

# Mécanismes De Gouvernance Et Création De Valeur Partenariale : Une Étude Auprès Des PME Dans Le Contexte Du Cameroun

***Kueda Wamba Berthelo***

Docteur en Sciences de Gestion, Département de Finance-Comptabilité,  
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, CERME, Laboratoire de  
Recherche en Management (LAREMA), Université de Dschang-Cameroun

***Ngassa Martin***

Docteur en Sciences de Gestion, Département des Sciences et Techniques  
Economiques de Gestion, Ecole Normale Supérieur de l'Enseignement  
Technique, Université de Douala-Cameroun

Doi:10.19044/esj.2019.v15n7p288

[URL:http://dx.doi.org/10.19044/esj.2019.v15n7p288](http://dx.doi.org/10.19044/esj.2019.v15n7p288)

---

## Résumé

L'objectif de cette étude est d'analyser et d'apprécier l'influence des mécanismes de gouvernance d'entreprise sur la création de valeur partenariale dans les PME Camerounaises. Pour cela, nous avons collecté les données auprès des 37 PME de la ville Douala. Dès lors, il se dégage à partir des régressions linéaire multiple que la majorité des PME camerounaises utilisent le modèle de type Stakeholder qui est un modèle de gouvernance axé sur la maximisation de la valeur partenariale. Les dirigeants sont alors contraints à créer de la valeur non pas seulement pour satisfaire les intérêts des actionnaires qui exercent un contrôle absolu de l'entreprise, mais également celui de l'ensemble des parties prenantes. Cette approche augmente la liberté d'action du dirigeant et par conséquent son efficacité managériale.

---

**Mots clés :** Gouvernance d'entreprise, dirigeants, création de valeur, valeur partenariale, parties prenantes.

# **Corporate governance mechanisms and partnership value creation: a study among SMEs in the context of Cameroon**

***Kueda Wamba Berthelo***

Docteur en Sciences de Gestion, Département de Finance-Comptabilité, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, CERME, Laboratoire de Recherche en Management (LAREMA), Université de Dschang-Cameroun

***Ngassa Martin***

Docteur en Sciences de Gestion, Département des Sciences et Techniques Economiques de Gestion, Ecole Normale Supérieure de l'Enseignement Technique, Université de Douala-Cameroun

---

## **Abstract**

The objective of this study is to analyze and appreciate the influence of corporate governance mechanisms on the creation of partnership value in Cameroonian SMEs. For this, we collected data from 37 SMEs in the city of Douala. Therefore, it emerges from the multiple linear regressions that the majority of Cameroonian SMEs use the Stakeholder type model which is a model of governance focused on maximizing partnership value. Leaders are then forced to create value not only to satisfy the interests of shareholders who exercise absolute control of the company, but also that of all stakeholders. This approach increases the leader's freedom of action and consequently his managerial efficiency.

---

**Keywords:** Corporate governance, leaders, value creation, partnership value, stakeholders.

## **Introduction:**

Les scandales financiers ayant ébranlé le monde des affaires, et entraîné une crise de confiance de la part de l'ensemble des acteurs intéressés par la firme, ont suscité un foisonnement d'articles et d'ouvrages, d'origine et de nature diverses sur la gouvernance d'entreprise. En référence à Berle et Means (1932), et suite à la crise de 1929, le problème de la gouvernance naît du démembrement de la fonction de propriété, en une fonction de « contrôle ». Celui-ci faisant intervenir les systèmes d'incitation et de surveillance, censés être accomplies par les actionnaires et une fonction décisionnelle supposée être l'apanage des dirigeants. À la suite de la défaillance des systèmes de

contrôle<sup>22</sup>, on a assisté à une dégradation de la performance ainsi qu'une spoliation des actionnaires, à travers les fraudes comptables et les délits d'initiés. De ce fait, des actions de régulation, dans le sens de l'intérêt des partenaires ont vu le jour au début des années 1990. Ainsi, il semble que la valeur partenariale est devenue une référence essentielle dans la définition des stratégies et dans le pilotage des firmes.

Dans le processus de gouvernance des entreprises, celui de changement institutionnel est guidé de la part des dirigeants par la rente qu'ils espèrent retirer de la nouvelle institution. Castaniat et Helfat (1991) estiment que le dirigeant est incité à engager des actions créatrices de rentes lorsqu'il a la possibilité de s'approprier, au moins en partie. À préciser que l'existence d'un espace discrétionnaire assez important, et une marge de manœuvres constituent ses leviers d'action (Crozier et Friedberg, 1977). Un constat patent est qu'au Cameroun, les dirigeants disposent d'un fort pouvoir face aux administrateurs. En effet, le mode de fonctionnement des entreprises privilégie la stabilité des structures de gouvernance. Selon Castaniat et Helfat (1991), ce cas de figure ne favorise pas la création de valeur pour l'entreprise et l'ensemble des parties prenantes, mais plutôt pour les dirigeants et les administrateurs. Il existe plutôt un coût d'influence en raison de la vision politique et dont la conséquence est la redistribution des rentes et non la création de valeur. De ce fait, il faut souligner que le type de propriété influence le comportement du dirigeant et partant son schéma mental. En rapport aux faits observés dans le contexte d'étude, nous pouvons conclure que le schéma mental individuel des dirigeants n'influe pas sur le changement des structures de gouvernance des entreprises (Sangué, 2015). Plusieurs études ont été réalisées afin de mettre en évidence les mécanismes de gouvernance qui permettent aux investisseurs et plus particulièrement aux actionnaires de juger la performance de l'entreprise et de s'orienter vers la firme la plus performante et vers les stratégies les plus créatrices de valeur (Jensen et Murphy, 1990 ; Jensen et al. 2004).

Cependant, affirmer que la création de valeur dépend du système de gouvernance des entreprises (désormais GE) semble relever du truisme, au vu des écarts de performances existant entre les firmes des différentes nations et, plus immédiatement, entre les PME et les grandes firmes cotées. Les mécanismes par lesquels se fait cette liaison sont cependant loin d'être totalement compris et l'élaboration d'une grille explicative semble particulièrement complexe (Chareaux et Philip, 1998). Les actionnaires, créanciers résiduels exclusifs, étant les seuls apporteurs de ressources financières, la valeur créée par la firme n'est autre que la rente qu'ils perçoivent. Cette représentation de la valeur actionnariale orientée sur les

---

<sup>22</sup> Chargés de discipliner les dirigeants.

seuls actionnaires est incomplète, car les décisions de la firme entraînent des conséquences pour l'ensemble des stakeholders, et la notion de valeur créée doit être à même, selon le principe d'efficacité, de prendre en compte l'intégralité des partenaires (Milgrom et Roberts, 1992). En plus, en mettant un accent particulier sur les seuls actionnaires et sur les modalités des contrôles qu'ils exercent sur les dirigeants, elle ne permet pas à notre sens d'identifier de façon satisfaisante les mécanismes de création de valeur, liaison avec certaines des représentations théoriques récentes de la firme. En particulier, elle semble incompatible avec la représentation contractuelle, selon laquelle la firme est un nœud de contrats entre les différents Stakeholders, actionnaires, mais également, créanciers, salariés, dirigeants, clients, fournisseurs, pouvoirs publics, etc., ou celle selon laquelle, la firme constitue un jeu coopératif entre les différents Stakeholders (Aoki 1984).

Il existe également à une appréhension biaisée du fonctionnement des firmes et de la création de valeur dans les modèles européens ou japonais, fondés sur une approche pluraliste de la firme (Albert, 1991 ; Blair, 1995 ; Yoshimori, 1995) qui s'oppose à celle moniste de type anglo-saxon, où seuls les intérêts des actionnaires sont pris en considération. Dans le cas d'espèce du Cameroun, et compte tenu de tout ce qui précède, la principale question qui se pose est celle de savoir : est-ce que les mécanismes de gouvernance contribuent à la création de valeur partenariale au sein des PME ?

Dans la suite de cette étude, nous présentons tour à tour les fondements théoriques, la revue de la littérature, l'approche méthodologique retenue, les résultats ainsi qu'une conclusion.

## **1. La gouvernance d'entreprise et valeur partenariale : deux concepts au cœur de la recherche**

La Théorie des Parties Prenantes (TPP) part du principe que l'entreprise ne devrait pas uniquement être attentive à ses actionnaires mais, à l'ensemble des acteurs avec lesquels elle est en relation. Son objectif principal est d'élargir le rôle et les responsabilités des dirigeants : au-delà de la maximisation du profit, il faut inclure les intérêts et les droits des « non actionnaires ».

### **1.1. La Théorie des Parties prenantes**

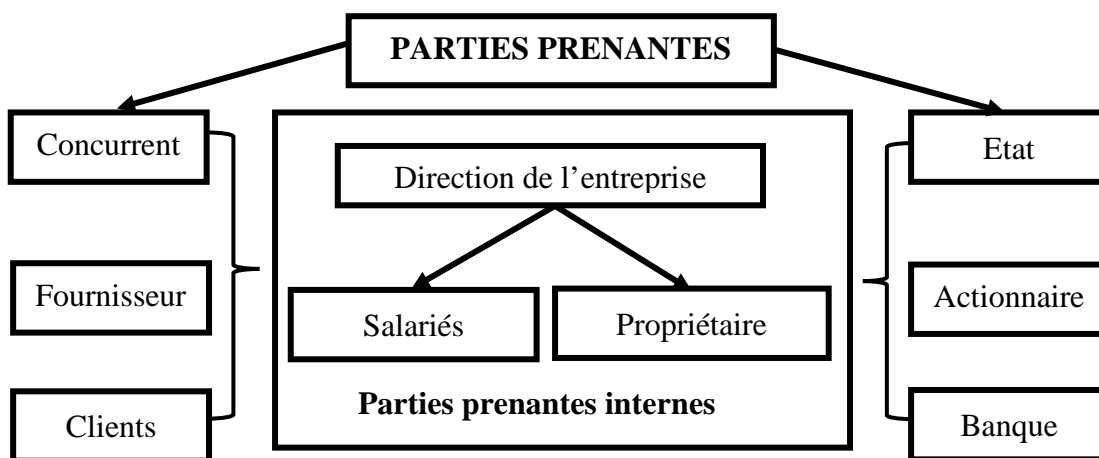
La TPP cherche à se substituer à la vision traditionnelle de l'entreprise. D'après Ansoff (1968) : « l'entreprise doit ajuster ses objectifs de manière à donner à chaque groupe une part équitable de satisfaction ». Il considère que la responsabilité de l'entreprise est de concilier les intérêts contradictoires des groupes avec qui elle dispose d'une relation directe. Ainsi, Freeman (1984) affirme : « une partie prenante est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». Selon

Charreaux et Philip (1998) « C’est un agent dont l’utilité est affectée par les décisions de la firme ».

Sur la question de l’intérêt des parties prenantes, Clarkson (1995) considère que l’on ne peut parler d’intérêt sans introduire la notion de risque. Et selon cette approche, la création de la richesse nécessite l’implication des stakeholders, pouvant tous être victime du risque économique. La question est alors d’identifier et de classer les différentes parties prenantes. Clarkson (1995) distingue les parties prenantes primaires et secondaires.

Carroll et Näsi (1997) opposent les parties prenantes internes (propriétaires, dirigeants, employés) aux parties prenantes externes (concurrents, éventail). Charreaux et Philip (1998) distinguent les parties prenantes volontaires, qui prennent un risque en investissant, et les parties prenantes involontaires, qui s’exposent aux conséquences provoquées par les activités de l’entreprise. Mitchell et al. (1997) ont établi un classement qualitatif des parties prenantes, sur la figure suivante.

Figure 1 : l’entreprise et ses parties prenantes



Source : synthèse de Eyike (2010)

## 1.2. Les dimensions de la théorie des parties prenantes

Donaldson et Preston (1995) recensent trois utilisations de la TPP : descriptive, instrumentale et normative.

### 1.2.1. La dimension descriptive

La théorie des parties prenantes conduit à une description des relations entre l’organisation et son environnement. Elle cherche à exposer comment les intérêts des PP sont pris en compte, ce qui conduit à décrire la nature de la firme : de quelle manière les parties prenantes affectent-elles et/ou sont-elles affectées par les décisions organisationnelles ? Ainsi, l’entreprise est

appréhendée comme un nœud d'intérêts coopératifs et compétitifs (Moore, 1999). Elle se présente comme une réponse à la complexité croissante des organisations modernes et aux interrogations concernant l'influence de ces organisations sur leur environnement et la société.

### **1.2.2. La dimension instrumentale**

Dans cette dimension, les stakeholders, non actionnaires, sont considérées comme des facteurs permettant à l'entreprise de réaliser ses objectifs, et donc aux dirigeants de satisfaire à leurs obligations. L'objectif de cette approche est de fournir un outil d'aide aux dirigeants pour comprendre les PP et les diriger de façon stratégique. Dans cette assertion, l'unité d'analyse est le rôle du dirigeant. La TPP peut s'analyser comme étant un élargissement de la théorie d'agence de Jensen et Meckling (1976). Cet élargissement conduit à prendre en compte les théories du pouvoir, de la rétribution, et les implications éthiques des relations avec les PP. Depuis le premier ouvrage de Freeman (1984), il semble que la TPP comporte davantage de travaux centrés sur la dimension normative que sur la dimension instrumentale.

### **1.2.3. La dimension normative**

Cette dimension est une vision alternative du management stratégique. Dans cette vision, chaque PP mérite de la considération et la maximisation du profit étant contrainte par le besoin de justice. La reconnaissance de leurs intérêts implique selon Evan et Freeman (1988) que les parties prenantes soient intégrées dans les systèmes de décisions organisationnelles. De ce fait, l'entreprise est un moyen pour satisfaire les fins des différentes parties prenantes (Freeman, 2000). C'est une institution dont les objectifs sont plus larges que la seule maximisation du profit. La TPP normative s'appuie sur une autre réflexion, la théorie des contrats sociaux (integrative social contracts theory) formulée par Donaldson (1982), et Donaldson et Dunfee (1994). Cette théorie considère que l'entreprise a une obligation éthique de contribuer à l'augmentation du bien-être de la société.

## **2. Les fondements conceptuels et composantes de la valeur partenariale**

### **2.1. Aspect conceptuel**

Le modèle disciplinaire partenarial trouve son origine dans la représentation de la firme comme équipe de facteurs de production, dont les synergies sont à l'origine de la rente organisationnelle. La formation de la valeur dans le modèle partenarial se résume, pour l'essentiel, à la résolution des conflits d'intérêts portant sur la répartition de cette valeur. L'interrogation sur l'origine de la rente conduit à mettre en avant, outre le capital managérial, celui associé aux compétences spécifiques des salariés (Blair, 1995). Ainsi, si

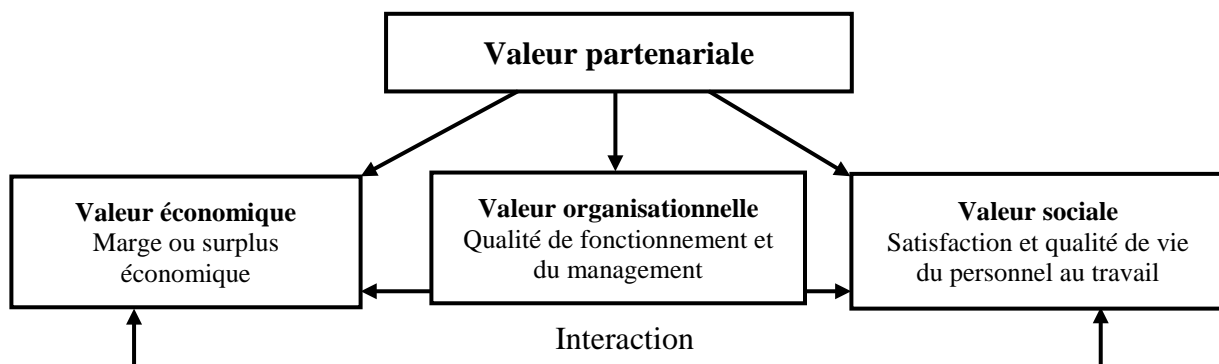
la spécificité de ce capital est à l'origine de la rente, elle le rend également vulnérable aux tentatives d'expropriation. De ce fait, la relation entre la firme et les différentes parties prenantes ne sont pas simplement marchandes, mais elles sont construites de façon à créer de la valeur partenariale. En effet, on note de Brandenburger et Stuart (1996), que la valeur créée est la rente organisationnelle globale produite par la firme sur l'ensemble de la chaîne de valeur (Porter, 1985) constituée par les différents partenaires. La considération de l'ensemble des partenaires de la chaîne de valeur conduit Charreaux et Philip (1998) à dénommer cette rente « valeur partenariale » par opposition à la rente revenant aux seuls actionnaires, qui constitue la valeur actionnariale.

## 2.2. Les composantes de la valeur partenariale

Khouatra (2005) propose un modèle qui considère que la valeur partenariale est composée de la valeur organisationnelle, de la valeur économique (ou financière) et de la valeur sociale.

La valeur économique est un surplus économique ou une marge économique obtenue par différence entre un revenu et un coût. La valeur sociale dépend de la satisfaction et de la qualité de vie du personnel au travail. Elle peut aussi comporter une dimension externe et renvoie alors à la question de la responsabilité sociale de l'entreprise. Quant à la valeur organisationnelle, elle est la qualité de fonctionnement et du management de l'entreprise (Cappelletti et Khouatra, 2002, 2004). C'est la valeur organisationnelle qui détermine la valeur économique et la valeur sociale, lesquelles sont en interaction. La capacité à créer de la valeur organisationnelle pour l'entreprise réside dans sa capacité à réduire ses coûts de fonctionnement. Ce modèle s'inscrit dans le paradigme de la valeur substantielle (Hoarau et Teller, 2001) qui dépasse les aspects visibles de la valeur financière.

Figure 2 : les composantes de la valeur partenariale.



Source : synthèse Mohamed (2014)

### 3. Approche méthodologique

#### 3.1. Mise en évidence de l'hypothèse du lien entre gouvernance partenariale et efficacité managériale des PME

En effet, pour découvrir l'importance que les PME au Cameroun accordent à la valeur partenariale, nous supposons que :

*H<sub>1</sub> : La mise en place des mécanismes de gouvernance centrés sur la liberté d'action des managers permet de garantir les intérêts des parties prenantes*

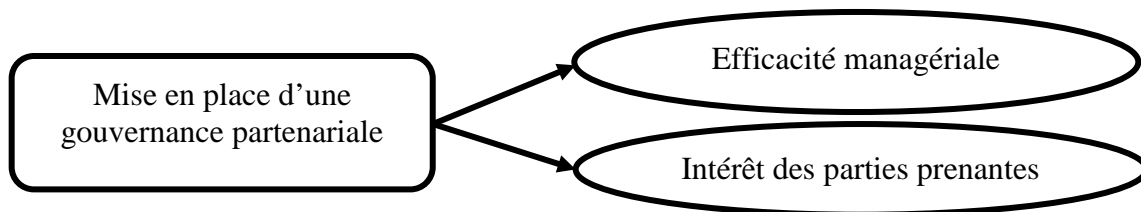
*H<sub>2</sub> : La gouvernance partenariale contribue à l'efficacité managériale des dirigeants des PME.*

Au travers de ces hypothèses, nous voulons montrer que la liberté d'action des managers peut contribuer à créer de la valeur non seulement pour les actionnaires, mais également pour l'ensemble des stakeholders de l'entreprise.

#### 3.2. Typologie de la recherche et technique d'échantillonnage

Notre recherche s'inscrit dans une logique hypothético-déductive, car celle-ci consiste à partir des hypothèses et des théories, pour formuler des hypothèses qui seront par la suite soumis à l'épreuve des faits. Notre étude étant de type causal, elle sous-tend le test d'un modèle conceptuel qui correspond au sens de Thiétart et al. (2007), à un « système abstrait qui permet l'étude d'un phénomène ou d'un système réel ». Le modèle comprend essentiellement deux types de variables ayant des fonctions différentes : une ou plusieurs variables indépendantes et dépendantes. Au regard de nos hypothèses de recherche nous présentons le modèle conceptuel comme suit :

Figure 3 : Modèle conceptuel de la recherche



Source : auteurs

Notre méthode d'échantillonnage est non probabiliste motivé par l'absence de base de sondage de référence. Sous la base d'un questionnaire, nous avons collectés les données auprès des PME disposant d'un conseil d'administration et exerçant dans les secteurs service et commercial. Ainsi, 50 questionnaires ont été administrés et 39 collectés. Cependant, deux questionnaires ont été soustraits de l'échantillon pour non-conformité. L'échantillon définitif de 37 PME. Soit un taux effectif de réponses de 74 %.



Tableau 1: Constitution de l'échantillon final

Entreprises	Administrés	Répondus	Favorables	Pourcentage
Commercial	25	25	25	100 %
Service	25	14	12	48 %
Total	50	39	37	74 %

Source : auteurs

Notre étude vise principalement à établir un lien de causalité entre la liberté d'action des managers et la création de valeur partenariale. Il convient d'opérationnaliser les variables afin de les rendre plus compréhensibles.

### 3.3. L'opérationnalisation des variables

Ainsi, les variables de notre étude ont été définies et regroupés dans le tableau ci-après :

Tableau 2 : opérationnalisation des variables

Hypothèses	Variables	Indicateurs	Auteurs
H1 : La mise en place des mécanismes de gouvernance centrés sur la liberté d'action des managers permet de garantir les intérêts des parties prenantes	Variable Indépendante	- Droit d'usur ; - Pouvoir de gestion ; - Contrat de société ; - Création de la valeur ; - Répartition de la valeur ;	Bertrand et Schoar (2003) ; Adams et al. (2005) ; Jones (2001) ; Freeman (1984).
	Mécanismes de gouvernance centrés sur la liberté des managers		
	Variable Dépendante	- Climat social ; - Rémunération et intéressement du personnel ; - Opportunisme du dirigeant ; - Créanciers résiduels ; - Création de valeur partenariale ; - Politiques antipollution ;	Caby et Hirigoyen (2001) ; Charreaux (1196) ; Garfatta (2010) ; Mitchell t al. (1997).
	Intérêt des parties prenantes		
H2 : La gouvernance partenariale contribue à l'efficacité managériale des dirigeants des PME	Variable Indépendante	- Droits résiduels de contrôle ; - Gouvernance de partenariat ; - Capital humain ; - Reconnaissance ; - Firme comme nœud de contrats ; - Relations marchandes et non marchandes ;	Grossman et Hart (1986) ; Hirigoyen (1997) ; Aoki (1984) ; Grand et Suzanne (2008) ; Freeman (1984).
	Gouvernance partenariale		
	Variable Dépendante	- Atteinte des objectifs assignés ; - Opportunisme social du dirigeant ; - Synergie entre les facteurs ; - Performance sociale ; - Rente organisationnelle ;	Waterhouse et al. (1993) ; Charreaux (2002) ; Stuart (1996) ; Porter (1985) ; Charreaux et Desbrières (1998)
	Efficacité managériale des dirigeants		

Source : auteurs

### **3.4. Outils de traitement des données**

Pour avoir les résultats fiables, nous avons fait recours à plusieurs tests afin de tester nos hypothèses. Le traitement des données a été réalisé par le logiciel « SPSS version 20 ». Pour la circonstance, nous avons réalisé des analyses en composantes principale (ACP) et des analyses factorielles des correspondances (AFC). Celles-ci avaient pour but de déterminer la variable la plus significative parmi les variables dépendantes (création de valeur partenariale et liberté d'action des managers) et les variables indépendantes (mécanismes de gouvernance). Aussi, une analyse de fiabilité, marquée par la détermination et l'interprétation de la grandeur du coefficient Alpha de Cronbach, a contribué à l'apprécier de la qualité des indicateurs retenus. Enfin, des régressions linéaires et des analyses de variance ont permis de vérifier le degré de dépendance de la valeur actionnariale vis-à-vis du système de gouvernance.

### **3.5. Évaluation de la gouvernance partenariale et de l'efficacité managériale dans les PME au Cameroun**

#### **3.5.1. Caractérisation du système de gouvernance partenariale des PME**

Plusieurs indicateurs de gouvernance partenariale ont été recensés dans le cadre de cette étude. S'agissant de la portée des décisions des managers, on constate sur la base de l'analyse que seulement 8 % des managers prennent des décisions dont la portée suit un système dual : interne et externe. Il apparaît que dans 22 % des cas, le contrôle résiduel est une réalité au sein des PME. Cependant, il s'agit d'un aspect interne de la gouvernance partenariale. Sur un plan externe, les libertés d'action des managers sont assez limitées. Car seulement 8 % reconnaissent la gouvernance externe comme une réalité au sein de leur entreprise. En tout état de cause, les PME semblent avoir accordé plus d'importance au capital humain qu'à tout autre actif immatériel. En effet, près de 90 % accordent une place de choix au capital humain. Malgré le mythe de la gouvernance externe au sein des entreprises, il importe de souligner que les PME accordent une certaine reconnaissance à l'endroit de leurs PP. en plus, 60 % des PME font preuve de reconnaissance envers les composantes de leur méso et macro environnement. Ceci est un indicateur substantiel de l'existence de la gouvernance partenariale en leur sein. À retenir que dans plus de 50% des PME, les actionnaires considèrent leur structure comme un nœud de contrat : preuve de la prise de conscience par ces derniers, de l'existence d'autres ayants-droit à la performance de l'entreprise. De ce qui précède, convient-il de préciser que la gouvernance partenariale est une réalité non négligeable dans les PME.

### **3.5.2. L'efficacité managériale des entreprises**

L'analyse des données montre que l'atteinte des objectifs est bel et bien une réalité au sein des PME (73%). Ce qui fait de ces entreprises, des structures fortement concurrentielles et fortement concurrentes. Ceci découle du fait qu'aucun PME n'est suiveur dans son secteur d'activité. 24,30 % d'entre elles sont co-leaders dans tandis que 68 % sont en situation challengers. En effet la productivité des employés est assez satisfaisante (elle est au moins assez bonne dans 89,2%). Cette situation traduit sans doute l'état d'esprit convivial qui règne en leurs seins. En plus, la productivité semble avoir augmenté ces trois années (73%). Cependant, la croissance n'est la bienvenue au sein des PME, car seulement 13,50 % d'entre elles ont connu une légère croissance ces trois dernières années. Tel est sans doute le cas parce qu'il est généralement admis que les PME camerounaises étant essentiellement familiales, certaines d'entre elles ne présentent pas de volonté de croître. Pourtant les indicateurs pouvant permettre de croître sont bel et bien présents. Néanmoins, non seulement que plus de 43 % des PME ont connu une augmentation dans leurs coûts, les résultats sont constants dans plus de 70 %.

## **4. Les mécanismes de gouvernance et création de valeur partenariale : la PME camerounaise face à ses stakeholders**

### **4.1. L'analyse de l'impact de la gouvernance partenariale sur l'intérêt des parties prenantes**

Il est question dans cette partie, de vérifier la supposition selon laquelle la mise en place des mécanismes de gouvernance centrés sur la liberté d'action des managers permet de garantir les intérêts des parties prenantes.

#### **4.1.1. Identification des indicateurs clés de l'intérêt des parties prenantes**

En effet, nous avons déjà identifié les indicateurs clés de la gouvernance partenariale comme étant ceux des items « q17.1 » et « q17.3 ». Il importe donc de vérifier la pertinence de ceux de la prise en compte des attentes des parties prenantes.

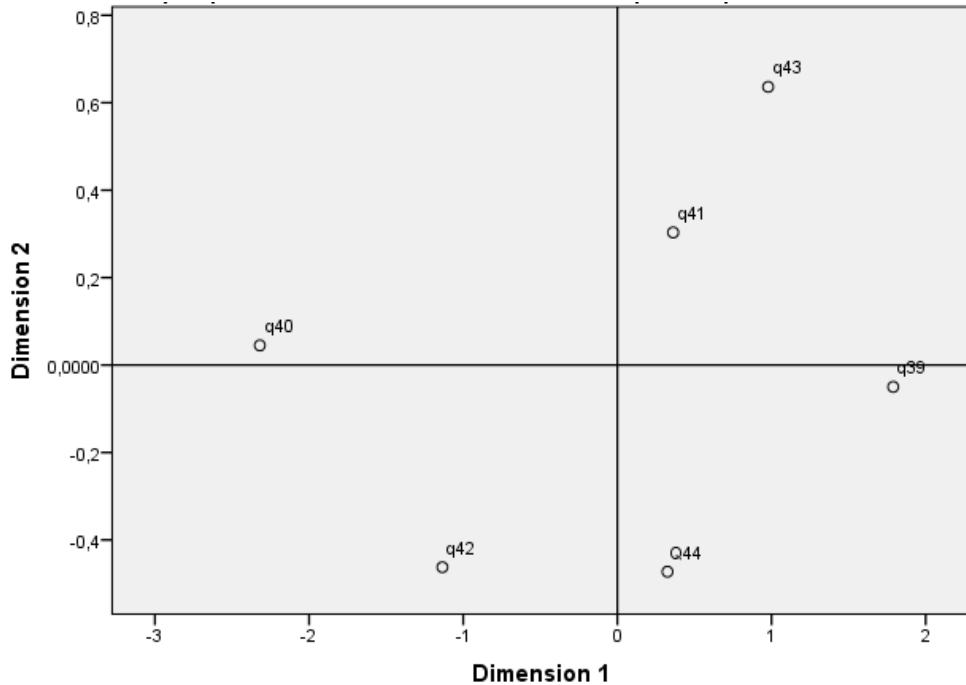
Tableau 3 : Analyse de la fiabilité des indicateurs de l'intérêt des parties prenantes

<b>Indicateurs</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
Accorde des primes et gratifications aux employés	0,8656
Attribue des distinctions honorifiques aux employés	
Même importance aux relations marchandes et non marchandes	
Entreprise engagée dans le dvt local de la communauté	
Entreprise réalise des œuvres sociales	
Performance sociale est une préoccupation en entreprise	

Source : Nos analyses de données

Le tableau ci-dessus montre que des indicateurs de l'intérêt des parties prenantes sont fiables et peuvent faire l'objet d'une analyse plus approfondie en vue de la détermination de l'indicateur le plus représentatif.

Graphique 1 : indicateurs de l'intérêt des parties prenantes



Source : SPSS 20

Le graphique ci-dessus montre que l'item q43 est le plus éloigné de l'origine factorielle. Il s'agit de l'indicateur « Entreprise réalise des œuvres sociales ». Cet indicateur est donc retenu comme pertinent pour la suite de nos analyses. Il importe donc de le rapprocher aux indicateurs de gouvernance partenariale

#### 4.1.2. Impact de la gouvernance partenariale sur la prise en compte des attentes des parties prenantes

Compte tenu du nombre de variables explicatives (deux indicateurs de gouvernance partenariale) et du nombre de variables expliquées (un indicateur), nous avons réalisé une régression linéaire multiple. Les résultats de ladite régression sont donnés ci-dessous

Tableau 4 : Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-1,280	,382		-3,350	,002
	Prise de décisions de portée interne	,800	,225	,344	3,550	,001
	Prise de décisions de portée tant interne qu'externe	,742	,111	,645	6,661	,000

a. Variable dépendante : Entreprise réalise des œuvres sociales

Source : SPSS 20

A la lecture du tableau ci-dessus, convient-il de préciser que la mise en œuvre d'œuvre sociales résulte significativement du fait que les managers puissent prendre des décisions de portée interne (béta de 0,344) d'une part, et des d'autre part des décisions de portée tant interne qu'externe (béta de 0,645). Aussi, le modèle récapitulatif ci-dessous précise le sens de la relation :

Tableau 5 : Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,884 <sup>a</sup>	,781	,768	,44588	,781	60,489	2	34	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), Prise de décisions de portée tant interne qu'externe, Prise de décisions de portée interne

Source : SPSS 20

En effet, il ressort du tableau ci-dessus, que le R-deux et le R-deux ajusté sont de 0,781 et 0,768 respectivement. Ces valeurs positives et significatives sont la preuve de la contribution notoire des libertés d'actions induites par la gouvernance partenariale, à la mise en œuvre d'actions sociétales. Dans cette perspective, nous aboutissons à la conclusion selon laquelle **la mise en place des mécanismes de gouvernance centrés sur la liberté d'action des managers permet significativement de garantir les intérêts des parties prenantes**. Cependant, qu'en est-il de l'apport de cette gouvernance à l'efficacité managériale ?

## 4.2. Contribution de la gouvernance partenariale à l'efficacité managériale des dirigeants

Il s'agit ici de vérifier notre deuxième hypothèse.

### 4.2.1. Identification des indicateurs clés de l'efficacité managériale

Ces indicateurs sont résumés dans le tableau ci-dessous.

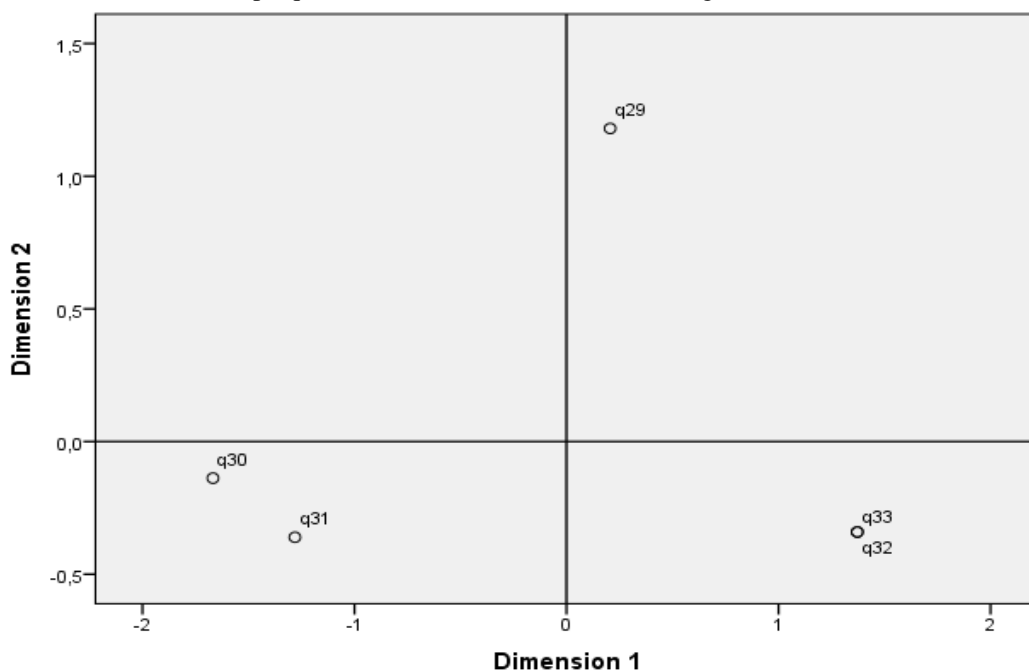
Tableau 6 : Analyse de la fiabilité des indicateurs de l'efficacité managériale

Indicateurs	Alpha de Cronbach
Atteinte des objectifs fixés	0,8854
Place de l'entreprise dans son secteur d'activité	
Productivité des employés et des équipes de travail	
Augmentation de la productivité ces trois années	
Qualification de la croissance de l'entreprise ces trois années	

Source : Nos analyses de données

Compte tenu du fait que tous les indicateurs ci-dessus sont fiables, nous avons réalisé une analyse factorielle des correspondances pour en ressortir le plus pertinent.

Graphique 2 : indicateurs de l'efficacité managériale



Source : SPSS 20

La lecture du graphique ci-dessus laisse paraître que l'item le plus pertinent est l'item q29 de l'indicateur « Atteinte des objectifs fixés ». Autrement dit, cet item est retenu comme le plus pertinent de l'atteinte des objectifs fixés pour la suite de nos analyses.

#### 4.2.2. Test de l'impact de la gouvernance partenariale sur l'efficacité managériale

La vérification de ce lien a nécessité le recours à l'analyse de régression. Les résultats sont donnés ci-dessous :

Tableau 7 : Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,777	,297		2,613	,013
	Prise de décisions de portée interne	,321	,175	,312	2,828	,036
	Prise de décisions de portée tant interne qu'externe	,517	,087	,691	5,967	,000

a. Variable dépendante : Atteinte des objectifs fixés

Source : SPSS 20

Le tableau ci-dessus montre que la portée tant interne qu'externe des décisions de managers, a un impact significatif sur l'atteinte des objectifs. Il importe également de préciser le sens de la relation à travers le modèle récapitulatif ci-dessous :

Tableau 8 : Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,828 <sup>a</sup>	,686	,667	,34700	,686	37,094	2	34	,000

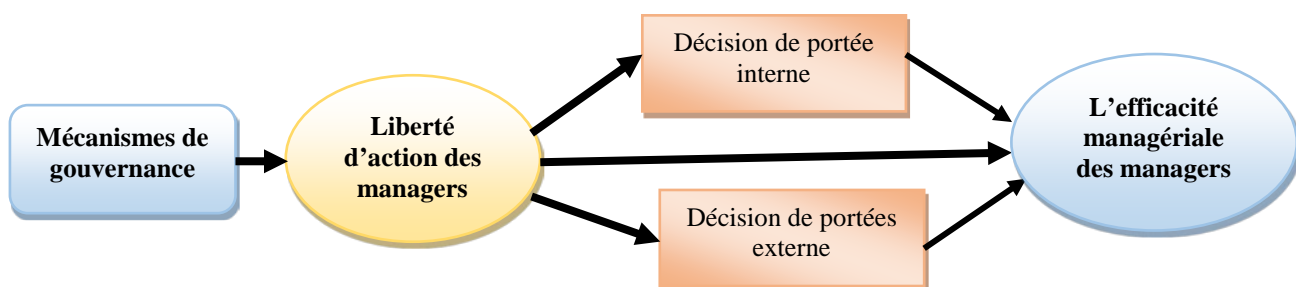
a. Valeurs prédites : (constantes), Prise de décisions de portée tant interne qu'externe, Prise de décisions de portée interne

Source : SPSS 20

Le tableau ci-dessus montre que l'impact de la portée des décisions des managers est positif et significatif, à en juger par les valeurs de R-deux et de R-deux carré. Dans cette perspective, nous retenons notre deuxième hypothèse qui stipule que : la gouvernance partenariale contribue significativement à l'efficacité managériale des dirigeants des PME.

Au terme des analyses, il convient de préciser que les mécanismes de gouvernance des PME camerounaises, axés sur la liberté d'action des managers permet de garantir l'intérêt des parties prenantes. Ce modèle de gouvernance (gouvernance partenariale), contribue à l'efficacité managériale des managers. Cette situation a été présentée de manière schématique comme suit :

**Figure 4 : Mécanisme de gouvernance et effets de valeur partenariale des PME**



Source : auteurs

Le modèle empirique ci-dessous montre que les mécanismes de gouvernance des PME de l'échantillon sont favorables à la création de valeur partenariale. Toutefois, cette valeur partenariale est favorable à la prise de décisions tant internes qu'externes par les managers. Par conséquent, il est logique de conclure que la valeur partenariale impacte favorablement l'efficacité managériale des managers. Ainsi, nous retenons notre hypothèse générale selon laquelle : la mise en place des mécanismes de gouvernance centrés sur la liberté d'actions des managers contribue à la satisfaction des parties prenantes et à l'efficacité managériale.

## Conclusion

En somme, cette recherche a porté essentiellement sur la gouvernance d'entreprise et création de valeur partenariale. Pour cela, nous nous sommes engagés à déterminer l'impact des mécanismes de gouvernance sur la création de valeur partenariale et de vérifier s'ils ont une influence sur l'efficacité managériale des managers. Sous la base des travaux antérieurs et théories, deux hypothèses ont été formulées. Ces deux hypothèses ont ensuite fait l'objet d'une vérification empirique auprès des PME de la ville de Douala. Pour le test des hypothèses, nous avons utilisé l'analyse des variances, car elle a pour objet de déterminer si une variable explicative a une influence sur la variable expliquée. Les résultats de cette étude montrent que R-deux et R-deux ajusté sont sensiblement égal à 0,86 et 0,667 respectivement. Ces valeurs, supérieures à 0,5, montrent que pour les entreprises commerciales et des services de l'échantillon, plus la prise en compte des décisions internes et externes est forte, plus la rentabilité augmente et vis-versa. Nous concluons que la mise en place des mécanismes de gouvernance centrée sur la liberté d'action des managers contribue et la satisfaction des parties prenantes et l'efficacité managériale. Ceci justifiant de la présence d'une gouvernance partenariale au sein des PME camerounaises.



## Remerciements

Nous remercions les évaluateurs anonymes de la Revue European Scientific Journal pour leurs remarques.

## References:

1. Albert, M. (1991). *Capitalisme contre capitalisme*, Éditions du Seuil.
2. Ansoff, H. I. (1968). *Corporate strategy : An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, Penguin, Harmondsworth, London
3. Ansoff, I. *Stratégie du développement de l'entreprise*, éditions Hommes et Techniques, traduction française, Paris.
4. Aoki, M. (1984). *The Co-operative Game Theory of the Firm*, Oxford: Clarendon Press.
5. Berle, A., et Means, G. C. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*, New York, MacMillan.
6. Blair, M. M. (1995). *Ownership and Control*, The Brookings Institution.
7. Bouchikhi, M R et Yagoub, M. (2017). L'impact De La Création Des PME/PMI Sur L'idh En Algérie « Étude Économétrique 2001-2013 », *European Scientific Journal*, vol 13, n°25, pp.251-263.
8. Brandenburger, A. M. et Stuart, H.W. (1996). Value based business strategy, *Journal of Economics & Management Strategy*, vol.5, pp. 5-24.
9. Cappelletti, L. et Khouatra, D. (2002). *La mesure de la création de valeur organisationnelle : le cas d'une entreprise du secteur de la gestion de patrimoine*, Actes du 23<sup>ème</sup> congrès de l'AFC, Toulouse, 22-23 mai.
10. Cappelletti, L. et Khouatra, D. (2004). Concepts et mesure de la création de valeur organisationnelle, *Comptabilité-Contrôle-Audit*.
11. Carroll, A. B. et Näsi, J. (1997). Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference, *Business Ethics: A European Review*, Vol 6, n° 1, pp.46-51.
12. Castanias, R. et Helfat, C. E. (1991). Managerial Resources and Rents, *Journal of Management*, vol 17, n°1, pp. 155-171.
13. Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, *Academy of Management Journal*, vol 20, n°1, pp.92-118.
14. Donaldson, T. (1982). *Constructing a Social Contract for Business*, in Donaldson (ed), *Corporations and Morality*, Englewoods Cliffs, Prentice-Hall, pp. 36-58.

15. Donaldson, T. and Dunfee, T. W. (1999). *Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
16. Donaldson, T. et Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications, *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 1, pp. 65-91.
17. Evan, W. M. et Freeman, R. E. (1988). A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism, in Tom L. Beauchamp et Norman E. Bowie (eds), *Ethical Theory and Business*, Englewoods Cliffs, NJ: Prentice-Hall, pp.75-84.
18. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder Approach*, Boston, MA: Pitman.
19. Freeman, R. E. (2000). Business Ethics at the Millenium, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 10, n° 1, pp. 169-180.
20. Hoarau, C. et Teller, R. (2001). *Création de valeur et management de l'entreprise*, Vuibert, Paris.
21. Charreaux, G. et Philip, D. (1998). Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale, *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol. 1, n° 2, pp. 57-88.
22. Jensen, M. C. and Murphy, K. J. (1990). Performance Pay and Top-Management Incentives, *Journal of Political Economy*, Vol. 98, n° 2, pp. 225-264.
23. Jensen, M. et Meckling, W. (1976). Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n° 4, pp.305-360.
24. Jensen, S. Johnson, A.L. Johnston, L.H. Segal, M. (2004). Temporal coupling of spindle disassembly and cytokinesis is disrupted by deletion of LTE1 in budding yeast, *Cell Cycle*, vol 3, n°6, pp.817-822.
25. Khouatra, D. (2005). *Gouvernance de l'entreprise et création de valeur partenariale*, 16<sup>ème</sup> conférence de l'AGRH.
26. Mohamed, A. K. (2014). Impact des mécanismes de gouvernance sur la création et la répartition de la valeur partenariale, Thèse de doctorat en Science de Gestion, Université de Grenoble.
27. Milgrom, P. et Roberts, J. (1992). *Economics, Organization and Management*, Prentice-Hall.
28. Mitchell, R. K., Agle, B. R. et Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts, *Academy of Management Review*, Vol. 22, n° 4, pp. 853-886.
29. Moore, G. (1999). Tinged Shareholder Theory: or what's so Special about Stakeholders, *Business Ethics: A European Review*, vol.8, n°2, pp. 117-127.

30. Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*, Free Press edit., New York.
31. Riadh, G. (2010). Actionnariat salarié et création de valeur dans le cadre d'une gouvernance actionnariale et partenariale : application au contexte français, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bourgogne.
32. Ross, S. A. (1973). The Economic Theory of Agency : The Principal's Problem, *American Economic Review*, vol 63, n°2, pp. 134-39.
33. Sangué F. R. (2015). Structure de contrôle et performance des entreprises camerounaises, *Revue de Management et de Stratégie*, vol 8, n°1, pp.1-12.
34. Thiétart, R. A. (2007). *Méthodes de recherche en management*, Edition Dunod, Paris, 560p.
35. Tsachoung, J-M et Kana, K C. (2019). Efficience du profit des micro-entreprises Camerounaises et réduction de la pauvreté monétaire: une analyse par segmentation, *European Scientific Journal*, vol 15, n°4, pp.374-399.
36. Yoshimori, M. (1995). Whose company is it? The concept of the corporation in Japan and the west, *Journal of the Japanese and International Economics*, vol 28, n°4, pp. 2-3, 33-44.