

Influence des modes de gouvernance sur performance financière des petites et moyennes entreprises Béninoises

Influence of governance modes on financial performance of Beninese small and medium-sized enterprises

Gaston NATTA, (docteur)

*Laboratoire de Finance Entreprenariat et Comptabilité (LAFEC),
Faculté des Sciences Economiques et de gestion (FASEG)
Université d'Abomey Calavi (UAC) Benin*

Karima SYLLA DOUCOURE, (professeure)

*Laboratoire de Finance Entreprenariat et Comptabilité (LAFEC),
Faculté des Sciences Economiques et de gestion (FASEG)
Université d'Abomey Calavi (UAC) Benin*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Economique et de Gestion N(FASEG) Université d'Abomey-Calavi (UAC) Cotonou-Bénin
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	NATTA, G., & SYLLA DOUCOURE, K. (2023). Influence des modes de gouvernance sur performance financière des petites et moyennes entreprises Béninoises. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(6-2), 348-358. https://doi.org/10.5281/zenodo.10413978
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: November 14, 2023

Accepted: December 19, 2023

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 6-2 (2023)

Influence des modes de gouvernance sur performance financière des petites et moyennes entreprises Béninoises.

Résumé :

La vision de gouvernance d'entreprise s'est révélée indispensable pour réduire le coût d'agence et avoir une gouvernance efficace qui permet de réduire les défaillances des entreprises. Mais, les résultats des recherches sur les différents modes de gouvernance des PME, influençant la performance financière de ces entreprises ont été la source de plusieurs travaux de recherche., Ces recherches sont aussi bien d'ordre théorique qu'empirique, avec des résultats contradictoires donnant lieu à des débats non uniquement sur la présence ou l'absence d'un mode de bonne gouvernance, mais aussi son influence sur la performance de la firme. L'objectif principal-de ce papier est d'apprécier l'influence des modes de gouvernance sur la performance financière des petites et moyennes entreprises Béninoises. L'échantillon de cette étude est composé de 175 petites et moyennes entreprises béninoises opérant dans plusieurs secteurs d'activité (commerce, prestation de service, Industrie manufacturière, construction etc.) dans les départements de Littoral et de l'Atlantique. L'analyse statistiques et économétriques menées sur ce échantillon de 175 petites et moyennes entreprises Béninoises a permis d'obtenir les résultats suivants : il apparaît que la participation du dirigeant au capital influence positivement sur la performance financière des petites et moyennes entreprises. La politique de rémunération du dirigeant a un effet positif sur la performance financière des petites et moyennes entreprises. Cette recherche a une contribution intéressante pour les différents acteurs de la PME. Car cet article permet à travers ces résultats à ces derniers de connaître les dimensions des modes de gouvernance sur lesquelles agir pour obtenir une meilleure performance financière.

Mots clés : Performance ; dirigeant ; capital ; gouvernance ; PME.

JEL classification : L25, L26

Type du papier : recherche empirique

Abstract:

The vision of corporate governance has proven essential to reduce agency costs and have effective governance which helps reduce business failures. But, the results of research on the different modes of governance of SMEs, influencing the financial performance of these companies have been the source of several research works., This research is both theoretical and empirical, with contradictory results giving rise to debates not only on the presence or absence of a mode of good governance, but also its influence on the performance of the firm. The main objective of this paper is to assess the influence of governance modes on the financial performance of Beninese small and medium-sized enterprises. The sample of this study is made up of 175 small and medium-sized Beninese companies operating in several sectors of activity (starts, service provision, manufacturing industry, construction etc.) in the departments of Littoral and Atlantique. The statistical and econometric analyzes carried out on this sample of 175 small and medium-sized Beninese companies made it possible to obtain the following results: it appears that the participation of the manager in the capital has a positive influence on the financial performance of small and medium-sized companies. The manager's remuneration policy has a positive effect on the financial performance of small and medium-sized businesses. This research has an interesting contribution for the different SME players. Because this article allows, through these results, the latter to know the dimensions of the governance modes on which to act to obtain better financial performance.

Keywords: Performance; leader; capital; governance; SMEs.

JEL classification : L25, L26

Type du papier: Theoretical Research or Empirical Research

1. Introduction

De nombreuses institutions ont connu des faiblesses dans les années 90 (Enron en 2001 ; Andersen, Worldcom et Vivendi en 2002 ; Parmalat en 2003 ; Elf et Crédit Lyonnais en 2004) et le manque de confiance résultant des investisseurs à l'égard de la gestion des entreprises ont conduit fortement à un renforcement des mécanismes externes et internes de gouvernance au niveau des règles dites « de bonne gouvernance » décidées par quelques organismes légaux ou qualifiés (rapport Cadbury en Grande-Bretagne, rapport Dey au Canada, rapport Treadway aux Etats-Unis, principes de l'OCDE) et aussi au niveau législatif (Nouvelles Régularisations Economiques en France ou loi Sarbanes Oxley aux Etats-Unis), sans omettre les actions entretenues par les investisseurs institutionnels. Au-delà de leur portée éthique, la pensée centrale qui se dégage de ces mesures est qu'une « bonne gouvernance » est par essence créatrice de valeur (Boulerne et Sahut, 2010). Dès lors, la forte attention à l'égard de la gouvernance d'entreprise découle spécialement de sa dépendance avec la performance. Terme largement utilisé dans le monde du management, le concept de performance a fait l'objet de plusieurs recherches. Alors que Lorino (2003) la résume par « l'atteinte des objectifs », Bourguignon (1995, 2000) identifie trois catégories de performance : la performance de réussite, qui est une notion subjective, et qui dépend d'un cadre de référence et du point de vue de l'observateur ; la performance de résultat, qui représente les résultats d'une action ; et enfin, la performance d'action, qui signifie une action ou un processus (Guerraou et Elamili, 2021). Si la performance a longtemps été un concept unidimensionnel, centré sur la seule dimension financière, mesurée par le seul profit (Saulquin et Schier, 2007), et considérant par conséquent qu'une entreprise performante est celle qui atteint la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec un chiffre d'affaires et des parts de marché qui préservent la pérennité de l'entreprise, elle a fait l'objet d'importantes critiques ces dernières années (Bouquin, 2004 ; Lebas, 1995), devenant dès lors un concept multidimensionnel et complexe (Guerraou et Elamili, 2021). Selon Bouquin (2004, p.62), la performance désigne « l'impact d'une activité, d'un centre de responsabilité, d'un produit, etc. sur la performance globale de l'entreprise ». Pour Issor (2017), la performance est définie comme le niveau d'atteinte des résultats par rapport aux efforts déployés et aux ressources consommées. Charreaux (2000), souligne que le problème qu'essaye de solutionner la théorie de la gouvernance est d'indiquer le niveau optimal de liberté du dirigeant en s'efforçant de trouver à définir le lien entre la performance et les modes de gouvernance. Ainsi, les conclusions des études empiriques sont subtiles et relativement confuses (Parrat, 2003), en considération de la variation des modes de gouvernance, des profondeurs de la performance et des méthodologies convoquées (Moungou et Niyonsaba, 2015). La présente étude se projette de participer au débat, en se positionnant dans la situation d'une économie en développement à l'instar du Bénin. La thématique de la gouvernance d'entreprises a fait l'objet de nombreux travaux des auteurs à l'instar de Feudjio (2006), Wanda (2010), Ndongwa et al. (2007), Ngok (2008, 2010). Leur premier apport est empirique et s'apprécie en comparaison à un contexte où les marchés financiers de prise de contrôle des entreprises et des dirigeants sont quasiment inefficaces, et où le système légal de protection des investisseurs n'est pas mis en application de manière rude. Ces études retiennent plusieurs modes de gouvernance et demeurent centrées sur la dimension financière de la performance. Cependant, les travaux menés par les auteurs cités plus haut, ne portent pas essentiellement sur les PME. Le Bénin est néanmoins l'un des pays de la sous-région d'Afrique de l'Ouest ayant une initiative entrepreneuriale fortement reconnue. La volonté gouvernementale de faire de la PME un levier de l'émergence semble par conséquent une nécessité, ou alors, un support institutionnel cohérent, lequel serait admis en priorité par le système de gouvernance de l'entreprise.. La discussion sur la gouvernance des PME embarrasse sans cesse les chercheurs dans la mesure où ces derniers représentent l'essentiel du tissu économique des pays à travers

le monde et notamment au Bénin. Toutefois, en observant le tissu économique béninois, l'on remarque une multitude et une pluralité d'entreprises de petite taille ou même de tailles moyennes. Ces derniers se heurtent à plusieurs problèmes au quotidien marqués par un manque réel de « bonne gouvernance ». La conséquence qui en résulte est leur défaillance, d'où de nombreuses interrogations sur les pratiques de gouvernance mise en évidence. Selon Bakkour (2013), les problèmes de gouvernance d'entreprise découlent généralement de la rupture entre la propriété et le contrôle du capital, du pouvoir disproportionné de certains actionnaires, du contrôle sur les actionnaires minoritaires, des salariés possédant des droits fondamentaux indépendamment de ceux qui leur reviennent en leur qualité de détenteurs potentiels du capital (OCDE, 2004). La volonté gouvernementale de faire de la PME un levier de l'émergence semble donc essentiel, notamment, un appui institutionnel cohérent, lequel passerait prioritairement par les modes de gouvernance d'entreprise (Moungou et Niyonsaba, 2015). En observant le mode de gouvernance des PME au Bénin constituant l'épine dorsale de l'économie, fournissant plus de 80 % des opportunités d'emploi, représentant plus de 70 % de toutes les entreprises et contribuant à plus de 15 % du PIB (INSAE, 2015). Nous apercevons que les PME béninoises présentent une mauvaise structuration, marquée par une carence de plan d'affaires et qui ne leur permettent pas de pouvoir garantir tranquillement leurs besoins prioritaires en investissement. L'analyse de la relation entre les modes de gouvernance et la performance des PME devient indispensable dans la mesure où, peu de petites et moyennes entreprises ouvrent leur capital. La détention du capital est concentrée autour du promoteur ou les membres d'une famille en même temps que la gestion de la firme. L'objectif poursuivi par cette étude est d'analyser l'influence des modes de gouvernance sur la performance financière des PME béninoises. Tentative d'établissement d'une relation entre modes de gouvernance et performance de la PME.

2. Revue de littérature Bref aperçu de la littérature

Cette section est consacrée à la présentation des de la revue de littérature et formulation des hypothèses

2.1. Tentative d'établissement d'une relation entre modes de gouvernance et performance de la PME

Tentative d'établissement d'une relation entre modes de gouvernance et performance de la PME
Faire une étude de la relation entre la gouvernance et la performance des PME apparaît donc intéressant dans la mesure où leur structure de propriété exprime un actionnariat concentré ou confondu avec la direction de l'entreprise. Schiehl (2004), fixe un lien entre la performance de l'entreprise et quatre caractéristiques de la forme de gouvernance de l'entreprise : la composition du conseil ; la participation des dirigeants ; la rémunération incitative et la participation des actionnaires dominants. Dans l'expectative de la théorie de l'agence, les modes de gouvernance sont traditionnellement exposés comme des dispositifs internes et externes qui vont permettre d'aligner les intérêts des actionnaires et des dirigeants (Moungou et Niyonsaba, 2015). La gouvernance externe est assimilée à la surveillance du dirigeant par les acteurs externes (individuels ou collectifs) dans le but de réduire son comportement opportuniste. La gouvernance interne, comparable au contrôle du dirigeant par les acteurs internes, retient des mécanismes divers. Il est question notamment du conseil d'administration, du droit de vote alloué aux actionnaires, des systèmes d'évaluation et de rémunération des dirigeants, de la surveillance mutuelle dans les équipes de gestion, des systèmes de gestion, des audits et des associations internes (Meier et Schier, 2008). L'effet positif de certains modes de gouvernance sur la performance de l'entreprise a fait l'objet de travaux empiriques. C'est le cas par exemple, du conseil d'administration (Caby et Hirigoyen, 2001 ; André et Schiehl, 2004 ;

Charreaux, 1996, 1997), de la structure de propriété (Jensen et Meckling, 1976), des incitations des dirigeants (Magnan, 2006 ; O'Byrne, 2005 : cités par Ngok Evina, 2010), et du marché financier .Horogbe, R., & A., A. (2021) ont trouvé dans leur étude que la concentration du capital entre les mains des membres de la famille, tout comme la part du capital détenue par le dirigeant membre de la famille de contrôle, influencent négativement les performances financières des PME familiales (les valeurs de T de student négative et significatives au seuil de 5% et 10%). Toutefois, les résultats demeurent discutés. Ainsi, Parrat (2003) énumère trois grandes thèses au sujet du lien entre la structure de propriété et la performance. La thèse de la convergence des intérêts (Jensen et Meckling, 1976) précise que « plus le pourcentage de capital détenu par le dirigeant est élevé, moins les conflits sont importants ; la divergence d'intérêts par rapport à l'objectif de maximisation de la valeur est réduite et la firme est davantage performante » (Bughin et Colot, 2008).. À partir de ces constats, nous pouvons établir les hypothèses suivantes:

Hypothèse 1 : la participation du dirigeant au capital influence positivement la performance financière des PME béninoises ;

Hypothèse 2 : la politique de rémunération du dirigeant a un effet positif sur la performance financière de la PME béninoises.

3. Méthodologie de recherche

Cette section présente la méthodologie de recherche

3.1. Méthodologie et Mesure des variables

Ce paragraphe aborde l'échantillonnage la source des données

3.1.1. Echantillon et source de données

La population est composée de 175 petites et moyenne entreprises opérant dans divers secteurs d'activité (commerce, prestation de service, etc.) dans les départements de Littoral et de l'Atlantique. Ce choix n'exclut pas que toutes les caractéristiques étudiées soient prises en compte dans notre étude. En effet le choix de ces départements répond aux critères de la représentativité des PME. Précisons que Cotonou (la seule ville du Littoral) est la plus grande ville du Bénin mais surtout que c'est la capitale économique du Bénin. Ces départements comptent à eux seuls plus de la moitié (70251) des PME du Bénin, tous secteurs confondus. Ce questionnaire est présenté aux responsables et aux experts-comptables chargés des dossiers des entreprises contactées. Comme l'accès aux bilans et autres états financiers est difficile, voire quelques fois interdit, le recours au questionnaire s'est imposé.

Afin d'avoir le maximum de fiabilité des réponses, nous avons dû faire des recoupements

3.2 Mesure des variables et modèle économétrique

Ce paragraphe présente les mesures des variables et le modèle économétrique

3.2.1. Mesure des variables

3.2.1.1 Variable des modes de gouvernance

Nous avons retenu deux (02) à cet effet : la participation du dirigeant au capital ; la politique de rémunération du dirigeant.

- La participation du dirigeant au capital est une variable continue mesurant la part en pourcentage (%) du dirigeant au capital de la PME (Moungou et Niyonsaba, 2015).

- La politique de rémunération du dirigeant est une variable dichotomique prenant la valeur de 1 si la rémunération du dirigeant est fonction de la performance réalisée par la PME et 0 sinon (Moungou et Niyonsaba, 2015).

3.1.1.2 Variables de la performance financière

Afin de mesurer la performance financière des petites et moyennes entreprises au Bénin, nous avons retenu la rentabilité financière (ROE)

ROE : mesure l'efficacité avec laquelle l'entreprise utilise les fonds investis par les actionnaires dette divisé par le total des actifs

3.3. Modèle d'économétrie

Les modèles économétriques à estimer se présentent comme suit :

$$PERF = Cste + \beta_1 Mod + \varepsilon$$

PERF=Performance tyg

STRAC= variables des modes gouvernance

Cste = Constante du modèle

β : les paramètres inconnus (à estimer) du modèle.

ε : terme aléatoire (terme résiduel).

4. Résultats et discussions

Cette section est consacrée à la présentations des résultats et discussions

4.1 Résultats des estimations entre la participation du dirigeant au capital et la performance financière des PME béninoises

Le tableau ci-dessous présente les résultats de la régression entre la participation du dirigeant au capital et la performance financière des PME béninoises

Tableau 1: Tableau de régression entre la participation du dirigeant au capital et la performance financière des PME béninoises

Récapitulatif des modèles ^b									
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl 1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,956 ^a	,913	,913	,234	,913	1816,678	1	173	,000
a. Prédicteurs : (Constante), la partd (%)									
b. Variable dépendante : ROE									

Sources : Résultat de nos enquêtes

La lecture de ce tableau indique que le coefficient de détermination ($R^2=0,913$) du modèle de régression linéaire montre que 91,3% de la variation de performance financière des PME sont expliqués par la participation du dirigeant au capital. Ce justifie un meilleur ajustement de l'équation de régression.

Le tableau ci-après présente le test de causalité entre la participation du dirigeant au capital et la performance financière des PME béninoises

Tableau 2 : Test de causalité entre la participation du dirigeant au capital et la performance financière des PME béninoises

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,057	,040		1,432	,154
	la part (%)	,943	,022	,956	42,623	,000
a. Variable dépendante : ROE						

Sources : Résultat de nos enquêtes

De l'analyse de ce tableau il ressort que la participation du dirigeant au capital a une influence positif ($\beta=0,956$) et significatif au seuil de 5% sur la rentabilité financière. L'hypothèse qui stipule que « la participation du dirigeant au capital influence positivement la performance financière des PME béninoises » est confirmée. Ce obtenu va dans le même sens que la thèse de la convergence des intérêts (Jensen et Meckling, 1976), qui préconise que « plus le pourcentage du capital détenu par le dirigeant est élevé, moins il y a de conflits d'intérêts par rapport à l'objectif de maximisation de la valeur de la firme et elle est plus performante » (Bughin et Colot, 2008).

3.4.2 Résultats des estimations entre la politique de rémunération du dirigeant et la performance financière des PME béninoises.

Le tableau ci-dessous présente les résultats de la régression entre la politique de rémunération du dirigeant au capital et la performance financière des PME béninoises

Tableau 3 : Tableau de régression entre la politique de rémunération du dirigeant et la performance financière des PME béninoises.

Récapitulatif des modèles ^b									
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl 1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,895 ^a	,802	,801	,353	,802	699,519	1	173	,000
a. Prédicteurs : (Constante), en fonction de la politique de la rémunération du dirigeant									
b. Variable dépendante : ROE									

Sources : Résultat de nos enquêtes

La lecture de ce tableau indique que le coefficient de détermination ($R^2=0,802$) du modèle de régression linéaire montre que 80,2% de la variation de performance financière des PME sont expliqués par la politique de rémunération du dirigeant. Ce qui justifie un meilleur ajustement de l'équation de régression.

Le tableau ci-après présente le test de causalité entre la politique de la rémunération du dirigeant et la performance financière des PME béninoises.

Tableau 4: Test de causalité entre la politique de la rémunération du dirigeant et la performance financière des PME béninoises

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,171	,060		2,871	,005
	la politique de la rémunération du dirigeant	,843	,032	,895	26,448	,000
a. Variable dépendante : ROE						

Sources : Résultat de nos enquêtes

De l'analyse de ce tableau, il ressort que la politique de la rémunération du dirigeant a un effet positif ($\beta=0,895$) et significatif au seuil de 5% sur la rentabilité financière. On constate que plus la politique de rémunération est forte envers le dirigeant, la performance de la PME est meilleure. Donc notre hypothèse de recherche qui stipule que « la politique de rémunération du dirigeant a un effet positif sur la performance financière des PME béninoises » est confirmée. Cette hypothèse confirmée dans le contexte béninois peut être expliquée du faite que « la politique de rémunération des dirigeants peut être une forme de contrôle indirect qui vise à résoudre les conflits d'intérêts entre dirigeants et actionnaires, et par conséquent maximise la richesse des actionnaires (Khenissi, 2013).

4. Conclusion

Nous avons utilisé deux modes de gouvernance qui sont la participation du dirigeant au capital de l'entreprise et la politique de rémunération du dirigeant. À partir des analyses économétriques, il ressort que la participation du dirigeant au capital de l'entreprise et la politique de rémunération du dirigeant ont tous un effet positif sur les PME béninoises. En revanche, cette recherche présente certaines contributions. D'abord, notre contribution vient renforcer et compléter les preuves empiriques qui confirment l'influence des modes de gouvernance sur la performance financière des petites et moyennes entreprises. Ensuite, cette recherche nous a permis d'identifier les différents modes de gouvernance qui influencent la performance financière des petites et moyennes entreprises béninoises. Par ailleurs, notre contribution présente quelques limites. Nous n'avons pas pris en compte tous les modes de gouvernance des entreprises. Les antérieurs peuvent prendre compte d'autre mode de gouvernance et intégrer les variables modératrices tels les facteurs sociaux culturels ou le profil le dirigeant.

Références :

- (1). Bakkour, D. (2013). Un essai de définition du concept de gouvernance, Laboratoire Montpellierain d'Economie Théorique et Appliquée (LAMETA), Unité Mixte de Recherche (UMR).
- (2). Bekolo, C. (2003). Une évaluation de l'approche contractuelle par les dirigeants dans le cadre de l'émergence de PME camerounaises de classe mondiale. *La revue des sciences de gestion*, 200, 33-48.
- (3). Boujenoui, A., Bozec, R. & Zeghal, D. (2004). Analyse de l'évolution des mécanismes de gouvernance d'entreprise dans les sociétés d'État au Canada. *Finance Contrôle Stratégie*, VII, (2), 95-122
- (4). Boulerne, S. & Sahut, J.-M. (2010). Les sources d'inefficacité des mécanismes de gouvernance d'entreprise. *Management & Avenir*, (33), 374-387.
- (5). Bouquin, H. (2004), *Le contrôle de gestion*, (éd. 4), Dunod.
- (6). Bourguignon, A. (1995). « Peut-on définir la performance ? ». *Revue Française de Comptabilité*, Juillet-Août, 61-66.
- (7). Bourguignon, A. (2000). Performance et contrôle de gestion. *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, 931-941.
- (8). Bughin, C. & Colot, O. (2008). La performance des PME familiales belges, Une étude empirique. *Revue française de gestion*, 34(186), 1-17.
- (9). Caby, J. & Hirigoyen, G. (2001), *La création de valeur de l'entreprise*, 2ème édition, Paris, Economica.
- (10). Charlier, P. & Lambert, G. (2013). Modes de gouvernance et performances des entreprises familiales françaises en fonction des conflits d'agence. *Finance Contrôle Stratégie*, 16 (2), 1-23.
- (11). Charreaux (dir.), *Le gouvernement des entreprises*, Paris, Economica, 421-469.
- (12). Charreaux, G. (1996). *Vers une théorie du gouvernement des entreprises*, IAE Dijon, Crego/Latec
- (13). Charreaux, G. (1997). *Vers une théorie du gouvernement des entreprises*, Dans G.
- (14). Charreaux, G. (1998). *La gouvernance des PME*, Dans un ouvrage collectif de l'Institut de socioéconomie des entreprises et des organisations, *PME-PMI : le métier de dirigeant et son rôle de changement*, Paris, Economica.
- (15). Charreaux, G. (2000). Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance. *Revue du financier*, 127, 8-17.
- (16). Corbetta, G. & Salvato, C. (2004). Self-serving or self-actualizing ? Models of man and agency costs in different types of family firms : a commentary on comparing the agency costs of family and non-family firms : conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 355-362.
- (17). Davis, J.H., Schoorman, F.D. & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- (18). Djelassi, M. (1996). Structure de propriété, relation d'agence et performance des firmes françaises cotées en bourse. *Journal de la société de statistique*, tome 137, n°3, Paris, 51-77.
- (19). Eisenberg, T., Sundgren S. & Wells, M. (1998). Larger Board Size and Firm Value Decreasing in Small Firms. *Journal of Financial Economics*, 48, 35-54.
- (20). Feudjo, J.R. (2006). Homogénéité, hétérogénéité de l'équipe dirigeante, performance de l'entreprise et enracinement du dirigeant. *La revue des sciences de gestion*, 3(219), 115-128.
- (21). Horogbe, R., & Garandi, A. (2021). Mécanismes de gouvernance et performances financières des PME familiales : une étude empirique menée en contexte camerounais.

- International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2(2), 179- 193. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4641498>
- (22). Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. *Projectique* (2), (n°17), 93-103.
- (23). Jensen, M. & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm : Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(1), 305-360.
- (24). Khenissi, M. (2013). Rémunération des dirigeants et Performance financière: une étude française. HAL Id : halshs-00834608, 1-20.
- (25). Kolsi, M. & Ghorbel H. (2011). Effet des mécanismes de gouvernance sur la performance financière et boursière : Cas des entreprises canadiennes. *Comptabilités, économie et société*, 1-24.
- (26). Lamkaraf, I. & Zaam, H. (2019). L'audit interne au service de la gouvernance d'entreprise. *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de L'Audit*, 4(1), 559-571.
- (27). Lebas, M. (1995). Oui, il faut définir la performance. *Revue Française de Comptabilité*, Juillet-Août, 66-71.
- (28). Lorino, P. (2003), *Méthodes et pratiques de la performance*, (éd.3). Paris: Editions d'Organisations.
- (29). Lubatkin, M.H., Ling, Y. & Schulze, W.S. (2007). An organizational justice-based view of self-control and agency costs in family firms. *Journal of Management Studies*, 44(6),955-971.
- (30). Magnan, M. (2006). Les options sur actions : création de richesse pour les actionnaires ou enrichissement des dirigeants au détriment des actionnaires ? *Finance Contrôle Stratégie*, 9(3), 221-235.
- (31). Meier, O. & Schier, G. (2008). Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ? *Revue management et avenir*, 6(20), 179-198.
- (32). M'hamid, I., Hachana, R. & Omri, A. (2011). Diversité genre dans le conseil d'administration et performance des entreprises tunisiennes cotées. *Global Journal of Management and Business Research*, 11, 93-101. .
- (33). Morck, R., Shleifer, A. & Vishny, R.W. (1990). Do managerial objectives drive bad acquisitions ? *Journal of Finance*, 45(1), 31- 48.
- (34). Mougou Mbenda, S.P. & Niyonsaba Sebingunda, E. (2015). Efficacité des mécanismes de gouvernance des PME : Une évaluation empirique en contexte camerounais. *Revue internationale PME*, 28 (1), 1-30.
- (35). Ndangwa, L., Sonna, F.D. & Djeumene, P. (2007). Réseau social du dirigeant et performance de la TPE. *La revue des sciences de gestion*, (223), 75-85.
- (36). Neter, J., Wasserman, W. & Kutner, M.H. (1989). *Applied Linear Regression Models*, 2nd Edition. Richard D. Irwin, Inc., Homewood.
- (37). Ngok Evina, J.F. & Kombou, L. (2006). L'influence du pouvoir du dirigeant sur la structure de l'entreprise : une étude à partir des entreprises camerounaises. *La revue des sciences de gestion*, 3(219), 89-98.
- (38). Ngok Evina, J.F. (2008). La performance des entreprises est-elle liée au style de pouvoir du dirigeant ? Une étude à partir des PME camerounaises. *La revue des sciences de gestion*, 2(230), 79-86.
- (39). Ngok Evina, J.F. (2010). Système de gouvernance et performance des entreprises camerounaises : un mariage harmonieux. *La revue des sciences de gestion*, 3-4(243-244), 53-62.
- (40). Ngongang, D. & Zourmba, T. (2020). Modes de financement à long terme et croissance des PME camerounaises. *Revue africaine de management*, 5 (1), 89-109.
- (41). O'Byrne, S.F. (2005). Top Management Incentives and Corporate Performance. *Journal of Applied Corporate Finance*, 17(4), 105-114.

- (42). Organisation de Coopération et de Développement Economiques, OCDE. (2004).Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE.
- (43). Parrat, F. (2003). Le gouvernement d'entreprise (Les Topos), Paris, Dunod.
- (44). 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, (271), 109-108.
- (45). Sateu A. G. (2021) mode de gouvernance des PME camerounaises revue d'étude en management des organisations. Vol 6 n°2
- (46). Saulquin, J. & Schier, G. (2007). Responsabilité sociale des entreprises et performance: Complémentarité ou substituabilité. La Revue des Sciences de Gestion, 1(223), 57-65. Shleifer, A. & Vishny, R.W. (1997). A Survey of Corporate Governance. Journal of Finance, (2), 737-783.
- (47). Sokol, D.D. (2009). Competition policy and comparative corporate governance of stateowned enterprises. Brigham Young University Law Review, (6), 1713-1811.
- (48). Touna Mama, E. (2008). L'économie camerounaise, pour un nouveau départ, Yaoundé, Afrédit, Africaine d'édition.
- (49). Valin, G., Gavanou, J., Guttman, C. & Le Vourc'h, J. (2006). Controlor & Auditor, Paris, Dunod.
- (50). Wanda, R. (2010). Conseil d'administration et performance des entreprises conjointes franco-camerounaises. La revue des sciences de gestion, 5-6(245-246), 91-97.