas de loyauté spécifique » et qui prennent leurs « décisions selon des questions d'économie d'échelle, de politique fiscale et de rapatriement des profits ». Le CETIM (Centre Europe – Tiers Monde) définit une multinationale comme une « entité légale de droit privé, agissant dans plusieurs États, mais avec un seul centre ou un centre principal de décision ». Dans le même sens, René Sandretto la définit comme une « firme généralement de grande taille, dont l'organisation et la gestion sont le plus souvent centralisées, développant leur activité productive grâce à des filiales implantées dans plusieurs pays ». On estime leur nombre à 80 000, pour 840 000 filiales et 75 000 000 de salariés. Elles représentent les 2/3 du commerce mondial. Leur nombre a considérablement augmenté depuis 1990 qui étaient alors de 37 000.

⁵³ La société en nom collectif (SNC) désigne, en français, la forme la plus élémentaire de société commerciale. Il s'agit d'une société de personnes formée par contrat sous seing privé entre au moins deux personnes et où chacun des partenaires est solidairement et personnellement responsable des dettes de la société. Cette forme de société extrêmement simple est la forme de société "par défaut", qui peut être choisie dès lors que deux ou plusieurs personnes physiques souhaitent s'associer afin d'exploiter ensemble une entreprise. Dans la plupart des systèmes juridiques qui connaissent cette forme de société, la société en nom collectif n'a pas de personnalité juridique propre mais doit pourtant s'inscrire sous son nom au registre de commerce, peut acquérir des droits, contracter des obligations ou agir en justice. Du point de vue fiscal, la transparence est de règle, puisque la société en nom collectif n'est pas assujettie et que les associés sont imposés directement sur leur quote-part des bénéfices de la société. La société en nom collectif existe en France, en Suisse, au Québec, en Belgique (aussi sous le nom de *vennootschap onder firma* en néerlandais), en Allemagne (*Offene Handelsgesellschaft*), dans les pays anglo-saxons (*General partnership*).

Cette collecte des données s'est faite en deux étapes : 'abord une pré-enquête et ensuite l'enquête finale.

1.3.1 La pré-enquête

Dans le souci d'affiner notre problématique et de ne pas extrapoler, nous avons réalisé une pré-enquête. Car il s'agit, selon Hervé FENNETEAU, « d'un outil d'investigation bien adapté pour les enquêtes à visée exploratoire qui constituent leur principal domaine d'application » (FENNETEAU, 2007). Cette étape nous a permis d'avoir une première approche du terrain et de reformuler les questions pour une bonne compréhension par les répondants.

Conformément aux recommandations de Rambhujun et Benraïss⁵⁴, « l'enquêteur gagnerait à pré tester le questionnaire de son étude. Cela permettrait de :

- Ne pas commettre des erreurs dans les noms des unités ou des fonctions ;
- Mesurer le temps nécessaire afin de l'annoncer au répondant ;
- Vérifier que les questions sont bien comprises par les personnes interrogées ».

Notre pré-enquête s'est déroulée entre Juin 2012 et Février 2013 en face à face. Elle s'est fait avec 5 Directeur Généraux et 5 Directeur Administratif de Financier des entreprises de la ville de Douala. L'objectif étant de connaître leur appréhension du contrôle par la gouvernance et les éléments socio-politique et culturels pouvant impacter ce contrôle. Les questions à réponses ouvertes suivantes leur ont été posées :

Q1 : Selon vous, est ce que le fait de détenir une part de capital dans l'entreprise serait un mobile de contrôle de cette dernière ?

Réponse : OUI car « l'actionnaire doit savoir comment on gère son affaire »

Réponse 2 : OUI car l'argent c'est l'élément le plus important pour la création d'une entreprise et celui qui l'apport a tous les droits sur l'entreprise

Q1 : Existent-il selon vous des éléments socio culturels et /ou politiques susceptibles d'influencer le contrôle des entreprise ?

⁵⁴ Cité par Gandja, 2010

Réponse : OUI. A ce sujet, ils ont fait allusion à la corruption, au tribalisme, au népotisme, à la connexion politique du DG ou des actionnaires, aux relations interpersonnelles entre dirigeants et actionnaires, au clientélisme, à l'analphabétisme, à l'obéissance aveugle au DG ou aux actionnaires, au poids des impôts. Parmi tous ces éléments, la corruption et les relations interpersonnelles entre les actionnaires et les dirigeants sont revenus à 100%.

Commentaire : Nous (le Cameroun) sommes d'ailleurs classés parmi les pays les plus corrompus du monde et même obtenir un poste en entreprise est souvent le fruit de la corruption. Sans oublier que le promoteur d'entreprise qui a une connexion politique est plus protégé sur le plan juridique que d'autres actionnaires même s'il est minoritaire.

Q2 : Comment définissez-vous le contrôle de l'entreprise par la gouvernance?

A ce sujet : deux définitions ont été proposées :

- 1 .Un dispositif mis en place par les dirigeants pour rationaliser la gestion et conduire le personnel vers les objectifs fixés*
- 2. Le fait de diriger les tâches, d'évaluer le travail réaliser, récompenser et punir les travailleurs.*

C'est donc grâce à leurs réponses et leurs remarques que nous avons construites le questionnaire final en y introduisant les variables de contexte pouvant influencées le contrôle de l'entreprise.

Cependant, vu que la corruption a été mentionnée à 100% dans les réponses des interviewés, il serait judicieux que nous présentons un petit état des lieux de la corruption sur les économies en développement.

I.3.1.1 La corruption : un handicap pour la prospérité des entreprises et du pays

D'une manière générale la corruption est définie selon l'organisme Transparency International comme «l'abus de pouvoir à des fins privées". La corruption peut être grande, petite et politique, en fonction des quantités d'argent perdu et le secteur où il se produit.

La grande corruption se compose d'actes commis à un niveau élevé de gouvernement qui faussent les politiques ou le fonctionnement central de l'Etat, ce qui favorise le bien être des dirigeants corrupteurs au détriment du bien public. La petite corruption se réfère à l'abus de

pouvoir quotidien par des fonctionnaires dans leurs interactions avec les citoyens, qui cherchent à accéder à des biens ou des services de base comme les hôpitaux, les écoles, les services de police etc.

La corruption politique est une manipulation des politiques, des institutions et des règles de procédure dans l'allocation des ressources et le financement par les décideurs politiques, qui abusent de leur position pour maintenir leurs pouvoirs, leurs statuts et leurs richesses

Selon une étude de l'OCDE en 2012 sur la corruption dans 20 pays africains y compris le Cameroun, des centaines de millions de dollars sont gaspillés chaque année en pots-de-vin. La Banque mondiale estime qu'une somme astronomique de plus de mille milliards de dollars est versée en pots-de-vin chaque année et que la corruption soustrait aux seuls pays en développement entre 20 et 40 milliards de dollars par an⁵⁵ Selon la Banque mondiale, les dividendes d'une bonne gouvernance et du contrôle de la corruption représentent 400 % : les pays qui améliorent le contrôle de la corruption et l'État de droit peuvent s'attendre, en moyenne et à long terme, à une multiplication par quatre des revenus par habitant. Les recherches ont également montré que le secteur des affaires croît bien plus rapidement lorsque la corruption est moindre et que l'État de droit est garanti. En moyenne, la différence peut être d'environ 3 % par an en croissance annuelle pour les entreprises.

Il y a déjà 10 ans, plusieurs études avaient souligné que ces effets négatifs incluaient une réduction des investissements directs étrangers, en raison de l'augmentation des coûts, de la productivité des investissements et de l'infrastructure publics, des investissements en général et donc, de la croissance⁵⁶.

Selon Oumarou (2013), les incidences politiques et économiques de la corruption au Cameroun sont nombreuses. Ce fléau est un véritable obstacle à la bonne marche des affaires publiques et freine considérablement les affaires privées, et donc le développement économique.

Au niveau politique, la corruption au Cameroun entache la légitimité des gouvernements en renversant les processus officiels. Elle participe considérablement à l'affaiblissement des institutions. De cette brèche naît une inégalité dans la prestation des services publics au citoyen. On assiste à la suspension pure et simple de la primauté du droit dans la marche des administrations publiques. Les procédures sont délaissées. Les ressources sont affectées à

⁵⁵ <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/NEWS/>

⁵⁶ Tanzi, Vito (1998) Corruption around the World Staff Papers, Fonds monétaire international vol. 45 (décembre) : p. 559. Shleifer, Andrei and Vishny, Robert W. (1993) Corruption Quarterly Journal of Economics vol. 108(3) : p. 599.

d'autres emplois que ceux initialement prévus. Le recrutement et la promotion des fonctionnaires se basent sur des considérations autres que le mérite et les compétences.

Au niveau économique, la corruption agit négativement sur le climat des affaires, donc l'investissement (étranger et national) et in fine, sur la croissance économique. Elle participe également à la prolifération du secteur informel terreau de l'insécurité économique. Car elle décourage les entrepreneurs ne pouvant pas payer la taxe « spécial corruption ». Dès lors, elle réduit la compétitivité et l'efficacité de l'économie camerounaise en érigeant des obstacles artificiels. En témoigne les résultats d'une enquête menée en 2008 où 76% de 1052 entreprises interrogées, affirmaient que la corruption avait eu un impact négatif sur leurs activités. Alors que 49 % reconnaissaient avoir versé des pots de vin aux agents des impôts.

Un niveau de corruption comme celui qui règne au Cameroun ne saurait permettre l'éclosion d'un terreau institutionnel propice à la prospérité économique. L'action du gouvernement de ces dernières années peut alors se lire comme une tentative de réduction du phénomène. C'est ainsi qu'une vaste campagne de lutte contre le phénomène s'est engagée. Plusieurs hauts cadres de l'Etat sont actuellement derrière les verrous. Une institution indépendante, la commission nationale anticorruption, a vu le jour. Celle-ci a rendu son premier rapport en dénonçant certains gestionnaires publics indéliçats. Tout récemment encore c'est le tribunal criminel spécial qui a été créé. Le point de convergence de ces initiatives est à notre sens, l'emphasis mise sur la répression. Elles ont certes le mérite de mettre en exergue les proportions de la corruption au Cameroun. Toutefois elles ne s'attaquent pas à certaines racines du problème.

Au Cameroun, il existe peu de données accessibles sur le cadre juridique de la lutte contre la corruption ; cependant, la corruption active d'agents publics serait visée par l'article 312 du Code pénal du Cameroun⁵⁷. Les articles 134 et 134bis, ne faisant pas de distinction entre les différents types de corruption (active ou passive, interne ou transnationale) le Cameroun incrimine, en principe, la corruption de fonctionnaires de gouvernements étrangers ou d'organisations internationales publiques dans la conduite des affaires internationales. La passation des marchés publics est régie par le Décret no 2004/275 du 24 septembre 2004 portant Code des marchés publics. La loi s'applique aux contrats financés ou cofinancés par le gouvernement et elle vise tant les sociétés publiques que les entreprises du secteur public (article 3). Toutes les passations de marchés, qu'elles soient à l'échelle nationale ou

⁵⁷ Recommandation du Conseil de l'OCDE de 2009 visant à renforcer la lutte contre la corruption des agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales et Recommandation du Conseil de l'OCDE sur les mesures fiscales visant à renforcer la lutte contre la corruption des agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales.

internationale, doivent être ouvertes et concurrentielles, bien qu'il soit permis d'avoir recours à un appel d'offres restreint dans certaines circonstances (articles 7 à 11). Les entreprises coupables de violation des règles ne sont plus autorisées à participer aux appels d'offres subséquents (sanction administrative allant de la suspension à la radiation à vie. L'Agence de régulation des marchés publics (ARMP) publie les sanctions administratives imposées.

L'agence camerounaise spécialisée dans la lutte contre la corruption, la Commission nationale anticorruption (CONAC), a été créée en 2006, en remplacement de l'Observatoire national de lutte contre la corruption⁵⁸. La CONAC est un organisme public indépendant chargé de la lutte contre la corruption⁵⁹. Elle est habilitée à évaluer l'application efficace des plans du gouvernement pour lutter contre la corruption ; recueillir et analyser les allégations de corruption ; étudier et proposer des mesures susceptibles de prévenir ou de réprimer la corruption ; et diffuser et vulgariser les stratégies de lutte contre la corruption et autres documents connexes. La CONAC n'a pas le pouvoir de renvoyer des affaires devant les tribunaux ou tout autre organisme disciplinaire, mais une enquête menée par la CONAC peut entraîner des poursuites disciplinaires ou judiciaires. Par ailleurs, l'Agence nationale d'investigation financière a été créée en 2005⁶⁰ pour prévenir et réprimer le blanchiment d'argent.

Les deux institutions de contrôle, le Contrôle supérieur de l'État et la Chambre des comptes de la Cour suprême mettent respectivement l'accent sur l'utilisation des fonds publics et la vérification des comptes. Des rapports externes indiquent que ces institutions manquent d'indépendance et souffrent d'un financement insuffisant⁶¹.

Il existe très peu d'informations disponibles sur le Cameroun en ce qui concernent les états financiers des entreprises. Selon l'auto-évaluation de l'Ordre national des experts comptables et comptables agréés du Cameroun, le pays applique le cadre comptable de l'OHADA (c'est-à-dire le SYSCOHADA) à toutes les sociétés, autres que des banques et des établissements de crédit. Cet organisme déclare que les membres sont encouragés à utiliser les normes IFRS. Cependant, le Fonds monétaire international (FMI) observe que les normes de l'OHADA ne sont pas harmonisées avec les normes IFRS et ne sont pas utilisées par les vérificateurs.

⁵⁸ OCDE, Institutions spécialisées dans la lutte contre la corruption : Examen des modèles, (OCDE) 2008, p. 15, disponible à : www.oecd.org/dataoecd/7/4/39971975.pdf.

⁵⁹ Voir, par exemple : The Eye : Anti-Corruption Newsletter, Commission anticorruption de la Sierra Leone, Volume 8, 1er numéro, janvier 2009, disponible à : www.anti-corruptionsl.org/drwebsite/publish/news.shtml

⁶⁰ Pour plus de détails, voir : www.ghana-anticorruption.org.

⁶¹ Texte disponible à www.uncitral.org/uncitral/en/uncitraltexts/procurementinfrastructure/1994Model.html.

1.3.2 L'enquête finale

Elle s'est déroulée entre Avril 2013 et Juin 2014. Elle s'est fait en face à face et par mail. Sur 200 questionnaires administrés dont 50, 67% par mail et 49,33% en face à face, nous avons reçu en retour de 85 questionnaires avec 75 exploitables.

L'administration par mail n'a pas été une option délibérée ; nous y avons opté suite à une multitude de rendez-vous non honorés par les répondants. Il nous ait souvent arrivé d'attendre un DG ou un DAF pendant 4h pour ne pas finalement le rencontrer ou alors d'aller à un rendez-vous et de découvrir sur place que notre interlocuteur est en voyage à l'étranger. C'est donc face à ces difficultés que nous avons récupérées des adresses mail pour ventiler les questions. Et même à ce niveau, la tâche n'a pas été facile, car il a fallu relancer certaines personnes plusieurs fois pour obtenir une réponse qui souvent n'était même pas exploitable.

Cependant, il n'y a pas que par mail que nous avons rencontré des difficultés car en face à face aussi, nous avons essuyé plusieurs refus à cause de la suspicion des répondants. Ces derniers avaient peur que les informations sur leurs entreprises soient connues par le Gouvernement car pour eux, les universités c'est l'Etat. Enfin, nous avons payé les frais de la mauvaise foi de certaines personnes qui ont estimés que la recherche ne leur profite à rien et je cite « *Vraiment madame, votre recherche c'est pour votre famille et vous, est ce que ça va me donner l'argent ? Alors pourquoi je perds mon temps ?* ».

I.4. L'Outil de collecte des données : Le questionnaire

Le questionnaire se situe dans un travail de recherche ou d'une enquête comme un moyen de recueillir les informations de façon méthodique sur le sujet de recherche. Ces données permettent de vérifier les hypothèses de recherche et / ou d'apporter des éléments nouveaux à la recherche. Pour recueillir la bonne information, il est nécessaire de bien définir le contenu de son questionnaire et de bien choisir les répondants. Cependant, le mode d'administration du questionnaire reste aussi un paramètre important à la collecte des informations.

1.4.1 Le contenu du questionnaire

A partir de la revue de la littérature exposée dans les chapitres 1 et 2, nous avons rédigé une première version du questionnaire, que nous avons soumis à quelques chercheurs spécialisés en Gouvernance d'entreprise. Les remarques et suggestions de ces chercheurs nous ont permis de rédiger une deuxième version du questionnaire en améliorant le fond et la forme avec laquelle nous avons réalisé la pré-enquête.

C'est à la fin de la pré-enquête que nous avons rédigé le questionnaire final ayant pour contenu les questions permettant de :

- ▶ Connaître les caractéristiques de l'entreprise
- ▶ Connaître les acteurs de la géographie du capital à travers la structure de l'actionnariat des entreprises enquêtées
- ▶ Etablir une appréciation globale du contrôle de l'entreprise par son système de gouvernance

1.4.2 Les personnes interrogées

Compte tenu de la sensibilité de notre recherche qui touche à l'actionnariat et au directoire de l'entreprise, Les personnes interrogées ont été celles placées au plus haut niveau. Nous avons visés :

- ▶ Le Président de conseil d'administration (PCA) ou
- ▶ Le directeur général (DG) ou
- ▶ Le directeur administratif et financier (DAF) ou
- ▶ Le directeur des ressources humaines (DRH)

Les réponses à ces questionnaires nous ont permis d'extraire les variables pour tester notre hypothèse.

1.5. L'hypothèse d'appui à notre recherche

Elles découlent des éléments théoriques issus de la revue de littérature et développés dans les chapitres 1 et 2.

En effet, H. Demsetz [1983], A. Shleifer, R.W. Vishny [1986] ainsi que A. Agrawal, G. Mandelker [1990], M. Jensen [1990], J.E. Bethel, J. Liebeskind [1993], A. Agrawal, C. Knoeber

[1996], D.J. Denis et *al.* [1997]⁶² suggèrent que la concentration du capital est un gage d'efficacité du contrôle de la gestion des dirigeants par les actionnaires. Les propriétaires de l'entreprise détenant une part importante du capital ont un intérêt certain à investir dans le contrôle, puisque les gains résultants de cette action leur reviendront en grande partie.

Les actionnaires majoritaires⁶³ disposent également d'avantages importants par rapport à un ensemble d'actionnaires minoritaires isolés. Ils peuvent influencer les votes lors des assemblées générales, le nombre important de voix qu'ils possèdent leur évite de mobiliser d'autres actionnaires pour faire voter certaines résolutions ou contester la gestion des dirigeants. Ils peuvent également mobiliser plus aisément des moyens plus importants pour contrôler les dirigeants (cabinet d'expert, audit, avocats...) et protéger leurs investissements.

Ils disposent également d'un pouvoir d'influence plus fort au sein des assemblées générales, car ils sont supposés être mieux informés que les autres actionnaires. Ils peuvent donc tenir le rôle de *leaders* lors des assemblées et convaincre plus facilement les petits actionnaires qui n'ont pas investi dans le contrôle d'adhérer à leurs décisions.

De même, Certhoux et Zenou en 2006 ont révélé que, l'entrée dans le capital autorise les actionnaires à s'engager dans les décisions stratégiques de l'entreprise.

Ainsi les travaux de Laporta et Al (1997 à 2002), Charreaux (de 1997 à 2005), Calvi-Reveyron(2000), Roe (2003), Furibont et Pejovich , Debrières (1997 à 2002), Allouche J. Aman B. & Gauradel P., (2000 à 2007), Certhoux G. & Zenou E., (2006) sont unanimes sur le fait que l'actionnaire doit contrôler l'entreprise parcequ'il apporte le capital. Cependant, nous avons découvert dans la revue de la littérature sur les pays émergents qu'ils existeraient des éléments de contexte tels que l'attachement à l'éthique et aux valeurs interpersonnelles, l'impact très fort de la colonisation, les pressions administratives (Etat) et mafieuses subies par certains dirigeants, la corruption, le népotisme, le mépris des lois qui peuvent impacter sur la façon que la détention du capital affecte le contrôle de l'entreprise (Roe et Gourevitch en 2003, Beck, Demircuc-Kunt, et Levine en 2003, La Porta, Lopez et Shleifer en 2008, Belikow en 2008, Licht et al. en 2010, rapport de l'OCDE de 2014, ou qu'ils y auraient des différences de gouvernance d'entreprise dans le monde liées à la juridiction, à la politique et à la culture de chaque pays (Matoussi & Jardak, 2010).

⁶²Pour une synthèse, consulter H. Short [1994] ainsi que J. Caby, G. Hirigoyen [1997] et R. Mtanios, M. Paquerot [1999].

⁶³ Pour une revue de littérature plus profonde, voir les travaux de Biebuyck T., Chapelle A. & Szafarz A., (2002), sur les leviers de contrôle des actionnaires majoritaires.

Fort de ces constats, nous pouvons alors émettre l'hypothèse suivante : **Les éléments de contexte influencent négativement la façon donc la géographie du capital affecte le contrôle.**

Schématiquement, le modèle final que nous allons tester dans le cadre du Cameroun peut être représenté comme suit :

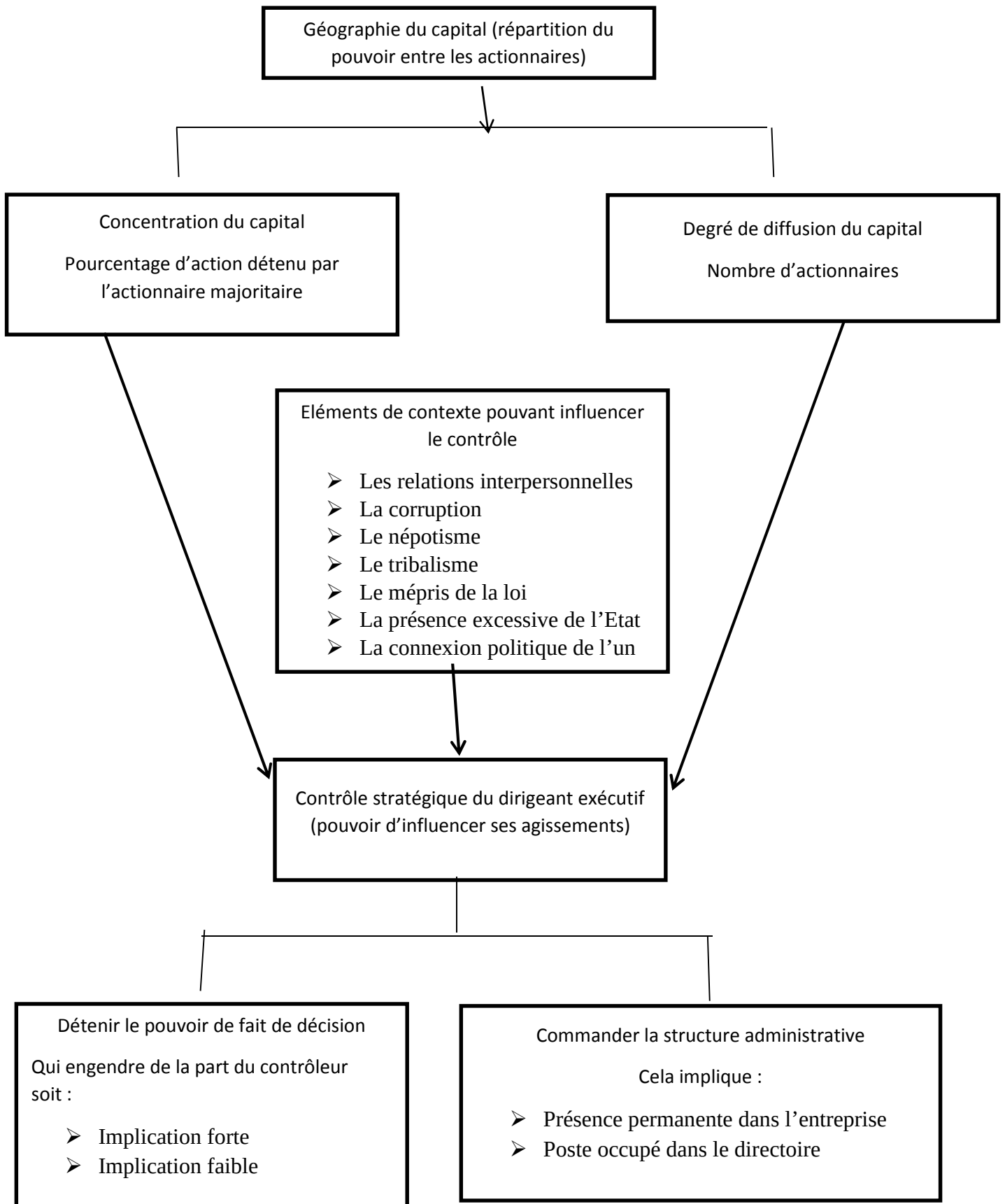


Schéma 4 : Modèle final de recherche à tester dans le contexte camerounais

Source : l'auteur

Cette hypothèse n'aura un sens que grâce aux variables que nous allons présenter ci-dessous :

I.2. LES VARIABLES D'ETUDES ET LES INDICATEURS DE MESURE

Le choix des variables est une étape très importante de la partie empirique, car la validation ou la réfutation de nos hypothèses en dépend fortement, et de ce fait les conclusions sur la qualité de notre modèle également.

Pour ne pas redire ce qui a été déjà dit dans la revue de la littérature dans les chapitres 1 et 2, nous ferons ici simplement le listing de nos variables d'étude avec des commentaires très bref pouvant permettre leur compréhension et les raisons finales de leur choix.

Nos variables sont classés selon qu'elles sont explicatives ou à expliquer.

I.2.1. Les variables de géographie du capital

Il ressort des travaux de Paquerot en 1999 que, Selon la théorie de l'agence deux composantes de la structure de propriété, la concentration du capital et la nature des actionnaires peuvent influencer la performance. Selon les travaux de La Porta et al en 1998 et 1999, c'est le degré de diffusion du capital et la concentration du capital qui sont au cœur de la répartition du pouvoir entre les actionnaires ; donc la géographie du capital. C'est fort de ces travaux que nous avons choisi nos variables explicatives à savoir : la concentration du capital et le degré de diffusion de l'actionnariat. Le choix de ces variables au final est issu des travaux de Charreaux (1997 et 1998), Pitol-Belin (1990), La Porta et Al (1997) et Calvi-Reveyron (2000) sur les entreprises américaines et françaises.

Nos variables de Géographie du capital sont donc :

- Le degré de concentration du capital mesuré par la part du capital détenu par l'actionnaire majoritaire,
- Le degré de diffusion du capital mesuré par le nombre d'actionnaires de l'entreprise.

I.2.1.1 La concentration du capital

L'objectif est de chercher s'il existe un lien entre le contrôle de l'entreprise et la concentration du capital. Les relations mentionnées dans les chapitres 1 et 2 prévoyaient une relation entre le niveau de contrôle et le pourcentage de capital détenu par les actionnaires. Le choix de la mesure de la variable « concentration du capital » a donc été guidé par les fondements théoriques développés aux chapitres 1 et 2. La notion de « pourcentage de capital possédé par les dirigeants » est fondamentale puisque selon les travaux de Jensen et Meckling 1976, le comportement des dirigeants est dicté par leur richesse investie dans l'entreprise. Dans de nombreuses études, c'est l'action de contrôle (conseil d'administration) qui est retenue par rapport à celle de décision (dirigeants), c'est-à-dire que l'on privilégie la séparation propriété contrôle à la séparation propriété-décision Calvi-Reveyron (2000).

En France, Charreaux [1991] a utilisé deux variables pour appréhender la séparation entre propriété et décision :

- le pourcentage de capital représenté par les administrateurs ;
- le rapport entre le pourcentage de capital représenté par les dirigeants et le pourcentage de capital détenu par les principaux actionnaires connus.

Au final, il a établi une typologie des sociétés à 3 classes : les firmes familiales, les firmes contrôlées et les firmes managériales⁶⁴.

En effet, il souligne que, le pourcentage de capital représenté par les administrateurs appréhende davantage la séparation propriété – contrôle dans la mesure où le Conseil d'administration est le lieu de contrôle des dirigeants par les actionnaires.

Pour les sociétés managériales, aucun actionnaire ne détient une part significative du capital et les dirigeants sont externes ; il y a donc séparation totale entre propriété et décision. Pour les sociétés familiales, les dirigeants sont les propriétaires principaux de l'entreprise et le capital est fortement concentré, l'imbrication est forte entre propriété et décision, d'où l'absence de relations d'agence entre détenteurs du capital et dirigeants. Dans les sociétés contrôlées par un groupe, les dirigeants sont externes, comme pour les sociétés managériales. Toutefois, le groupe détenteur d'une partie importante du capital étant présent au Conseil d'administration (celui-ci nomme les dirigeants), la séparation entre propriété et décision n'est pas aussi franche que pour les sociétés managériales [G. Charreaux, J.P. Pitol-Belin 1990]. Dans ce type de société, il y a bien relation d'agence entre dirigeants et actionnaires, mais la séparation entre propriété et décision et entre décision et contrôle est plus floue que pour les sociétés managériales.

⁶⁴Cette typologie a été antérieurement utilisée par G. Charreaux et J.P. Pitol-Belin (1985).

I.2.1.2 Le degré de diffusion du capital

Concernant la variable « dispersion du capital », plusieurs mesures sont possibles. Calvi-Reveyron (2000) retient le logarithme du nombre d'actionnaires. Le nombre d'actionnaires est selon lui un indicateur de la capacité de surveillance des dirigeants par les actionnaires. Travaillant sur des sociétés Camerounaises, nous ne disposons pas de cette information. Sur un plan pratique, nous pouvions retenir le nombre des principaux actionnaires connus, mais ce critère n'appréhende pas la dispersion du capital.

Il retient, comme indicateur de concentration du capital, le rapport entre le pourcentage de capital des principaux actionnaires connus et le complément à 100 du pourcentage de capital détenu par les principaux actionnaires connus⁶⁵. Le dénominateur de ce ratio est un critère de dispersion du capital.

Pour Calvi-Reveyron M., (2000) la dispersion du capital se mesure par ***le pourcentage de capital détenu par le public***.

Compte tenu du contexte de notre étude où il est très difficile d'avoir la transparence sur le directoire d'une entreprise, nous retiendrons comme mesure du degré de dispersion du capital la variable de Calvi-Reveyron (2000) à savoir **le nombre d'actionnaires de l'entreprise**.

I.2.2. Les variables à expliquer : Les variables de contrôle

Dans le cadre de cette étude, nous avons retenu pour le contrôle la définition de Luiza Rangel De Moraes et Giovanna Mazetto Gallo (2012) selon laquelle contrôler revient à :

- ❖ commander la structure administrative de la société, le pouvoir de contrôle étant hiérarchiquement supérieur à l'autorité des postes de direction
- ❖ détenir le pouvoir de fait de décision sur les questions relatives à la direction ou à la détermination des affaires sociales.

Ainsi nos deux variables seront :

⁶⁵La variable exacte utilisée est le logarithme du "pourcentage de capital détenu par les principaux actionnaires / 100 - pourcentage de capital détenu par les principaux actionnaires" selon Charreaux

I.2.2.1. Commander la structure administrative de l'entreprise

Elle se fait à travers l'implication de l'actionnaire dans la gestion de l'entreprise et cela peut se matérialiser par une présence permanente au sein de l'entreprise, par un poste de direction occupé ou par l'usage de sa position politique au sein de l'entreprise. Ainsi, l'actionnaire devrait intervenir **au** quotidien au niveau de l'administration de l'entreprise, de l'organisation et l'optimisation des processus administratifs, de la gestion de dossiers ou projets touchant à l'organisation et à la communication interne et externe de l'entreprise au quotidien.

I.2.2.2. Détenir le pouvoir de fait de décision

Cela se manifeste par la participation de l'actionnaire dans la prise de décision et l'élaboration de la stratégie de l'entreprise. Cette participation repose habituellement selon Tibault (2003) sur deux mécanismes, à savoir :

- ▶ Une présence proportionnelle à sa détention d'actions votantes au conseil d'administration de l'entreprise
- ▶ Et la mise en place d'un veto, en sa faveur, lui permettant de bloquer certaines décisions, préalablement approuvées par le conseil d'administration, dont il peut désapprouver.

Tibault (2003) note que la mise en place de ces deux mécanismes se fait par le biais d'une convention unanime d'actionnaires. Ces mécanismes de contrôle, bien que fort légitimes pour la protection de ses intérêts, confèrent beaucoup de pouvoirs à l'actionnaire-investisseur.

II. LA STATISTIQUE UTILISEE : LA REGRESSION LOGISTIQUE

Cette étape fait appel à la définition de la méthode statistique à utiliser. Etant donnée la nature de notre postulat les statisticiens préconisent une régression car, cette méthode permet d'étudier le lien de corrélation entre les variables. C'est la régression logistique qui s'adapte le plus à notre étude puisqu'il s'agit de savoir s'il y a contrôle ou pas à cause de la détention du capital ou à cause d'autres situations que nous avons qualifiées dans notre travail d'éléments de contexte.

II.1 Présentation du modèle général de régression logistique

Selon Preux (2005), la régression logistique est un des modèles multivariés couramment utilisé en épidémiologie avec la régression linéaire multiple, la régression de Poisson et le modèle de Cox. Elle s'utilise lorsque la variable à expliquer (variable dépendante Y) est qualitative, le plus souvent binaire. Les variables explicatives (variables indépendantes X_i) peuvent être par contre soit qualitatives, soit quantitatives. La variable dépendante (le contrôle dans notre cas) est habituellement la survenue ou non d'un événement et les variables indépendantes (la géographie du capital dans notre cas) sont celles susceptibles d'influencer la survenue de cet événement c'est-à-dire les variables mesurant l'exposition à un facteur de risque ou à un facteur protecteur, ou variable représentant un facteur de confusion. L'intérêt majeur de cette technique est de quantifier la force de l'association entre chaque variable indépendante et la variable dépendante, en tenant compte de l'effet des autres variables intégrées dans le modèle (« mesure ajustée »). Dans notre cas, les variables dépendantes et indépendantes sont influencées par les éléments de contexte (ce sont nos variables intégrées). Cette méthode est adaptée à notre études parceque nos variables sont nombreuses et à la fois quantitatives (part du capital par exemple) et qualitatives (détention du pouvoir de fait de décision par exemple). En plus elle nous permettra de relever si nos variables ajustées sont des facteurs de risque ou de protection du lien entre la géographie du capital et le contrôle des entreprises au Cameroun.

Il importe donc pour la suite que nous présentons la régression logistique en passant par ses notations et pour aboutir à la matérialisation de notre postulat de recherche par rapport à son hypothèse fondamentale.

II.1.1 Notations du modèle logit

Dans notre modèle, nous avons noté Y la variable à prédire (variable expliquée ou variables de contrôle), $X = (X_1, X_2, \dots, X_J)$ les variables prédictives (variables explicatives ou variables de la géographie du capital ajustées aux éléments de contexte).

Dans le cadre de la régression logistique binaire, la variable Y prend deux modalités possibles $\{1, 0\}$. Les variables X_j sont exclusivement continues ou binaires.

- Pour effectuer l'estimation, nous disposons d'un échantillon Ω d'effectif n . Nous notons n_1 (resp. n_0) les observations correspondants à la modalité **1** (resp. **0**) de Y .
- $P(Y = 1)$ (resp. $P(Y = 0)$) est la probabilité a priori pour que $Y = 1$ (resp. $Y = 0$). Pour simplifier, nous écrirons $p(1)$ (resp. $p(0)$).
- $p(X|1)$ (resp. $p(X|0)$) est la distribution conditionnelle des X sachant la valeur prise par Y (0 ou 1)
- Enfin, la probabilité a posteriori d'obtenir la modalité **1** de Y (resp. **0**) sachant la valeur prise par X est représentée par $p(1|X)$ (resp. $p(0|X)$).

Dans le cas d'une seule variable X , le modèle de la régression logistique s'écrit de la façon suivante :

$$\ln \frac{p(X|1)}{p(X|0)} = a_0 + a_1 x_1 + \dots + a_J x_J$$

Incluant la probabilité de faire ou de ne pas faire quelque chose. Dans notre cas, c'est la probabilité pour un actionnaire de contrôler ou de ne pas contrôler l'entreprise compte tenu de sa part de capital ou du nombre d'actionnaires. L'intérêt de cette première fonction réside dans la simplicité de passage à l'estimation d'un odds-ratio (OR) ou rapport des cotes qui mesure la force de l'association entre le contrôle et une variable de géographie du capital

L'extension vers un modèle à plusieurs variables (régression multiple) en incluant nos variables ajustées (éléments de contexte) sera la suivante :

$$\ln \frac{p(1|X)}{1 - p(1|X)} = b_0 + b_1 x_1 + \dots + b_J x_J$$

Où à chaque variable X_i est associé un coefficient b_i et OR_i (mesurant l'association entre X_i et Y) se calculant par $\exp(b_i)$.

I.1.2 Le modèle LOGIT final

Selon Preux (2005), il faut en préalable à l'analyse multivariée réaliser une analyse descriptive précise et complète (distribution des variables, recodage, et/ou regroupement...)

puis une analyse univariable par régression logistique. Les odds-ratio calculés par cette analyse sont dits « bruts ». On inclura ensuite dans le modèle initial de l'analyse multivariée les variables qui sont liées de façon suffisamment forte à la variable dépendante que l'on cherche à expliquer. On admet d'inclure dans ce modèle initial des variables dont le degré de significativité est inférieur à 0,20 (valeur tolérée ≤ 20) en univariable car elles peuvent être alors des facteurs de confusion ou être influencées par d'autres variables dans un modèle multivariable et devenir alors significatives.

Pour obtenir le modèle logistique final, on peut inclure progressivement les variables (pas à pas ascendant ou *stepwise regression*) en laissant de côté celles qui ne deviennent pas significatives ou ne le restent plus (Preux, 2005).

Sa spécification peut être écrite de la manière suivante :

$$\ln \frac{p(1|X)}{1 - p(1|X)} = b_0 + b_1 x_1 + \dots + b_J x_J = \text{LOGIT Pr}(Y=1/X)$$

b_i est le logarithme de l'odds-ratio associé à une augmentation d'une unité de la variable X_i , toutes les autres variables étant fixées $\rightarrow$ OR ajusté

II.2. La procédure d'interprétation des résultats du modèle logistique

Pour chacun des blocs de variables, il s'agira de vérifier la force d'association du modèle y afférent et d'expliquer la signification des prédicteurs en interprétant les rapports de cote.

II.2.1 Vérifier la force d'association du modèle

Cette vérification se fait en examinant le récapitulatif du modèle. Il s'agit d'abord du R^2 de Nagelkerke, car il représente la variance expliquée par le modèle (Desjardins, 2005). Le jugement porté sur cette variance doit prendre en compte le domaine d'étude et les théories sous-jacentes au phénomène étudié. Ensuite, le pourcentage total permet également de vérifier la force du modèle. Nous le retrouvons dans le tableau de classification, à travers le «pourcentage correct» et le «pourcentage global».

II.2.2 Expliquer la signification des prédicteurs et interpréter les rapports de cote

Par la suite, il s'agit d'observer quelles variables ont été incluses dans l'équation et d'examiner ensuite lesquelles sont significatives dans la case Sig avec selon Preux un degré de significativité inférieur ou égal à 0,20 selon Preux(2005). Lorsque tel est le cas, c'est-à-dire que les coefficients de Wald sont significatifs, on procède à l'interprétation des rapports de cote (ou «odds ratio») qui se situent dans la case Exp(B). Il est à noter que les rapports de cote correspondent au nombre de fois d'appartenance à un groupe lorsque la valeur du prédicteur augmente de 1 (Desjardins, 2005). Plus précisément, un rapport de cote plus grand que 1 indique une augmentation des chances de faire partie du groupe des contrôleurs de l'entreprise dans notre cas, tandis qu'un rapport de cote de moins de 1 diminue les probabilités d'appartenance à ce groupe. Il est à noter que le rapport de cote peut également être vu comme un indice de la force de la relation. Toutefois, il ne s'agit aucunement d'un lien causal (Morgan, 2003)⁶⁶.

Conclusion du chapitre

En somme, pour répondre à notre problématique de recherche, nous avons opté pour la méthodologie suivante :

- **Positionnement épistémologique** : Notre démarche est positiviste. En effet dans le positivisme, il y a une réalité existante qu'il importe de vérifier pour confirmer ou réfuter selon l'objet de l'étude. Elle s'appuie donc sur la littérature existante. Pour les positivistes, trois critères permettent de distinguer clairement les connaissances scientifiques (Thiétart et al. 2003) : le principe de vérifiabilité, la confirmabilité, le principe de réfutabilité. Ce qui sied pleinement à notre objectif qui est de confirmer ou non si la géographie du capital affecte de la même façon le contrôle des entreprises au Cameroun tant il est prouvé par la littérature que la détention du capital implique le contrôle de l'entreprise dans les pays occidentaux

⁶⁶ Citée par Julie Desjardins dans « L'analyse de la régression logistique », Université de Montréal, 2005

- **Démarche méthodologique** : nous avons opté pour une approche déductive. Pour Grawitz (1996) le mode de développement déductif est un outil de démonstration. Cette approche représente le raisonnement qui est à la base de la démarche hypothético-déductive consistant à formuler une ou plusieurs hypothèses et à les confronter à la réalité théorique. Nous avons posé un postulat qu'il importe de vérifier.

- **Analyse descriptive** : L'analyse descriptive complète généralement l'analyse exploratoire. Elle a pour objet de *décrire* l'ensemble des données dont on dispose au moyen de tableaux divers et de représentations graphiques particulières (moins « directes » que celles réalisées lors de l'analyse exploratoire), mais aussi en construisant des *outils* représentatifs de caractéristiques bien spécifiques. Cette analyse nous permettra de ressortir entre autres la typologie actionnariale au Cameroun, la proportion des variables de contexte présente, les outils de contrôles utilisés dans les entreprises et d'en sortir les plus efficaces.

- **Analyse quali- quantitative à travers la régression logistique** : Johnson et Onwuegbuzie (2004) ont fait remarquer que les méthodes mixtes engendrent souvent des résultats de recherche supérieurs aux méthodes uniques. Nous optons pour cette méthode parcequ'elle nous permettra de jumeler à la fois les données quantitatives et qualitatives pour obtenir nos résultats. En plus notre échantillon n'étant pas trop grand, cette méthode nous permet également d'exploiter pleinement toutes les données que nous disposons même s'il est vrai que la quasi-unanimité des études effectuées a utilisé une méthode quantitative à travers une régression simple ou multiple.

Ce chapitre nous a permis de présenter notre démarche méthodologie et de préciser nos variables d'études en passant par petit aperçu sur les éléments de contexte qui influencent le contrôle des entreprises au Cameroun. Le chapitre suivant sera consacré à l'analyse des données et l'interprétation des résultats.

CHAPITRE IV

ANALYSE ET INTERPRETATIONS DES RESULTATS

Dans le chapitre précédent nous avons présenté nos variables de contrôle, nos variables de géographie du capital et les éléments de contexte. Toutes ces variables ont été choisies à l'aide de la littérature et de la pré-enquête afin, d'une part, analyser le lien existant entre la géographie du capital et le contrôle des entreprises par la gouvernance, le lien entre ces mêmes variables et les éléments de contexte et d'autre part, de tester notre hypothèse.

Ce chapitre s'attèle essentiellement à exposer les différents résultats obtenus à travers d'abord une analyse exploratoire des résultats et ensuite une interprétation des dits résultats. Nous rappelons que cette étude a été menée dans le cadre du Cameroun.

I L'ANALYSE DESCRIPTIVE DES RESULTATS

L'analyse descriptive complète généralement l'analyse exploratoire qui a été faite lors de la pré-enquête. Elle a pour objet de décrire l'ensemble des données dont on dispose au moyen de tableaux divers et de représentations graphiques particulières, mais aussi en construisant des outils représentatifs de caractéristiques bien spécifiques.

Faire une analyse descriptive, c'est dresser un portrait de la situation telle qu'elle nous apparaît suite à la compilation et du classement des données qualitatives ou quantitatives obtenues. Par exemple, on indiquera la composition de l'actionnariat des entreprises de notre échantillon, on établira les liens statistiques ou fonctionnels entre les variables étudiées, on fera ressortir la valeur statistique des variables significatives, etc.

Il s'agit dans cette section de rassembler les informations recueillies puis de les traiter de manière qu'elles soient mises sous une forme susceptible d'apporter des réponses aux questions. De ce fait, les résultats qui vont être présentés sont ceux qui répondent à nos sous objectifs. Pour rappel, ces sous-objectifs étaient les suivants :

- Identifier les acteurs de la géographie du capital des entreprises au Cameroun
- Vérifier que le degré de concentration du capital est susceptible d'influencer le type de contrôle adopté par l'entreprise ;
- Savoir si les actionnaires contrôlent ou pas selon le type de décisions

- Dire si les mécanismes de gouvernances rencontrés au Cameroun sont différents de la théorie principale
- Analyser la nature des relations entre les éléments de la géographie du capital susceptibles d'influencer le contrôle par la gouvernance et sa pratique dans les entreprises.
- Connaitre les mécanismes de contrôles par la gouvernance qui favorisent la création de richesse voire la pérennité de l'entreprise camerounaise
- Faire un inventaire des outils pouvant faciliter le contrôle au sein d'une entreprise
- Connaitre les éléments de contexte qui influencent le contrôle des entreprises au Cameroun

Globalement, il s'agit de rendre compte de la variété et de l'état des modes de contrôle des dirigeants par les actionnaires dans les entreprises au Cameroun et de repérer les facteurs politico-sociaux qui les influencent. Cela sera fait à l'aide d'une analyse descriptive via les tris à plat et des tableaux croisés.

Les analyses ont été faites à l'aide du logiciel SPSS version 21 et il s'agit essentiellement de l'analyse du contenu⁶⁷ des réponses au questionnaire.

I.1 LES RESULTATS DES TRIS A PLAT

Ce paragraphe nous présente les résultats des statistiques descriptives sur les acteurs de la géographie du capital des entreprises de notre échantillon, les outils de contrôle par la gouvernance connus, utilisés et qui rendent satisfaction aux entreprises au Cameroun, ainsi que l'état des éléments culturels et sociopolitiques qui influencent la gouvernance des entreprises au Cameroun.

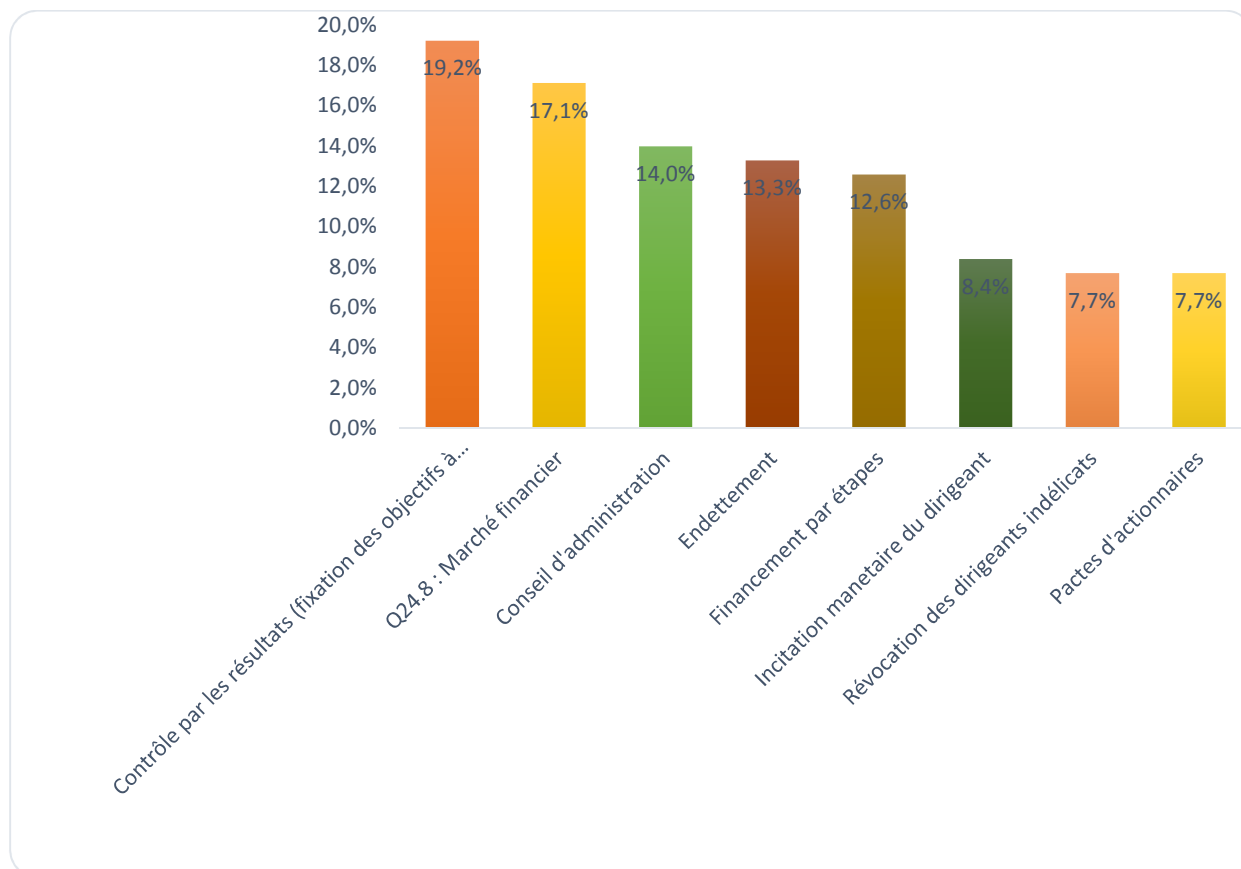
⁶⁷ L'Analyse de Contenu est la méthode qui cherche à rendre compte de ce qu'ont dit les interviewés de la façon la plus objective possible et la plus fiable possible. BERELSON (1952), son fondateur, la définit comme « une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste de la communication ». En Marketing, l'objectif est d'analyser le matériel d'enquête collecté à l'occasion d'observations, d'entretiens de groupe ou d'entretiens individuels : les comportements, les mots, les gestes, ce qui n'est pas dit et qui est sous-entendu. La procédure (BARDIN, 1977) comprend généralement la transformation d'un discours oral en texte, puis la construction d'un instrument d'analyse pour étudier la signification des propos. Ensuite, il y a l'intervention d'un chargé d'étude pour utiliser l'instrument d'analyse et décoder ce qui a été dit. Enfin, l'analyse établit le sens du discours. Souvent les difficultés sont de rassembler des informations ambiguës, incomplètes, et contradictoires, d'interpréter les similitudes et les différences entre les répondants et de parvenir à une analyse objective : Jean Claude ANDREANI & Françoise CONCHON, « METHODES D'ANALYSE ET D'INTERPRETATION DES ETUDES QUALITATIVES : ETAT DE L'ART EN MARKETING », 26p, en ligne sur http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/2005_cp/Materiali/Paper/Fr/ANDREANI_CONCHON.pdf

I.1.1 L'identification des outils de contrôle connus au Cameroun

Pour connaître leur proportion, nous avons calculé les statistiques descriptives que révèle le tableau suivant assorti à son diagramme :

Tableau 14 : Répartition des outils de contrôle connus au Cameroun par les répondants

		Réponses		Pourcentage d'observations
		N :	Pourcentage :	
Outils contrôle connus	Contrôle par les résultats (fixation des objectifs à atteindre)	55	19,2%	73,3%
	Marché financier	49	17,1%	65,3%
	Conseil d'administration	40	14,0%	53,3%
	Endettement	38	13,3%	50,7%
	Financement par étapes	36	12,6%	48,0%
	Incitation monétaire du dirigeant	24	8,4%	32,0%
	Révocation des dirigeants indécis	22	7,7%	29,3%
	Pactes d'actionnaires	22	7,7%	29,3%
Total		286	100,0%	381,3%



A la lecture du diagramme, il ressort que :

Tous les outils de contrôle énoncés dans la revue de la littérature sont connus par les entreprises au Cameroun. Cependant, en les classant par ordre croissant (du plus connus au moins connus), le contrôle par les résultats est le plus connu avec 19,2% de représentativité, suivi par le marché financier avec 17,1%. Les outils de contrôle les moins connus sont le pacte d'actionnaires et la révocation du dirigeant indélicat, représentant respectivement 7,7% chacun.

La bonne connaissance du contrôle par les résultats confirmerait le fait que ce type de contrôle permettrait aux actionnaires de maîtriser et de connaître les rendements des dirigeants chaque fois qu'un projet est entrepris afin d'évaluer leur performances car, ce n'est qu'à travers lui qu'il est facile de savoir si l'entreprise évolue ou pas. Cependant, le faible taux de connaissance de l'outil révocation du dirigeant indélicat et pacte d'actionnaires s'expliquerait par le contexte de notre étude où le système juridique n'est pas assez ficelé en matière de contrôle d'entreprises privées et/ou de protection des actionnaires. Ici seule la loi du plus fort gagne ; c'est tout simplement dire que si un dirigeant est le protégé d'un actionnaire majoritaire, il ne sera pas révoqué même s'il fait mal. De même le pacte d'actionnaire n'aura aucune influence sur le contrôle dans une entreprise familiale par exemple où l'actionnaire majoritaire est un parent (père ou mère) et les autres actionnaires minoritaires les enfants ; la gestion de

l'entreprise sera plus basée sur les principes du droit de naissance que sur les pratiques de bonne gouvernance.

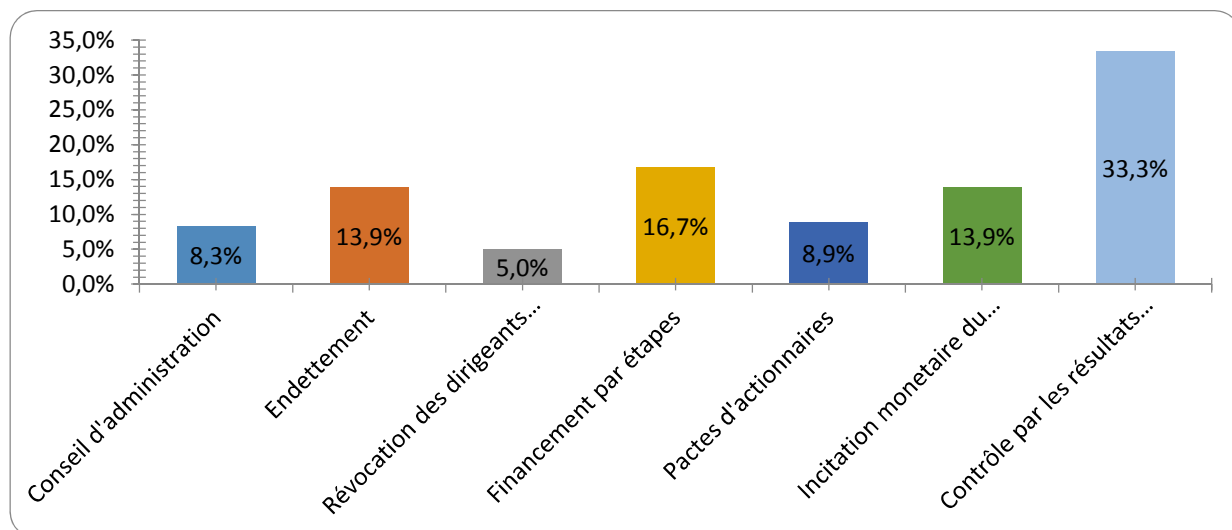
Le conseil d'administration, outil de contrôle par excellence des entreprises occidentales, n'occupe que la troisième place dans le contexte camerounais avec 14% de représentativité. Ce pourcentage s'expliquerait par la typologie des entreprises de notre échantillon qui sont plus des PME que des grandes entreprises. En effet, étant dans le contexte d'un pays en voie de développement, la tendance est à l'auto emploi et donc à la prolifération des entreprises familiales, qui n'ont pas besoin d'un conseil d'administration pour fonctionner mais, dans la limite du possible d'un conseil de famille dans 25% des cas ou des auditeurs externes dans 40,08% des cas. Il est cependant important de noter que le conseil d'administration est l'outil de contrôle le plus présent dans les entreprises managériales, les entreprises conjointes et les multinationales de notre échantillon.

I.1.2 L'identification des outils de contrôle utilisés au Cameroun

Nous avons également ressorti dans SPSS le tableau et le diagramme des effectifs ci-dessous :

Tableau 15: Identification des outils de contrôle connus au Cameroun

		Réponses		Pourcentage d'observations
		N :	Pourcentage :	
Outils de contrôle utilisés	Conseil d'administration	15	8,3%	20,0%
	Endettement	25	13,9%	33,3%
	Révocation des dirigeants indécis	9	5,0%	12,0%
	Financement par étapes	30	16,7%	40,0%
	Pactes d'actionnaires	16	8,9%	21,3%
	Incitation monétaire du dirigeant	25	13,9%	33,3%
	Contrôle par les résultats (fixation des objectifs à atteindre)	60	33,3%	80,0%
Total		180	100,0%	240,0%



Ici, nous remarquons que tous les outils de contrôle connus sont utilisés à l'exception du marché financier qui n'apparaît pas dans le tableau ni sur le diagramme. Nous l'avons enlevé au moment de l'administration du questionnaire parce que, certes il y a un marché financier qui existe au Cameroun mais qui reste encore un luxe pour les créateurs des PME. En plus le fonctionnement et les conditions d'accès sont encore largement méconnus des investisseurs camerounais.

L'outil de contrôle le plus utilisé au Cameroun est le contrôle par les résultats avec un pourcentage de 33,3, suivi du financement par étape avec 16,7%. C'est dire que la proximité entre les contrôleurs et les contrôlés est un élément très important dans le processus de contrôle. A ce sujet, certains dirigeants d'entreprises au Cameroun pensent même qu'il est important de surveiller de très près tout projet qu'on confie à un employé de peur qu'il ne fasse à sa tête.

L'endettement et l'incitation monétaire du dirigeant se discutent respectivement la troisième et la quatrième place avec une représentativité de 13,9%. Car, il est souvent démontré que lorsqu'une personne se sent motivée, elle est plus impliquée quelque soit la tâche à accomplir. En plus, l'endettement est connu comme deuxième mode de financement après les fonds propres à la base de chaque projet d'entreprise qui se veut viable et rentable.

Selon les répondants, le pacte d'actionnaires est un outil de contrôle utilisé dans 8,9% des cas, ainsi que le conseil d'administration dans 8,3% des cas. La dernière place revient à la révocation du dirigeant indélicat avec un pourcentage affirmatif des répondants de 5% qui estiment qu'un dirigeant opportuniste doit être révoqué.

Les outils de contrôle connus et utilisés par les entreprises au Cameroun étant identifiés, il est important de savoir lesquels rendent satisfaction afin de dresser la liste des outils de contrôle efficaces.

Notons déjà que l'outil de contrôle par la gouvernance le plus connu et le plus utilisé est le contrôle par les résultats à l'aide de la fixation des objectifs à atteindre. Sera-t-il aussi celui qui rend satisfaction ?

I.1.3 L'identification des outils de contrôle qui rendent satisfaction

Soulignons d'emblée qu'il n'existe pas de consensus sur la définition de la satisfaction. Ce qui ne facilite pas la tâche d'une entreprise qui désire évaluer son degré de satisfaction. Néanmoins, il est possible de dégager quelques éléments théoriques qui ont acquis une certaine notoriété au cours des années. Présentons tout d'abord quelques définitions de la satisfaction:

- Pour Sylvie Llosa, 1997, la satisfaction peut-être fondée sur une comparaison de la performance perçue du service avec un standard préétabli. Si par exemple pour une entreprise son objectif est d'avoir 20% de son capital en bénéfice, elle sera satisfaite si elle atteint un pourcentage supérieur ou égale à l'objectif fixé.

- Pour Boris Bartikowski, 1999, la satisfaction est le résultat d'un processus de comparaisons psychiques et complexes. La comparaison d'une valeur théorique avec une valeur effective : paradigme de confirmation / infirmation.

- Pour France Qualité Publique, 2004, la satisfaction est un jugement de valeur, une opinion, un avis qui résulte de la confrontation entre le service perçu et le service attendu. Exemple le fait pour un actionnaire de fixer les objectifs à atteindre à son DG lui permet de canaliser les énergies et d'orienter les réflexions de ce dernier dans le sens des intérêts de l'entreprise

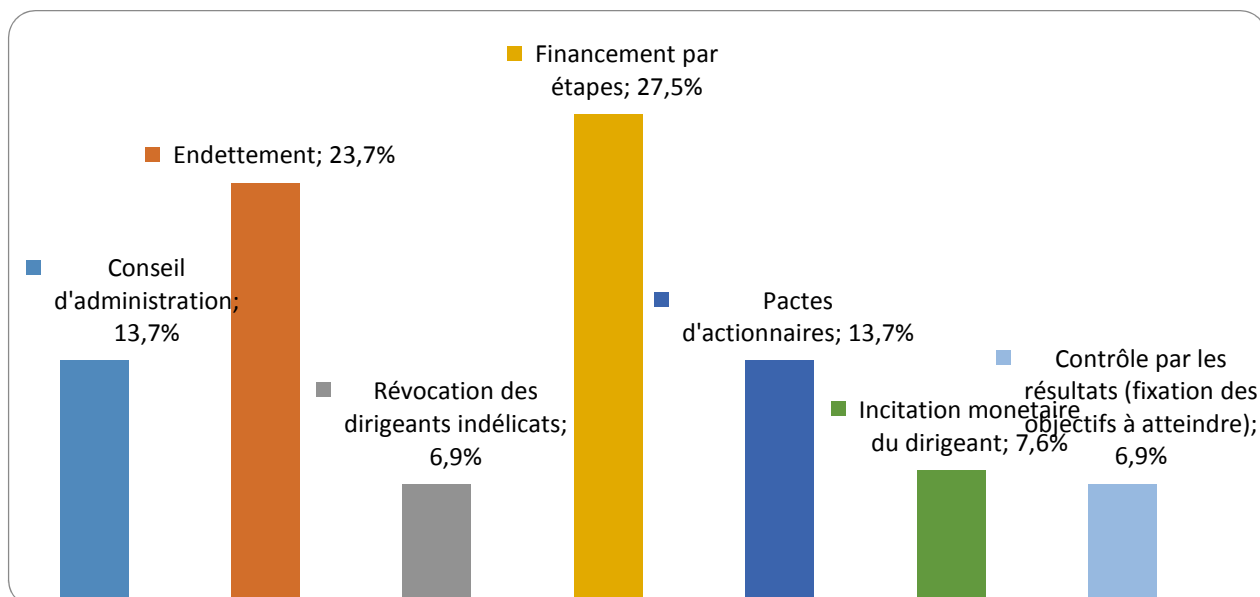
- Pour Yves Evrard, 1993, la satisfaction est un état psychologique mesurable et consécutif à une expérience de consommation. C'est par exemple le fait pour une personne de consommer le lait écrémé car l'absence de matière grasse lui permettrait de perdre des kilos ou de ne pas en gagner.

Ce qui découle de ces définitions est que la satisfaction est basée sur des perceptions et des attentes. Comme l'explique le spécialiste en marketing Benoît Gauthier(2003), il s'agit d'un sentiment subjectif qui ne peut exister que si le client réalise qu'il y a eu un événement de service, et qui n'existe pas dans l'absolu, mais seulement sur une base comparative. Retenons donc que la satisfaction repose sur trois principales notions : Comparaison – Attentes – Perceptions.

Le souhait de ressortir de l'analyse la satisfaction des entreprises par les outils de contrôle réside dans le fait que nous avons jugé nécessaire de pouvoir nous prononcer s'il y a lieu ou dans les travaux futurs sur la validité essentiellement contextuelle (dans le cadre du Cameroun ou d'autres pays en développement) de l'outil de contrôle qui rend le plus satisfaction.

Ainsi, il ressort des statistiques descriptives que :

		Réponses		Pourcentage d'observations
		N :	Pourcentage :	
Outils qui rendent satisfaction	Conseil d'administration	18	13,7%	29,5%
	Endettement	31	23,7%	50,8%
	Révocation des dirigeants indécis	9	6,9%	14,8%
	Financement par étapes	36	27,5%	59,0%
	Pactes d'actionnaires	18	13,7%	29,5%
	Incitation monétaire du dirigeant	10	7,6%	16,4%
	Contrôle par les résultats (fixation des objectifs à atteindre)	9	6,9%	14,8%
Total		131	100,0%	214,8%



Le financement par étape est l'outil de contrôle qui rend le plus satisfaction car il a été validé par 27,5% (pourcentage le plus élevé) des répondants. Ensuite, ils ont validé l'outil endettement à 23,7%, tandis que le conseil d'administration ne rend satisfaction qu'à 13,7%.

Malgré que le contrôle par les résultats soit l'outil le plus connu et le plus utilisé, il est situé au bas de l'échelle de la satisfaction avec une représentativité de 6,9%. Nous pourrions donc être tenté de dire que, malgré sa bonne connaissance et son utilisation, c'est un outil de contrôle inefficace dans le contexte camerounais car, même l'outil incitation monétaire du dirigeant qui est autant moins connu qu'utilisé à une représentativité supérieure à la sienne soit 7,6% contre 6,9%. C'est peut-être dû au fait que les contrôlés arrivent toujours à échapper aux contrôleurs ou que les objectifs fixés sont biaisés au départ ou sans intérêt particulier pour les dirigeants.

La présentation des outils de contrôle par la gouvernance connus, utilisés et qui rendent satisfaction nous a permis de constater que la connaissance d'un outil ou son utilisation ne traduit pas automatiquement qu'il va satisfaire ou non aux attentes de ceux qui s'en servent. Ceci nous amène donc à penser qu'il aurait d'autres éléments en jeu dans la gouvernance des entreprises au Cameroun : ce sont les éléments de contexte. Le paragraphe suivant présente leur état des lieux.

I.1.4 L'environnement culturel et sociopolitique influençant la gestion de l'entreprise au Cameroun

Pour donner plus d'intérêt à notre recherche, nous avons voulu connaître les éléments de contexte qui peuvent influencer le contrôle des entreprises par la gouvernance au Cameroun. L'objectif étant ici de connaître l'élément culturel et /ou socio politique qui impacte le plus la bonne gestion de l'entreprise au Cameroun ?

L'exploitation des réponses de la pré-enquête nous a permis de recenser plusieurs éléments socio-politiques et culturels qui influencent le contrôle par la gouvernance des entreprises au Cameroun. Ce sont : la corruption, le népotisme, le clientélisme, le tribalisme, la connexion politique de l'actionnaire, l'obéissance aveugle au dirigeant propriétaire, le lobbying, la législation en vigueur (la fiscalité).

I.1.4.1 Le népotisme avec son favoritisme frustrant

Selon le dictionnaire de l'académie française (8è édition), le népotisme est la faveur excessive qu'une personne (certains dirigeants) montre envers ses proches pour favoriser l'ascension des membres de sa famille dans la hiérarchie qu'ils dirigent, au détriment des processus de sélection ordinaires, de la compétence et, le plus souvent, de l'intérêt général.

En politique, le népotisme est caractérisé par les faveurs qu'un homme ou une femme au pouvoir montre envers sa famille ou ses amis, sans considération du mérite ou de l'équité, de leurs aptitudes ou capacités. On distingue généralement le népotisme de la transmission héréditaire du pouvoir ou de l'hérédité des offices.

Au sein de l'entreprise, il se manifeste par le fait que certains propriétaires d'entreprises nomment leurs protégés (enfants, épouse ou frères) à un poste stratégiques alors qu'ils n'ont pas les capacités intellectuelles de les assumer. Cette situation est monnaie courante au Cameroun et en Algérie : ça s'appelle « le piston ». En effet, nous avons souvent vu dans les entreprises au Cameroun des situations où le propriétaire ou l'actionnaire dominant nomme son épouse au poste de directrice adjoint pour pouvoir justifier du salaire qu'il lui donne tout en sachant qu'il y a un directeur général compétent qui fait son travail.

Le népotisme engendre la corruption.

I.1.4.2 La corruption une gangrène qui a atteint le plus haut niveau de l'Etat au Cameroun

La corruption peut être définie comme l'altération ou le détournement d'un processus avec une ou plusieurs personnes avec pour motif, pour le corrupteur, d'obtenir des avantages ou des prérogatives particulières ou, pour le corrompu, d'obtenir une rétribution en échange de sa bienveillance. Elle conduit en général à l'enrichissement personnel du corrompu ou de l'organisation corruptrice (groupe mafieux, entreprise, etc)

Selon Transparency International, « la corruption consiste en l'abus d'un pouvoir reçu en délégation à des fins privées » ou « abus de pouvoir à finalité d'enrichissement personnel ».

L'assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe définit la corruption comme « l'utilisation et l'abus du pouvoir public à des fins privées »

Pour la Commission des communautés européennes, « la corruption est liée à tout abus de pouvoir ou toute irrégularité commis dans un processus de décision en échange d'une incitation ou d'un avantage indu ».

Selon la Banque mondiale, corrompre c'est le fait d' : « utiliser sa position de responsable d'un service public à son bénéfice personnel ». Cette situation est plus accentuée dans l'attribution des appels d'offre.

Au Cameroun, il existe peu de données accessibles sur le cadre juridique de la lutte contre la corruption. Cependant, la corruption active d'agents publics serait visée par l'article 312 du code pénal du Cameroun. L'organe qui fait de la corruption son champ de bataille est la cellule de lutte contre la corruption créée au sein du ministère de la justice par l'arrêté N°051/MJ du 17 Juillet 2001.

En somme, la corruption consiste à utiliser un bien public pour son profit personnel. Cela comprend les pots-de-vin et l'extorsion, ainsi que d'autres types d'abus qu'un dirigeant d'entreprise peut commettre par lui-même, notamment la fraude et les malversations. L'appropriation du patrimoine national au Cameroun pour un usage privé et le détournement de fonds publics par les politiciens et les hauts fonctionnaires ont des effets directs et patents sur le développement économique du pays. Ainsi la connexion politique d'un dirigeant lui donne des avantages monétaires accordés par l'État comme la fraude fiscale, la non inscription des employés à la caisse nationale de prévoyance sociale.

Au sein de l'entreprise camerounaise, elle se manifeste souvent par le fait que certains employés donnent de l'argent ou font des cadeaux aux propriétaires d'entreprises ou aux actionnaires pour obtenir des promotions alors qu'ils savent que formellement au regard de leur diplôme et de leur compétence au sein de l'entreprise, ils ne peuvent pas y prétendre.

La corruption est intimement liée au clientélisme.

I.1.4.3 Le clientélisme pour un espionnage malsain

Etymologiquement, le clientélisme vient du mot cliens, qui signifie personne qui se place sous la dépendance d'un riche praticien. Historiquement, le clientélisme est la pratique qui permet à une personne disposant de richesses d'obtenir, moyennant des avantages financiers, la soumission, l'allégeance d'un ensemble de personnes formant sa "clientèle". Le clientélisme s'entend aussi comme une faveur injustifiée accordée à une personne, souvent en échange de son vote. En entreprise, il se manifeste souvent par le fait qu'un employé fournit des informations malsaines sur ses collègues au DG en échange de faveurs. Dans les entreprises camerounaises, cela se manifeste par le fait que certains propriétaires recrutent des proches incompetents au sein de l'entreprise juste pour leur servir d'espion.

Pour Sanmarco (2008), les conséquences des pratiques clientélistes sont en termes commerciaux d'offre et de demande. En effet, si l'offre est supérieure à la demande, vous avez un facteur d'intégration de couches sociales marginalisées. Si l'offre est inférieure à la demande, et c'est bien évidemment les cas depuis longtemps, la ségrégation s'accroît, la tension monte, qui vont nourrir les esprits sur : « pourquoi lui et pourquoi pas moi ? ». Il est alors évident que quelqu'un qui a été embauché dans ces conditions n'a pas été embauché pour travailler. De bonne foi, il ne va pas bien comprendre ce qu'on va lui demander. De toute façon il n'a pas été embauché pour ses compétences. Cela va donc amener à des dysfonctionnements chroniques dans le fonctionnement des services : la hiérarchie y est complètement court-circuitée. Cette situation est très courante dans les entreprises au Cameroun où les actionnaires recrutent des membres de leur familles (cousin, oncle, etc) dans leur entreprises au mépris de la compétence prônée par les bonnes pratiques de la gouvernance d'entreprise ; ceci dans le but d'avoir des gens à manipuler à sa guise parcequ'il estime qu'il les sort de la pauvreté et qu'il rend ainsi service à la famille. Ainsi, la personne qui peut donner de l'ordre à ces employés coptés ne sera pas son chef d'équipe mais son bienfaiteur.

I.1.4.4 L'analphabétisme

Le Larousse (2014) définit l'analphabétisme comme l'état de quelqu'un qui ne sait ni lire ni écrire ; ensemble des analphabètes d'un pays ; situation de ce pays au regard du nombre d'analphabète

En 1978, l'UNESCO avait adopté une définition de l'analphabétisme fonctionnel, toujours en vigueur: « Une personne est analphabète du point de vue fonctionnel si elle ne peut se livrer à toutes les activités qui requièrent l'alphabétisme aux fins d'un fonctionnement efficace de son groupe ou de sa communauté et aussi pour lui permettre de continuer d'utiliser la lecture, l'écriture et le calcul pour son propre développement et celui de la communauté. »

Ainsi, une enquête fut réalisée par l'UNESCO dans 105 pays entre 1993 et 2004 pour objectif de déterminer les différentes définitions nationales : Au Mali, quelqu'un est considéré comme analphabète s'il n'a jamais été scolarisé, même s'il sait lire et écrire. En Chine, quelqu'un est considéré comme alphabète s'il connaît un minimum de 2 000 caractères dans les zones urbaines, 1500 dans les zones rurales. Au Cameroun, est analphabète toute personne qui ne sait ni lire ni écrire (Taux d'alphabétisation en 2014, 71,3%, dont hommes : 78,3%, femmes : 64,8%).

Suso (2005) montre que, sur cinquante-six Documents nationaux de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP), seuls onze fournissent une définition de l'alphabétisme. Dans deux pays (Cameroun et Nicaragua), l'alphabétisme est associé au nombre d'années d'études suivies durant la jeunesse et est mesuré par le taux de scolarisation ou le taux d'achèvement du cycle primaire. Or le niveau d'étude primaire est très insuffisant pour gérer une entreprise qui aspire à la prospérité. Ce qui fait donc que ces entreprises mettent très rapidement la clé sous la porte faute de bonnes gestions.

I.1.4.5 Le tribalisme

Selon le Larousse, le tribalisme est une organisation sociale fondée sur la tribu. C'est le sentiment d'appartenance à une même tribu partageant les mêmes valeurs. Au Cameroun, il se traduit au sein des entreprises par le recrutement des employés et : ou des actionnaires issus uniquement de la même tribu que le propriétaire de l'entreprise. Ainsi, ils pourront facilement faire leur réunion d'affaires au village pendant les vacances dans une ambiance de copinage. Il

est souvent recrutent de voir que les notables qui sont aussi des élites et des créateurs d'entreprises au Cameroun recrutent facilement les membres de familles de leur collègues notables dans leurs entreprises que « les gens qu'ils ne connaissent pas », ainsi cette relation de proximité fait que les problèmes de l'entreprise peuvent directement se gérer au village lors des rencontres fortuites que dans un conseil d'administration.

Le tribalisme peut engendrer le lobbying.

I.1.4.6 Le lobbying

Le lobbying est une pratique consistant à organiser un groupe de pression auprès d'autorités politiques afin de défendre des intérêts économiques, professionnels. Concrètement, il consiste au sein de l'entreprise Camerounais à former des comités qui peuvent défendre les intérêts des entreprises ou d'un groupe d'entrepreneurs auprès des pouvoirs public.

Sur un autre plan il consistera pour les élites d'une région à s'entendre pour recruter en priorité les ressortissants de leurs régions ou les membres de la famille du roi (s'ils ont un titre de notabilité à la chefferie) dans leurs entreprises au mépris de la compétence et de la pérennité de l'entreprise.

I.1.4.7 L'obéissance aveugle au DG propriétaire

C'est la conséquence du clientélisme et de la corruption car dès qu'on se met dans une position de dominé, on ne peut plus s'opposer aux agissements de son bourreau même si nos intérêts sont menacés. C'est donc une action consiste à faire exclusivement ce que veut le propriétaire même si ça va à l'encontre de l'intérêt des employés ou de l'éthique professionnelle.

D'après le Larousse, obéir c'est se soumettre à la volonté de quelqu'un, à un règlement, exécuter un ordre. En entreprise, c'est le fait pour un employé de se soumettre à la volonté de son Directeur ou d'exécuter les ordres que ce dernier lui donne.

Selon Milgran (1974), L'obéissance est un des éléments fondamentaux de l'édifice social. Toute communauté humaine nécessite un système d'autorité, c'est le ciment qui lie les hommes aux systèmes d'autorité. Les personnes sont plus ou moins conditionnées dès l'enfance à se soumettre. Cette tendance à la soumission, fortement ancrée chez certains, l'emporte

souvent sur l'éthique, l'affectivité, les règles et choix de conduites. Ainsi, La plupart des personnes pensent que "Mieux vaut se soumettre à une mauvaise décision prise en haut lieu, qu'ébranler l'édifice social". Il en résulte alors le dilemme sur la responsabilité car certains vont rationaliser cette obéissance en disant que la responsabilité incombe au donneur d'ordre. C'est le cas d'un comptable qui va falsifier les comptes de l'entreprise sous l'ordre du directeur financier en sa faveur afin qu'il puisse convaincre les actionnaires de la bonne santé financière de l'entreprise ; ceci dans le but de se maintenir à son poste et garder ainsi les avantages qui vont avec. Le comptable se trouve dans l'obligation d'obéir au risque de perdre son poste puisque l'entreprise est gouvernée au mépris des règles de bonne gouvernance.

Ce n'est pas l'obéissance qui pose problème, comme Milgram (1974) le dit clairement. Obéir volontairement à une autorité, même illégitime (un être respecté par exemple) n'est pas en soi scandaleux, ni forcément gravissime. Ce qui est dangereux, c'est évidemment l'obéissance aveugle ; c'est-à-dire le fait que la personne touchée par l'obéissance aveugle manque de jugement, de clairvoyance et réagit sans recul critique. Ce qui nous ramène à l'analyse d'Eichmann (1976) à Jérusalem : le mal, c'est l'absence de pensée. Milgram suit H. Eichmann sur ce point quand il évoque le « conformisme » comme élément d'explication de l'obéissance aveugle. Le conformisme est une sorte de mimétisme qui présente cette particularité que l'individu qui se soumet à la pression du groupe ne le sait pas et croit qu'il agit de sa propre initiative. Tout se passe comme s'il suivait sa propre volonté, alors qu'il est sous influence, un peu à la manière d'une personne hypnotisée ou d'un somnambule.

I.1.4.8 La législation en vigueur (La fiscalité)

Il s'agit essentiellement ici du poids de la fiscalité qui selon les entrepreneurs est parfois fictifs car on leur demande de payer des impôts qu'ils ne comprennent pas ni ne connaissent la destination des fonds versés.

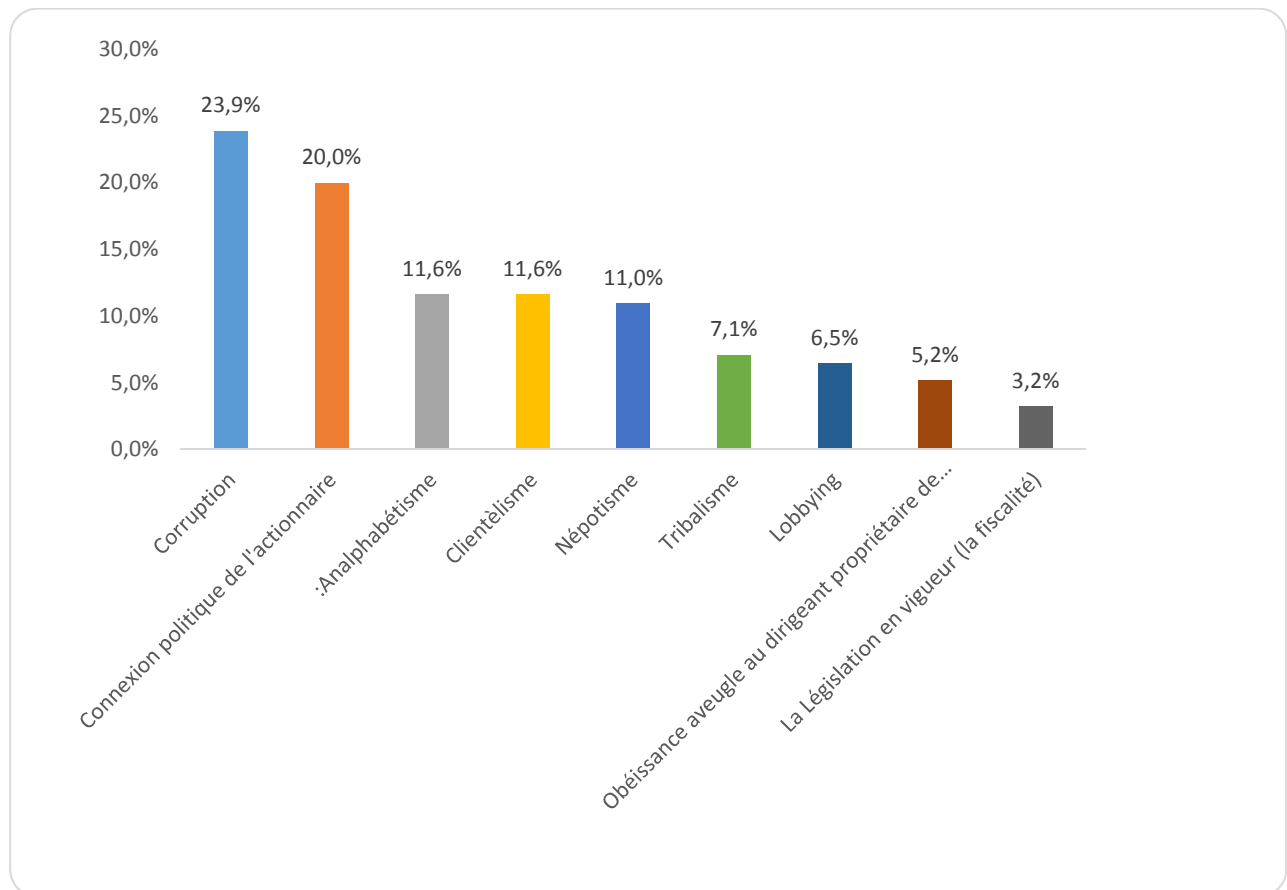
I.1.4.9 La connexion politique de l'actionnaire

Ici, la règle de la détention du pouvoir par l'actionnaire majoritaire est inexistante au profit de l'actionnaire qui soit ministre ou Président de la république mais actionnaire

minoritaire voir même business angels. En effet, ce dernier de par sa position dans le gouvernement est sensé faire profiter à l'entreprise des actions qui normalement sont des devoir comme la diminution de son impôt voire son non versement ou encore la non conduction devant la justice en cas de faute grave.

Le tableau suivant nous présente les statistiques sur l'ampleur de ses phénomènes socio-politiques et culturels dans les entreprises que nous avons enquêté au Cameroun :

		Réponses		Pourcentage d'observations
		N :	Pourcentage :	
.Eléments socio politiques et culturels influencent gestion entreprise	Corruption	37	23,9%	62,7%
	Connexion politique de l'actionnaire	31	20,0%	52,5%
	Analphabétisme	18	11,6%	30,5%
	Clientélisme	18	11,6%	30,5%
	Népotisme	17	11,0%	28,8%
	Tribalisme	11	7,1%	18,6%
	Lobbying	10	6,5%	16,9%
	Obéissance aveugle au dirigeant propriétaire de l'entreprise	8	5,2%	13,6%
	La Législation en vigueur (la fiscalité)	5	3,2%	8,5%
Total		155	100,0%	262,7%



A la lecture du graphique, il apparaît que la corruption est l'élément socio culturel qui influence le plus la gestion de l'entreprise au Cameroun car le plus grand nombre des répondants soit 23,9% d'entre eux ont acquiescé son impact. C'est dire que parmi les entreprises de notre échantillon, 23,9% sont gouverné dans la corruption au mépris des règles de bonnes gouvernances. Pour conforter d'avantage ce fait lié à la corruption, les statistiques de l'ONG Transparency International révèle qu'en 2013, le Cameroun était le 33^{ème} pays le plus corrompu au monde.

La connexion politique de l'actionnaire influence la gestion de l'entreprise à 20%. Ces résultats sont une fois de plus caractéristiques du contexte d'étude où la lutte pour le pouvoir est monnaie courante à travers les partis politiques. Ainsi l'actionnaire qui est Ministre et même minoritaire aura à prendre toutes les décisions de l'entreprise car, il peut user de sa position politique pour nuire aux autres actionnaires.

Par la suite, c'est l'analphabétisme qui est validé par 11,6% des répondants comme influençant le contrôle de l'entreprise. C'est dire que malgré le fait que le taux d'alphabétisation soit de plus 71% au Cameroun, les créateurs d'entreprises continuent à recruter par le piston au mépris de la compétence. Aussi, dans les pays africains en général et les pays en développement en particulier, les gens n'ont pas toujours la volonté de bien se former, ce qui

est d'avantage encouragé par le manque de moyens et / ou de possibilité de scolarisation. Cette situation fait que les entreprises sont souvent gérées de manière mécanique sans aucune règle de gestion informelle. Notons également que les plus gros entrepreneurs au Cameroun ne sont même pas souvent scolarisés.

Le clientélisme est présent à 11,6% dans les entreprises camerounaises, c'est la conséquence évidente de la corruption car, il arrive souvent qu'un employé soit obligé de se soumettre aux caprices du propriétaire pour garder son poste même s'il est compétent.

Le népotisme est visible dans 11% des entreprises interrogées. Cela signifie que, malgré que les pratiques de bonne gouvernance prônent la compétence pour la bonne gestion de l'entreprise, les propriétaires ne peuvent pas s'empêcher de recruter leur protégés afin de les mettre à l'abri du besoin même si après, ils doivent recruter des personnes qualifiées et compétentes en plus et mal les payer pour faire le travail.

7,1% des répondants sont pour l'influence du tribalisme car, dans les entreprises où l'actionnaire majoritaire est d'une région quelconque du pays, tous les postes stratégiques seront en majorité occupés par les personnes de la même tribu.

6,5% pour le lobbying ; cela signifie que le lobbying existe bien dans les entreprises mais n'est pas autant visible car on retrouve souvent dans l'actionnariat des personnes de régions différentes et des employés de cultures différentes.

L'obéissance aveugle au propriétaire a été validée par 5,2% des répondants. C'est ce qui arrive souvent lorsqu'on n'est pas un protégé d'un actionnaire ou d'un dirigeant car on doit protéger son travail en étant obligé de faire ce que notre recruteur nous demande même si ce n'est pas objectif. Dans ce cas, si nous sommes DG ou DAF, nous y sommes qu'à titre honorifique car les décisions stratégiques sur l'entreprise ne viennent pas de nous

La législation en vigueur ferme la liste avec une représentativité de 3,2%. Ce dernier élément de contexte apparaît non seulement du fait que plusieurs entreprises évoluent souvent dans l'illégalité avec des employés non déclarés à la sécurité sociale, les revenus qui ne sont jamais déclarés et par conséquent les impôts qui ne sont pas reversés à l'Etat, mais aussi par le fait que les agents des impôts facturent souvent aux entrepreneurs des taxes qui leur sont méconnus .

L'identification des outils de contrôle des entreprises par la gouvernance au Cameroun nous a permis d'avoir une vision claire de ce qui se passe réellement dans les entreprises loin des principes de bonnes gouvernance de l'OCDE. Ainsi, les constats nous permettent de conclure que le principe existe mais la pratique demeure toute autre chose car chaque problème est résolu dans son contexte.

Le paragraphe suivant se penche sur les liens qui existent entre les outils de contrôle par la gouvernance et la géographie du capital en y incluant les variables de contexte.

I.2 Les résultats des tableaux croisés dynamiques

Un tableau croisé dynamique (en anglais pivot table), en abrégé « TCD », est une fonctionnalité de certains tableurs qui permet de générer une synthèse d'une table de données brutes. Le « TCD » permet de regrouper des données selon une ou plusieurs de ses propres catégories (colonnes ou champs) et faire les opérations nécessaires entre les montants correspondants (sommations, moyennes, comptages, etc.). Le « TCD » peut donc créer des mises en forme de tableaux en répartissant les différents champs voulus, en abscisses ou en ordonnées. En particulier, c'est l'outil de choix pour construire un tableau de contingence. La réalisation de ces tableaux va nous permettre de ressortir les différentes relations entre les variables afin de répondre à la question des mobiles de contrôle de l'entreprise.

I.2.1 L'actionnaire est impliqué dans la prise de décision quel que soit le statut juridique de l'entreprise

Il s'agit ici de dire si le statut juridique de l'entreprise peut avoir une influence sur la façon dont l'actionnaire contrôle l'entreprise.

Il ressort du tableau croisé suivant que :

Statut juridique de l'entreprise				Implication du l'actionnaire dans la prise de décision		Total
				Oui	Non	
GIC	Type d'actionnaire	Actionnaire majoritaire	Effectif	2		2
			% compris dans Type d'actionnaire	100,0%		100,0%
	Total		Effectif	2		2
			% compris dans Type d'actionnaire	100,0%		100,0%
SARL	Type d'actionnaire	Actionnaire majoritaire	Effectif	38	1	39
			% compris dans Type d'actionnaire	97,4%	2,6%	100,0%
		Actionnaire minoritaire	Effectif	2	4	6
			% compris dans Type d'actionnaire	33,3%	66,7%	100,0%
	Total		Effectif	40	5	45
			% compris dans Type d'actionnaire	88,9%	11,1%	100,0%
SA	Type d'actionnaire	Actionnaire majoritaire	Effectif	12	0	12
			% compris dans Type d'actionnaire	100,0%	0,0%	100,0%
		Actionnaire minoritaire	Effectif	0	1	1
			% compris dans Type d'actionnaire	0,0%	100,0%	100,0%
	Total		Effectif	12	1	13
			% compris dans Type d'actionnaire	92,3%	7,7%	100,0%
Autre	Type d'actionnaire	Actionnaire majoritaire	Effectif	6		6
			% compris dans Type d'actionnaire	100,0%		100,0%
	Total		Effectif	6		6
			% compris dans Type d'actionnaire	100,0%		100,0%
Entreprise individuelle	Type d'actionnaire	Actionnaire majoritaire	Effectif	9		9
			% compris dans Type d'actionnaire	100,0%		100,0%
	Total		Effectif	9		9
			% compris dans Type d'actionnaire	100,0%		100,0%
Total	Type d'actionnaire	Actionnaire majoritaire	Effectif	67	1	68
			% compris dans Type d'actionnaire	98,5%	1,5%	100,0%
		Actionnaire minoritaire	Effectif	2	5	7
			% compris dans Type d'actionnaire	28,6%	71,4%	100,0%
	Total		Effectif	69	6	75
			% compris dans Type d'actionnaire	92,0%	8,0%	100,0%

Dans les 2 GIC de notre échantillon, l'actionnaire majoritaire est impliqué dans la prise de décision et donc dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise à 100%. Nous remarquons également que dans les GIC, l'actionnaire minoritaire n'existe même pas et donc le contrôle de l'entreprise revient à l'actionnaire majoritaire de manière exclusive.

Dans les 40 SARL interrogées, 97,4% des répondants pensent que l'actionnaire majoritaire est impliqué dans la prise de décision au sein de l'entreprise, contre 33,33% qui estiment que les actionnaires minoritaires sont aussi impliqués dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise. Au final, 88,9% des répondants pensent que l'actionnaire est toujours impliqué dans la prise de décision au sein de l'entreprise qu'il soit majoritaire ou minoritaire.

Dans les SA, 92,3% des répondants pensent que l'actionnaire majoritaire est impliqué dans la prise de décision contre 7,7%. L'actionnaire minoritaire est quasi inexistant dans la prise de décision au sein des SA de notre échantillon.

Dans les autres types d'entreprise (Société en nom collectif), tous les six répondants ont estimés que c'est l'actionnaire majoritaire qui est impliqué dans la prise de décision à 100% et non l'actionnaire minoritaire.

Au sein des entreprises individuelles, c'est l'actionnaire majoritaire à 100% qui a été choisi comme étant le contrôleur principal étant donné qu'il a créé seul son entreprise et donc détient à 100% le droit de contrôle exclusif de l'entreprise ; c'est le cas des commerces.

Pour résumer le lien entre le type d'actionnaire et son implication dans la prise de décision selon le statut juridique de l'entreprise, les statistiques descriptives révèlent que 92% des répondants pensent que l'actionnaire est impliqué dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise via la prise de décision quel que soit le statut juridique de l'entreprise.

Pour bien mettre en exergue cette relation, nous avons ressorti le test du Khi-deux appuyé par le test de Fisher dû la petite taille de notre échantillon (75).

Tests du Khi-deux

Statut juridique de l'entreprise		Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
GIC	Khi-deux de Pearson	. ^c				
	Nombre d'observations valides	2				
SARL	Khi-deux de Pearson	21,635 ^d	1	,000		
	Correction pour la continuité	15,631	1	,000		
	Rapport de vraisemblance	14,455	1	,000		
	Test exact de Fisher				,000	,000
	Association linéaire par linéaire	21,154	1	,000		
	Nombre d'observations valides	45				
SA	Khi-deux de Pearson	13,000 ^e	1	,000		
	Correction pour la continuité ^b	2,731	1	,098		
	Rapport de vraisemblance	7,051	1	,008		
	Test exact de Fisher				,077	,077
	Association linéaire par linéaire	12,000	1	,001		
	Nombre d'observations valides	13				
Autre	Khi-deux de Pearson	. ^c				
	Nombre d'observations valides	6				
Entreprise individuelle	Khi-deux de Pearson	. ^c				
	Nombre d'observations valides	9				
Total	Khi-deux de Pearson	42,203 ^a	1	,000		
	Correction pour la continuité ^b	33,233	1	,000		
	Rapport de vraisemblance	23,015	1	,000		
	Test exact de Fisher				,000	,000
	Association linéaire par linéaire	41,640	1	,000		
	Nombre d'observations valides	75				

A la lecture des résultats du test de Khi-deux, nous remarquons qu'il y a une relation entre le type d'actionnaire et son implication dans la prise de décision. Le khi-deux nous donne un degré de liberté égal à 1 un avec une signification asymptotique bilatérale inférieure à 5% soit 0%. Cela signifie que le type d'actionnaire influe positivement sur l'implication dans la prise

de décision au sein de l'entreprise quel que soit son statut juridique. L'actionnaire majoritaire sera plus impliqué dans le contrôle stratégique que l'actionnaire minoritaire.

I.2.2 L'actionnaire est impliqué dans la prise de décision quel que soit le type d'entreprise

Dans cette relation, le tableau descriptif révèle encore que 92% des répondants estiment que, quel que soit le type d'entreprise, c'est l'actionnaire qui est impliqué dans la prise de décision au sein de l'entreprise. Cependant, il s'avère que c'est l'actionnaire majoritaire qui se révèle être le plus impliqué dans cette prise de décision. C'est donc dire que la personne qui apporte plus d'argent pour la constitution de la société détiendrait le pouvoir de le contrôler ; l'actionnaire redevient comme avait dit Ginglinger « contrôleur ».

Type d'entreprise				Implication du l'actionnaire dans la prise de décision		Total
				Oui	Non	
Familiale	Type d'actionnaire	Actionnaire majoritaire	Effectif	32	0	32
			% compris dans Type d'actionnaire	100,0%	0,0%	100,0%
		Actionnaire minoritaire	Effectif	0	2	2
			% compris dans Type d'actionnaire	0,0%	100,0%	100,0%
	Total		Effectif	32	2	34
			% compris dans Type d'actionnaire	94,1%	5,9%	100,0%
Managériale	Type d'actionnaire	Actionnaire majoritaire	Effectif	31	0	31
			% compris dans Type d'actionnaire	100,0%	0,0%	100,0%
		Actionnaire minoritaire	Effectif	2	2	4
			% compris dans Type d'actionnaire	50,0%	50,0%	100,0%
	Total		Effectif	33	2	35
			% compris dans Type d'actionnaire	94,3%	5,7%	100,0%
Conjointe	Type d'actionnaire	Actionnaire majoritaire	Effectif	1	1	2
			% compris dans Type d'actionnaire	50,0%	50,0%	100,0%
	Total		Effectif	1	1	2
			% compris dans Type d'actionnaire	50,0%	50,0%	100,0%
Autres	Type d'actionnaire	Actionnaire majoritaire	Effectif	3	0	3
			% compris dans Type d'actionnaire	100,0%	0,0%	100,0%
		Actionnaire minoritaire	Effectif	0	1	1
			% compris dans Type d'actionnaire	0,0%	100,0%	100,0%
	Total		Effectif	3	1	4
			% compris dans Type d'actionnaire	75,0%	25,0%	100,0%
Total	Type d'actionnaire	Actionnaire majoritaire	Effectif	67	1	68
			% compris dans Type d'actionnaire	98,5%	1,5%	100,0%
		Actionnaire minoritaire	Effectif	2	5	7
			% compris dans Type d'actionnaire	28,6%	71,4%	100,0%
	Total		Effectif	69	6	75
			% compris dans Type d'actionnaire	92,0%	8,0%	100,0%

Le test du khi deux ci-dessus, nous permet également de confirmer qu'il y a une très grande influence du type d'actionnaire sur son implication dans la prise de décision quel que

soit le type d'entreprise. Le khi-deux de Pearson nous donne une signification asymptotique bilatérale de 0,000 à 1 degré de liberté.

Tests du Khi-deux

Type d'entreprise		Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Familiale	Khi-deux de Pearson	34,000 ^c	1	,000		
	Correction pour la continuité	18,336	1	,000		
	Rapport de vraisemblance	15,213	1	,000		
	Test exact de Fisher				,002	,002
	Association linéaire par linéaire	33,000	1	,000		
	Nombre d'observations valides	34				
Managériale	Khi-deux de Pearson	16,439 ^d	1	,000		
	Correction pour la continuité ^b	8,469	1	,004		
	Rapport de vraisemblance	9,787	1	,002		
	Test exact de Fisher				,010	,010
	Association linéaire par linéaire	15,970	1	,000		
	Nombre d'observations valides	35				
Conjointe	Khi-deux de Pearson	, ^e				
	Nombre d'observations valides	2				
Autres	Khi-deux de Pearson	4,000 ^f	1	,046		
	Correction pour la continuité ^b	,444	1	,505		
	Rapport de vraisemblance	4,499	1	,034		
	Test exact de Fisher				,250	,250
	Association linéaire par linéaire	3,000	1	,083		
	Nombre d'observations valides	4				
Total	Khi-deux de Pearson	42,203 ^a	1	,000		
	Correction pour la continuité ^b	33,233	1	,000		
	Rapport de vraisemblance	23,015	1	,000		
	Test exact de Fisher				,000	,000
	Association linéaire par linéaire	41,640	1	,000		
	Nombre d'observations valides	75				

I.2.3 L'identité des acteurs de la géographie du capital selon le type d'entreprise

Cette section nous permet d'identifier les acteurs de la géographie du capital les plus présents ou les plus actifs au Cameroun. Pour cela, nous avons calculé les effectifs récapitulés dans le tableau suivant :

Tableau croisé Acteurs_Geo_Capital*Typ_entreprise

			Type d'entreprise				Total
			Familiale	Managériale	Conjointe	Autres	
Acteursgéographiecapi	Famille	Effectif	32	22	1	0	55
		% du total	42,7%	29,3%	1,3%	0,0%	73,3%
	Salariés	Effectif	1	8	2	1	12
		% du total	1,3%	10,7%	2,7%	1,3%	16,0%
	Capital investisseurs	Effectif	2	15	1	1	19
		% du total	2,7%	20,0%	1,3%	1,3%	25,3%
	Hommes politiques	Effectif	0	2	0	0	2
		% du total	0,0%	2,7%	0,0%	0,0%	2,7%
	Business angels	Effectif	0	2	0	0	2
		% du total	0,0%	2,7%	0,0%	0,0%	2,7%
	Holdings financiers	Effectif	0	6	0	2	8
		% du total	0,0%	8,0%	0,0%	2,7%	10,7%
	Investisseurs institutionnels	Effectif	0	2	2	1	5
		% du total	0,0%	2,7%	2,7%	1,3%	6,7%
Total		Effectif	34	35	2	4	75
		% du total	45,3%	46,7%	2,7%	5,3%	100,0%

Les statistiques révèlent que :

La famille a le pourcentage le plus élevé d'acteur soit 73,32%, c'est dire que la tendance est plus à la prolifération de l'entreprise familiale au Cameroun et que, les proches parents préfèrent se mettre entre eux pour créer leur entreprises. Cela évite qu'ils aient à se confronter en cas de difficultés aux personnes qu'ils ne connaissent pas. Cette structure de l'actionnariat privilégie donc comme l'avait annoncé le rapport de l'OCDE sur la gouvernance d'entreprise en Afrique en 2014 une orientation sociétale avec un attachement aux relations interpersonnelles. En plus ces statistiques corroborent les travaux des auteurs sur le fait que l'entreprise familiale représentent la forme d'entreprise la plus répandue du secteur privé dans l'histoire et dans le monde (Kenyon-Rouvinez et Ward, 2004 ; Donckels et Fröhlich, 1991 ; Cromie, Stephenson et Monteith, 1995 ; La Porta, Lopez De – Silanes et Shleifer, 1999 ; Faccio et Lang, 2002 ; Ifera, 2003 ; Morck et Yeung, 2003 ; Olson et al., 2003 ; Sraer et Thesmar, 2004 ; Diwisch et al., 2006 ; Caby et Hirigoyen, 2002). En effet, l'entreprise familiale est considérée comme la première forme d'organisation hiérarchisée de la production des biens et services

(Kenyon Rouvinez et Ward, 2004 ; Gomez, 2003 ; PricewaterhouseCoopers, 2007/2008) (Caby et Hirigoyen, 2002). Elle prédomine encore aujourd'hui l'économie mondiale et génère des performances enviées par les autres types d'entreprises (Labaki, 2008). Par ailleurs, selon une étude du Cabinet Ernst & Young menée sur tous les continents en 2012, 60 % des entreprises européennes et américaines seraient contrôlées par une ou plusieurs familles et représenteraient 50% des emplois.

Le capital investisseur est le deuxième acteur de la géographie du capital avec 25,7% de représentativité. Ils sont plus présents dans les entreprises managériales. Cela se justifie aisément par le fait que le capital investissement n'intervient en priorité que dans les entreprises en croissance ou dans les entreprises en transition pour les aider à booster leur croissance.

Ils sont suivis par les acteurs salariés avec 16% de représentativité. Ce type d'actionnaire est aussi bien présent dans les entreprises familiales que dans les entreprises conjointes. Managériales, mais plus dans les entreprises conjointes.

Les hommes politiques et les business angels sont les acteurs de la géographie du capital les plus rares 2,66% de représentativité chacun et on ne les retrouve qu'au sein des entreprises managériales.

Les investisseurs institutionnels sont présents à 6,7% dans la géographie du capital des entreprises au Cameroun. Cela est peut-être dû au fait que les banques pourtant surliquides sont réticentes au prêts.

Les holdings financiers sont présents à 10,7% répartis uniquement entre les entreprises managériales et les entreprises conjointes. Cela se justifie car les entreprises familiales n'ouvrent généralement pas leur capital aux « étrangers ».

En résumé, il ressort que seules les entreprises managériales peuvent avoir en leur sein tous les acteurs de la géographie du capital mais avec une grosse représentativité de l'acteur famille soit 29,3%. Dans les entreprises conjointes de notre échantillon, il n'y a ni de business angels, ni de holdings financiers, ni d'Hommes politiques car les capitaux viennent souvent de l'étrangers avec l'appui de certains investisseurs institutionnels résidents. Cependant, on retrouve en général dans les entreprises au Cameroun les acteurs de la géographie du capital suivant par ordre d'importance :

- L'acteur famille dans 73,3% des cas
- L'acteur capital investisseur dans 25,3% des cas

- L'acteur salarié dans 16% des cas
- L'acteur holding financier dans 10,7% des cas
- L'acteur investisseur institutionnel dans 6,7% des cas
- L'acteur business Angels dans 2,7% des cas
- L'acteur homme politique dans 2,7% des cas

L'analyse exploratoire nous a permis de connaître qui contrôle l'entreprise au Cameroun les outils de contrôle connus et utilisés qui rendent satisfaction au sein desdites entreprise, de ressortir les différents éléments sociaux politiques et culturels influençant leur gestion, ainsi que d'identifier les différents acteurs de la géographie du capital. Il est maintenant judicieux de faire une analyse explicative pour tester nos modèles de recherche afin de les confirmer ou de les rejeter.

I.3 Les résultats du test de notre hypothèse : l'analyse explicative

L'analyse explicative⁶⁸ permet de prendre une décision quant à la confirmation ou à la réfutation de l'hypothèse de recherche; on expose alors les raisons qualitatives ou statistiques pour lesquelles on doit retenir ou rejeter l'hypothèse. Si des liens significatifs sont apparus entre des variables, on prendra soin de les analyser: s'agit-il de liens causaux, ou plutôt de rapports accidentels explicables par des variables intervenantes ou parasites? On pourra expliquer la dynamique du phénomène observé. Il s'agit ici pour nous d'accepter ou de rejeter le lien entre les variables de géographie du capital et celles du contrôle.

II.3.1 Rappel de notre hypothèse

L'hypothèse fondamentale était la suivante : ***La part du capital de l'actionnaire et le nombre d'actionnaires ont une influence positive sur l'implication dans le contrôle de l'entreprise par la gouvernance.***

⁶⁸ In Les Éditions de la Chenelière inc., 2006, Savoir plus: outils et méthodes de travail intellectuel, 2e éd. 2 (Raymond Robert Tremblay et Yvan Perrier)

C'est cette hypothèse qui nous permettra de dérouler notre régression logistique que nous éclaterons en deux modèles compte tenu de nos variables de contexte qui, par la suite nous renverront d'aboutir à un modèle ajusté.

II.3.2 Résultats de la régression logistique binomiale

Notons que pour toutes les variables, le seuil de signification choisi se situe entre 0,05 et 0,1 puisque notre étude a trait à une étude exploratoire. En effet, il n'y a pas encore d'étude sur le lien entre la géographie du capital et le contrôle par la gouvernance des entreprises au Cameroun.

Nous traitons d'abord le modèle basique sans les variables de contexte et ensuite, nous les inclurons pour avoir un modèle ajusté final.

II.3.2.1 Modèle basique : influence de la géographie du capital sur le contrôle de l'entreprise au Cameroun

Pour une bonne mise en pratique de la régression logistique dans le logiciel SPSS, il est judicieux que nous procédions à l'analyse en deux étapes :

1 : Cas ou l'actionnaire est susceptible de commander la structure administrative de l'entreprise

L'hypothèse nulle ici est le fait que l'actionnaire ne soit pas susceptible de contrôler la structure administrative de l'entreprise.

L'équation de régression qui découle de notre hypothèse est la suivante :

$$Y_1 (1,0) = b_0 + b_1 x_1 + b_2 x_2 + \beta_i \text{ soit :}$$

$$CSA (1, 0) = a_0 + a_1 PCAM + a_2 NA + \beta_i$$

CSA (commander la structure administrative) étant une variable dichotomique ou binaire mesurée comme suit :

CSA = 1 si présence permanente de l'actionnaire au sein de l'entreprise à travers un poste

CSA= 0 si non présence de l'actionnaire au sein de l'entreprise

PCAM = Pourcentage de capital de l'actionnaire majoritaire

NA = Nombre d'actionnaire

Les résultats présentés sont issus du logiciel SPSS 21

Récapitulatif des modèles

Etape	-2log-vraisemblance	R-deux de Cox & Snell	R-deux de Nagelkerke
1	38,772	,040	,093

A la lecture du tableau récapitulatif du modèle, nous constatons que le R^2 de Nagelkerke est égal à 0,093, ce qui est trop petit pour notre modèle malgré le caractère exploratoire et novateur de notre étude située dans le contexte camerounais. Ainsi, le modèle explique moins de 10% de la variance de la variable dépendante qui est de commander la structure administrative de l'entreprise à travers la présence permanente de l'actionnaire dans l'entreprise par son poste. Ce qui signifie que le fait d'être actionnaire ne donne pas forcément le privilège d'avoir un poste au sein de l'entreprise. En effet, l'actionnaire peut avoir une main mise sur la gestion de l'entreprise loin des postes de direction et, au vu de la variance, l'actionnaire serait en général absent dans le directoire des entreprises au Cameroun.

Le tableau de classement du modèle ci-dessous nous révèle que notre modèle est vrai à 92%. En d'autres termes, l'actionnaire qui a une part dans le capital de l'entreprise devrait commander sa structure administrative à travers soit le poste qu'il occupe au sein du directoire, soit sa présence permanente dans l'entreprise ou sa participation au conseil d'administration dans 92% des cas. C'est dire que l'apport du capital pour la constitution d'une société au Cameroun donne aux actionnaires des privilèges indiscutables. Cela rejoint les résultats de la préenquête qui disaient de manière générale que l'actionnaire a le droit de contrôler et de savoir tout ce qui se passe dans son entreprise. Tout ceci loin des acceptions d'actionnaires majoritaires et d'actionnaires minoritaires.

Tableau de classement

Observations			Prévisions		
			Implication du l'actionnaire dans la gestion de l'entreprise		Pourcentage correct
			Oui	Non	
Etape 1	Commande la structure	Oui	69	0	100,0
	administrative de l'entreprise	Non	6	0	,0
	Pourcentage global				92,0

Cependant le tableau des variables dans l'équation ci-dessous montre que l'actionnaire majoritaire a 45,9% de chances d'être impliqué dans la gestion de l'entreprise tandis que le nombre d'actionnaire influencerait négativement à 93,8% sur cette implication. En effet, plus le nombre d'actionnaires est élevé, moins il y a de chances pour un actionnaire d'être reconnu majoritaire ou non lorsqu'il faut contrôler les décisions stratégiques de l'entreprise.

La signification du test statistique de Wald consolide ces résultats. En effet, alors que la part du capital de l'actionnaire majoritaire influe sur son implication dans gestion de l'entreprise avec un niveau de signification à 9,7% trop proche du seuil, le nombre d'actionnaire n'a aucune influence sur cette implication car, son niveau de signification est de 65,2% largement supérieur au seuil de 10% préalablement fixé.

Variables dans l'équation

	A	E.S.	Wald	ddl	Sig.	Exp(B)
Part_Capital_AM	-,779	,469	2,762	1	,097	,459
Etape 1 Nomb_actionnaire	-,064	,143	,204	1	,652	,938
Constante	-,348	1,386	,063	1	,802	,706

En résumé, le modèle 1 n'explique que 9,3% de la variance de l'implication de l'actionnaire dans la gestion de l'entreprise au Cameroun. Ainsi, les actionnaires minoritaires ne pourront être impliqués dans la gestion de l'entreprise que s'il n'y a pas beaucoup d'actionnaires.

Ceci étant, la possibilité selon laquelle l'implication de l'actionnaire dans la gestion de l'entreprise (commander la structure administrative) dépendrait de sa part du capital et du nombre d'actionnaire est donc rejetée dans le contexte camerounais car, le fait que l'actionnaire détienne des parts dans le capital ne veut pas dire qu'il occupera un poste dans le directoire de

l'entreprise, encore moins qu'il participera au conseil d'administration car, le nombre d'actionnaire influencerait négativement sa participation au contrôle de l'entreprise.

2 : L'actionnaire peut prendre les décisions au sein de l'entreprise

L'équation de régression est : $Y_2(1, 0) = b_0 + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3 + \beta_i$ soit :

$$PD(1, 0) = b_0 + b_1 PCAM + b_2 NA + \beta_i$$

PD (détenir le Pouvoir de Décision) est matérialisé par deux modalités permettant d'expliquer l'implication dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise. Ces modalités sont illustrées par les outils évoqués précédemment. Ainsi, nous nous trouverons dans des cas où :

1 = l'actionnaire prend les décisions sur l'entreprise

0 = l'actionnaire ne prend pas de décision l'entreprise

Récapitulatif des modèles

Etape	-2log-vraisemblance	R-deux de Cox & Snell	R-deux de Nagelkerke
1	42,054	,058	,125

A la lecture du tableau récapitulatif du modèle, nous constatons que le R^2 de Nagelkerke est égal à 0,125, ce qui peut être suffisant pour notre modèle compte tenu du caractère exploratoire et novateur (Desjardins, 2005) de notre étude située dans le contexte camerounais. Ainsi, le modèle explique 12,5% de la variance de la variable dépendante à savoir l'implication de l'actionnaire dans la prise de décision.

De même, le tableau de classement du modèle ci-dessous nous révèle que notre modèle est vrai à 90,7% des cas. En d'autres termes, s'il existe un actionnaire et qu'il a sa part dans le capital de l'entreprise, il sera impliqué dans la prise de décision dans 90,7% des cas.

Tableau de classement

Observations		Prévisions		
		Degré d'implication de l'actionnaire dans la prise de décision		Pourcentage correct
		Forte	Faible	
Etape 1	Degré d'implication de l'actionnaire dans la prise de décision	Forte	68	100,0
		Faible	7	,0
	Pourcentage global			90,7

Le tableau des variables dans l'équation montre que l'actionnaire majoritaire a 40% de chances d'être impliqué dans la prise de décision tandis que le nombre d'actionnaire influencerait à 85% sur cette implication. En effet, plus le nombre d'actionnaires est élevé, moins il y a de chances pour un actionnaire de participer à la prise de décision.

La signification du test statistique de Wald consolide ces résultats car, alors que la part du capital de l'actionnaire majoritaire influe sur son implication dans la prise de décision avec un niveau de signification à 3,9% à 1 degré de liberté, le nombre d'actionnaire n'a aucune influence sur l'implication de l'actionnaire dans la prise de décision car son niveau de signification est de 36,4% largement supérieur au seuil de 10% préalablement fixé.

Variables dans l'équation

	A	E.S.	Wald	ddl	Sig.	Exp(B)
Part_Capital_AM	-,901	,437	4,253	1	,039	,406
Etape 1 Nomb_actionnaire	-,157	,173	,825	1	,364	,855
Constante	,429	1,341	,102	1	,749	1,536

En résumé, le modèle 2 explique 12,5% de la variance de l'implication de l'actionnaire dans la prise de décision. Ainsi, les actionnaires majoritaires au Cameroun ont plus de chance de participer à la prise de décision, sachant qu'un actionnariat diffus fera que tous les actionnaires n'aient pas la chance de participer à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise.

Ceci étant, le postulat selon lequel l'implication de l'actionnaire dans la prise de décision dans l'entreprise dépend de sa part du capital et du nombre d'actionnaire est donc acceptée dans le cadre du Cameroun car, l'actionnaire est bien impliqué dans la prise de décision mais. Ainsi, dans un actionnariat concentré, l'actionnaire participe à la prise de

décision alors dans un actionnariat diffusion tous les actionnaires peuvent ne pas être impliqués dans la prise de décision.

Les deux précédents modèles nous ont permis de voir de manière classique le lien qui existe entre la géographie du capital et le contrôle des entreprises au Cameroun. Cependant, nous ne nous arrêterons pas là puisque la revue de la littérature et la pré-enquête nous ont révélé que cette relation pourrait être différente compte tenu des éléments de contexte car, la gouvernance d'entreprise est différente en pratique dans le monde. Nous allons donc dans le paragraphe qui suit, faire une régression logistique de notre modèle ajusté en y incorporant les variables de contexte comme annoncé à la section méthode utilisée.

II.3.2.2 Modèle ajusté : Influence des variables de contexte sur le contrôle de l'entreprise

Dans ce modèle, nous ne prendrons plus en compte les variables nombre d'actionnaires et pourcentage de capital détenu par un actionnaire. Nous nous limiterons à voir si en présence des éléments de contexte, l'actionnaire contrôle toujours l'entreprise ou pas et qu'elle est la probabilité de survenu de tout acte de contrôle. Ainsi, pour sortir notre modèle logistique, nous allons d'abord faire une ACP (analyse en composante principale) sur les variables de contexte afin de les regrouper par thème au vu des corrélations détectées entre ces variables en retenant bien sûr les plus significatives.

Les résultats de l'ACM effectué avec le logiciel SPSS sont présents dans les tableaux suivants :

Récapitulatif des modèles			
Dimension	Alpha de Cronbach	Variance expliquée	
		Total (valeur propre)	Inertie
1	,670	2,471	,275
2	,450	1,667	,185
Total		4,138	,460
Moyenne	,581 ^a	2,069	,230
a. La valeur Alpha de Cronbach moyenne est basée sur la valeur propre moyenne.			

Le récapitulatif des modèles nous donne un alpha de cronbach supérieur à 0,5 soit 0,67 et donc satisfaisant ; ce qui signifie que l'ensemble des variables utilisées dans l'ACM mesure le même construit. Nous constatons également que les variables ont dégagé deux facteurs qui résument 46% de l'information donnée par l'ensemble des variables. Ces facteurs n'atteignent pas la moyenne mais s'y rapprochent ce qui pourrai être acceptable étant donné qu'il y'a eu des valeurs manquantes.

Tableau 16: Corrélations entre les différentes variables de contexte

Correlations des variables transformées									
Dimension:	1								
	Q37.1 : Tribalisme	Q37.2 : Népotisme	Q37.3 : Analphabétisme	Q37.4 : Connexion politique du DG	Q37.5 : Corruption	Q37.6 : Clientélisme	Q37.7 : Obéissance aveugle au dirigeant propriétaire de l'entreprise	Q37.8 : La Législation en vigueur (la fiscalité)	Q37.9 : Lobbying
Q37.1 : Tribalisme ^a	1,000	-,046	-,032	-,111	,130	,145	,143	,342	-,503
Q37.2 :Népotisme ^a	-,046	1,000	,292	,386	,520	,367	,226	,145	,350
Q37.3 :Analphabétisme ^a	-,032	,292	1,000	,162	,415	-,023	,210	,150	,147
Q37.4 :Connexion politique du DG ^a	-,111	,386	,162	1,000	,264	,099	-,027	,116	,069
Q37.5 :Corruption ^a	,130	,520	,415	,264	1,000	,477	,073	,171	,063
Q37.6 :Clientélisme ^a	,145	,367	-,023	,099	,477	1,000	-,093	,150	-,037
Q37.7 :Obéissance aveugle au dirigeant propriétaire de l'entreprise ^a	,143	,226	,210	-,027	,073	-,093	1,000	,092	,119
Q37.8 :La Législation en vigueur (la fiscalité)	,342	,145	,150	,116	,171	,150	,092	1,000	,105
Q37.9 :Lobbying ^a	-,503	,350	,147	,069	,063	-,037	,119	,105	1,000
Dimension	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Valeur propre	2,444	1,673	1,252	,930	,901	,792	,410	,342	,257

a. Les valeurs manquantes ont été imputées avec le mode de la variable quantifiée.

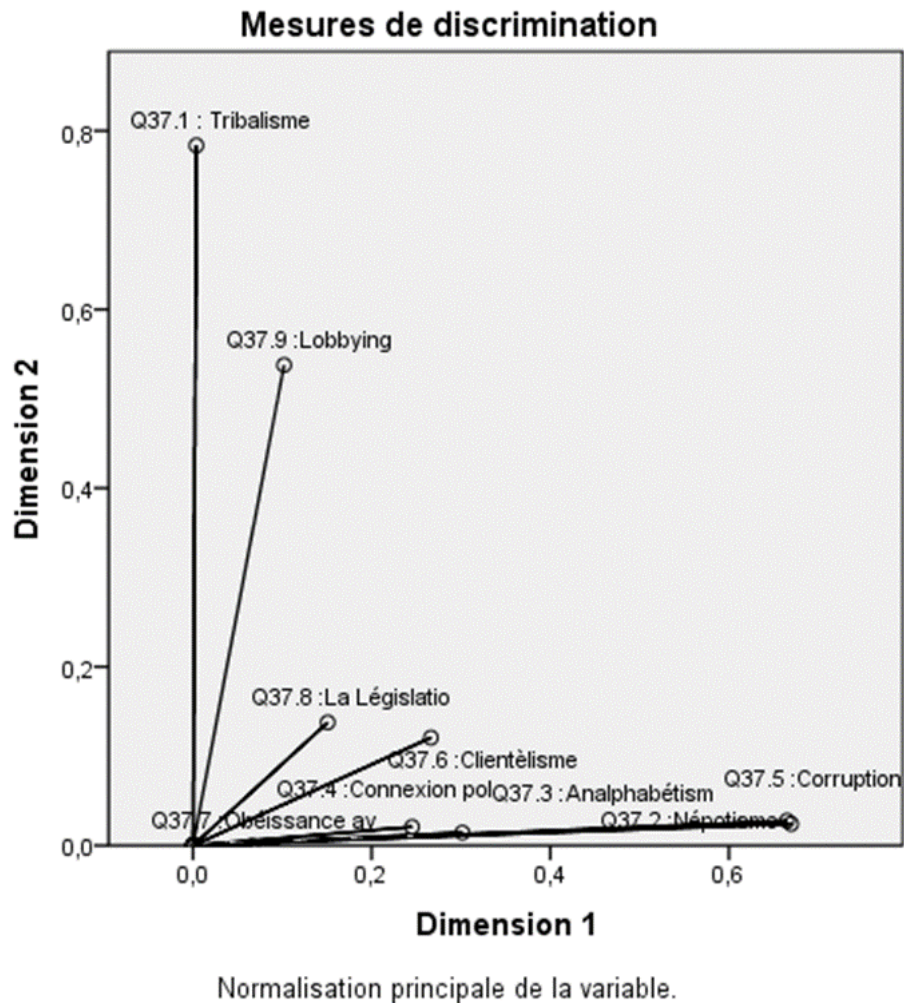
Le tableau de corrélation ci-dessus nous renseigne sur le sens ou l'intensité des liens qui existent entre les variables de contexte. Le coefficient de corrélation est généralement compris entre 1 et -1. Les valeurs intermédiaires renseignent sur le degré de dépendance linéaire entre les deux variables. Plus le coefficient est proche des valeurs extrêmes -1 et 1, plus la corrélation entre les variables est forte ; on utilise simplement l'expression « fortement corrélées » pour qualifier l'intensité de la corrélation. Ainsi, une corrélation égale à 0 signifie que les variables ne sont pas corrélées. Cependant, plusieurs auteurs ont proposé des directives pour l'interprétation d'un coefficient de corrélation. Cohen (1988), a observé, toutefois, que tous ces critères sont à certains égards arbitraires et ne doivent pas être trop strictement observés. L'interprétation d'un coefficient de corrélation dépend du contexte et des objectifs. Une corrélation de 0,9 peut être très faible si l'on vérifie une loi physique en utilisant des instruments de qualité, mais peut être considérée comme très élevée dans les sciences sociales où il peut y avoir une contribution plus importante de facteurs de complication. Ainsi, pour ne pas perdre beaucoup de nos variables vu qu'elles ne sont pas très nombreuses, nous garderons celles qui auront un coefficient de corrélation supérieur ou égal à 0,2.

Ainsi, à la lecture de notre tableau de corrélation, nous constatons que la corruption est fortement corrélée au népotisme à 52%, mais aussi corrélée au clientélisme à 47,7% et à l'analphabétisme à 41,5. Ce qui implique que ces quatre variables cohabitent bien et donc pourraient être classées dans la même catégorie. Le lobbying quant à lui est fortement corrélé au tribalisme mais de façon négative ; cela pourrait signifier que les deux variables représentent la même chose au sein des entreprises car c'est soit on est tribal et on appartient au lobbying soit on ne l'est pas et on n'appartient pas au lobbying. C'est d'ailleurs ce qui conforte le fait que les propriétaires des entreprises au Cameroun recrutent en priorité des personnes issus de la même tribu qu'eux. Nous constatons également que la variable obéissance aveugle au propriétaire n'est corrélée à aucune autre variable car les coefficients se rapprochent plus de 0. C'est une variable que nous pouvons donc enlever de l'analyse.

C'est la mesure de la discrimination qui nous permettra au final de ressortir les variables par facteurs et de nommer les axes. En effet, l'analyse factorielle discriminante ou analyse discriminante est une technique statistique qui vise à décrire, expliquer et prédire l'appartenance à des groupes prédéfinis (classes, modalités de la variable à prédire) d'un ensemble d'observations (individus, exemple) à partir d'une série de variables prédictives (descripteurs, variables exogènes).

Dans notre cas, nous faisons recours à une analyse discriminante descriptive et non prédictive car l'analyse discriminante descriptive est une technique descriptive qui propose une représentation graphique permettant de visualiser les proximités entre les observations, appartenant au même groupe ou non. C'est aussi une technique explicative car nous avons la possibilité d'interpréter les axes factoriels, combinaisons linéaires des variables initiales, et ainsi comprendre les caractéristiques qui distinguent les différents groupes. Contrairement à l'analyse discriminante prédictive, elle ne repose sur aucune hypothèse probabiliste. Il s'agit essentiellement d'une méthode géométrique pour mieux décrire nos variables d'étude.

Mesures de discrimination			
Mesures de discrimination			
	Dimension		Moyenne
	1	2	
Q37.1 : Tribalisme	,004	,784	,394
Q37.2 : Népotisme	,665	,028	,346
Q37.3 : Analphabétisme	,302	,014	,158
Q37.4 : Connexion politique du DG	,245	,021	,133
Q37.5 : Corruption	,670	,024	,347
Q37.6 : Clientélisme	,266	,121	,194
Q37.7 : Obéissance aveugle au dirigeant propriétaire de l'entreprise	,066	,000	,033
Q37.8 : La Législation en vigueur (la fiscalité)	,151	,138	,144
Q37.9 : Lobbying	,102	,538	,320
Total actif	2,471	1,667	2,069



Compte tenu des critères de corrélation énoncés plus haut et au regard des mesures de discrimination (tableau et graphe), nous constatons que :

- La corruption, le népotisme, l'analphabétisme, la connexion politique du DG ou de l'actionnaire et le clientélisme sont liés l'axe 1
- Le tribalisme et le lobbying sont liés à l'axe 2

L'axe 1 ou le premier facteur sera donc qualifié de contexte socio-politique tandis que l'axe 2 ou le deuxième facteur sera qualifié de contexte culturel. Nous aurons donc pour écrire notre modèle logistique les variables contexte socio-politique (CSP) et le contexte culturel (CC) représentant les variables de contexte.

L'équation de régression logistique est la suivante : $Y(1,2) = b_0 + b_1 x_1 + b_2 x_2 + \beta_i$ soit :

$$\text{Cont}(1, 0) = a_0 + a_1 \text{CSP} + a_2 \text{CC} + \beta_i$$

Le contrôle étant une variable dichotomique ou binaire mesurée comme suit :

Cont = 1 si l'actionnaire commande la structure administrative et prend les décisions dans l'entreprise

Cont = 0 si l'actionnaire ne commande la structure administrative et ne prend les décisions dans l'entreprise

CSP = Contexte socio-politique

CC= Contexte culturels

L'objectif de ce modèle est de déterminer si en présence des éléments de contexte, l'actionnaire contrôle toujours l'entreprise ou pas.

Nous étudierons cette relation en deux temps représentée par les deux composantes du contrôle car la régression logistique binaire ne peut prendre qu'une seule variable à expliquer. Les bases de lecture des résultats seront les suivantes :

■ Constante:

- Score logistique de la variable dépendante lorsque toutes les variables indépendantes possèdent la valeur de 0.

■ Coefficient de régression:

- Le signe d'un coefficient reflète la direction de la relation.
- La valeur d'un coefficient indique l'effet spécifique produit par un mouvement d'une unité sur la variable indépendante sur le score logistique de la variable dépendante.

■ La statistique Wald:

- Mesure de la signification statistique de chaque coefficient de régression.
- Pour que le coefficient de régression soit statistiquement significatif (95%), la valeur du Wald doit dépasser 3,84.

■ Le coefficient de détermination:

- Mesuré par divers types de pseudo- R^2 .
- Mesure de la proportion de variation chez la variable dépendante qui est expliquée par le modèle d'explication.

Nous aurons également dans ce modèle ajusté deux cas de figure pour des besoins pratiques. La sommation sera faite au moment de l'analyse des résultats.

1^{er} cas de figure : L'actionnaire est impliqué fortement ou faiblement dans la prise de décision. Les résultats issus de SPSS sont les suivants :

Récapitulatif des modèles

Etape	-2log-vraisemblance	R-deux de Cox & Snell	R-deux de Nagelkerke
1	33,345 ^a	,161	,343

Récapitulatif des modèles

Etape	-2log-vraisemblance	R-deux de Cox & Snell	R-deux de Nagelkerke
1	33,345a	,161	,343

2^{ème} cas de figure : l'actionnaire commande la structure administrative de l'entreprise.

SPSS nous donne les résultats suivants :

Récapitulatif des modèles

Etape	-2log-vraisemblance	R-deux de Cox & Snell	R-deux de Nagelkerke
1	31,449a	,128	,296

Tableau de classement ^a					
Observations			Prévisions		
			Q27 : Commande la structure administrative de l'entreprise		Pourcentage correct
			Oui	Non	
Etape 1	Q27 : Commande la structure administrative de l'entreprise	Oui	66	1	98,5
		Non	5	1	16,7
	Pourcentage global				91,8

A la lecture des tableaux récapitulatifs des deux cas de figure, nous constatons que la somme du log vraisemblance est égale à 64,794. On en déduit que la significativité globale du modèle est bonne. De même, la somme du R^2 de Nagelkerke est égale à 0,639, ce qui est bon signe pour notre modèle. Cela signifie que le contexte socio-politique et culturel au Cameroun expliquent à environ 64% la manière dont les entreprises sont contrôlées. Ainsi, le fait pour un actionnaire d'administrer la structure administrative d'une entreprise ou de prendre les décisions au sein de cette dernière dépendent du fait que l'entreprise est corrompue ou pas, qu'il est pratiqué en son sein le népotisme, le clientélisme, le tribalisme, le lobbying et /ou que l'actionnaire soit alphabète ou connecter politiquement.

Par ailleurs, les tableaux de classement du modèle ci-dessous nous révèlent que notre modèle est vrai à une moyenne de 91,1%. Le tableau de classement montre pour sa part que la prédiction en se basant sur la catégorie la plus fréquente permet de classer correctement 91,1 % des participants. En d'autres termes, 91,1% des entreprises au Cameroun sont impactées par le contexte sociopolitique et culturel dans leur gestion quotidienne.

Les tableaux des variables dans l'équation nous montrent que le tribalisme a des milliers de chances d'impacter le contrôle des entreprises au Cameroun tandis que la connexion politique de l'actionnaire n'a que 15% de chance d'influencer le contrôle de l'entreprise. C'est dire qu'au sein des entreprises au Cameroun, les valeurs culturelles ou interpersonnelles mentionnées par l'OCDE en 2014 dans les rapports de gouvernance d'entreprise en Afrique sont mises en avant au détriment des bonnes pratiques de la gouvernance prônées. Ainsi, la gouvernance d'entreprise prend plutôt une orientation sociétale basée sur l'éthique pour établir

les règles entre les parties prenantes de l'entreprise. De même Wanba disait déjà en 2001 que la constitution du capital social des PME camerounaises est le plus souvent faite par affinité familiale et /ou tribale.

Le clientélisme quant à lui a en moyenne 2,5 fois plus de chances de faire surface lors d'une action de contrôle au sein des entreprises au Cameroun. Cela signifie que l'actionnaire ne se base pas exclusivement sur son apport en capital pour administrer la structure administrative et prendre les décisions mais aussi sur l'information que lui donnent ses « taupes ».

La corruption pour sa part explique en moyenne 1,5 fois la façon dont l'entreprise est contrôlée au Cameroun. Cela signifie qu'un dirigeant même non actionnaire peut à la fois commander la structure administrative et prendre les décisions s'il arrive à corrompre le propriétaire actionnaire de l'entreprise. Cette corruption ne manifeste souvent à travers des cadeaux qu'offre le dirigeant opportuniste au propriétaire ou la création d'une relation de copinage. Ce qui nous renvoi directement au lobbying

En effet, le lobbying est la variable qui a le plus gros coefficient pour la statistique de Wald soit 4,7 ; cela implique que le lobbying est très significatif pour notre modèle de régression. Nous pouvons donc dire que le contrôle de l'entreprise se fait plus à travers les lobbying que es outils de contrôles formels (Conseil d'administration, comité d'audit, etc) connus étant donné que le tribalisme favorise le regroupement des personnes d'une même région ou d'une même culture pour la création d'entreprise.

L'analphabétisme explique 1,5 fois le contrôle au sein des entreprises au Cameroun. Ceci peut expliquer par le fait que les propriétaires malgré le fait qu'ils ne soient pas souvent instruits souhaiteraient quand même de la compétence pour la pérennité de leur bien.

L'analyse des résultats ayant consistée à rendre compte des données par rapport à l'objet de recherche, nous allons à présent livrer le sens de cette analyse en rapport avec la problématique de recherche afin de ressortir les pistes de recherche sur lesquelles les résultats nous amènent. C'est ce à quoi s'attèle l'interprétation.

II L'INTERPRETATION DES RESULTATS

Dans cette section, nous allons tenter de répondre aux questions suivantes : En quoi les résultats obtenus permettent-ils de répondre à la question de recherche? Quelle est leur contribution à la solution du problème de recherche?

Pour rappel, la question de recherche était la suivante : **Le degré de concentration ou de dispersion du capital et la nature de l'actionnariat affectent-ils de la même façon le contrôle des entreprises au Cameroun ?** Pour répondre à cette question, nous avons d'abord fait une revue de la littérature, réalisé une pré-enquête et administré un questionnaire. Ensuite, nous avons traité statistiquement les données obtenues. Il revient maintenant d'interpréter les résultats obtenus afin de ressortir les réponses apportées à notre problématique de recherche et notre contribution au problème de contrôle par la gouvernance des entreprises au Cameroun compte tenu du contexte socio-politique et culturel.

II.1 LES REPONSES APPORTEES A LA PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE

Comme son nom l'indique, ce paragraphe a pour objectif de présenter les réponses apportées à la question de la façon dont la géographie du capital affecte le contrôle par la gouvernance des entreprises au Cameroun compte tenu du contexte socio-politique et culturel. Ainsi, les résultats des analyses nous ont permis d'apporter les éléments de réponses suivants :

II.1.1 Le contrôle de l'entreprise par la gouvernance au Cameroun est fortement lié à la part du capital détenue par l'actionnaire

En effet, il est ressorti de la régression logistique que la part de capital de l'actionnaire majoritaire a une influence sur l'implication de l'actionnaire autant dans la commande de la structure administrative de l'entreprise que dans la prise de décision, quel que soit le type d'entreprise et le statut juridique. Ce résultat corrobore les travaux de H. Demsetz [1983], A. Shleifer, R.W. Vishny [1986] ainsi que A. Agrawal, G. Mandelker [1990], M. Jensen [1990], J.E. Bethel, J. Liebeskind [1993], A. Agrawal, C. Knoeber [1996], D.J. Denis et al. [1997]. En effet, ces auteurs insistent sur le fait que la concentration du capital est un gage d'efficacité du contrôle de la gestion des dirigeants par les actionnaires. Ainsi, l'actionnaire majoritaire jouit de tous les privilèges au détriment de l'actionnaire minoritaire et dispose également d'un pouvoir

d'influence plus fort au sein des assemblées générales. Ils peuvent donc tenir le rôle de leaders lors des assemblées et convaincre plus facilement les petits actionnaires qui n'ont pas investi dans le contrôle d'adhérer à leurs décisions.

C'est donc dire que la géographie du capital affecte de la même façon le contrôle des entreprises au Cameroun si nous nous limitons au modèle basique révélé par la revue de la littérature car, selon les résultats de l'enquête 72% des répondants estiment que l'actionnaire reste un contrôleur de l'ombre mais l'actionnaire majoritaire étant le plus protégé et le plus impliqué dans la prise de décision sur l'entreprise.. Selon Belikow (2008), l'actionnaire majoritaire en Russie détient habituellement 52 à 55% du capital de la société, contre 20 à 25% pour les actionnaires des fonds d'investissement. Similairement à de nombreuses économies développées, les membres du conseil qui représentent des intérêts particuliers siègent aux conseils d'administration dans les économies émergentes. Au Cameroun, ce pourcentage peut atteindre 100% dans les entreprises familiales.

Gourevitch(2003) avait également noté que là où la démocratie sociale est forte, les propriétaires doivent chercher d'autres moyens de contrôler les gestionnaires, et la meilleure alternative est la concentration de la propriété.

Cependant, nous pensons qu'il serait important de signaler que le nombre d'actionnaire (un nombre élevé) de l'entreprise pourrait orienter ces résultats dans le sens contraire car la situation de passager clandestin pourrait surgir et faire que les autres actionnaires ne s'impliquent pas dans la gestion de l'entreprise en espérant que les autres le fassent. Son objectif étant ici juste le partage des dividendes à la fin de l'année.

II.1.2 Le contexte socio-politique et culturel change complètement la manière de contrôler des actionnaires dans les entreprises au Cameroun

En effet, la gouvernance d'entreprise se fait au Cameroun sous le joug des pratiques comme la corruption en l'occurrence, le lobbying, le népotisme, le clientélisme, l'obéissance aveugle, les relations interpersonnelles malsaines, etc. La gouvernance d'entreprise au Cameroun se trouve donc être plus informelle que formelle et se fait au gré du dirigeant non propriétaire qui sait se jouer des actionnaires. Les exemples situations de corruption, de clientélisme et de tribalisme que nous avons cités plus haut sont assez révélateurs. Nous pouvons aussi conforter nos propos avec les résultats de Belikow (2008) qui disait que la

gouvernance d'entreprise dans les pays en développement est très personnalisée et fortement tributaire de relations interpersonnelles. Cependant, notons que dans le cadre du Cameroun, ces relations interpersonnelles sont plutôt malsaines car les pratiques de bonnes gouvernances sont bafouées au profit de la corruption, du clientélisme, du népotisme, etc. Ainsi, Licht et al. (2010) font également valoir que l'accent sur l'encastrement culturel et la hiérarchie répandue dans de nombreux pays en développement et les économies en transition peut être propice à la corruption, en parallèle à un mépris général de la loi.

Selon le rapport de l'OCDE de 2014 sur la gouvernance d'entreprise, il est également révélé qu'en Afrique australe, la gouvernance d'entreprise prend plutôt une orientation sociétale pour établir les règles des relations entre les parties prenantes car, lorsque celles-ci ne sont pas consultées, il en résulte des perturbations au sein de l'entreprise. Ainsi, les droits sont fixés par des accords mutuels, ce qui fait qu'ils existent différents modèles de relations entre les parties prenantes en fonction de l'éthique d'entreprise et de la nécessité de lutter contre la corruption. C'est le cas des pays comme le Malawi et le Zimbabwe où l'éthique⁶⁹ est la pierre angulaire de la gouvernance d'entreprise.

De même, selon Sangue (2015), l'indépendance des conseils d'administration reste formelle dans les entreprises au Cameroun et les mécanismes de contrôle inopérants de manière générale; car ils sont neutralisés par les dirigeants à travers divers lobbyings dont l'action traduit la défaillance éthique et comportementale des administrateurs. Pour lui, la pratique de la GE serait alors le reflet du fonctionnement des différentes institutions sociales (chefferie traditionnelle, communauté d'appartenance, famille, église, association de solidarité, etc.) au sein desquelles se construit la socialisation des individus. L'observation des mécanismes de gouvernance au Cameroun fournirait la preuve, d'une part de la nécessité de respecter la réglementation en vigueur, d'autre part, de l'urgence de formaliser un modèle de gouvernance qui s'enracine dans la culture et dans l'environnement sociopolitique du pays. Il s'agira alors d'un modèle orienté vers l'efficacité organisationnelle et qui puise ses racines dans un style de management basé sur les principes d'éthique, de reddition des comptes et d'indépendance des acteurs.

⁶⁹ Normes et principes qui guident l'action humaine.

II.1.3 Les outils de contrôle ne sont pas les même au Cameroun que dans les pays développés

Cet écart résiderait peut être dans le fait que l’appréhension du contrôle et les outils de contrôle utilisés prioritairement sont différents dans le contexte camerounais.

II.1.3.1 La définition du contrôle dans le contexte camerounais

En effet, nous avons retenu dans le cadre de cette étude, la définition de De Moraes et Gallo (2012) selon laquelle le contrôle pourrait être caractérisé en fonction de la structure de la propriété et de sa composition actionnariale en garantissant au contrôleur les droits et les pouvoirs. Ainsi, contrôler revient à :

- ❖ commander la structure administrative de la société, le pouvoir de contrôle étant hiérarchiquement supérieur à l’autorité des postes de direction
- ❖ détenir le pouvoir de fait de décision sur les questions relatives à la direction ou à la détermination des affaires sociales.

Le contrôle stratégique des dirigeants par les actionnaires se résumerait pour notre étude à ces deux actes majeurs.

Cependant, nous avons été amenés à subdiviser cette définition en deux après la préenquête et à en ajouter deux autres compte tenu des remarques et des suggestions des préenquêtés. Ainsi, il est ressorti de la préenquête que le contrôle par la gouvernance pourrait être défini comme :

1. Un processus par lequel une entité influence à des degrés variables, le comportement et les résultats d’une autre entité
2. L’utilisation d’un pouvoir ou d’une autorité et à travers des mécanismes informels, culturels et bureaucratiques pour influencer les autres
3. Un dispositif mis en place par les dirigeants pour rationaliser la gestion et conduire le personnel vers les objectifs fixés
4. Le fait de diriger les tâches, d’évaluer le travail réaliser, récompenser et punir les travailleurs

Définition parmi lesquels les répondants ont opérés des choix qui leur semblaient selon eux adapté au contexte camerounais. Le tableau ci-après nous donne les différentes statistiques :

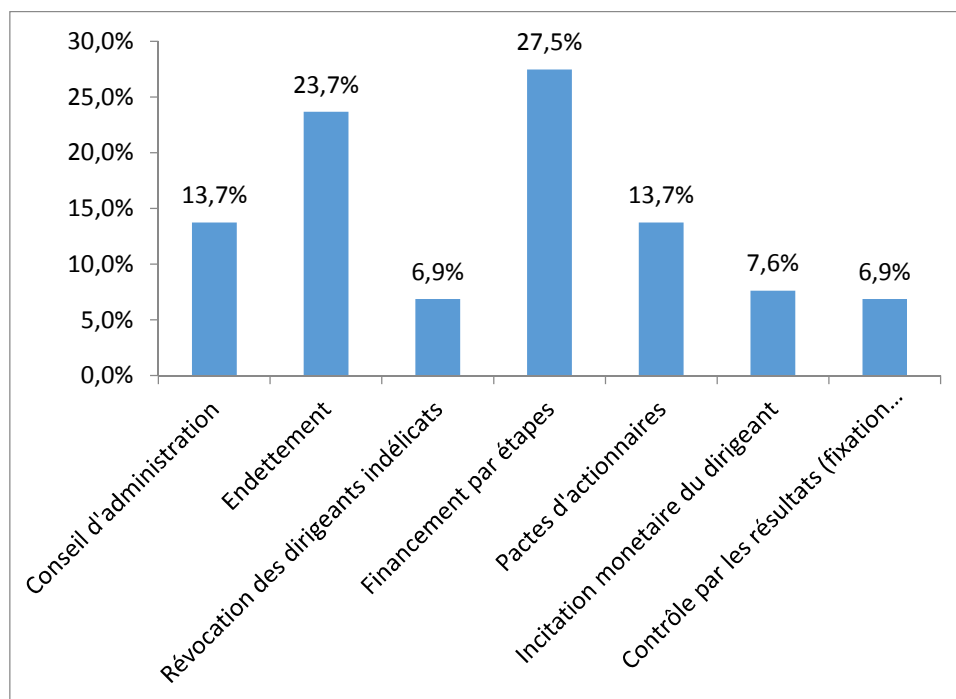
Tableau 17 : Appréhension du contrôle des entreprises par la gouvernance au Cameroun

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Un processus par lequel une entité influence à des degrés variables le comportement et les résultats d'une autre entité	26	34,2	34,7	34,7
	L'utilisation de mécanismes informels, culturels et bureaucratiques pour influencer les autres	22	28,9	29,3	64,0
	Un processus du dirigeant pour rationaliser la gestion et pousser le personnel vers les objectifs fixés	21	27,6	28,0	92,0
	Le fait de diriger les tâches, d'évaluer le travail réaliser, récompenser et punir les travailleur	6	7,9	8,0	100,0
	Total	75	98,7	100,0	
Manquante	Système manquant	1	1,3		
	Total	76	100,0		

A la lecture du tableau, nous constatons que le contrôle pourrait regorger toutes les quatre définitions proposées plus haut mais avec une grosse préférence pour la première soit le contrôle comme un « processus par lequel une entité influence à des degrés variables, le comportement et les résultats d'une autre entité » car définition choisi dans 34,2% des cas. Cependant, si nous regardons de prêt la deuxième définition choisie à 28,9%, cela pourrait signifier que le contrôle n'est appréhendé dans le contexte camerounais que selon les objectifs recherchés du contrôleur ou selon les outils qui lui rendent satisfaction. Il n'est aucunement mention ici de la caractéristique du contrôleur comme chez De Moraes et Gallo, cela peut s'expliquer par les fait que le contexte socio-politique et culturel affecte grandement la gouvernance des entreprises ; les gens s'adaptant à leur contexte.

II.1.3.2 Les outils de contrôle les plus utilisés au Cameroun et qui rendent satisfaction ne sont pas les mêmes que dans les pays développés

Alors que dans le contexte occidental, la tendance est à la formalisation du processus de contrôle à travers des procédures écrites et des mécanismes préétablis comme le conseil d'administration, les pactes d'actionnaires et les coalitions de contrôle, les outils de contrôle utilisés au Cameroun sont plus situationnelles voire même informel. C'est ce que témoignent les statistiques sur les outils de contrôle qui rendent satisfaction.



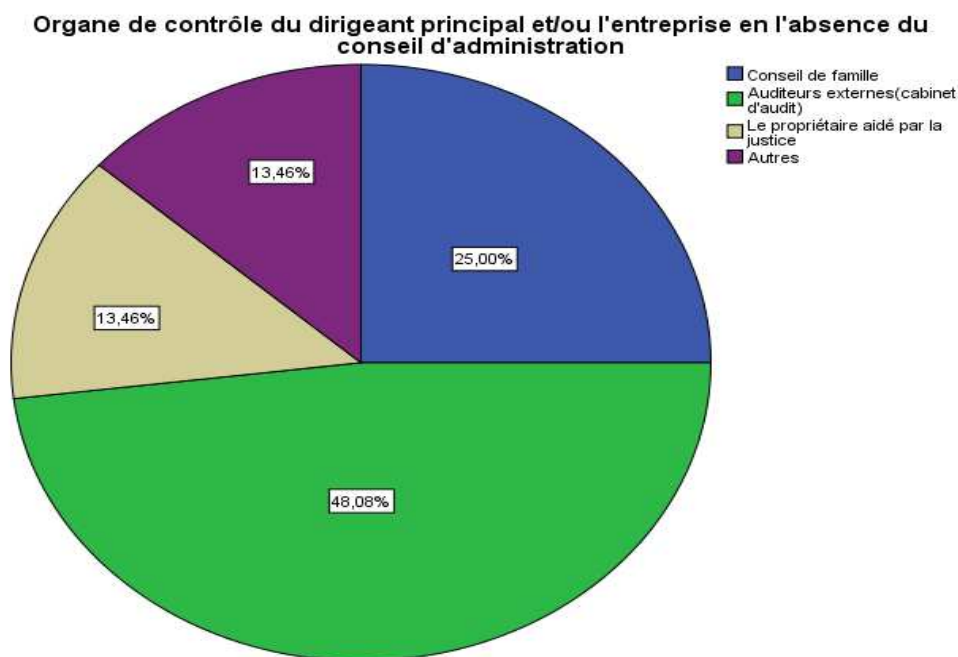
L'outil de contrôle par excellence au Cameroun est le financement par étapes avec 27,5% de représentativité suivi de l'endettement avec 23,7% et non le conseil d'administration ou le pacte d'actionnaire comme le préconise la littérature (Charreaux en 1994 & 2000, Lofti & Wafa en 2010, Wirtz en 2005, etc). De même, selon Bughin (2009) le conseil d'administration serait parmi les mécanismes spécifiques et intentionnels de la gouvernance partenariale, la mise en place de conseils d'administration représentatifs de l'ensemble des parties prenantes est alors conseillée par une littérature qui clame effectivement la nécessité de partager les droits de vote au conseil d'administration entre les différentes parties prenantes de la firme.

Remarquons que le conseil d'administration et le pacte d'actionnaires sont utilisés dans certaines entreprises mais n'existent même pas dans d'autres. Du coup, les entreprises utilisent d'autres modes de contrôle moins courants dans le contrôle par la gouvernance que sont :

- Les auditeurs externes (cabinet d'audit) dans 48,08% des cas

- Le conseil de famille dans 25% des cas, couramment utilisé dans les entreprises familiales
- Le propriétaire aidé par la justice dans 13,46% des cas. En effet, selon les principes de bonnes gouvernance de l'OCDE de 2015, l'un des moyens par lesquels les actionnaires peuvent faire valoir leurs droits consiste à pouvoir engager des procédures juridiques et administratives contre la direction et les administrateurs. L'expérience a montré qu'un baromètre important de la protection des droits des actionnaires est l'existence de méthodes efficaces pour obtenir réparation des dommages à un coût raisonnable et sans délai excessif. La confiance des investisseurs minoritaires se trouve renforcée lorsque le système juridique prévoit des mécanismes leur permettant d'engager des actions en justice quand ils ont des raisons valables de penser que leurs droits ont été lésés.
- Autres a savoir les associés et les comptables recrutés de manière informelle et temporaire dans 13,46% des cas ; c'est la cas des entreprises (PME) qui ne veulent pas ou ne peuvent pas s'offrir les services d'un cabinet d'audit car trop onéreux pour elles. Situation qui abouti à des audits mal faits et donc une entreprise mal contrôler.

Schematiquement nous avons :



Avec ses résultats, nous avons dégagés quelques enseignements managériaux.

II.2 LES ENSEIGNEMENTS MANAGERIAUX

Ces enseignements managériaux sont en quelques sortes nos contributions tant au niveau organisationnel que socio politique et culturel sur le contrôle des entreprises par la gouvernance au Cameroun.

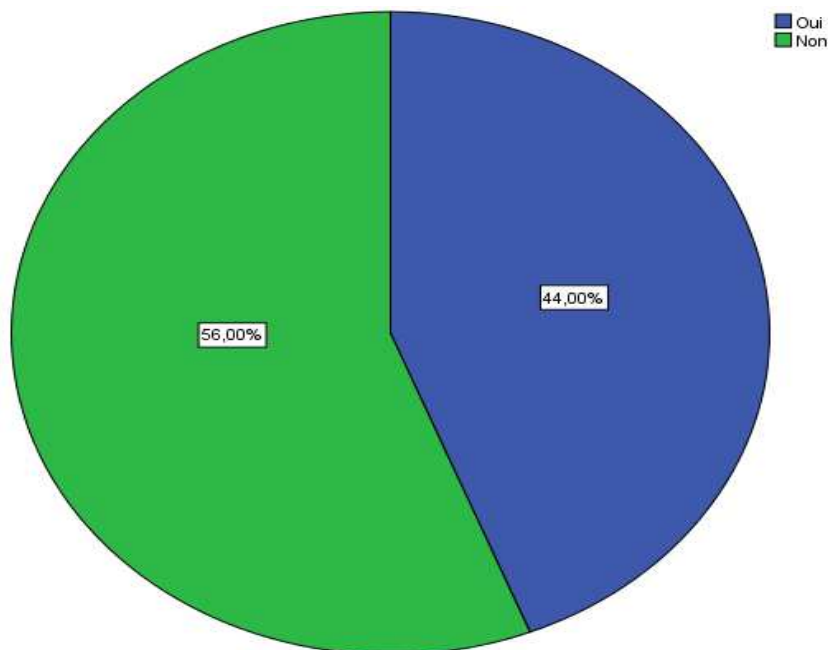
II.2.1 Contributions au niveau organisationnel

Ce paragraphe nous permet de donner notre point de vue sur le lien entre la géographie du capital et le contrôle des entreprises au Cameroun. En effet, notre étude révèle que :

- **L'apport du capital n'implique pas systématiquement la détention d'un pouvoir de contrôle dans les entreprises au Cameroun**, ce qui corrobore les travaux de Killing en 1997 car d'après lui le contrôle dominant dans une Joint-venture Internationale n'est pas forcément lié à la structure de propriété mais, aux apports managériaux tels que l'origine du directeur général et des principaux responsables, la maîtrise des ressources stratégiques (technologies, matières premières...etc.). De même, nos statistiques descriptives sur la question de l'apport du capital comme droit au contrôle des entreprises au Cameroun confortent cette position. Ces statistiques sont regroupées dans le tableau suivant :

Apport de capital comme droit au contrôle

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	33	44,0	44,0	44,0
Valide Non	42	56,0	56,0	100,0
Total	75	100,0	100,0	

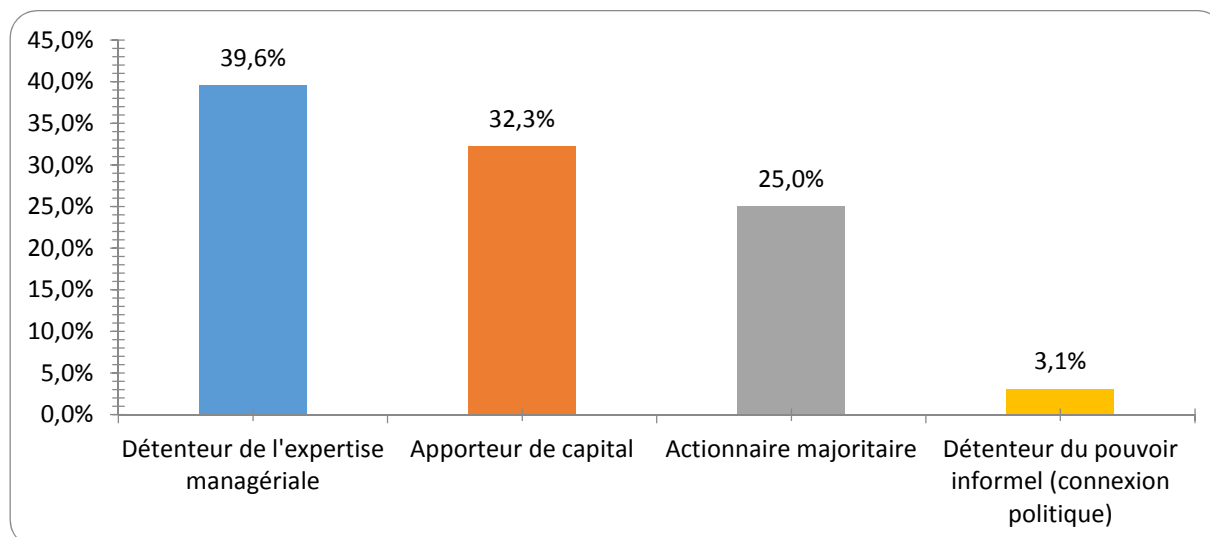


En effet, malgré le fait que la part de capital détenu par l'actionnaire majoritaire ait une influence positive sur son rôle de contrôleur, les statistiques descriptives montrent que 56% des répondants pensent que l'apport du capital ne suffit pas pour décrocher le rôle de contrôleur de l'entreprise. Ainsi, pour être contrôleur, il y'aurait d'autres conditions à remplir : lesquelles ?

Les autres raisons de contrôle pourraient donc être selon les répondants et par ordre croissant : La détention de l'expertise managériale selon 51,4% des répondants et la détention du pouvoir politique selon 4,1% des répondants. La détention de l'expertise managériale étant d'ailleurs la raison de contrôle la plus importante même en le comparant à l'apport du capital.

Le tableau ci-après nous présente ces représentativités.

		Réponses		Pourcentage d'observations
		N :	Pourcentage :	
RaiCon	Détenteur de l'expertise managériale	38	39,6%	51,4%
	Apporteur de capital	31	32,3%	41,9%
	Actionnaire majoritaire	24	25,0%	32,4%
	Détenteur du pouvoir informel (connexion politique)	3	3,1%	4,1%
Total		96	100,0%	129,7%



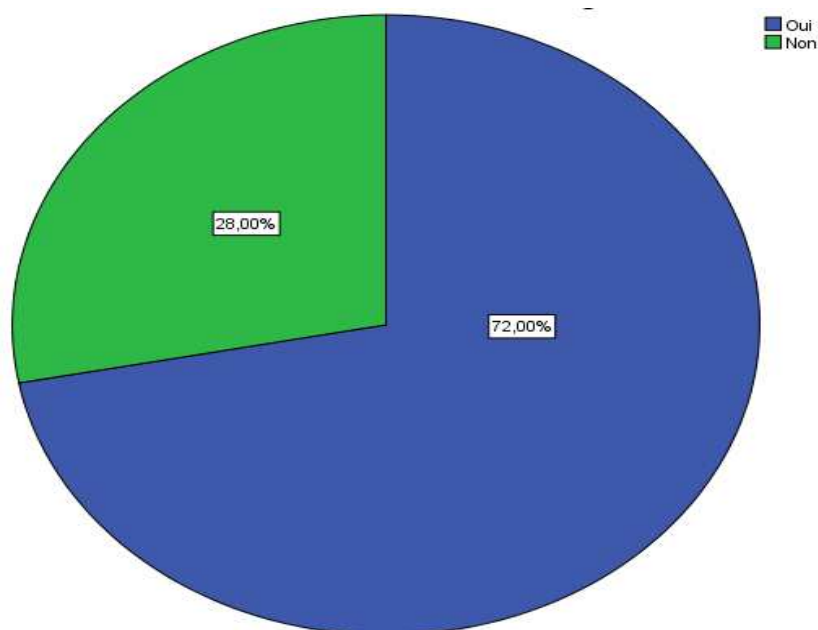
Ces statistiques nous interpellent donc sur le fait que, malgré que le contexte socio-politique et culturel du Cameroun soit un handicap aux pratiques de la bonnes gouvernance, il reste un moindre mal car les entreprises les plus averties privilégient toujours la compétence pour leur gestion ; cela leur permettrait de déjouer la corruption, les lobbyings, le clientélisme, les relations interpersonnelles malsaines et par conséquent, de se mettre au-dessus des considérations culturelles rétrogrades come le tribalisme, le népotisme et l'obéissance aveugle.

- **L'actionnaire est un dirigeant de l'ombre quel que soit sa part dans le capital** : En effet, 72% des répondants ont estimés que, malgré le fait que l'expertise managériale soit l'élément le plus important pour bien contrôler l'entreprise, l'actionnaire reste un dirigeant de l'ombre car, c'est lui qui apporte le capital à la constitution de la société et par conséquent a le droit de donner son point de vue sur la bonne marche l'entreprise afin de mieux évaluer la gestion de son capital, nous pouvons citer en référence les travaux de Mtanios & Paquerot en 1999, Shleifer & Vishny en 1986 et 1997, Charreaux en 1997 ; la liste n'étant pas exhaustive.

Le tableau suivant nous présente les statistiques en détail :

Actionnaire comme dirigeant de l'ombre

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	54	72,0	72,0	72,0
	Non	21	28,0	28,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	



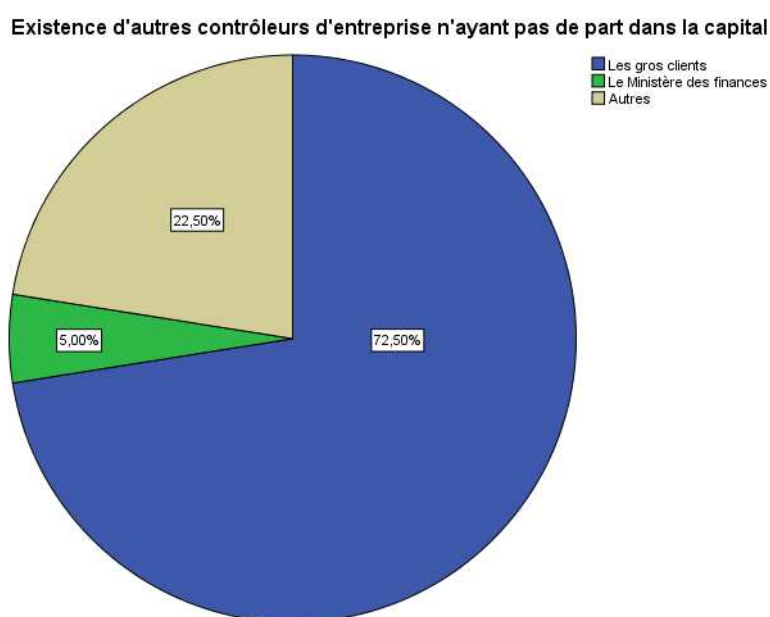
II.2.2 Contributions au niveau socio politique et culturel

Il ressort de notre étude que :

- **Le contexte culturel et sociopolitique du Cameroun a une influence négativement sur la vie des entreprises qui y opèrent.** Les statistiques descriptives le confirment. En effet, il a été révélé que les éléments comme la corruption impact négativement sur la gestion des entreprises à 23,9% des cas, l'analphabétisme à 11,6%, la connexion politique de l'actionnaire à 20%, le clientélisme à 11,6% pour ne citer que les plus significatifs. Il est plus qu'urgent pour les entreprises du secteur privé de développer les stratégies de lutte contre la corruption car au niveau des entreprises publiques nous pouvons citer des organes comme le conseil supérieur de l'Etat, la Cellule de lutte contre la corruption soutenu par la justice à travers le code pénal. Il pourrait aussi être important de trouver des stratégies pour sensibiliser les créateurs d'entreprise sur leurs façons de recruter leurs employés (en évitant le tribalisme et les lobbyings), de gérer l'entreprise (en incitant à rédiger des manuels de procédures respectables), de choisir leur associés (composition de l'actionnariat).
- **Ils existent au Cameroun d'autres acteurs pouvant influencer le contrôle des entreprises sans part dans le capital :** ce sont les gros clients dans 72,5% des cas, l'épouse du DG dans 22,5% des cas et le ministère des finances dans 5% des cas. Ce qui confirme encore l'idée selon laquelle la gestion de l'entreprise au Cameroun est plus informelle que formelle car l'épouse

du DG qui n'a pas de part dans le capital ne devrait rien dire quant à la vie de l'entreprise. Mais le fait que son mari soit au plus haut poste de l'entreprise l'encourage souvent à ne pas respecter les règles de gestion de l'entreprise parcequ'elle ne sera jamais inquiétée. Les gens sont arrivés à nous dire pendant nos différentes investigations que le DG gère souvent l'entreprise selon les humeurs de sa femme.

Le schéma ci-contre l'illustre



➤ **Il existe un fossé entre les outils de contrôle connus, les outils de contrôle utilisés et les outils de contrôle qui rendent satisfaction dans le contexte Camerounais :** En effet, tous les outils de contrôle énoncé par la littérature sont connus mais, les plus utilisés étant le contrôle par les résultats et le plus satisfaisant le financement par étapes. Nous pouvons alors classer les outils de contrôle du plus efficace au moins efficace, l'outil de contrôle le plus efficace étant celui qui rend satisfaction car il est vu comme celui permettant d'atteindre l'objectif fixé par l'actionnaire. Il s'agit de :

1. Le financement par étape
2. L'endettement
3. Le conseil d'administration
4. Le pacte d'actionnaire

5. L'incitation monétaire du dirigeant
6. Le contrôle par les résultats (la fixation des objectifs à atteindre)
7. La révocation du dirigeant indélicat

Conclusion du chapitre

Ce chapitre nous a permis d'exposer nos principaux résultats en partant d'une analyse exploratoire via une analyse explicative pour aboutir à notre contribution à la question de recherche portant sur le lien entre la géographie du capital et le contrôle des entreprises. Aussi, l'introduction de la réflexion sur l'impact des éléments de contexte sur la gouvernance des entreprises y a été évoquée. Ainsi, tandis que la géographie du capital affecte le contrôle des entreprises de manière positive, les éléments de contexte tirent la relation dans le sens de la négation. En effet, toutes les variables de contexte citées sont des actions qui affectent négativement la viabilité de l'économie des pays qui les subissent.

CONCLUSION GENERALE

Rappels des objectifs à travers la problématique

La gouvernance d'entreprise a toujours été au cœur des débats et continue encore à les animer. Cette gouvernance d'entreprise étant fondée sur les structures qui mettent en place une entreprise pour s'assurer d'avoir une administration et des mesures de contrôle efficaces avec un système comportant trois parties prenantes : le conseil d'administration, la direction et les actionnaires. Ainsi pendant que des actions sont menées au sein des entreprises avec l'aide des bonnes pratiques de la gouvernance prônée par l'OCDE (les dernières en date de septembre 2015) et que les scandales liés à leur bonne gestion continue à s'intensifier, la recherche se fait de plus en plus abondante dans le domaine, toujours en quête de solutions optimales et efficaces pour leur survie car, il s'avère nécessaire de trouver les solutions pour mieux contrôler l'entreprise.

C'est avec les travaux de Berle et Means (1932) que la notion de *corporate governance* est introduite au sein de l'entreprise, regroupant ainsi l'ensemble des questions visant à décrire, expliquer, comprendre les systèmes de gouvernement, leur évolution et leur fonctionnement et, dans une perspective normative à les renforcer, s'ils sont jugés défaillants ou perfectibles. Cependant, c'est Charreaux (1997) qui va approfondir le gouvernement d'entreprise en essayant de définir l'organisation efficace⁷⁰, l'entreprise étant devenue un système qu'il faut savoir gérer⁷¹ suivant les objectifs recherchés.

Cependant, cette conception de la firme va très vite montrer ses limites à cause de l'opportunisme des dirigeants sans scrupule qui à un moment utilisent les richesses de l'entreprise pour leurs propres intérêt. Il devient alors important pour les actionnaires de développer des stratégies pour pouvoir contrôler ses dirigeants et rentabiliser leur capital en influant sur leur opportunisme.

De même, les études de Matoussi et Jardak (2010) ont révélées qu'il y'auraient différents modes de gouvernance d'entreprises dans le monde et notamment liés à la politique, à la juridiction et à la culture de chaque pays. Ainsi, Belikow (2008) dira que la gouvernance d'entreprise dans les pays en développement est très personnalisée et fortement tributaire de relations interpersonnelles. Licht et al. (2010) font également valoir que "accents sur l'encastrement culturel et la hiérarchie répandue dans de nombreux pays en développement et les économies en transition peut être propice à la corruption, en parallèle à un mépris général de la loi.

⁷⁰ Selon Charreaux, Un système de gouvernement est efficace si aucun autre système ne permet d'obtenir des résultats qui soient unanimement préférés par l'ensemble des agents impliqués (stakeholders) dans le fonctionnement de ce système ou qui en subissent les conséquences. Il doit jouer un rôle préventif (assurer les tâches de prévention) et un rôle curatif (résoudre les crises) au sein de l'entreprise.

⁷¹ Gérer ici renvoie à la gouvernance d'entreprise car pour Charreaux, l'entreprise est « un nœud de contrat ».

Selon le rapport de l'OCDE de 2014 sur la gouvernance d'entreprise, il est révélé qu'en Afrique australe, la gouvernance d'entreprise prend plutôt une orientation sociétale pour établir les règles des relations entre les parties prenantes car, lorsque celles-ci ne sont pas consultées, il en résulte des perturbations au sein de l'entreprise. Ainsi, les droits sont fixés par des accords mutuels, ce qui fait qu'ils existent différents modèles de relations entre les parties prenantes en fonction de l'éthique d'entreprise et de la nécessité de lutter contre la corruption. C'est le cas des pays comme le Malawi et le Zimbabwe où l'éthique⁷² est la pierre angulaire de la gouvernance d'entreprise.

Selon Licht (2001) et Licht, Goldschmidt, et Schwartz (2002,2005), les facteurs culturels semblent être importants pour expliquer les différences en matière de gouvernance d'entreprise et les modèles de propriété.

Ce sont tous ces travaux la liste n'étant pas exhaustive qui nous ont motivés à étudier la gouvernance d'entreprise au Cameroun.

Cependant, la question qui a guidé notre recherche est celle de savoir quels sont les facteurs explicatifs du contrôle au sein des entreprises ? Cela nous a conduit à rechercher les fondements pratiques du contrôle, afin d'établir la nature et l'état du contrôle dans les entreprises au Cameroun pour nous permettre à la fin de répondre à la question de recherche suivante :

Le degré de concentration ou de dispersion du capital et la nature de l'actionnariat affectent-ils de la même façon le contrôle des entreprises au Cameroun ? Compte tenu du contexte socio-politique et culturel ?

A travers cette problématique, nous avons identifié les acteurs de la géographie du capital des entreprises au Cameroun, ressorti le lien entre cette géographie du capital et le contrôle des entreprises, analysé et évalué l'influence des éléments de contexte (aspects socio-politiques et culturels, etc.) sur la gouvernance des entreprises de notre échantillon.

Nos recherches nous ont conduites à la conclusion selon laquelle la géographie du capital n'affecte pas de la même façon le contrôle par la gouvernance des entreprises observées au Cameroun que dans les pays développés, qu'il existe un décalage entre les pratiques de gouvernance et les outils de contrôle utilisés et qui rendent satisfaction. De même, le contexte socio-politique du Cameroun affecte beaucoup la gouvernance des entreprises.

Pour répondre à cette problématique, nous avons adopté la démarche méthodologique suivante :

⁷² Normes et principes qui guident l'action humaine.

Démarche méthodologique

Pour répondre à notre problématique, nous avons utilisé un échantillon constitué des entreprises opérant au Cameroun, qu'elles soient conjointes ou non. Nous avons circonscrit notre étude aux villes de Yaoundé et Douala car, ces villes sont considérées comme les plus importantes du pays sur le plan du développement économique et le fait que le siège social de plusieurs entreprises s'y trouve.

Pour la sélection de l'échantillon, nous avons utilisé la méthode d'échantillonnage non probabiliste par convenance sous le critère de la disponibilité des répondants. Le choix de cette méthode se justifie par le contexte de l'étude où l'accès à l'information est très difficile⁷³ due à l'imperméabilité (secret, suspicion, absence de transparence, etc) de la population et l'inexistence d'une véritable base de données. Notre échantillon final est donc constitué des entreprises dans lesquelles nous avons eu le privilège de nous entretenir avec les actionnaires ou les PCA, les DG et les DAF, administré et obtenu des questionnaires exploitables.

Les entreprises publiques n'ont pas fait partie de notre échantillon compte tenu du fait qu'il existe le contrôle supérieur de l'Etat pour surveiller les « mauvais fonctionnaires » et que la gestion des entreprises publiques n'est pas nécessairement calquée sur celle des entreprises privées.

Compte tenu des difficultés d'accès aux informations qui caractérise notre terrain d'investigation, il a été difficile de trouver la démarche adéquate et les stratégies convenables. Nous avons donc opté pour une combinaison des approches exploratoires et descriptives. En effet, nous avons jugé important de chercher à connaître s'ils existent des mécanismes de contrôle qui seraient utilisés dans les pays en développement et pas dans les pays riches et vice versa ; ce qui a été possible à travers une pré enquête et donc une approche exploration du phénomène de contrôle au sein des entreprises. L'approche exploratoire nous a également permis de connaître les éléments de contexte (politico-sociaux) qui peuvent influencer la gestion d'une entreprise.

Ceci étant, nous avons d'abord réalisé une revue de la littérature des études occidentales menées sur le lien entre géographie du capital et contrôle car, c'est la revue de la littérature qui nous a fourni un point de départ pour la sélection des variables nécessaires au test d'hypothèse (approche quantitative) et à l'enquête. Nous avons réalisé des enquêtes par questionnaires auto-administré en face à face (à 49,33%), par mail (à 50,67%) auprès des directeurs généraux, DAF et Président du conseil d'administration des entreprises de notre échantillon.

⁷³ « L'absence des travaux économiques synthétiques et de qualité, accessible à un public large constitue un frein à la réappropriation par les camerounais de leur propre histoire. Or, dans un pays où culturellement la tradition orale a toujours prédominé sur l'écrit, cette absence de point de repère est synonyme de perte de mémoire collective sur le passé et sur les enjeux de la transition économique » (J.J Aerts, D. Cogneau et al., 2000),

Ensuite, nous avons réalisé une régression logistique pour déterminer la possibilité pour un actionnaire d'être contrôleur ou pas et pour quelles raisons, ainsi que la force de liaison entre les variables de contrôle, de géographie du capital et les éléments de contexte.

Enfin, ces données ont été dépouillées et traitées à l'aide du logiciel (SPSS version 21) car il permet de ressortir de manière automatique les relations entre les variables et se prête bien aux recherches en Sciences de Gestion.

Compte tenu du fait que certaines de nos variables étaient qualitatives nominales, nous avons fait recours aux tests non paramétriques à l'instar du test de Chi-deux pour ressortir les liens entre les variables d'études et les analyser afin de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses de départ. Ce test est adapté aux échantillons indépendants⁷⁴ comme le nôtre car, parmi les entreprises de notre échantillon, nous avons essayé de faire représenter tous les secteurs d'activités à la mesure du possible et le modèle est établi avec l'association de plusieurs variables.

Cette démarche méthodologie nous a permis d'obtenir les principaux résultats suivants :

Principaux résultats

Il ressort de nos investigations que :

- **La concentration du capital influence positivement le contrôle de l'entreprise au Cameroun**

En effet, selon les statistiques descriptives, l'actionnaire reste le dirigeant de l'ombre dans 72% des cas. En plus les résultats de la régression logistique montrent que la part du capital détenu par l'actionnaire influence positivement son implication dans la prise de décision et dans la gestion de l'entreprise. De même, que ce soit au regard du type d'entreprise que de son statut juridique, l'actionnaire majoritaire se révèle toujours être le plus impliqué aussi bien dans la prise de décision que dans la gestion de l'entreprise. Ce résultats montre clairement que la concentration du capital est le mode d'actionnariat le plus sollicité par les investisseurs car quel que soit le contexte, il évite d'avoir plus de risques à gérer. Au Cameroun, la composition du tissu économique des entreprises (PME en majorité) encourage d'avantage l'actionnariat concentré. Concernant le nombre de PME, sur les 93 969 entreprises recensées au Cameroun, 90.000 sont des PME, soit 99 % du total des entreprises selon l'Institut National de la Statistique

⁷⁴ On parle d'échantillons indépendants lorsque les observations sont indépendantes à l'intérieur des groupes et d'un groupe à l'autre. C'est notre situation car les entreprises que nous interrogeons n'ont aucunes relations entre elle ; chacune se gère indépendamment de l'autre.

(2012). En matière d'emplois, les PME contribuent à hauteur de 61% et le niveau de contribution de leur chiffre d'affaires à l'économie est évalué à 31 %.

✓ **Les acteurs de la géographie du capital sont les mêmes dans les pays riches que dans les pays pauvres en terme d'identité mais à des proportions très différente.**

En effet, les acteurs famille sont plus nombreux que les autres acteurs avec 73,3% de représentativité ; ce qui témoigne une fois de plus de la situation économique qui n'est guère reluisante et donc le rabâchement à l'auto emploi favorisant ainsi la prolifération des entreprises familiales. Et comme le chômage et la pauvreté sont grandissants, chacun y va de son imagination au sein de sa famille pour survivre. On retrouve également un acteur très particulier dans cette géographie du capital à savoir les hommes politiques avec un pourcentage de 2,7 ; ils viennent souvent investir leur richesse dans la création des PME mais n'aime pas se faire connaître comme actionnaire ou comme homme d'affaire. La présence de la famille comme principale actrice de l'actionnariat au Cameroun se justifie aussi par le fait que les banques sont réticentes à financer les PME ce qui pousse ces dernières à se retourner vers les membres de la famille pour se financer. En effet, selon une étude de Nguena (2013), la quasi-totalité des PME camerounaises ont pour dénominateur commun le déficit de financement. Selon les statistiques du Fonds monétaire international (FMI 2011), les banques de la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC) en général, du Cameroun en particulier, sont de plus en plus réticentes à l'octroi de crédits au secteur privé. De plus, il faut noter une prédominance des crédits à court terme, et la faible proportion relative des crédits à long terme, révélant la frilosité des banques commerciales à financer des projets inscrits dans le long terme. Cette situation serait renforcée par l'avènement des crises financières et bancaires qui sont à l'origine du rationnement de crédits que connaissent les économies de la CEMAC.

Il est aussi important de mentionner ici que le choix de l'actionnariat familial est dû au fait que le promoteur de l'entreprise éprouve un besoin constant de contrôler son affaire.

✓ **Les mécanismes de contrôle utilisés au Cameroun sont différents de ceux de la théorie principale**

En effet, pendant que les pays occidentaux utilisent encore les mécanismes formels comme le conseil d'administration, le marché financier, le marché des biens et services ou le pacte d'actionnaires pour contrôler les entreprises, les pays en développement se servent des éléments basiques comme le financement par étapes ou le contrôle par les résultats. L'analyse statistique révèle que le financement par étape est l'outil de contrôle qui rend le plus satisfaction car il a été validé par 27,5% (pourcentage le plus élevé) des répondants, suivi par l'outil endettement à

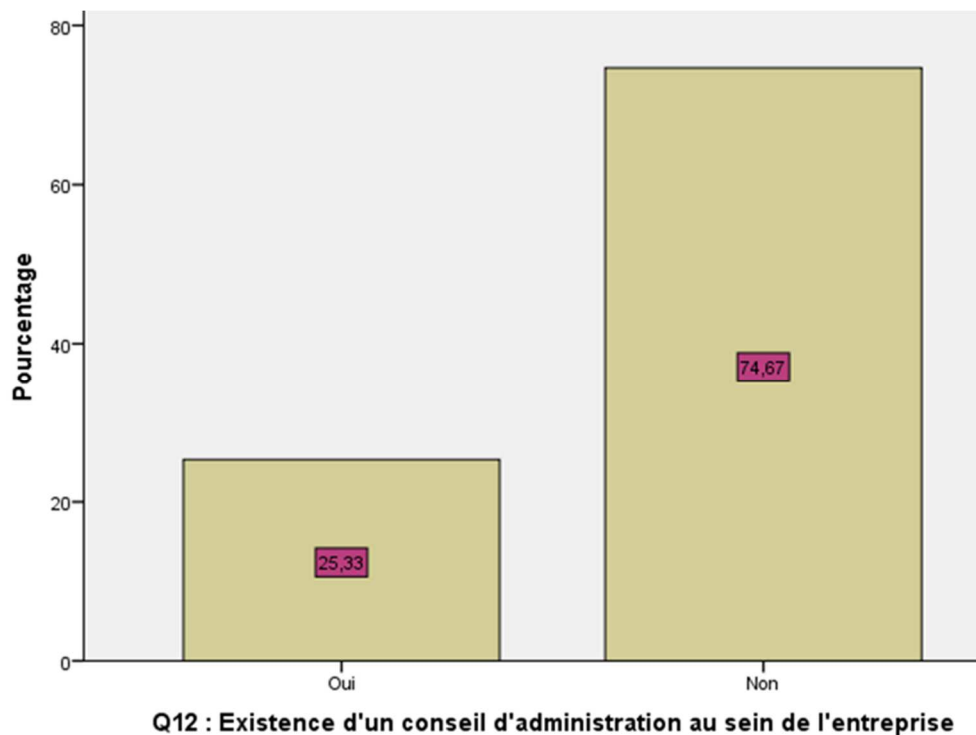
23,7%, tandis que le conseil d'administration ne rend satisfaction qu'à 13,7%, l'outil marche financier n'est pas utilisé. Selon les répondants, le financement par étape rend satisfaction parcequ'il permet non seulement de fixer un objectif à atteindre dans un temps bien défini et de savoir exactement le coût d'un projet en temps réel. Bref, il permet un contact permanent entre les actionnaires et le dirigeant et permet ainsi d'éviter la divagation.

✓ **Le contexte socio-politique et culturel du Cameroun impacte négativement sur le contrôle des entreprises par la gouvernance**

En effet, les statistiques révèlent que, la corruption est l'élément socio-culturel qui influence le plus la gestion de l'entreprise au Cameroun avec 23,9% de représentativité. Ensuite, il y a la connexion politique de l'actionnaire à 20%, l'analphabétisme à 11,6%, le clientélisme à 11,6%, 11% pour le népotisme. 7,1% des répondants sont pour l'influence du tribalisme, contre 6,5% pour le lobbying et l'obéissance aveugle au propriétaire à 5,2% et enfin la législation en vigueur avec une représentativité de 3,2%. Ainsi, dans une entreprise, il y a des milliers de chance que le tribalisme affecte le contrôle, 15 fois plus de chance pour que les contrôleurs aient recours à leur connexion politique, 2,5 fois de chance pour qu'ils recourent au clientélisme pour commander la structure administrative et prendre les décisions, 1,5 fois de chance de corrompre pour contrôler et 3,3 fois de chance pour que le contrôle se fasse par le lobbying au détriment des bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise. Nous dirons ainsi avec Kouléga (2013) que, certaines de ces pratiques se retrouvent certes également dans les autres pays du monde mais, en Afrique, elles concernent tellement de gens qu'il serait difficile de ne pas les considérer comme leur spécificité. Ces éléments constituent en fait un système de fonctionnement des institutions étatiques en Afrique et bénéficient en même temps du soutien tacite des autorités politiques complices de ces pratiques dont elles tirent sans doute un grand profit. Tous ces facteurs contribuent donc à détourner les politiques de bonne gouvernance et affectent ainsi négativement la croissance économique du pays. Il serait donc urgent qu'au plan de la gouvernance d'entreprise, le gouvernement engage des réformes importantes, car il subsiste encore des obstacles sérieux en matière d'amélioration de la transparence, de la lutte contre la corruption, de l'environnement des affaires et de l'obligation de rendre compte.

Tous ces pratiques nous amènent à dire que la gouvernance d'entreprise au Cameroun se fait au grès de ceux qui créent et gèrent l'entreprise avec une grosse influence de contexte économique, socio-politique et culturel car, une bonne gouvernance d'entreprise devrait avoir les qualités suivantes selon l'IFAC (2012) :

- créer et optimiser la « sustainability stakeholder value » : en s’assurant de la création d’une valeur durable pour les parties prenantes ;
- équilibrer les intérêts des stakeholders et consacrer une vision à long terme de l’entreprise
- appréhender la performance et la conformité aux règles de fonctionnement de l’entreprise
- être intégrée pleinement dans l’organisation : Les principes de gouvernance doivent être présents dans la définition des objectifs de l’entreprise et dans toutes les actions menées par cette dernière.
- inclure une gestion effective et efficiente du risque : Une relation claire entre la gestion du risque et les objectifs d’une entreprise est un point central de la « bonne » gouvernance des entreprises. Le conseil d’administration doit maintenir à un niveau acceptable non seulement la capacité de risque de son entreprise, mais encore la volonté de son entreprise d’assumer nombre de risques dans la poursuite de ses objectifs.
- Approprier la structure de direction de l’entreprise : L’IFAC insiste ici sur la place des membres extérieurs et non liés à la direction de l’entreprise au sein du conseil d’administration, sur l’objectivité des membres de ce conseil et l’alignement de leurs intérêts avec celui des parties prenantes, sur la rémunération et la procédure d’évaluation de la performance du conseil, et sur la mise en place éventuelle de comités spécifiques (comme un comité d’audit).
- Avoir un conseil d’administration qui : détermine les valeurs fondamentales au travers desquelles l’entreprise opère, comprend le modèle d’affaire de son entreprise, l’environnement opérationnel dans lequel elle évolue et la manière dont la « sustainable stakeholder value » est créée, fixe la stratégie de l’entreprise et allie performance et conformité, évalue la stratégie et s’assure que les actions de l’entreprise s’inscrivent dans cette stratégie, contrôle l’utilisation des ressources, vérifie la satisfaction des besoins informationnels des stakeholders et la qualité de l’information divulguée. En effet, il est nécessaire que le conseil d’administration détermine les valeurs de l’entreprise, développe et implante un code de conduite et adhère aux principes envisagés en s’assurant aussi que tous ceux impliqués par le processus décisionnel respectent ces valeurs. Or, dans les entreprises de notre échantillon le conseil d’administration n’existe même pas dans 75% des cas. Le graphique suivant nous en donne l’illustration :



L'adoption de toutes ces recommandations de l'IFAC contribueraient à diminuer le capitalisme des actionnaires pour prôner le bien-être de toutes les parties prenantes car la relation d'agence se comporte comme si le dirigeant était un autre risque pour l'entreprise qu'il faut surveiller de façon continue.

Par ailleurs si la bonne gouvernance ne se limite qu'à avoir un conseil d'administration avec des objectifs bien définis, il serait temps de repenser les règles de gouvernance d'entreprises pour les pays en développement comme le Cameroun car le contexte a le pouvoir suprême de souvent tout changer ou de « laisser chacun balayer devant sa porte » car il n'y a pas de solution « passe-partout ».

Nos résultats ont été sortis malgré certaines difficultés inhérentes à la recherche dans notre contexte.

Les limites de la recherche

Toute œuvre humaine n'étant pas parfaite, la nôtre aussi a des limites qu'il est important de souligner à savoir :

La petite taille de l'échantillon : En effet, nous n'avons pu avoir des réponses aux questionnaires exploitables que de 76 entreprises sur 200 questionnaires distribués au départ. De ce fait, nos résultats ne sauraient être généralisés systématiquement. Cependant, cette limite n'altère pas pour autant la qualité du travail puisque cet échantillon nous a permis de sortir des statistiques acceptables.

Une collecte des données très pénible et aléatoire : En effet, nous n'avons administré les questionnaires qu'aux entreprises qui ont accepté de nous recevoir ; les enquêtés étaient très imperméable et suspicieux. Ce qui soulève encore le problème de généralisation cette fois l'ensemble du tissu économique camerounais car tous les types d'entreprises ne sont pas représenté à la même proportion.

Le manque de travaux contexte sur le sujet de recherche : En effet, nous avons trouvé aucun travail de recherche sur le lien entre la géographie du capital et le contrôle des entreprises au Cameroun ce qui nous a poussé à faire un tout petit peu de recherche exploratoire et d'aller dans tous les sens.

Ces limites peuvent ouvrir des voies pour des recherches futures.

Prolongements et voies ultérieures de recherche

Les résultats de cette thèse ouvrent des voies de recherches future comme :

- L'extension de la recherche à d'autres pays africains et/ou avec un échantillon plus grand
- La majorité des recherches antérieures ayant porté sur ce sujet envisage la relation entre les mécanismes de gouvernance comme unidirectionnelle et non pas réciproque il serait peut-être agréable de regarder la relation dans le sens inverse
- Cette recherche nous a amenée faire des allers et retours dans la politique, le social et la culture. Il serait peut-être intéressant de mener une étude comparative sur deux entreprises donc l'une est gérée par un dirigeant originaire de la même région que l'actionnaire et l'autre où le dirigeant est issu d'une région différente de l'actionnaire. Cela permettrait de voir si l'origine du DG est un problème ou un atout pour une bonne gouvernance d'entreprise
- La valorisation des principaux résultats à travers des colloques et des consultations en entreprise

BIBLIOGRAPHIE

- ❖ Aerts J.J., Cogneau D., Herrera J., De Monchy G, Roubaud R., (2000), *L'économie camerounaise : un espoir évanoui* ; éd. Karthala, Paris, 2000.
- ❖ Afsharipour A., (2009), « Corporate Governance Convergence: Lessons from the Indian Experience », *Northwestern Journal of International Law & Business*, 69p.
- ❖ Aglietta, M., Rebérioux, A. (2005), « Les régulations du capitalisme financier », *La lettre de la régulation*, n° 51, 27p.
- ❖ Aissa M. & Albouy M., (2009), « Le fonctionnement des conseils d'administration des entreprises tunisiennes », *Gestion 2000*, 29p.
- ❖ Aktas N., (2004), « La « finance comportementale : un état des lieux », *Reflets et Perspectives*, 15p.
- ❖ Albouy M. & Schatt A., (2009), « Activisme et Proxy Fight : Quand les actionnaires déclarent la guerre au management », *Revue française de gestion*, 19p.
- ❖ Albouy M. (2003), *Les grands auteurs en Finance*, Paris, Edition Management et Société, 297p.
- ❖ Albouy M. et Charreaux G., (2005), « La finance comportementale ou l'émergence d'un nouveau paradigme dominant ? », *Revue française de gestion*, no 157, p. 139-143.
- ❖ Albouy M., (2002), « L'actionnaire comme apporteur de ressources financières », *Revue française de gestion*, n° 141, p.17-35.
- ❖ Alchian A.A., Demsetz H. (1972), "Production, Information Costs, and Economic Organization", *American Economic Review*, vol. 62, n° 5, p. 777-795
- ❖ Alexandre H. & Paquerot M., (2000), « Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants », *Finance Contrôle Stratégie – Volume 3, N° 2*, p. 5 - 29.
- ❖ Alizadeh Y., (1999), « Multi-relational Aspect of Family Business Networks » in Proceedings of the 1999 ICSB conference. 21p.
- ❖ Allard-Poesi, F. et Maréchal, C. (1999), « Construction de l'objet de la recherche ». In Thiétart et coll., *Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod, pp. 34-56.
- ❖ Allix-Desfautaux C., (1995), « Triangulation : vers un dépassement de la querelle qualitatifisme/quantitatifisme », Centre de recherche en Gestion de Normandie, *Cahier N°55*.26p.
- ❖ Allouche J, Huault I (1998), « Contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 1, N°2, pp. 5-31.
- ❖ Allouche J. & Amann B., (2000), « L'entreprise familiale : un état de l'art », *Finance Contrôle Stratégie*, vol 3, p.33-80.
- ❖ Allouche J. & Amann B., (2005), « L'entreprise familiale : un état de l'art », *Finance Contrôle Stratégie*, vol 3, p.33-80.

- ❖ Allouche J. Aman B, (1997), « Le retour triomphant du capitalisme familial ? », *L'Expansion Management Review*, 23p.
- ❖ Allouche J. Aman B. & Gauradel P., (2007), « Performances et caractéristiques financières comparées des entreprises familiales et non familiales : le rôle modérateur de la cotation en bourse et du degré de contrôle actionnarial », *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, 29p.
- ❖ Allouche J. et Amann B., (2002), « L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale », *Revue française de gestion*, N° 141, p. 109-130.
- ❖ Allouche J., Hirigoyen G. (2000), "Dossier : l'entreprise familiale", *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n° 1, p. 29-32
- ❖ Amann B., (1999), « L'Entreprise Familiale a la Lumière de l'Entrepreneuriat » : version non mise en forme du chapitre publié dans *Histoire d'entreprendre- les réalités de l'entrepreneuriat*, EMS éditions, 2000, 6p.
- ❖ Amico, A. (2014), "Corporate Governance Enforcement in the Middle East and North Africa: Evidence and Priorities", OECD Corporate Governance Working Papers, No. 15, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/5jxws6scxg7c-en>
- ❖ Amir L., (2007), « Les pratiques de gouvernance et la performance des entreprises françaises », *XVIe Conférence Internationale de Management Stratégique*, 2007, p. 1-24.
- ❖ Amit R. & Villalonga B., (2006), « Do family ownership, control and management affect firm value? », *Journal of Financial Economics* 80, 33p.
- ❖ Ananchotikul S. & Eichengreen B., (2009), "Corporate governance reform in emerging markets: How much, why, and with what effects?", *Journal of the Japanese and International Economies*, Volume 23, Issue 2, p. 149-176
- ❖ André P. Schiehl E., (2004), « Systèmes de gouvernance, actionnaires dominants et performance future des entreprises », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, volume vii, n° 2, p. 165-193.
- ❖ André P., Schiehl E. (2004), "Systèmes de gouvernance, actionnaires dominants et performance future des entreprises", *Finance Contrôle et Stratégie*, vol. 7, n°2, p. 165-193
- ❖ Andrews K.R. (1980), "Directors' Responsibility for Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, vol. 58, n°6, p. 30-42
- ❖ Andres B., « Appliquer les pratiques modernes dans le milieu des affaires en Amérique latine », en ligne sur <http://www.transparency-lebanon.org/publications/casestudiesfr.pdf>, 4p.
- ❖ At C. et Chappe N., (2004), « La répression des pratiques délictueuses des dirigeants le rôle des actionnaires », *Revue d'économie politique*, Volume 114, p. 99-110

- ❖ Bancel. F (1997), *la gouvernance des entreprises*, Ed. economica, 111p.
- ❖ Barel Y. (2001), « Complémentarité et contradictions des formes de contrôle : le cas de la grande distribution », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 4, n° 2, pp. 5-31.
- ❖ Basly S., (2006), « PROPRIETE, DECISION ET STRATEGIE DE L'ENTREPRISE FAMILIALE : UNE ANALYSE THEORIQUE. Colloque de l'Association Française de Finance, Poitiers, France. <halshs-00192818>
- ❖ Basly S., (2006), « propriété, décision et stratégie de l'entreprise Familiale : une analyse théorique », Manuscrit auteur, publié dans *Colloque de l'Association Française de Finance*, Poitiers, version 1, 33p.
- ❖ Batteau P., (2009), « Actionnaires, dirigeants financiers et managers : Historique et perspectives », *Revue française de gestion*, N°198-199, 25p.
- ❖ Beaud M., (2001), *L'art de la thèse*, Nouvelle édition, guides repères. 398p.
- ❖ Becht M., Bolton P., Röell A., (2003), "Chapter 1 Corporate governance and control", *Handbook of the Economics of Finance*, Volume 1, Part A, p.1-109
- ❖ Beichekh N. et Su Z. (2000), « L'exercice du contrôle dans le cadre des joint-ventures internationale : état de l'art et perspectives », *Xième conférence de l'association internationale de management stratégique*, Laval, 13-14-15 Juin, 33p.
- ❖ Belikow I., « gouvernance d'entreprise : l'expérience russe et bien au-delà », institut russe des administrateurs, en ligne sur www.google.com, 6p.
- ❖ Bescos P-L., (2005), « Les déterminants du choix des indicateurs dans les tableaux de bord des entreprises françaises : une étude empirique », *Finance Contrôle Stratégie – Volume 8, N° 1, p. 5 – 25.*
- ❖ Biebuyck T., Chapelle A. & Szafarz A., (2002), "Les leviers de contrôle des actionnaires majoritaires", *Working paper*, Solvay business school, 29p.
- ❖ Billard L. Boissin J.-P. et Deschamps B., (2004), « Profil du dirigeant et représentation des mécanismes du gouvernement d'entreprises », *La Revue des Sciences de Gestion*, N° 204, p. 35-47.
- ❖ Black S. B., Gledson de Carvalho A. & Gorga E., (2011), "What matters and for which firms for corporate governance in emerging markets? Evidence from Brazil (and other BRIK countries)", *Journal of Corporate Finance*, 44p.
- ❖ Black S. B., Gledson de Carvalho A. , Gorga E., (2010), "Corporate governance in Brazil", *Emerging Markets Review*, Volume 11, Issue 1, p.21-38

- ❖ Black S. B., Gledson de Carvalho A. , Gorga E., (2011), “What matters and for which firms for corporate governance in emerging markets? Evidence from Brazil (and other BRIK countries)”, *Journal of Corporate Finance*, In Press,
- ❖ Bollecker M., (2004) « Les mécanismes de contrôle dans un contexte de différenciation des systèmes d'information », *Finance Contrôle Stratégie – Volume 7, N° 4*, p. 59 – 85.
- ❖ Bonon E. & Rossignol J-L., (2006), « Le contrôle interne des entreprises de travail temporaire d'insertion : la nécessité d'un diagnostic des processus », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* n° 224-225, 11p.
- ❖ Bornarel F., (2008), « Relations de confiance et renforcement du contrôle », *Finance Contrôle Stratégie – volume 11, n° 1*, p. 71 – 104.
- ❖ Boubaker S. & Labégorre F. (2006), « L'environnement informationnel et la structure de propriété et de contrôle des sociétés cotées françaises », *Finance Contrôle Stratégie – Volume 9, n° 3*, p. 5 – 38.,
- ❖ Boukar H, (2009), « Les facteurs de contingence de la croissance des micro et petites entreprises camerounaises », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* n° 237-238 – Organisation, 11p.
- ❖ Boulerne S. et Sahut J-M, (2010), « Les sources d'inefficacité des mécanismes de gouvernance d'entreprise », *Management & Avenir*, N° 33, p. 374-387.
- ❖ Boulerne S. et Sahut J-M., (2005), « Les sources d'inefficacité des mécanismes de gouvernance d'entreprise », *Revue management et avenir*, 14p.
- ❖ Bouquin H. [1991], *Le contrôle de gestion : contrôle de gestion, contrôle d'entreprise*, 2^{ème} édition mise à jour, PUF.
- ❖ Bouquin H., (2000), « Contrôle et stratégie », www.google.fr, 19p.
- ❖ Bouton D., (2002), « Pour une meilleur gouvernement des entreprises cotées », *Rapport du groupe de travail, AFEP et MEDEF*, 33p.
- ❖ Bozec Y & Laurin C., (2004), « Concentration des droits de propriété, séparation entre participation au capital et contrôle des votes et performance opérationnelle des sociétés : une étude canadienne », *Finance Contrôle Stratégie – Volume 7, N° 2*, p. 123 – 164.
- ❖ Brickley J., Lease R. et Smith C. [1988], « Ownership Structure and Voting on Antitakeover Amendments », *Journal of Financial Economics*, vol. 20, p. 267-291.
- ❖ Broye G. & Shatt A., (2003), « Sous-évaluation à l'introduction et cessions d'actions par les actionnaires d'origine : le cas français », *Finance Contrôle Stratégie – Volume 6, N° 2*, 23p.
- ❖ Brulhart F. et al. (2010), « Théorie des ressources : débats théoriques et applicabilités », *Revue Française de Gestion*, Vol.36, N°204.

- ❖ Bruno V. & Claessens S. (2010), "Corporate governance and regulation: Can there be too much of a good thing?" *Journal of Financial Intermediation*, Volume 19, Issue 4, p.461-482.
- ❖ Caby J. et Hirigoyen G., (1997), *La création de valeur de l'entreprise*, Ed. Economica. 197p.
- ❖ Caby J. (2002), « Investisseurs institutionnels et gouvernance de l'entreprise », *Revue Française de gestion*, p49 – 56.
- ❖ Caby J., (2003), « La convergence internationale des systèmes de gouvernance des entreprises : faits et débats », en ligne sur www.google.fr, 16p.
- ❖ Caby J., Hirigoyen G. [1997], *La création de valeur de l'entreprise*, Économica.
- ❖ Cadet I., (2010), « La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale : une nouvelle source d'usages internationaux », *Revue internationale de droit économique*, 40p.
- ❖ Callens S. & Uzunidis D., *Gouvernance : Exercices de pouvoir*, Ed. L'Harmattan, 2009, 248p.
- ❖ Calvi-Reveyron M., (2000), « Le capitalisme familial, dans un contexte français, induit-il moins de dividendes que les autres formes d'actionnariat ? », *Finance Contrôle Stratégie* Volume 3,44p.
- ❖ Cellier J. & Cocard M. (2012), *Le traitement des données en Histoire et Sciences Sociales Méthodes et outils*, Ed. Presses Universitaires de Rennes, 554p
- ❖ Certhoux G. & Zenou E., (2006), « Gouvernance et dynamique de l'actionnariat en situation entrepreneuriale : le cas des Business Angels », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol 5 N°1, 18p.
- ❖ Charreaux G. (1995), " Mode de contrôle des dirigeants et performance des firmes", *Revue d'Economie Industrielle*, Hors-Série, p. 135-172, article repris in G. Charreaux (éd.), *Le gouvernement des Entreprises*, Economica, 1997
- ❖ Charreaux G. (1996), « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », en ligne sur www.google.fr, 56 p.
- ❖ Charreaux G. (1997) « Conseil d'administration et pouvoirs dans l'entreprise », dans « *Le gouvernement des entreprises, corporate governance : théories et faits* » sous la direction de G. Charreaux, Economica, p142.
- ❖ Charreaux G. (1997), « Gouvernement de l'entreprise », in *Encyclopédie de gestion 2^{ème} édition*, Economica. Pp 1652-1662.
- ❖ Charreaux G. (1999), « La théorie positive de l'agence : lecture et relectures », in G. Koenig (Éd.), in *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle*, Économica, 295p.
- ❖ Charreaux G. (2001) « Variations sur le thème : A la recherche de nouvelles fondations pour la finance d'entreprise », *Communication au colloque de l'AFFI*, Paris, 07 décembre 2001.
- ❖ Charreaux G. (2002b) « Au-delà de l'approche juridico-financière: le rôle cognitif des actionnaires et ses conséquences sur l'analyse de la structure de propriété et de la gouvernance », *Cahiers du FARGO*, Latec, Université de Bourgogne.

- ❖ Charreaux G. et Desbrières P., (2002), « L'actionnaire », *Revue française de gestion*, n° 141, p. 7-13.
- ❖ Charreaux G., (2005), « Pour une gouvernance d'entreprise « comportementale » Une réflexion exploratoire.. », *Revue française de gestion*, n° 157, p. 215-238.
- ❖ Charreaux G., (2005), « Pour une gouvernance d'entreprise « comportementale » Une réflexion exploratoire.. », *Revue française de gestion*, n° 157, p. 215-238.
- ❖ Charreaux, G. (2000) « Le gouvernement des entreprises : théories et faits », édition Economica. Paris.
- ❖ Charreaux.G et B.Pital. (1990), *Le conseil d'administration*, Vuibert gestion.
- ❖ Chiapello E. [1996], « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 2, vol. 2, septembre, p. 51-74.
- ❖ Choi J. J., Park S. W. and Yoo S. S., (2007), "The value of outside directors: evidence from corporate governance reform from Korea". *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, pp. 941–962
- ❖ Chtioui M. (2008), « Vers une typologie des modes de contrôle fondés sur la communication » publiée dans *LA COMPTABILITE, LE CONTROLE ET L'AUDIT ENTRE CHANGEMENT ET STABILITE*. 30p.
- ❖ Cohen É., (2002), « La diversité persistante des modes de contrôle et de gouvernance des entreprises », *Revue d'économie politique*, Vol. 112, p. 557-562.
- ❖ Colin Mayer, (1996), « Gouvernement d'entreprise, concurrence et performance », *Revue économique* N° 27, 31p.
- ❖ Croutsche J-J & Ganidis B, (2009), « Performances des entreprises familiales », *Gestion* 2000, 19p.
- ❖ Crozier M. et Frielberg E., *L'acteur et le système*, 1992, Edition du seuil, Paris, 498p.
- ❖ Curchod C. (2003) « La méthode comparative en sciences de gestion : vers une approche qualitative de la réalité managériale », *Finance Contrôle Stratégie – Volume 6, N° 2*, p. 155 – 177.
- ❖ Daniel E. M, (2001), « Rôle et nature de l'actionnariat dans la vie des entreprises », *Ceras - revue Projet* n°266, 7 p.
- ❖ David A., (1999), « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion », *Revue française de gestion*, 23p.
- ❖ Davis G. F. et Thompson T.A. (1994) « A social movement perspective on corporate control », *Administrative Science Quaterly*, vol. 39, pp. 141-173.

- ❖ De Frahan A. H., (2005), « Quel conseil d'administration pour l'entreprise en croissance ? » Solvay Business Journal, 2005, n° 75,
- ❖ De Margerie V., (2008), « Organisation de la gouvernance et stratégie d'entreprise : état des lieux des 120 premières sociétés françaises cotées », Revue *Management et Avenir*, p68-84, 17p,
- ❖ DeAngelo H., DeAngelo L., (2000), "Controlling stockholders and the disciplinary role of corporate payout policy: A study of the Times Mirror Company", *Journal of Financial Economics*, vol. 56, p. 153-207.
- ❖ Deffains B. et Guigou J.-D., (2002), « Droit, gouvernement d'entreprise et marchés de capitaux », Revue *d'économie politique*, Volume 112, p. 791-821.
- ❖ Delion A., (2007), « De l'État tuteur à l'État actionnaire », Revue *française d'administration publique*, n° 124, p. 537- 572.
- ❖ Denglos G., (2008), « Faut-il rejeter le principe de maximisation de la valeur actionnariale ? », Revue *française de gestion*, n° 184, p. 71-88.
- ❖ Denglos G., (2008), « Faut-il rejeter le principe de maximisation de la valeur actionnariale ? », Revue *française de gestion*, n° 184, 19p.
- ❖ Depret M-H. et Hamdouch A., (2004), « La gouvernance des jeunes entreprises innovantes : un éclairage analytique à partir du cas des sociétés de biotechnologies », *Finance Contrôle Stratégie* – Volume 7, N° 2, 27p.
- ❖ Desbrières P. [1997], « Le rôle de l'actionnariat des salariés non-dirigeants dans le système de gouvernement d'entreprise », in G. Charreaux (Éd.), *Le gouvernement des entreprises*, Économica.
- ❖ Desbrières P., (2002), « Les actionnaires salariés », Revue *française de gestion*, N° 141, 28p.
- ❖ Diop M., (2007), « Le capital investissement en Afrique : dernières évolutions, problèmes et perspectives » in *Les Échos de la Banque mondiale*, Numéro 7.
- ❖ Direction de la Stratégie, Mission de recherche, (2007), « La Gouvernance d'Entreprise Que nous apprend la littérature économique ? », *Note de synthèse*, 12p.
- ❖ Donald Djatcho Siefu. Gouvernance territoriale et développement industriel à Douala. Economies and finances. Université de Grenoble et Université de Yaoundé II Soa, 2012. French. <NNT : 2012GRENE009>.
- ❖ Ducassy E., (2008), "Equity Issues and Ownership Structure in France", *Banque & Marchés* n° 96, 12p.
- ❖ Ducassy E., (2008), « Equity Issues and Ownership Structure in France », *Banque & Marchés* n° 96. 12p.

- ❖ E. Han Kim, Yao Lu, (2013), « Corporate governance reforms around the world and cross-border acquisitions », *Journal of Corporate Finance*, Elsevier, 18p.
- ❖ El Chaarani H., (2009), *Structure de l'actionnariat et performance des entreprises familiales cotées : le cas de structure à contrôle minoritaire*, Thèse de doctorat, Université Montesquieu Bordeaux 4, 384p
- ❖ Eminent A., Guedri Z. & Asseman S. (2009), « Le dirigeant est-il l'architecte de sa rémunération ? Structure de contrôle du conseil d'administration et mobilisation du capital social », *Finance Contrôle Stratégie – volume 12, n° 3*, p. 5-36.
- ❖ Erturk I., Froud J., Johal S. et Williams K., (2004), « La gouvernance d'entreprise au service de la valeur actionnariale ou de l'enrichissement des dirigeants ? », *A contrario*, Vol. 2, 32p.
- ❖ Erturk I., Froud J., Johal S. et Williams K., (2004), « La gouvernance d'entreprise au service de la valeur actionnariale ou de l'enrichissement des dirigeants ? », *A contrario*, Vol. 2, p. 83-115.
- ❖ Essid M., (2006), *Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE*, Thèse en Sciences de gestion, Centre de recherche en Pilotage Économique et Social des Organisations (PESOR), Université Paris-Sud - Faculté Jean Monnet. 471p.
- ❖ Faccio M. and L. Lang, (2002), "The separation of ownership and control: an analysis of ultimate ownership in western European corporations", *Journal of Financial Economics*, p.365-395
- ❖ Faccio, M. et Lang, L.H.P., (2000), « The Separation of Ownership and Control: An
- ❖ Faccio, M. et Lang, L.H.P., (2002), « The Ultimate Ownership of Western European Corporations », *Journal of Financial Economics*, vol. 65, n° 3, pp. 365-395.
- ❖ Fadil N., (2007), « Stratégie, gouvernance et performance des moyennes entreprises : quel est l'impact de la cotation en Bourse ? », *Revue management et avenir*, N° 11, p. 147-166.
- ❖ Fama E. F & Jensen M. C, (1983), "Separation of ownership and control", *Journal of law and Economics*, p. 301-326.
- ❖ Fama, E. F. (1980), "Agency Problems and theory of the firm", *Journal of political Economy*, Vol: 24, p 301-225.
- ❖ Fayolle A., (2006), « La Structure de l'actionnariat explique – t-elle la décision de couverture des risques financiers ? », www.google.fr, 14p.
- ❖ Fernandez E. F., (2012), *L'avenir de la gouvernance d'entreprise en chine*, Thèse de doctorat, UNIVERSITE DE PAU ET DES PAYS DE L'ADOUR ECOLE DOCTORALE 481 SCIENCES SOCIALES ET HUMANITES

- ❖ Feudjo J. R., (2006), « Gouvernance et performances des entreprises camerounaises : un univers de paradoxes », *Cahiers électroniques du CRECCI (Centre de recherche en contrôle et comptabilité internationale)*, Université Montesquieu-Bordeaux IV, 30p.
- ❖ Fotso Yumgue C. (2007), *Contribution à la connaissance des spécificités et des pratiques de financement de l'entreprise familiale africaine : une étude empirique sur un échantillon de PMI familiales non cotées au Cameroun*, Thèse en Sciences de Gestion, Université Montesquieu – Bordeaux IV, 415p.
- ❖ France Angels (2004) : Enquête Business Angels 2003 réalisée auprès de 116 Business Angels pour France Angels, avec le soutien de la CDC PME, disponible sur franceangels.org, 33 p.
- ❖ Franks J & Mayer, (1994), « Corporate ownership and control in the U.K., Germany, and France », *Journal of Applied Corporate Finance*, 16p.
- ❖ Franks, J., Mayer, C. & Rossi, S., (2003), « The Origination and Evolution of Ownership and Control of the Corporation », European Corporate Governance Institute, *Finance Working Paper n° 09*.
- ❖ Fréry F., (2008), « Le contrôle de l'opportunisme dans les entreprises virtuelles », *Revue française de gestion*, n° 185, p. 65-79.
- ❖ Gadhoun Y., Gueyié J-P & Chahloul M., (2006) « Le conseil d'administration dans la gouvernance des entreprises nord-américaines », *Gestion* 2000, 24p.
- ❖ Galbraith J.K. (2004), *Les mensonges de l'économie*, Essai, Editions Grasset. 81p.
- ❖ Gaspar J-M., (2009), « Horizons d'investissement des actionnaires Causes, conséquences et implications pour la pratique managériale », *Revue française de gestion* N°198-199, 17p.
- ❖ Gavard-Perret M. L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A., (2008), *Méthodologie de la recherche Réussir son mémoire ou sa thèse en Sciences de Gestion*, Pearson Education France, 383p.
- ❖ Geringer J. M. & Herbert L., (1989), "Control and performance of international Joint Ventures", *Journal of International Business Studies*, summer, 235-254.
- ❖ Gharbi H., (2004), « Vers une nouvelle typologie de l'enracinement des dirigeants », 13e conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine, en ligne sur www.google.fr, 27p
- ❖ Ghertman M., (2003), « Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction », *Revue française de gestion* (no 142), p. 43-63. DOI 10.3166/rfg.142.43-64
- ❖ Ginglinger E (2002)., L'actionnaire comme contrôleur, *Revue française de gestion* 2002/5, n° 141, p. 37-55.
- ❖ Ginglinger E. & Hamon J., « Gouvernement d'entreprise et liquidité sur le marché parisien », en ligne sur www.google.fr, 37p.
- ❖ Girard C., (2001), « Une typologie de l'activisme des actionnaires minoritaires en France », *Finance Contrôle Stratégie – Volume 4*, N° 3 p. 123 – 146.

- ❖ Girard C., (2002), « Les actionnaires minoritaires », *Revue française de gestion*, n° 141, p. 183-202
- ❖ Girard C., (2004), « L'incidence de l'activisme actionnarial sur les mécanismes de gouvernance : le cas français », *Finance Contrôle Stratégie* – Volume 7, N° 3, p. 91 – 116.
- ❖ Godard L & Shatt A., « Quelles sont les caractéristiques optimales du conseil d'administration ? », en ligne sur www.google.fr, 19p.
- ❖ Godard L. (2005) « Stratégie de diversification et structure de propriété des entreprises françaises », *Banque & Marchés* n° 79, 12p.
- ❖ Godard L. et Schatt A., (2005), « Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français », *Revue française de gestion* (n° 158), p. 69-87.
- ❖ Godard L., (1996), « Conseil d'administration, Stratégies et performance financière », In *encyclopédie de gestion* Tome 1, p365-379.
- ❖ Godelieve Masuy-Stroobant (2013), «Interpréter les résultats», in : Masuy-Stroobant Godelieve et Costa Rafael (eds), *Analyser les données en sciences sociales. De la préparation des données à l'analyse multivariée*, P.I.E. Peter Lang, Bruxelles, pp. 281-288
- ❖ Gomez P-Y, (2009), « La gouvernance actionnariale et financière : Une méprise théorique », *Revue française de gestion* – N° 198-199, 23p.
- ❖ Gorga E, (2009), « Changing the Paradigm of Stock Ownership from Concentrated Towards Dispersed Ownership? Evidence from Brazil and Consequences for Emerging Countries », *Northwestern Journal of International Law & Business*, 117p.
- ❖ Grassini Franco A., (2001), « La gouvernance des entreprises en Italie : un exemple de non-convergence ? », *Revue Finance contrôle Stratégie*, n° 3, volume iv, p. 147-182.
- ❖ Grillat M. L., (2006), « Contrôle par la GRH dans les multinationales européennes : une comparaison entre filiales et coentreprises étrangères », *XVème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Annecy, Genève 13-16 Juin, 33p.
- ❖ Guéry & Stévenot A., (2006), « Conflits entre investisseurs et dirigeants » Une analyse en termes de gouvernance cognitive, *Revue française de gestion*, no 164, p. 157-180.
- ❖ Guéry-stévenot A., (2006), «Conflits entre investisseurs et dirigeants. Une analyse en termes de gouvernance cognitive », *Revue française de gestion*, n° 164, p. 157-180.
- ❖ Gunasekarage A., Hess K. & Hu A., (2007), “ The influence of the degree of state ownership concentration on the performance of listed Chinese companies”, *Research in International Business and Finance*, Volume 11, Issus 3, p.379-395.
- ❖ Hamadi Matoussi A. & Maha Khemakhem Jardak b, (2012), « International Corporate Governance and Finance: Legal, Cultural and Political Explanations », *The International Journal of Accounting* 47 (2012) 1–43

- ❖ Hammouda B. H. & Farhat M., *L'Afrique et l'OMC les 100 mots clés*, Ed. Maisonneuve et Larose, 2005, 119p.
- ❖ Haque F., Arun T., Kirkpatrick C., (2011), "The political economy of corporate governance in developing economies: The case of Bangladesh", *Research in International Business and Finance*, Volume 25, Issue 2, p.169-182
- ❖ Hardy-Hémery O., (2001), « Le pouvoir dans l'entreprise : actionnaires et dirigeants dans les sociétés du Nord, 1880-1960 », *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, N°48-4, 27p
- ❖ Harlé E., (2011), "Marier stratégie et création de valeur : le build up", *Revue Vie & sciences économiques*, N°187, p. 115-118
- ❖ Harrison R.T. ET Leitch C.M., (1994), « Entrepreneurship and Leadership: The Implications for Education and Development », *Entrepreneurship & Regional Development*, volume VI, p. 111-125.
- ❖ Hirigoyen G. (2002), « Droit et Finance : de l'ignorance à la gouvernance », *Revue du Financier*, n° 136, p7 – 25.
- ❖ Hirigoyen G., (2002), « Le gouvernement des entreprises familiales », *La gestion des entreprises familiales*, sous la direction de Hirigoyen G. et Caby J., Economica, p. 17-30.
- ❖ Huault I. et Leca B., (2009), « Pouvoir : une analyse par les institutions », *Revue française de gestion* 2009/3, n° 193, 18p.
- ❖ Hugot J.B. (2009), *Le guide des sociétés de capital-investissement*, Paris, Les éditions du management, 3^{ème} ed, coll l'Entreprise, 629p.
- ❖ Hwang I. (2000), « Diversification and Restructuring of the Korean Business Groups », *Working Paper*, Korea Economic Research Institute, September.
- ❖ Hwang I. et Seo J. (2000), « Corporate Governance and Chaebol Reform in Korea », *Seoul Journal of Economics*, vol. 13, n° 3, p. 361-389.
- ❖ Information and Enforcement", *OECD Corporate Governance Working Papers*, No. 7, OECD Publishing. doi: 10.1787/5k4dkhwckbzv-en.
- ❖ Jeffers E. et Plihon D., (1994), « Investisseurs institutionnels et gouvernance des entreprises », *Revue d'Économie Financière*, n° 31, p. 137-152.
- ❖ Jégourel Y. (2007), « Géopolitique de la finance », *Revue internationale et stratégique*, N° 68, p. 61-67.
- ❖ Jensen M. C et Meckling W. H, (1976), "Theory of the firm, managerial behaviour, agency costs and ownership structure ", *Journal of Financial Economics*, 3, p. 305-360.
- ❖ Jensen M. C. (1990), « Les actionnaires doivent contrôler les gestionnaires », en ligne sur www.google.fr, 12p.

- ❖ Jensen.MC, (1993), « The modern industrial Revolution, exit and the failure of the internal control systems », *journal of finance*, p 831-880.
- ❖ Johnson S., La Porta R., Lopez-de-Silanes F. et Shleifer A., (2000), “Tunneling”, Working paper 7523.
- ❖ Julie Desjardins, (2005), « *L’analyse de régression logistique* », Tutorial in Quantitative Methods for Psychology, Université de Montréal, Vol. 1(1), p. 35-41
- ❖ Julien P. A. (1994), « L’entreprise partagée : contraintes et avantages », en ligne sur www.google.fr, 10p.
- ❖ Jurdant, F. (2013), “Disclosure of Beneficial Ownership and Control in Indonesia: Legislative and Regulatory Policy Options for Sustainable Capital Markets”, OECD Corporate Governance Working Papers, No. 9, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/5k43m4pdrj36-en> OECD
- ❖ Karfoul H. et Lamarque E., (2011), « Proposition d'une mesure de l'efficacité du système de contrôle interne d'un établissement bancaire », *Management & Avenir*, N° 48, p. 362-381
- ❖ Karray Z., (2001), *Coopération technologique des firmes et compétence pour innover : une modélisation des choix appliquée à l’industrie française*, Thèse de doctorat, Université des Sciences Sociales de Toulouse I, 401p.
- ❖ Kevin C.W. Chen, Zhihong Chen, K.C. John Wei, (2009), “Legal protection of investors, corporate governance, and the cost of equity capital”, *Journal of Corporate Finance*, Volume 15, Issue 3, p. 273-289
- ❖ Khanchel I, (2005), « Changement stratégique et gouvernance », *La Revue des Sciences de Gestion*, N°213, p. 27-42.
- ❖ Kim I. J., Eppler-Kim J., Kim W. S., Byun S. J., (2010), “Foreign investors and corporate governance in Korea”, *Pacific-Basin Finance Journal*, Volume 18, Issue 4, p.390-402
- ❖ Klapper L. F. & Inessa Love I., (2004), “Corporate governance, investor protection, and performance in emerging markets”, *Journal of Corporate Finance*, Volume 10, Issue 5, p.703-728
- ❖ Kombou L. & Wanda R., (2006), « Les déterminants de la performance financière des entreprises conjointes franco-camerounaises », *Revue du financier*, N° 162, p57-70.
- ❖ La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A. et Vishny R., (1998), “Law and finance”, *Journal of Political Economy*, vol. 106, p. 1113-1155.
- ❖ La Porta, R., F. Lopez-de-Silanes et A. Shleifer, 1999. «Corporate Ownership Around the World». *Journal of Finance*. Vol. 54, No. 2, p. 471-518.
- ❖ La Porta, R., Lopez de Silanes, F., Schleifer, A. et Vishny, R., (1999), « The quality of the government », *Journal of Law, Economics and Organization*.

- ❖ La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Schleifer, A., et Vishny, R., (2000), « Investor protection and corporate governance », *Journal of Financial Economics*, 58, 24p.
- ❖ La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., et R. W. Vishny, (2002), « Investor protection and corporate valuation », *Journal of Finance*, vol. 57, n° 3, 23p.
- ❖ La Porta, R., Lopez-De-Silanes, F., Shleifer, A., Vishny, R. 1998, « Law and Finance », *Journal of Political Economy*, 106, 41p.
- ❖ Labelle R. & Schatt A, (2005), « Structure de propriété et communication financière des entreprises françaises », *Finance Contrôle Stratégie – Volume 8, N° 3*, 27p.
- ❖ Lakhal f. (2006), « les mécanismes de gouvernement d’entreprise et la publication volontaire des résultats en France », *Comptabilité – Contrôle – Audit/ Tome 12 – Volume 2*, 23p.
- ❖ Lamarque E., (2011), *Gouvernance et Prise de décision : les questions qui dérangent*, Le cercle de l’entreprise et du management, Ed. Eyrolles, 144p.
- ❖ Langevin P., (2003), « Contrôle et comportements : une revue de la littérature anglo-saxonne », Manuscrit auteur, publié dans "*Identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion*", France.
- ❖ Langevin p., (2003), « Contrôle et comportements : une revue de la littérature anglo-saxonne », Manuscrit auteur, publié dans "*Identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion*", 26p.
- ❖ Lapointe P., (2000), «Structure de propriété, investisseurs institutionnels et performance de l'entreprise: le point sur la connaissance», *Revue Internationale de Gestion*, Vol. 25, n° 3, 11p.
- ❖ Le maux J., (2008), La « coalition de contrôle ». Un outil au service de la gouvernance, *Revue française de gestion*, N° 181, 24p.
- ❖ Lee J-Y., (2011), La gouvernance d’entreprise et l’hybridation : le cas de l’Asie, Thèse de doctorat, Université Montesquieu – Bordeaux IV, Ecole Doctorale de Sciences Economiques, Gestion et Démographie (E.D. 42), 300p.
- ❖ LEE T. J, (2004), « Structure de l’actionnariat familial et performance des grands groupes coréens », *Finance Contrôle Stratégie – volume 7, N° 4*, 23p.
- ❖ Legendre, R. (1993). *Dictionnaire actuel de l’éducation*. Montréal : Guérin Éditeur.
- ❖ Limited, London, www.economist.com/node/21534761.
- ❖ Limpaphayom, P. (2011), “The Effect of Ownership Structure on the Relation between Corporate Governance and Firm Value in Thailand”, Presentation, OECD-Indonesia Policy Dialogue: Disclosure of Beneficial Ownership and Control, Bali, 5 October.
- ❖ Lorenzi J.-H. et Trainar P., (2008), « Les nouveaux acteurs de la finance », *Regards croisés sur l’économie*, N° 3, p. 20-28.

- ❖ Lotfi K. et Wafa K., (2010), « *Formes d'activation des conseils d'administration dans les PME. Une étude exploratoire dans le contexte français* », Université de la Manouba, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, en ligne sur <http://www.strategie-aims.com>, 24p
- ❖ Madani Wiem E. et Khelif W., (2010), « Effets de la structure de propriété sur la performance des entreprises tunisiennes », *La Revue des Sciences de Gestion*, N°243-244, p. 63-70.
- ❖ Martin V. et Pignatelli I., (2004) « Les instances de pouvoir des 500 premiers groupes français. Un monde « androcentrique », *Revue française de gestion*, n° 151, p. 161-172.
- ❖ Martinet A., Silem A., (2000), *Lexique de Gestion*, 5^e édition, DALLOZ, 453p.
- ❖ Masuy-Stroobant G. & Costa R., *Analyser les données en sciences sociales. De la préparation des données à l'analyse multivariée*, P.I.E. Peter Lang, Bruxelles, 304p.
- ❖ Maurand-Valet A., (2010), « Choix Méthodologiques en Sciences de Gestion : Pourquoi tant de chiffres ? Manuscrit auteur, publié dans "*Crises et nouvelles problématiques de la Valeur*", Nice : France, 17p.
- ❖ Mawamba M., (2011), « Une approche de la gouvernance par la proximité et l'effet sur la performance : le cas des entreprises financées par capital-investissement », *Cahier du FARGO n° 1110303 Version 1*, FARGO - Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations, 33p.
- ❖ Mayer C., (1996), « Gouvernance d'entreprise, Concurrence et Performance », *Revue Economique* N° 27, 31p.
- ❖ Mayer, R., Ouellet, F, Saint-Jacques, M.-C., Turcotte, D., et collaborateurs. (2000). *Méthodes de recherche en intervention sociale*. Boucherville : Gaétan Morin Éditeur.
- ❖ M'barek N. B, (2006), « l'hétérogénéité du comportement de contrôle des investisseurs institutionnels français », *revue d'économie financière*, 25p.
- ❖ Mekideche M., (2008) « Les pratiques de gouvernances des entreprises algériennes : Entre diversité et spécificité », *Revue de l'Economie & de Management*, 11p.
- ❖ Merchant K.A. (1990), "The effects of financial controls on data manipulation and management myopia," *Accounting, Organizations and Society*, Vol 15, n° 4, pp. 297-313.
- ❖ Merchant K.A. (1998), *Modern management control systems*, Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.
- ❖ Merchant K.A., Manzoni J.-F. (1989), "The achievability of budget targets in profit centers: a field study," *The Accounting Review*, Vol 64, n° 3, July, pp. 539-558.
- ❖ Mercier S., (2001), « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature », *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, 26p.

- ❖ Meric J., (2003), « Les processus de contrôle dans une entreprise structurée par projets : une étude clinique », *Cahier de recherche*, CERMAT-IAE de Tours. 18p.
- ❖ Meric J., (2003), « Les processus de contrôle dans une entreprise structurée par projets : une étude clinique », 18p.
- ❖ Meric J., (2010), « Les dynamiques de contrôle dans les organisations. Business administration.
- ❖ Méric J., (2011), « Processus de contrôle et organisation par projets : une étude de cas », *Recherches en Sciences de Gestion*, 2011/5 N° 86, p. 105-124. DOI : 10.3917/resg.086.0103
- ❖ Mezghani. Ali & Ellouze. Ahmed, « gouvernement de l'entreprise et qualité de l'information financière », en ligne sur www.google.fr, 25p.
- ❖ Michel D. E, (2001), « Rôle et nature de l'actionnariat dans la vie des entreprises », 11p.
- ❖ Mignon S., (2001), « La pérennité des entreprises familiales : un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire ? », *Finance Contrôle Stratégie – Volume 3*, N° 1, 32p.
- ❖ Milgram S. (1974), SOUMISSION à l'AUTORITÉ, collection "liberté de l'esprit" 1974.
- ❖ Mintzberg H., (1983), *Le pouvoir dans les organisations*, Éditions d'Organisation, 1983.
- ❖ Montoussé M. et Chamblay D., (2005), *100 fiches pour comprendre les sciences économiques*, 3ème édition, Bréal, 237p.
- ❖ Morin F., (1998), *Le modèle français de détention et de gestion du capital*, Rapport au ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, Les Éditions de Bercy,
- ❖ Mostefaoui R. et Pluchart J-J., (2011), « La castration des dirigeants comme mécanisme de gouvernance. Cas de deux EPE en Algérie », *Management & Avenir*, N° 47, 19p.
- ❖ Mtanios R. & Paquerot M. (1999), « Structure de propriété et sous-performance des firmes : une étude empirique sur le marché au comptant, le règlement mensuel et le second marché », *Finance contrôle et stratégie*, Volume 2, N°4, 22p.
- ❖ Nabet A., (1999), « Le « corporate control » et le risque actionnarial : une revue de la littérature », *cahier du CREFIGE*, 16p.
- ❖ Nandini R. & Yan Z. (2009), “Recurring failures in corporate governance: A global disease? “
- ❖ Nandini R. & Yan Z., (2008), “Corporate governance reforms in China and India: Challenges and opportunities”, *Business Horizons*, Volume 51, Issue 1, 9p.
- ❖ Nathalie Lapayre, (2009), « La Dialectique autonomie / contrôle dans le management par projet », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 40 | 2009, mis en ligne le 01 octobre 2009, consulté le 07 janvier 2015. URL : <http://interventionseconomiques.revues.org/149>
- ❖ Nazik F., (2007), « Stratégie, gouvernance et performance des moyennes entreprises : quel est l'impact de la cotation en bourse ? », *Revue Management et Avenir*, 19p.

- ❖ Nekhili M., (1998), « Le mode de gouvernement des entreprises japonaises : un modèle à suivre ? », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, volume I, n° 4, 19p.
- ❖ Netter J., Poulsen A., Stegemoller M., (2009), “The rise of corporate governance in corporate control research” in *Journal of Corporate Finance* 15, p. 1–9
- ❖ Ngok Evina J.F., (2010), « Système de gouvernance et performance des entreprises camerounaises : un mariage harmonieux », *La Revue des Sciences de Gestion*, N°243-244, p. 53-62.
- ❖ Nguyen P., (2011), “Corporate governance and risk-taking: Evidence from Japanese firms”, *Pacific-Bassin Finance Journal*, 19p.
- ❖ Nlo G., (2009), *Cameroun : mes réflexions économiques*, Ed. Harmattan, 100p.
- ❖ Nogatchewsky G., (2002), « Typologie de contrôle inter organisationnel : le cas de la relation entre un équipementier automobile et ses fournisseurs », "XIème conférence de l'AIMS, France.
- ❖ OCDE, (2004), « lignes directrices de l'OCDE sur le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques », en ligne sur www.oecd.org, 38p.
- ❖ OCDE, *Gouvernance d'entreprise Panorama des pays de l'OCDE*, Les Ed. de l'OCDE, 129p.
- ❖ OCDE/Banque africaine de développement (2012), Inventaire des lois, politiques et pratiques pour l'intégrité dans les affaires et la lutte contre la corruption dans vingt pays africains, Éditions OCDE. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264169630-fr>
- ❖ Oman C. et Blume D., (2005), « La gouvernance d'entreprise : un défi pour le développement », *reperes n°3*, Centre de développement de l'OCDE, 4p.
- ❖ Oman C., Fries S. et Buitter W., (2003), « La gouvernance d'entreprise dans les pays en développement, en transition et les économies émergentes », Centre de développement de l'OCDE, *Cahier de politique économique* n° 23, 56p.
- ❖ Omar A., (2005), *Le management entre tradition et renouvellement*, Ed. Gaëtan Morin, 663p.
- ❖ Omri A., (2003), « Systèmes de gouvernance et performance des entreprises tunisiennes », *Revue Française de Gestion*, n° 142, 15p.
- ❖ Orou G., Gaoue, Ismail M.M. & Enoch A. D., (2005), « Comment rédiger un protocole de recherche scientifique ? », Beyond the school (BSc), <http://www.beyondtheschool.africa-web.org>.
- ❖ Ould Daoud Ellili N., (2007), « La propriété managériale, les caractéristiques du conseil d'administration et la richesse des actionnaires », *La Revue des Sciences de Gestion*, Direction et Gestion n° 224-225, 11p.
- ❖ Paillé P. & Mucchielli A., (2012), *L'analyse qualitative en Sciences humaines et sociales*, Ed. Armand Colin, 423p ;

- ❖ Paillé P., (2006), *La méthodologie qualitative : Posture de recherche et de terrain*, Armand Colin, Paris, 235p.
- ❖ Palard J.E., (2007), « Recentrage stratégique et politique de financement : le cas des firmes cotées en Europe (1987-2003) », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, volume x, n° 3, p. 111-137.
- ❖ Palpacuer F. & Balas N., (2009), « hégémonie managériale et résistances dans les multinationales », *Revue française de gestion*, N° 193, 17p.
- ❖ Palpacuer F. et Balas N., (2009), « Hégémonie managériale et résistances dans les multinationales », *Revue française de gestion*, n° 193, p. 151-168.
- ❖ Pastré O., (2002), « Le banquier-actionnaire », *Revue française de gestion*, N°141, 8p.
- ❖ Peasnell, K.V, Pope P.F and Yeung, S. (1998) "Outside directors, board effectiveness and earning management", *Working paper* Lancaster University en ligne sur http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=125348, 33p.
- ❖ Pesqueux Y., (2008), « De la Corporate Governance a la gouvernance organisationnelle », Colloque international "Fiscalité, droit, gestion, May 2008, Hammamet, Tunisia. <hal-00480092>
- ❖ Pesqueux Y. (2010), « Gouvernance, de quoi s'agit-il ? ». Colloque GEQC, Jun 2010, Abbaye de Valasse, France. 27p.
- ❖ Pigé B. (1993), *Motivations des dirigeants d'entreprises et performance de l'entreprise*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bourgogne
- ❖ Pigé B. (1996), "Existe-t-il un marché du travail des dirigeants", *Revue Française de Gestion*, n° 111, 10p.
- ❖ Pigé B. (1998), "Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires", *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n°3, 27p.
- ❖ Pigé B., (2002), « La gouvernance d'entreprise dans les PME : l'adaptation du profil du dirigeant aux besoins de l'entreprise », *Revue Internationale PME*, vol. 15, 23p.
- ❖ Piot C., (2006), « Les déterminants de l'existence et de l'indépendance managériale des comités de rémunération et de sélection en France », *Finance Contrôle Stratégie*, 26p.
- ❖ Pochet C., (2001), « Gouvernement de l'entreprise défaillante : étude de trente plans de continuation », *Finance Contrôle Stratégie*, volume 4, N°2, 32p.
- ❖ Poincelot E., (1999), « Le rôle de l'endettement dans le contrôle du comportement managérial : le cas des firmes dégageant du free cash-flow », *Finance Contrôle Stratégie – Volume 2*, N° 1, 14p.

- ❖ Poissonnier H. (2005), « Evolutions actuelles de la gouvernance de l'entreprise et structuration des pratiques managériales », en ligne sur www.google.fr, 20p.
- ❖ Poissonnier H. (2005), « Proposition d'un cadre d'analyse du contrôle inter-organisationnel fondé sur la chaîne de contrôle : une étude centrée sur la filière THD », *XXVIème congrès de l'AFC*.
- ❖ Poitrinal F. D. [1994], « Contrôle par l'investisseur minoritaire : les outils et les risques », *Banque*, n° 554, décembre, p. 28-33.
- ❖ Porta, R., Lopez de Silanes, F., Schleifer, A. et Vishny, R., (1997), « Legal determinants of external finance », *Journal of Finance*, n° 52, 29p.
- ❖ Porta, R., Lopez de Silanes, F., Schleifer, A., (1999), « Corporate Governance around the World », *Journal of Finance*, vol. 54, n° 2, 46p.
- ❖ Prabirjit S., (2009), « Do the English Legal Origin Countries have More Dispersed Share Ownership and More Developed Financial Systems? », *Int. J. of the Economics of Business*, Vol. 16, No. 1, 13p.
- ❖ Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE, Rapport de l'OCDE aux ministres des Finances et aux gouverneurs des banques centrales du G20, Septembre 2015, disponible en ligne sur <http://www.oecd.org/fr/daf/ae/>, 76p.
- ❖ Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE (2004), en ligne <http://www.oecd.org/fr/daf/ae/principesdegouvernementdentreprise/31652074.PDF> , 77p.
- ❖ Prowse S. (1994), « Corporate Governance : Comparaison internationale, une étude des mécanismes de contrôle d'entreprise aux Etats-Unis, en Grande-Bretagne, au Japon et en Allemagne », *Revue d'Economie Financière*, n° 31, 39p.
- ❖ Quivy R. & Van Campenhoudt L., (1995), *Manuel de recherche en sciences sociales*, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 290p.
- ❖ R. GHIGLIONE et B. MATALON, (1982), *Les enquêtes sociologiques théories et pratiques*, Ed. Armand Colin, Paris, 301p.
- ❖ Richard B. (2000), « Gouvernement d'entreprises : intérêt des actionnaires et intérêt des dirigeants », *Revue du Financier*, n°127, 6p.
- ❖ RIGOUZZO, L., (2014), « Investment Funds, an Essential Source of Long-Term capital for African Businesses », *Revue d'Economie Financière*, Vol. 116, p213-227. 15p.
- ❖ Rihoux B. (2004), « Six applications d'analyse quali-quantitative comparée (aqqc) et des ensembles flous (ef) : mode d'emploi et originalités », *Revue internationale de politique comparée* 1/2004 (Vol. 11), p. 11-16, URL : www.cairn.info/revue-internationale-de-politique-comparee-2004-1-page-11.htm. DOI : [10.3917/ripc.111.0011](https://doi.org/10.3917/ripc.111.0011)

- ❖ Robert P., (2008), *Méthodologie d'analyse économique et historique des sociétés contemporaines*, Ed Pearson Education France
- ❖ Robledo C., (1998), « Contrôle et performance des co-entreprises a l'étranger : analyse de trente-cinq «joint-ventures» ayant un parent Français », *Comptabilité- Contrôle - Audit* / Tome 4 - Volume 1, 21p.
- ❖ Roe, M.J., Siegel, J.I., (2009), "Finance and politics: a review essay based on Kenneth Dam's analysis of legal traditions" in *The Law-Growth Nexus*, 19p.
- ❖ Roe, M.K., (2003). *Political Determinants of Corporate Governance*. Corporate Impact. Oxford University Press, New York en ligne sur www.google.fr
- ❖ Rosimeri Carvalho da Silva, (2003), « Les nouveaux mécanismes du contrôle organisationnel », *Cad. EBAPE.BR* vol.1 no.2 Rio de Janeiro Dec. 2003, <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512003000200003>
- ❖ Roth F., (2000), « Gouvernement des entreprises et stratégie du dirigeant : une étude clinique dans le secteur de l'assurance », *Finance Contrôle Stratégie*, 24p
- ❖ Sahut J. M. & Othmani G. H., (2007), « Structure d'actionnariat et performance des firmes : Cas des entreprises de l'indice SBF 120 », en ligne sur www.google.fr, 22p.
- ❖ Sangué-Fotso R. (2015), « Les enjeux de la pratique de la gouvernance d'entreprise au Cameroun : le cas ETIP », *La Revue des Sciences de Gestion* 2015/1 (N° 271), p. 109-118.
- ❖ Sanmarco P., (2008), « Pourquoi les élus cèdent-ils à la tentation du clientélisme ? L'exemple de la région Provence Alpes Côte d'Azur », *Revue internationale de psychosociologie* N°34 (Vol. XIV), p. 81-90. DOI 10.3917/rips.034.0081
- ❖ Sautereau-Moquet A. C., (2006), *Les systèmes de contrôle d'une stratégie de responsabilité sociétale Les cas Lafarge et Danone*, Thèse de Sciences de gestion, Université Paris Dauphine Centre de Recherche Européen en Finance et Gestion (CREFIGE), 584p.
- ❖ Schmidt D., (2002), « Contrôle et action de concert : Evolutions », *JCP*, n° 2, p. 72.
- ❖ Segrestin B. et Hatchuel A., (2009), « L'entreprise, une invention moderne en attente de droit ? », *ENTREPRISES ET HISTOIRE*, N° 57, 15p.
- ❖ Shepherd, D.A., & Zacharakis, A.L. (2001), "The venture capitalist – entrepreneur relationship: Control, trust and confidence in co-operative behavior". *International Journal of Entrepreneurial Finance*, 20p.
- ❖ Sherman H., Beldona S. et Joshi M. P. [1998], « Institutional Investor Heterogeneity: Implications for Strategic Decisions », *Corporate Governance*, vol. 6, n° 3, 8p.
- ❖ Shleifer GL. et Vishny RW. (1986) "Large shareholders and corporate control ", *Journal of Political Economy*, part 1, vol. 94, n°31, 27p.

- ❖ Smith M. P. [1996], « Shareholder Activism by Institutional Investors: Evidence from CalPERS », *Journal of Finance*, n° 1, 25p.
- ❖ Souid S. et Stepniewski Y., (2010), « Rôle du conseil d'administration et gestion des résultats », *La Revue des Sciences de Gestion*, N°243-244, 6p.
- ❖ Stéphany E. (2003), *La relation capital-risque/PME – Fondements et pratiques*, Edition De Boeck,
- ❖ Stévenot A., (2007), « La gouvernance des entreprises financées par capital-investissement : d'une approche juridico-financière à une approche cognitive », *XIVième Conférence Internationale de Management Stratégique*, Angers, AIMS., 44p.
- ❖ Sultan Balbuena, S. (2014), "State-owned Enterprises in Southern Africa: A Stocktaking of Reforms and Challenges", OECD Corporate Governance Working Papers, No. 13, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/5jzb5zntk5r8-en>
- ❖ Surply J., (2009), « Coopération inter-entreprises Nord-Sud : Le transfert de savoirs », *Revue française de gestion*, n°191, p. 49-69.
- ❖ Tae Lee J., (2004), « Structure de l'actionnariat familial et performance des grands groupes coréens », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, volume VII n° 4, p. 143-166.
- ❖ Tenenhaus M., (2007), *Statistique Méthodes pour décrire, expliquer et prévoir*, Ed. Dunod, 679p.
- ❖ Ternaux P. (2008), Modes de gouvernance d'entreprise : la question de la finance, *Innovations* 2008/1, N° 27, 18p.
- ❖ Ternaux P., (2008), « Modes de gouvernance d'entreprise : la question de la finance », *Innovations*, N° 27, 20p.
- ❖ Terry L Campbell II, Phyllis Y K., (2002), "Corporate governance in South Korea: the chaebol experience", *Journal of Corporate Finance*, Volume 8, Issue 4, p.373-391
- ❖ Texie J. & Jeanjean T., « La méthodologie des programmes de recherche ; présentation, évaluation et pertinence pour les sciences de Gestion » Cahier de recherche N° 65, Université de Paris IX Dauphine, 23 p.
- ❖ The Economist (2011a), "Corruption, Grand schèmes", 29 October, The Economist Newspaper
- ❖ Thiétart R. A. (2003), *Méthodes de recherche en management*, Edition Dunod, Paris, 560p.
- ❖ Thomsen S., Pedersen T et Kvist H.K (2006), "Blockholder Ownership: effects on firm value in market and control based governance systems", *Journal of Corporate finance*, p246-269.
- ❖ Thraya M. F., (2008), « L'actionnariat et son influence sur les orientations financières et stratégiques d'une entreprise » Cahier de recherche, 21p.

- ❖ Tifafi f. & Dufour d. (2004), « Une analyse de la présence d'administrateurs indépendants au sein du conseil d'administration : contrôle ou conseil », *Cahier de recherche du Centre de Recherche en Ingénierie Financière et Finances Publiques (CRIFP)*, 19p.
- ❖ Trebucq S. (2004), « gouvernance des entreprises : essai de représentation et perspectives d'enrichissement », *cahiers de recherche*, 20p.
- ❖ Trexler P. Jr. W., (2003), « Gouvernance des entreprises : la construction d'un champ social par la loi américaine », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, volume VI, n° 4, p. 133-154. Université Paris Dauphine - Paris IX, 2010.
- ❖ Vermeulen, E. (2013), "Beneficial Ownership and Control: A Comparative Study - Disclosure, Information and Enforcement", OECD Corporate Governance Working Papers, No. 7, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/5k4dkhwckbzy-en>
- ❖ Vienot M. (1995), Le conseil d'administration des sociétés cotées, *Rapport du groupe de travail : Association françaises des entreprises privées et CNPF*, 21p.
- ❖ Vienot M. (1999), Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise, AFEP et MEDEF, 33p.
- ❖ Vienot p., (2007), *La gouvernance des entreprises familiales : 77 conseils pratiques aux administrateurs, actionnaires et dirigeants*, Edit. D'organisation, 151p.
- ❖ Walid N. et Soufiane M., (2011), « Entrepreneuriat et gouvernance des jeunes entreprises innovantes », *Entreprendre& Innover*, n° 9-10, p. 59-68.
- ❖ Wanda R., (1994), *Contribution à la connaissance des déterminants de la performance des entreprises : essai d'analyse à partir d'un échantillon d'entreprises camerounaises*, Thèse de Doctorat de 3^{ème} cycle en Sciences de Gestion, Université de Yaoundé II, 263p.
- ❖ Wanda R., (2001), « Structure financière et performance des entreprises dans un contexte sans marché financier : le cas du Cameroun », *Revue du Financier*, 16p
- ❖ William J. Holstein,(2008), "*Corporate Governance in China and India*", available at <http://www.businessweek.com>
- ❖ Williamson O.E. (1991), « Economic Institutions, Spontaneous and Intentional Governance », *Journal of Law, Economics and Organizations*, vol. 7, 28p.
- ❖ Wirtz P., (2005), « Compétences, conflits et création de valeur : vers une approche intégrée de la gouvernance », *Cahier du FARGO, LATEC*, Université de Bourgogne.
- ❖ Wirtz P., (2005), « Meilleures pratiques de gouvernance et création de valeur : une appréciation critique des codes de bonne conduite », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 1, 18p.
- ❖ Wirtz P., (2008), *Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise*, Ed. La découverte, paris, 121p.
- ❖ Wright M. (2002), « Le capital-investissement », *Revue française de gestion*, N° 141, 21p.

- ❖ Yan A. t Gray B., (2001) “Antecedents and effects of parent control in international joint ventures “, *journal of management studies*, Vol 38, 41p.
- ❖ Zingales L. (2000), « In search of new foundations », *Journal of Finance*, Vol. 55, n°4, 30p.

ANNEXES

●





QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

STRICTEMENT CONFIDENTIEL

A. IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE

Q1. Ville (Pays) : _____|__|__|__|

Q2. Quel est le statut juridique de votre entreprise :

Entreprise individuelle | ____ |

GIC|_|

Association | ____ |

SARL|_|

SA | _ |

Autre | |

Q3. Quel est votre secteur d'activités : Primaire |__| Secondaire |__| Tertiaire |__|

Q4. Année de création de l'entreprise :

Q5. Le capital actuel de l'entreprise est de :

|—| |—|—|—| |—|—|—| |—|—|—| |—|—|—| FCFA

Q6. Type d'entreprise

|__| Familiare

|__| Managériale

|__| Parapublique

|__| Conjointe

|__| Autres (à préciser

B. STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT

Q7. Quelles sont les différents acteurs de votre géographie du capital ?

Famille |__| Salariées |__| Capital investisseur |__| Hommes politiques |__|

Business Angels |__| holding financiers |__| Investisseurs institutionnels |__|

Q8. Combien d'actionnaires au total comptent votre entreprise? |__|

Q9. Quelle est la part de l'actionnaire majoritaire dans le capital de l'entreprise ? |__| |__| |__| %

Q10. Le principal actionnaire de l'entreprise est-il : Camerounais |__| Expatrié |__|

Q11. Quelle est la nature de l'investisseur majoritaire ? :

Famille |__| Salariées |__| Capital investisseur |__|

Business angels |__| holding financiers |__| Investisseurs institutionnels |__|

C. GOUVERNANCE ET CONTROLE DE L'ENTREPRISE

Q12. L'entreprise a-t-elle un conseil d'administration ? : Oui |__| non |__|

Q13. Si non, quel organe contrôle le dirigeant principal et/ou l'entreprise?

Conseil de famille |__| Auditeurs externes (cabinet d'audit) |__|

Le propriétaire aidé par la justice |__| Autres à préciser _____

Q14. Si l'entreprise a un conseil d'administration, quel est le nombre d'administrateurs qui y siègent ? |__| |__|

Q15. Quelle est la composition de ce conseil d'administration ?

|__| Dirigeants (DG, DRH, DAF) |__| Les investisseurs

|__| Les administrateurs indépendants (à préciser : Avocat, expert-comptable, etc ?)

|__| Les représentants des salariés de l'entreprise

|__| Autres à préciser _____

Q16. La proportion des administrateurs issue de l'actionnariat est située entre :

[de 0 -25% [|__| [26- 50% [|__| [51%- 75%[|__| [76 -100%] |__| .

Q17. Parmi ces administrateurs, y-a-t-il les représentants des organismes contrôleurs comme le GICAM, la COBAC, l'OHADA, le CONSUPE ? Oui |__| Non |__|

Q18. Les postes de Directeur Général et celui de Président du Conseil d'Administration sont-ils occupés par la même personne ? : Oui |__| Non |__|

Q19. Quel est le rôle joué par votre conseil d'administration ?

|__| Disciplinaire |__| Conseiller |__| Contrôleur
|....._| Autres (à préciser

Q20. Le dirigeant est-il le principal actionnaire? : Oui |__| Non |__|

Q21. Depuis combien de temps n'avez-vous pas changé de Directeur Général ?

≤1 ans |__| ≤5 ans |__| ≤10 ans |__| Plus de 10 ans (à préciser) |__|

Q22. Quel est le niveau d'implication de vos collaborateurs (hors actionnaires) dans la prise des décisions au sein de l'entreprise? :

Faible |__| Moyenne |__| Forte |__|

Q23. Comment appréhender vous le contrôle dans une entreprise ou une organisation ?

|__| Un processus par lequel une entité influence à des degrés variables, le comportement et les résultats d'une autre entité

|__| L'utilisation d'un pouvoir ou d'une autorité et à travers des mécanismes informels, culturels et bureaucratiques pour influencer les autres

|__| Un dispositif mis en place par les dirigeants pour rationaliser la gestion et conduire le personnel vers les objectifs fixés

|__| Le fait de diriger les tâches, d'évaluer le travail réalisé, récompenser et punir les travailleurs

Q24. Parmi les outils de contrôle suivants, lesquels connaissez-vous ?

Le conseil d'administration |__| L'endettement |__|

La révocation des dirigeants indécisifs |__| Le financement par étape |__|

Le pacte d'actionnaire |__| L'incitation monétaire du dirigeant |__|

Le contrôle par les résultats (fixation des objectifs) |__| Le marché financier |__|

Autres |....._|

Q25. Quel (s) type(s) de contrôle utilisez-vous au sein de votre entreprise ?

Le conseil d'administration |__|

L'endettement |__|

La révocation des dirigeants indécisifs |__|

Le financement par étape |__|

Le pacte d'actionnaire |__|

L'incitation monétaire du dirigeant |__|

Le contrôle par les résultats (fixation des objectifs) |__|

Le marché financier |__|

Autres |_....._|

Q26. En vous référant à la liste ci-dessus, quels sont les outils de contrôle que vous utilisez dans votre entreprise et qui vous rendent satisfaction ? (*classez-les par ordres de priorité 1 étant le premier outil*)

- | | |
|---------|--------|
| 1. | 5..... |
| 2. | 6..... |
| 3. | 7..... |
| 4. | 8..... |

Q27. L'actionnaire est-il impliqué dans la la commande de la structure administrative de l'entreprise ?

Oui |__|

Non |__|

Q28. Si oui Comment mesurez-vous son degré d'implication?

Le poste qu'il occupe au sein du directoire |__|

La présence permanente dans l'entreprise |__|

La participation au conseil d'administration |__|

Q29. Comment jugez-vous le lien entre la part du capital détenu par un actionnaire et son niveau d'implication dans la prise de décision dans l'entreprise ? Cochez la case correspondante

<i>Implication</i>	<i>Degré d'implication</i>	
	Forte	Faible
Actionnaire majoritaire		
Actionnaire minoritaire		

Q30. Y-a-t-il un seuil de pourcentage de capital que doit détenir un actionnaire pour participer au contrôle de l'entreprise ? Oui |__| Non |__|

Q31. Si oui, combien ? /%/

Q32. Parmi les acteurs suivant ne participant pas au capital, lesquels influencent le contrôle de l'entreprise?

Les gros clients |__| Le ministère des finance |__| Autres (à préciser) |__.....|

Q33. Existe-t-il une coalition de contrôle au sein de votre entreprise ? Oui |__| Non |__|

Q34. Qui prend les décisions finales au sein de l'entreprise ?

Le Directeur général recruté pour son expertise managériale |__|

L'actionnaire majoritaire |__| Le fondateur |__|

Le PCA |__| L'épouse du DG/ |__|

Q35. Quelles sont selon vous les raisons pour lesquelles une personne devrait prendre les décisions importantes pour la vie de l'entreprise ?

Apporteur de capital |__| Actionnaire majoritaire |__|

Détenteur de pouvoir informel (connexion politique) |__|

Détenteur de l'expertise managériale |__|

Autres |__.....|

Q36. Pensez-vous que la part du capital qu'apporte un actionnaire devrait être une raison pour contrôler l'entreprise ? Oui |__| Non |__|

Q37. Parmi les éléments culturels et/ou politiques suivant, lesquels influençant la gestion des entreprises dans votre pays ?

|__| Le tribalisme |__| le népotisme

|__| L'analphabétisme |__| La connexion politique du DG

|__| La corruption |__| Le clientélisme

|__| L'obéissance aveugle au dirigeant propriétaire de l'entreprise

|__| Les lois et les réglementations (la fiscalité ou les impôts)

|__| Le lobbying

Q38. Pouvez-vous affirmer que l'actionnaire quel que soit sa part de capital est un dirigeant de l'ombre ? Oui |__| non |__|

Merci pour votre collaboration !

TABLE DE MATIERES

Résumé	1
Abstract	1
DEDICACES	3
REMERCIEMENTS	4
SOMMAIRE	6
LISTE DES ABREVIATIONS	8
LISTE DE TABLEAUX	9
LISTE DES SCHEMAS	10
INTRODUCTION GENERALE.....	11
I ORIGINALITE ET ACTUALITE DU SUJET	12
II PROBLEMATIQUE	14
III INTERET DU SUJET	22
IV OBJECTIFS POURSUIVIS.....	23
V POSITIONNEMENT ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE	24
PREMIERE PARTIE	28
FONDEMENTS THEORIQUES DU LIEN ENTRE LA GEOGRAPHIE DU CAPITAL ET LE CONTROLE DES ENTREPRISES.....	28
CHAPITRE I	30
LIEN ENTRE LA GEOGRAPHIE DU CAPITAL ET LE CONTROLE DES ENTREPRISES	30
I. CADRE CONCEPTUEL DU LIEN ENTRE LA GÉOGRAPHIE DU CAPITAL ET CONTRÔLE AU SEIN D’UNE ENTREPRIS.....	31
<i>1.1 Définitions et Généralités sur le contrôle.....</i>	31
<i>1.2 Circonscription de la notion de contrôle par rapport à notre recherche</i>	33
<i>1.3 Le contrôle des dirigeants de l’entreprise est-elle une nécessité ?</i>	36
<i>1.4 Qui doit contrôler l’entreprise ? : Une question pleine de controverses</i>	40
I.4.1.1 La détention de la bonne information : une compétence indispensable au contrôle du dirigeant et/ou de l’entreprise	41
I.4.1.2 La motivation des contrôleurs due à son apport en capital	41
I.4.1.3 L'indépendance des contrôleurs à l’égard des dirigeants est essentielle pour un contrôle efficace	42

I.5 Les éléments justifiant la place de la géographie du capital dans le contrôle de l'entreprise par la gouvernance	43
1.5.2.1 Le point de départ de la relation actionnaires-dirigeants révélé par la théorie de l'agence	46
1.5.2.2 La théorie des droits de propriété comme solution aux limites de la théorie d'agence pour le contrôle de l'entreprise par la gouvernance	47
1.5.3.1 Ceux qui gèrent l'entreprise en y apportant des connaissances spécialisées.....	49
1.5.3.2 Ceux qui émettent des actions et donc détiennent le droit de vote	50
II L'ETUDE COMPARATIVE DES SPECIFICITES DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LES PAYS EMERGENTS ET LES PAYS DEVELOPPES	56
II.1 Les fondamentaux ou les valeurs attachées au modèle de gouvernance d'entreprise.....	56
II.1.1 Le facteur juridique favorisé par l'origine des lois.....	57
II.1.2 Le facteur politique défendu par la colonisation	57
II.1.3 Le facteur culturel est quasi inévitable pour une bonne gouvernance des entreprises.....	58
II.2 La typologie actionnariale de l'entreprise comme déterminant de la qualité de gouvernance	60
II.2.1 Une structure de capital concentrée permet aux actionnaires de mieux contrôler l'entreprise	61
II.2.2 La composition de l'actionnariat peut influencer le contrôle des entreprises par la gouvernance	62
II.2.3 Un dirigeant actionnaire peut modifier le contrôle de l'entreprise par la gouvernance.....	63
II.3 L'identité de l'actionnaire contrôleur de l'entreprise peut être différente selon les contextes	64
II.3.1 Le conseil d'administration serait un outil de contrôle par la gouvernance efficace et incontournable dans les entreprises quel que soit le contexte	65
II.3.2 L'actionnaire est un contrôleur indiscutable grâce sa part de capital détenue	67
II.4 Les modèles de gouvernance d'entreprise dans quelques pays émergents : l'influence des éléments de contexte ?	68
II.4.1 La gouvernance d'entreprise en Russie et ses tendances mafieuses.....	68
II.4.2 La pratique de la gouvernance d'entreprise en Chine est largement tributaire d'une présence étatique importante	69
II.4.3 La pratique de la gouvernance d'entreprise en Inde et son durcissement à l'ouverture du capital.....	70
II.4.4 La gouvernance d'entreprise au Cameroun.....	71
II.4.4.1 Présentation générale du Cameroun d'après la BAD	71

II.4.4.2 Une situation économique peu reluisante malgré ses nombreuses ressources naturelles	72
II.4.4.3 Une gouvernance politique ambitieuse mais victimes des mœurs.....	73
II.4.4.4 Un climat des affaires peu encourageant	74
II.4.4.5 La gouvernance d'entreprise au Cameroun : un mariage de pratiques formelles et informelles mal acquis.....	75
Conclusion du chapitre	76
CHAPITRE II	78
LES MODALITÉS DE CONTROLE D'ENTREPRISES AU REGARD DE L'ACTIONNARIAT	78
I. LES INTERVENANTS DANS LE SYSTÈME DE CONTRÔLE : LA TYPOLOGIE DES ACTIONNAIRES.....	79
<i>I.1 Le fond d'investissement ou le capital investissement comme actionnaire vedette pour les entreprises en croissance.....</i>	79
I.1.1 La compréhension du concept de Capital Investissement.....	80
I.1.2 L'émergence du capital Investissement dans l'actionnariat au Cameroun.....	81
I.1.3 Quelques exemples de sociétés de capital investissement réussies en Afrique	83
I.1.4 Le capital investisseur et les procédures de renforcement de contrôle : quels enjeux pour l'entreprise ?	85
<i>I.2 Les Business Angels (BA) et leur influence sur le contrôle de l'entreprise : entre accompagnement et discipline.....</i>	86
<i>I.3 L'actionnaire familial et ses attraits</i>	87
I.3.1 Les particularités de la relation affective de la famille entrepreneure	89
I.3.2 L'élargissement de la gouvernance aux réseaux sociaux encouragé par l'actionnariat familial	90
<i>I.4 Les investisseurs institutionnels</i>	91
<i>I.5 Les holdings financières</i>	92
<i>I.6 L'actionnariat salarié.....</i>	92
II COMMENT CONTRÔLER LES ENTREPRISES: LES MÉCANISMES DE CONTRÔLE.....	93
<i>II.1 Le contrôle direct du dirigeant exécutif : le Directeur Général non propriétaire</i>	96
II.1.1 L'endettement est un moyen efficace de contrôle des dirigeants	97
II.1.2 La discipline exercée par le marché des biens et services permet de cadrer les dirigeants	97

<i>II.1.3 Le contrôle par les résultats permet aux actionnaires de maîtriser leurs dirigeants</i>	98
<i>II.1.4 Le recours à l'Etat à travers les lois et les règlements</i>	98
<i>II.1.5 Le pacte d'actionnaires ou associations d'actionnaires</i>	99
<i>II.1.6 Le conseil d'administration (CA) comme contrôleur disciplinaire</i>	100
<i>II.1.7 L'usage de divers montages financiers pour le contrôle du dirigeant</i>	101
<i>II.2 Les mécanismes de contrôle au niveau inférieur de l'entreprise : le contrôle institutionnel</i>	102
II.2.1 Le comité d'audit	102
II.2.2 Les autres mécanismes « réussis et prouvés » de contrôle des dirigeants	103
II.2.3 La coalition de contrôle comme une union des forces des actionnaires pour mieux contrôler	104
II.2.4 Le contrôle par le marché financier est important pour une transparence informationnelle	105
Conclusion du chapitre	106
DEUXIEME PARTIE	108
METHODOLOGIE, ANALYSE ET INTERPRETATIONS DES RESULTATS	108
CHAPITRE III	110
METHODOLOGIE D'ETUDE	110
I. LA DEMARCHE METHODOLOGIE ADOPTEE	112
I.1. Posture épistémologique : le positivisme comme mode de validation des phénomènes observés	112
I.2. La détermination de l'échantillon pour la collecte des données	118
I.3. Méthode de collecte des données	124
I.4. L'Outil de collecte des données : Le questionnaire	130
I.5. L'hypothèse d'appui à notre recherche	131
I.2. LES VARIABLES D'ETUDES ET LES INDICATEURS DE MESURE	135
I.2.1. Les variables de géographie du capital	135
I.2.1.1 La concentration du capital	136
I.2.1.2 Le degré de diffusion du capital	137
I.2.2. Les variables à expliquer : Les variables de contrôle	137

I.2.2.1. Commander la structure administrative de l'entreprise	138
I.2.2.2. Détenir le pouvoir de fait de décision	138
II. LA STATISTIQUE UTILISEE : LA REGRESSION LOGISTIQUE	138
II.1 Présentation du modèle général de régression logistique	139
II.2. La procédure d'interprétation des résultats du modèle logistique	141
Conclusion du chapitre	142
CHAPITRE IV	144
ANALYSE ET INTERPRETATIONS DES RESULTATS	144
I L'ANALYSE DESCRIPTIVE DES RESULTATS.....	144
I.1 LES RESULTATS DES TRIS A PLAT.....	145
I.1.1 L'identification des outils de contrôle connus au Cameroun.....	146
I.1.2 L'identification des outils de contrôle utilisés au Cameroun.....	148
I.1.3 L'identification des outils de contrôle qui rendent satisfaction.....	150
I.1.4 L'environnement culturel et sociopolitique influençant la gestion de l'entreprise au Cameroun.....	153
I.2 Les résultats des tableaux croisés dynamiques	162
I.2.1 L'actionnaire est impliqué dans la prise de décision quel que soit le statut juridique de l'entreprise	162
I.2.2 L'actionnaire est impliqué dans la prise de décision quel que soit le type d'entreprise	166
I.2.3 L'identité des acteurs de la géographie du capital selon le type d'entreprise	169
I.3 Les résultats du test de notre hypothèse : l'analyse explicative.....	171
II.3.1 Rappel de notre hypothèse.....	171
II.3.2 Résultats de la régression logistique binomiale	172
II.3.2.1 Modèle basique : influence de la géographie du capital sur le contrôle de l'entreprise au Cameroun.....	172
II.3.2.2 Modèle ajusté : Influence des variables de contexte sur le contrôle de l'entreprise	177
II L'INTERPRETATION DES RESULTATS	187
II .1 LES REPONSES APPORTEES A LA PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE.....	187
II.1.1 Le contrôle de l'entreprise par la gouvernance au Cameroun est fortement lié à la part du capital détenue par l'actionnaire.....	187

II.1.2 Le contexte socio-politique et culturel change complètement la manière de contrôler des actionnaires dans les entreprises au Cameroun	188
II.1.3 Les outils de contrôle ne sont pas les même au Cameroun que dans les pays développés	190
II.2 LES ENSEIGNEMENTS MANAGERIAUX	194
II.2.1 Contributions au niveau organisationnel	194
II.2.2 Contributions au niveau socio politique et culturel.....	197
Conclusion du chapitre.....	199
CONCLUSION GENERALE	200
Rappels des objectifs à travers la problématique	201
Démarche méthodologique	203
Principaux résultats	204
Les limites de la recherche.....	208
Prolongements et voies ultérieures de recherche.....	209
BIBLIOGRAPHIE	210
ANNEXES.....	233
1. Le Répertoire des Entreprises du Cameroun : Principaux résultats (Version 2010 de l’Institut National de la statistique au Cameroun)	234
2 .Questionnaire.....	235
TABLE DE MATIERES.....	240