

L'influence de la RSE sur les mécanismes de gouvernance des PME au Cameroun

Simplice Gaël TONMO* Laure Hymette FANGUE** Carine Laguarda KOUNTELEJOUO***

*Docteur en Sciences de gestion, Institut Universitaire Fotso Victor de Bandjoun, Université de Dschang

**Maitre de Conférences, Faculté des sciences économiques et de gestion, Université de Dschang,

***Docteur en Sciences de Gestion, Faculté des sciences économiques et de gestion, Université de Yaoundé II SOA

Received: September 29, 2024 **Accepted:** December 30, 2024 **Published:** December 31, 2025

Résumé

Objectif : l'objectif de cette recherche est de tester l'impact d'une RSE mieux développée sur les mécanismes de bonne gouvernance dans les PME Camerounaises.

Méthodologie : la régression logistique a été appliquée à un échantillon de 113 PME camerounaises pour lesquelles nous avons préalablement collecté, par le biais d'une enquête par questionnaires.

Résultats : les pratiques relatives aux dimensions légales, éthiques et philanthropiques de la RSE contribuent à améliorer l'efficacité du conseil d'administration et le type de formation des dirigeants dans leur rôle de contrôle. Cela devrait permettre à ces derniers de prendre des décisions favorisant l'intérêt de toutes les parties prenantes, en ligne avec les recommandations de plusieurs études sur la gouvernance d'entreprise

Originalité/Pertinence : c'est la première étude en contexte camerounais qui met en exergue les pratiques RSE pouvant améliorer les problèmes de gouvernance dans les entreprises.

Contribution sociales/de gestion : Une PME devrait d'utiliser : le document éthique, le règlement du secteur d'activité, le code de travail, le respect de la réglementation pour significativement améliorer ses mécanismes gouvernance et par ricochet une création de valeur pour toutes les parties prenantes.

Mots clés : RSE, gouvernance d'entreprise, parties prenantes

The influence of CSR on the governance mechanisms of SME in Cameroon

Abstract

Objective: the aim of this research is to test the impact of a better-developed CSR on good governance mechanisms in Cameroonian SMEs.

Methodology: logistic regression was applied to a sample of 113 Cameroonian SMEs for which we had previously collected data through a questionnaire survey.

Results: practices relating to the legal, ethical and philanthropic dimensions of CSR contribute to improving the effectiveness of the board of directors and the type of training managers receive in their supervisory role. This should enable them to make decisions in the interests of all stakeholders, in line with the recommendations of several studies on corporate governance.

Originality/Relevance: this is the first study in the Cameroonian context to highlight CSR practices that can improve corporate governance issues.

Social/management contribution: an SME should use: the ethics document, the rules of the business sector, the labor code, compliance with regulations to significantly improve its governance mechanisms and, in turn, create value for all stakeholders.

Key words: CSR, corporate governance, stakeholders

Introduction

La gouvernance reste dans la quasi-totalité des pays au centre de toutes les préoccupations. Son appréhension et son implémentation étant les conditions essentielles permettant de limiter les conflits d'intérêts entre toutes les parties prenantes. La gouvernance est enfant de la complexité, car elle ne prétend plus que le monde est placide et simple, mais elle accepte le défi de chercher à mettre en place des mécanismes de prospection et de collaboration, qui assurent une coordination certaine, et qui peuvent mener vers une durabilité de l'action, et donc de maintien de la performance des équipes Dlimi (2020).

En effet, de nombreuses questions ont été soulevées dans les dernières décennies et en particulier à la suite de différents scandales liés à la gouvernance des entreprises. La gouvernance d'entreprise, peut s'appréhender à deux niveaux : le niveau organisationnel et le niveau institutionnel Rubinstein (2002). Le niveau organisationnel comporte deux approches de la gouvernance d'entreprise : une approche shareholder et stakeholder.

Pour les partisans de l'approche shareholdering, Shieifer et Vishny (1997), Charreaux (1998) et McConnell (2003) la gouvernance d'entreprise doit se préoccuper de protéger les intérêts des actionnaires en mettant en place des dispositifs internes à l'entreprise par lesquels les actionnaires mandants contrôlent au mieux les dirigeants mandatés plus enclins à détourner vers d'autres buts que la maximisation du retour sur investissement des actionnaires en cas de conflit d'intérêt. Cette attitude opportuniste du dirigeant est expliquée par la séparation des fonctions de propriété et de gestion. Le substrat théorique de cette vision de la firme est la théorie de l'agence et des contrats incomplets. Pour ces auteurs la gouvernance d'entreprise consiste à protéger les actionnaires qui sont les seuls bénéficiaires de la valeur créée et aussi de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants

Par contre, les participants de l'approche stakeholder Pérez (2003), Cabye et Hirigoyen (2005) soutiennent une vision plus partenariale de l'entreprise. L'entreprise est considérée comme un nœud des contrats, « un lieu de multiples relations d'agence ». Par conséquent, la firme ne peut plus se limiter au seul prisme du dirigeant et des actionnaires. La reconnaissance d'autres intervenants ou acteurs dans le processus de création de richesse ou de valeur (salariés, fournisseurs, banques, clients notamment) exige que l'entreprise accorde une importance comparable aux intérêts de tous les stakeholders. Ces autres parties prenantes sont en droit de demander des comptes à l'entreprise. La théorie des coûts de transaction est le support théorique de l'approche stakeholder de la firme. L'avantage d'une prise en compte de toutes les parties prenantes est de permettre la mobilisation de toutes les énergies autour et en faveur de l'entreprise et de prévenir certains comportements opportunistes sources de coûts. Cet argument est utilisé par de nombreux auteurs (Donaldson et

Preston, (1995) ; Blair M., (1995); Jones, (1995) pour justifier la supériorité du modèle stakeholder par rapport au modèle shareholder.

La théorie institutionnelle peut être aussi appréhendée au niveau de la structure du capital. Deux modèles de gouvernance sont alors distingués : le modèle de type *outsider* (contrôle dit externe) et le modèle *insider* (contrôle dit interne)

Dans le système *outsider*, les besoins en capital sont satisfaits par une forte atomisation des actionnaires et par l'existence d'un marché financier très développé. Les traits caractéristiques de ce système sont: une dispersion de la structure du capital et donc des droits de vote, des exigences de transparence de l'information. La régulation du comportement opportuniste de certains dirigeants s'effectue alors de manière externe sur le marché de la prise de contrôle d'entreprises ou sur le marché des dirigeants. En effet, lorsque les bons résultats de la firme ne sont pas au rendez-vous, les actionnaires sont incités à céder leurs titres faisant ainsi planer sur l'entreprise une cible potentielle d'offre publique d'achat (OPA). Cette menace incite les dirigeants à s'aligner sur les intérêts des actionnaires. Dans ce système, les investisseurs institutionnels et notamment les fonds de pension sont souvent présents.

Dans le système *insider*, en revanche les marchés financiers sont peu nombreux. Les besoins en capital de la firme sont comblés grâce à l'apport de gros actionnaires qui protègent les équipes dirigeantes en place de la menace d'OPA. Le marché n'y joue qu'un rôle mineur. Toutefois, ces gros actionnaires ne sont pas les seuls à exercer le contrôle sur les dirigeants. D'autres parties prenantes comme par exemples les salariés, les clients, les fournisseurs, les banques exercent aussi un contrôle sur les dirigeants. Le dirigeant doit ménager divers types d'intérêts. La régulation du comportement des dirigeants n'est plus assurée par les mécanismes de marché. L'équilibre interne entre les différentes parties prenantes est assuré par des conseils de surveillance. Ce qui caractérise ce modèle c'est la concentration du capital ou des droits de vote entre les mains d'une poignée d'investisseurs, la protection juridique des investisseurs minoritaires et des exigences de transparence de l'information jugées faibles. En définitive le mode de régulation du modèle repose sur une protection juridique qui définit précisément le rôle de chaque partie prenante. L'approche institutionnelle, propose que les mécanismes de gouvernance d'entreprise soient parfois adoptés dans le but d'acquiescer une légitimité (Biggart 1991). En outre, la littérature RSE suggère que la nécessité d'apaiser les inquiétudes sur les menaces à la légitimité de l'organisation ont largement agi comme une force motrice puissante pour ces informations (Chenetal. 2008 ; Rahaman et coll. 2004). Par conséquent, une relation forte entre la RSE et les mécanismes de gouvernance d'entreprise peut être envisagée.

La RSE est un concept qui a attiré l'attention dans le monde entier et a acquis un nouvel écho dans l'économie mondiale (Jamali, 2006). la RSE est un ensemble de politiques, pratiques et programmes qui sont intégrés dans l'ensemble des opérations commerciales et des processus de prise

de décision, et destinés à assurer que l'entreprise maximise les effets positifs de ses opérations sur la société. Dans cette lignée, Wirtz, (2001) montre que la mise en œuvre de la gouvernance dans l'entreprise permet de « garantir un processus durable et efficace de création de valeurs conforme à l'ensemble des parties-prenantes internes et externes et en respect des règlements légaux, des statuts internes et des principes éthiques ».

Suites à ces considérations et aux études sur la RSE et la gouvernance d'entreprise à l'instar des travaux Amami et Maalej (2015) et Cézanne et Rubinstein (2011) Tanchon et Ribeiro (2019). Une lacune importante dans la littérature sur la RSE et la gouvernance d'entreprise est la rareté des recherches dans le contexte des économies en développement et dans les PME. Judge et *al.* (2008), dans une recherche transnationale, identifient l'institution de l'ordre public et la corruption moins répandue comme des antécédents de la légitimité de la gouvernance d'entreprise. Ceci est cohérent avec Uddin et Choudhury (2008), qui soulignent que les sociétés traditionnelles des économies en développement et des PME, caractérisées par la domination de la famille, la corruption et l'ingérence politique, ne sont pas propices à l'adoption de modèles de gouvernance d'entreprise rationnelle de style occidental. Le comportement de ces derniers face à la RSE est bien différent de celui des grandes entreprises (Frimousse, 2013 ; Jenkins, 2004). Plusieurs auteurs considèrent que « la RSE n'est que très faiblement intégrée » dans leurs stratégies (Capron & Quairel- Lanoizelée, 2007).

La problématique de cette étude vise à déterminer dans quelle mesure les pratiques de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) peuvent améliorer les mécanismes de gouvernance des petites et moyennes entreprises (PME) au Cameroun. Ces PME jouent un rôle crucial dans la création de richesse et d'emploi, et elles sont au cœur des préoccupations liées au développement durable.

L'objectif principal de cette recherche est d'évaluer l'impact des pratiques de la RSE sur la gouvernance des PME camerounaises. Pour ce faire, nous examinerons les dimensions de la RSE susceptibles d'influencer positivement ces mécanismes de gouvernance. L'article présentera d'abord une revue de la littérature sur le lien entre la RSE et la gouvernance d'entreprise, suivie de la démarche méthodologique adoptée, avant de discuter des résultats obtenus.

1. La RSE comme déterminant de la gouvernance d'entreprise : Une revue de la littérature

L'effet de la propriété managériale sur les divulgations volontaires intéresse depuis longtemps les chercheurs en comptabilité. Dans une large mesure, la littérature antérieure révèle que la propriété de la direction est liée négativement aux niveaux de divulgation volontaire (par exemple, Eng et Mak 2003 ; Chau et Gray 2010). Comme mentionné précédemment, les entreprises gérées par leur propriétaire sont très fréquentes au Cameroun, et dans la plupart des cas, le conseil

d'administration comprend principalement des membres de la famille (Farooque et al. 2007). Cette propriété managériale concentrée permet aux managers de dominer l'entreprise et de décider des stratégies et politiques relatives au comportement social de l'organisation. La domination des membres de la famille dans la direction de l'entreprise conduit au développement d'une tendance à ce que les décisions importantes soient d'abord prises lors de réunions familiales, puis régularisées lors de réunions officielles du conseil, ce qui rend ces réunions largement symboliques (Ahmed et Siddiqui 2011). Pour ce type d'entreprises, la responsabilité publique peut être moins problématique car les intérêts des étrangers peuvent être relativement limités. Du point de vue de la théorie de l'agence, on parle de problème d'agence de «type 2 » Kuo et Hung (2012).

Pour un examen des problèmes d'agence dans les entreprises familiales. De plus, comme on peut s'attendre à ce que le niveau d'intérêt public pour les sociétés à participation restreinte soit relativement faible, ce type d'entreprises peut être moins actif dans les activités sociales. En d'autres termes, les dirigeants de sociétés fermées peuvent ne pas investir massivement dans des activités socialement responsables, car les coûts d'investissement dans ces activités peuvent dépasser de loin ses avantages potentiels. Par conséquent, on peut s'attendre à moins d'informations sur la RSE dans les entreprises étroitement détenues ou gérées par leurs propriétaires. Les résultats de preuves antérieures limitées documentent également une relation négative entre la propriété de la direction et l'étendue des divulgations de RSE (Oh et al. 2011 ; Ghazali 2007).

La présence d'administrateurs indépendants au sein du conseil est considérée comme un mécanisme majeur de gouvernance d'entreprise. On pense généralement que les administrateurs externes indépendants renforceront le conseil en surveillant les activités de la direction et veilleront à ce que les intérêts des investisseurs soient protégés (Petra 2005). Un certain nombre d'études (par exemple, Harjoto et Jo 2011) rapportent que les informations RSE sont significativement corrélées à l'indépendance du conseil, mesurée en termes de pourcentage d'administrateurs indépendants au sein du conseil. Conformément à cela, on peut donc soutenir que la RSE améliorera la présence d'administrateurs indépendants au sein du conseil.

Dans le contexte du Cameroun, cependant, le terme « administrateurs indépendants » peut avoir une signification entièrement différente. Conformément à la plupart des directives de gouvernance d'entreprise de style occidental. Cependant, Sobhan et Werner (2003) soulignent qu'un administrateur qui correspond à la définition de «l'indépendance» au Cameroun est souvent un ancien bureaucrate, nommé dans le but d'obtenir des licences ou «en retour de faveurs antérieures». Très peu d'administrateurs indépendants sont nommés pour leur expertise et la priorité dans la nomination des administrateurs est généralement leurs relations personnelles avec la direction de l'entreprise ou les relations qui peuvent être utilisées pour l'entreprise à l'avenir. Lorsque les conseils ont besoin d'un avis indépendant, ils comptent sur le recours à des consultants ou conseillers externes. Par

conséquent, dans le contexte du Camerounais, les administrateurs indépendants ne servent pas de défenseur des actionnaires minoritaires ou de source d'idées nouvelles et différentes. (Sobhan et Werner 2003). Ceci est cohérent avec les travaux d'Uddin et Choudhury (2008), qui constatent que dans la plupart des entreprises les administrateurs indépendants ont été nommés «uniquement pour le nom», et les relations personnelles, plutôt que les compétences et l'expertise, étaient les principaux critères de sélection.

La combinaison des postes de dirigeant et de président entraîne des problèmes de leadership et de gouvernance. Li et coll. (2008) soutiennent que la séparation des rôles de président et de chef de la direction peut améliorer la qualité du suivi dans les décisions critiques concernant la réactivité des parties prenantes. Haniffa et Cooke (2005) offrent deux vues sur cet aspect. Le premier point de vue soutient la séparation des deux rôles pour fournir des freins et contrepoids pour la performance de la direction, tandis que le deuxième point de vue soutient que la séparation n'est pas cruciale car de nombreuses entreprises sont bien gérées même avec les rôles combinés et ont un conseil d'administration solide et compétent pour la surveillance. Néanmoins, les entreprises avec la dualité dirigeant offrent un plus grand pouvoir à une personne, ce qui peut lui permettre de prendre des décisions qui ne tiennent pas compte des intérêts plus grands des parties prenantes. Cela peut entraîner la négligence d'une implication supplémentaire dans des activités sociales ou communautaires et donc la divulgation de ces activités. Le président du conseil n'est pas tenu de respecter les critères d'indépendance. Étant donné la présence écrasante de la domination familiale dans le secteur des entreprises Camerounaises, il n'est pas surprenant que ces postes soient très souvent occupés par deux membres de la même famille. Ceci est cohérent avec Mougou et Niyonsaba (2015), qui déclarent à l'exception des sociétés multinationales, la plupart des sociétés cotées sont dominées par des membres de la famille, et le chef de famille devient le président et d'autres membres de la famille occupent des postes importants tels que le directeur général.

Les effets des comités de famille sur la gouvernance d'entreprise sont bien documentés (par exemple, Turley et Zaman 2004 , 2007). Les comités de famille commentent et approuvent les choix de méthodes comptables et sont donc censés influencer l'approche de l'entreprise en matière d'information financière et d'information. Pomeroy et Thornton (2008) réalisent une méta-analyse des effets du comité de famille sur la qualité de l'information financière. L'étude fait état d'une relation positive entre l'existence d'un comité de famille et la qualité de l'information financière dans les économies émergentes. *« Le comité de famille est comme un ornement pour ma banque Je ne pense pas qu'ils aient un rôle dans le fonctionnement de la banque, ni qu'ils aient quoi que ce soit à voir avec les auditeurs. Il est là simplement parce que c'est une exigence réglementaire... J'ai entendu dire que dans de nombreuses entreprises, les membres du comité de famille sont en fait des épouses / membres*

de la famille des administrateurs qui ne connaissent pas grand-chose de l'entreprise ». (Ahmed et Siddiqui 2011)

L'étude rapporte également que les liens familiaux ont tendance à l'emporter sur la compétence et la compétence comme critère de sélection des membres du comité de famille.

2. Démarche méthodologique

2.1. L'échantillonnage

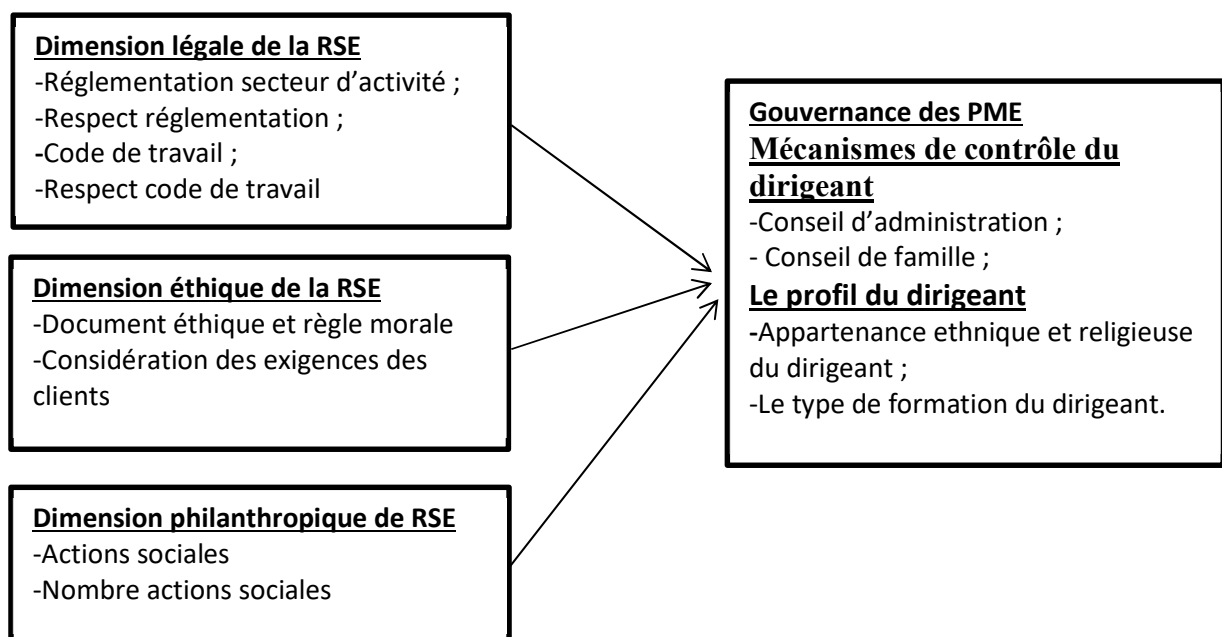
L'échantillon comprend 113 petites et moyennes entreprises sur la période 2018. L'échantillon se compose de différents secteurs tels que : alimentaire, papier et imprimerie, textile (23). Les données pour notre analyse sont de source primaire et ont été collecté auprès des responsables d'entreprises à travers un questionnaire. Notre choix réside dans le fait que le questionnaire, permet de recueillir un très grand nombre d'information sur de large échantillon d'entreprise. À la différence d'une retranscription d'entretien libre, le questionnaire permet d'enregistrer les réponses donc les modalités ont été définies préalablement. C'est un outil très puissant donc l'efficacité et la fiabilité dépendent de la justesse de sa mise en œuvre à savoir de son élaboration et de son administration.

2.2 Spécification du modèle et présentation des variables

2.2.1 Présentation du modèle

Nous avons faire recours à la littérature, Mougou et Niyonsaba (2015) nous propose des mécanismes classiques de gouvernance pour les PME. Pour mesurer les variables liées aux dimensions légales, éthiques et philanthropiques. Nous avons aussi faire recours à la littérature Caroll (1979) et Ngok E. (2017).

Figure 1 : Modèle conceptuel de l'étude



Source : les auteurs

2.2.2 Présentation des variables

Les pratiques RSE ont été captées par 08 variables représentant trois dimensions de la RSE. Dans la dimension légale (Réglementation secteur d'activité ; Respect réglementation ; Code de travail ; Respect code de travail) ; dans la Dimension éthique de la RSE (Document éthique et règle morale, Considération des exigences des clients) ; en ce qui est de la Dimension philanthropique (Actions sociales, Nombre actions sociales).

Pour mesurer la gouvernance, 04 variables : Conseil d'administration et Conseil de famille (comme mécanismes de contrôle du dirigeant) et l'appartenance ethnique et religieuse du dirigeant ; et le type de formation du dirigeant (comme mécanisme de gouvernance lié au profil du dirigeant) Ces différentes variables sont codifiées de la manière suivante dans notre modèle.

- CA = le conseil d'administration
- α = la constante
- ε = le terme d'erreur
- $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, \beta_6, \beta_7$, et β_8 sont les coefficients de régression
- DE = Documents d'Ethique,
- RSA=Réglementation Secteur d'Activité,
- RR = Respect Réglementation,
- CT= Code de Travail.
- RCT= Respect du Code de Travail
- CEC= Considération des Exigences des Clients
- AS = Actions Sociales
- NAS= Nombre d'Action Sociale
- CF = le conseil de famille
- AERD = Appartenance ethnique et religieuse du dirigeant
- TFD = le type de formation du dirigeant

2.3 Les modèles économétriques

Modèle 1 : gouvernance mesurée par le conseil d'administration

$$CA = \alpha + \beta_1 (DE) + \beta_2 (RSA) + \beta_3 (RR) + \beta_4 (CT) + \beta_5 (RCT) + \beta_6 (CEC) + \beta_7 (AS) + \beta_8 (NAS) + \varepsilon \quad (1)$$

Modèle 2 : gouvernance mesurée par le conseil de famille

$$CF = \alpha + \beta_1 (DE) + \beta_2 (RSA) + \beta_3 (RR) + \beta_4 (CT) + \beta_5 (RCT) + \beta_6 (CEC) + \beta_7 (AS) + \beta_8 (NAS) + \varepsilon \quad (2)$$

Modèle 3 : gouvernance mesurée par l'appartenance ethnique et religieuse du dirigeant

$$AERD = \alpha + \beta_1 (DE) + \beta_2 (RSA) + \beta_3 (RR) + \beta_4 (CT) + \beta_5 (RCT) + \beta_6 (CEC) + \beta_7 (AS) + \beta_8 (NAS) + \varepsilon \quad (3)$$

Modèle 4 : gouvernance mesurée par le type de formation du dirigeant

$$\text{TFD} = \alpha + \beta_1 (\text{DE}) + \beta_2 (\text{RSA}) + \beta_3 (\text{RR}) + \beta_4 (\text{CT}) + \beta_5 (\text{RCT}) + \beta_6 (\text{CEC}) + \beta_7 (\text{AS}) + \beta_8 (\text{NAS}) + \varepsilon \quad (4)$$

3. Résultats des analyses et discussions**3.1 Résultat du test de khi-deux**

Les résultats nous permettent d'avoir la valeur du khi-deux calculé pour un degré de liberté égal à huit est de 23,296 et est significative au seuil d'1% lorsque la gouvernance est mesurée par l'existence du conseil d'administration. Ceci signifie que l'association entre les dimensions de la RSE et l'existence du conseil d'administration est statistiquement significative au seuil d'1%. La RSE nous permet d'avoir la valeur du khi-deux calculé pour un degré de liberté égal à huit est de 11,363 n'est pas significative lorsque la gouvernance est mesurée par l'existence du conseil de famille. Ceci signifie que l'association entre les dimensions de la RSE et l'existence du conseil de famille n'est pas statistiquement significative.

En conclusion, nous constatons qu'une association entre les dimensions de la RSE entre l'existence du conseil d'administration d'une part et le type de formation du dirigeant d'autre part est statistiquement significative au seuil respectif d'1% et de 5%. Ce qui signifie que les dimensions de la RSE ont un impact positif ou négatif sur l'existence du conseil d'administration et sur le type de formation du dirigeant, autrement dit ils dépendent positivement ou négativement des dimensions de la RSE des moyennes camerounaises. Les limites d'un test de khi-deux (test de lien d'indépendance entre une variable X et une variable Y), qui sont d'une part la non-précision des signes des variables (négatif ou positif) et la non prise en compte des interactions entre les variables, conduit à opter pour une régression logistique en complément. Cette dernière va donc nous permettre de savoir si les l'existence du conseil d'administration et le type de formation du dirigeant dépendent positivement ou négativement des dimensions de la RSE.

3.2 Les résultats des estimations des 4 modèles

Le tableau 1 ci-dessous présente la spécification et la signification du modèle économétriques ainsi que les estimations des paramètres de chaque modèle.

Tableau 1: synthèse des modèles 1 et 2

variables	Conseil de contrôle du dirigeant							
	Existence du conseil Administration				Existence du conseil famille			
	B	E.S.	Wald	Sig.	B	E.S.	Wald	Sig.
Document d'éthique	2,234	0,867	6,645	0,010**	0,430	0,710	0,367	0,545
Règlement secteur	0,989	1,501	0,434	0,510	1,488	0,965	2,377	0,123
Respect règlement	2,629	1,494	3,097	0,078***	-0,114	0,993	0,013	0,909
Code de travail	3,699	1,827	4,098	0,043**	0,382	1,113	0,118	0,731
Respect code de travail	-2 ,528	1,121	5,084	0,024**	-0,695	0,903	0,591	0,442
Considération des exigences des clients	-0,108	0,758	0,020	0,887	0,933	0,717	1,694	0,193
Actions sociales	0,937	1,383	0,459	0,498	1,890	1,020	3,437	0,064
Nombre d'action sociale	-0,770	0,743	1,074	0,300	0,596	0,691	0,746	0,388
Constante	-7,620	3,187	5,717	0,017	-6,904	2,234	9,555	0,002
	Modèle 1 (conseil d'administration)				Modèle 2 (conseil de famille)			
	Valeur Khi-deux : 23,296				Valeur Khi-deux : 11,363			
	P= 0,003*				P= 0 ,182			
	-2log-vraisemblance : 52,732				-2log-vraisemblance : 60,485 ^a			
	R-deux de Cox & Snell : 0 ,335				R-deux de Cox & Snell : 0,178			
	R-deux de Nagelkerke : 0 ,455				R-deux de Nagelkerke : 0,250			

Source : les auteurs

*Significatif à 1% **significatif à 5 % *** significatif à 10%

A la lecture du tableau 1, on peut remarquer que les deux modèles (modèle 1 lorsque la gouvernance est mesurée par l'existence du conseil d'administration et modèle 2 lorsqu'elle est évaluée par l'existence du conseil de famille) révèlent des valeurs positives et non significatives, en ce qui concerne les variables représentant les variables non spécifiées (constante). En ce qui concerne la statistique de Khi-deux attestant la spécification du modèle, elle est significative au seuil de 1% pour le premier modèle, et n'est pas significative pour le deuxième modèle. A travers le R^2 de Nagelkerke, on constate que les variables recensées pour caractériser les dimensions de la RSE expliquent respectivement à 45 ,5% et à 25% la gouvernance des PME si celle-ci est appréhendée respectivement par l'existence du conseil d'administration et l'existence du conseil de famille. On conclut qu'à partir de l'existence du conseil d'administration que :

- Le document éthique et de règle de moral l'influencent positivement et sont significatif au seuil de 5% ; ceci signifie que l'impact positif que le document éthique et de règle morale ont

sur l'existence du conseil d'administration va contribuer à la création de valeur pour toutes les parties prenantes.

- La considération des exigences des clients l'influence négativement et n'est pas significative. Ceci signifie que l'impact négatif que la considération des exigences des clients a sur le conseil d'administration va entraîner une mauvaise gouvernance.
- Les actions l'influencent positivement et ne sont pas significatives ; ce qui va entraîner une mauvaise gouvernance.
- Le nombre d'action sociale l'influence négativement l'existence du conseil et n'est significatif. Ce qui va entraîner une destruction de valeurs pour les parties prenantes.

Tableau 2 : synthèse des modèles 3 et 4

<i>variables</i>	<i>Profil du dirigeant</i>							
	<i>Ethnie et religion du Dirigeant</i>				<i>Type de formation</i>			
	<i>β</i>	<i>E.S.</i>	<i>Wald</i>	<i>Sig.</i>	<i>β</i>	<i>E.S.</i>	<i>Wald</i>	<i>Sig.</i>
<i>Document d'éthique</i>	0,632	0,724	0,761	0,383	-0,465	0,698	0,443	0,505
<i>Règlement secteur</i>	-0,783	1,036	0,571	0,450	3,659	1,696	4,655	0,031**
<i>Respect de la réglementation</i>	0,380	0,974	0,152	0,696	-3,659	1,685	4,714	0,030**
<i>Code de travail</i>	2,623	1,512	3,009	0,083***	2,754	1,485	3,441	0,064***
<i>Respect du code de travail</i>	-1,329	0,881	2,278	0,131	-0,567	0,916	0,383	0,536
<i>Considération des exigences des clients</i>	0,527	0,717	0,540	0,462	1,139	0,746	2,334	0,127
<i>Actions sociales</i>	0,126	1,247	0,010	0,920	2,595	1,565	2,749	0,097**
<i>Nombre action sociale</i>	-0,354	0,691	0,263	0,608	0,479	0,719	0,444	0,505
<i>Constante</i>	-1,143	2,219	0,266	0,606	-6,307	2,775	5,165	0,023
<i>Modèle 3 (Ethnie et Religion du dirigeant)</i>					<i>Modèle 4 (Type de formation du dirigeant)</i>			
<i>Valeur Khi-deux : 6,369</i>					<i>Valeur Khi-deux : 18,891</i>			
<i>P=0,606</i>					<i>P= 0,015**</i>			
<i>-2log-vraisemblance : 61,955^a</i>					<i>-2log-vraisemblance : 61,238^a</i>			
<i>R-deux de Cox & Snell : 0,104</i>					<i>R-deux de Cox & Snell : 0,278</i>			
<i>R-deux de Nagelkerke : 0,150</i>					<i>R-deux de Nagelkerke : 0,371</i>			

**significatif à 5 %

*** significatif à 10%

Sources : les auteurs

Les résultats ci-dessus suggèrent que les deux modèles (modèle 3 lorsque la gouvernance est mesurée par l'appartenance ethnique et religieuse du dirigeant et modèle 4 lorsqu'elle est évaluée par le type de formation du dirigeant) révèlent des valeurs positives et non significatives, en ce qui concerne les variables représentant les variables non spécifiées (constante). En ce qui concerne la statistique de Khi-deux attestant la spécification du modèle, elle est significative au seuil de 5% pour le quatrième modèle.

A travers le R^2 de Nagelkerke, on constate que les variables recensées pour caractériser la RSE expliquent respectivement à 15% et à 37,1% la gouvernance des moyennes Camerounaises si celle-ci est appréhendée respectivement par l'appartenance ethnique et religieuse du dirigeant et le type de formation du dirigeant.

Le règlement du secteur d'activité et le respect du code de travail l'influencent négativement et ne sont pas significatifs ; ce qui va entraîner une mauvaise gouvernance ; Le respect du règlement du secteur d'activité l'influence positivement mais n'est pas significatif ; ce qui va entraîner une mauvaise gouvernance ; Le code de travail l'influence positivement et est significatif au seuil de 10% ; ce qui va de ce fait entraîner la prise de décision contribuant à la création de valeur. De même, on remarque à partir du type de formation du dirigeant que : Le règlement du secteur d'activité, l'influence positivement et est significatif au seuil de 5%, ce qui va conduire à une bonne gouvernance. En qui concerne le respect du règlement du secteur d'activité nous pouvons dire qu'il influence négativement le type de formation mais il est significatif au seuil de 5%, ceci signifie que l'impact négatif que le respect de la réglementation a sur le type de formation va contribuer à améliorer le type de formation entraînant de ce fait la prise de décision visant la création de valeur pour toutes les parties prenantes. Le code de travail l'influence positivement et est significatif au seuil de 10%, ce qui va conduire à une bonne gouvernance. Le respect du code de travail l'influence négativement dirigeant et n'est pas significatif. Le document éthique l'influence négativement mais et n'est pas significatif, mauvaise gouvernance. Les considérations des exigences des clients l'influence positivement mais n'est pas significatif, mauvaise gouvernance. Les actions sociales l'influencent positivement et ne sont pas significatifs. Le nombre d'action sociale l'influence négativement et n'est pas significatif. Les actions sociales l'influencent positivement et sont significatives au seuil de 10 %. Le nombre d'action l'influence positivement mais n'est pas significatif.

3.3 Discussions

Il découle de ces résultats que le respect du code de travail a une influence négative et significative sur la probabilité d'avoir une bonne gouvernance si l'on utilise comme indicateur de mesure de la gouvernance l'existence du conseil d'administration dans le premier modèle et non l'existence du conseil de famille dans le deuxième modèle. Le règlement du secteur d'activité et code de travail l'influencent positivement et ne sont pas significatifs. Le respect du règlement du secteur d'activité et le respect du code de travail l'influencent négativement et ne sont pas significatifs. Ceci signifie que l'impact négatif que le respect du règlement et le respect code de travail ont sur l'existence du conseil de famille va pousser ce conseil à prendre des décisions qui vont entraîner à la destruction de valeur pour les parties prenantes. Cette destruction de valeur familiale s'explique par le fait ce sont des entreprises familiales qui estiment que l'implantation de cette dimension légale de la RSE va entraîner des coûts supplémentaires et conduire à la réduction du profit pour l'entreprise. De même,

on remarque à partir l'existence du conseil de famille que les deux variables l'influencent positivement et ne sont pas significatifs. Ceci signifie que l'impact négatif que ces deux variables de la RSE ont sur le conseil de famille va entraîner une mauvaise gouvernance. Ceci montre que le document éthique et de règle morale, le respect du règlement, le code de travail et le respect du code de travail ont un impact positif sur l'existence du conseil d'administration va contribuer à la création de valeur pour toutes les parties prenantes. Ce résultat corrobore celui qui a été trouvé par Amami, Maalej (2015), par Jamali et al, (2008) ; Ruangviset, et al, (2014). Ces auteurs ont montré qu'il existe un lien significatif entre ces variables.

Le respect de la réglementation du secteur d'activité a une influence négative et significative sur la probabilité d'avoir une bonne gouvernance si l'on utilise comme indicateur de mesure de la gouvernance des PME le type de formation du dirigeant dans le quatrième modèle et non l'appartenance ethnique et religieuse du dirigeant dans le troisième modèle. Dans le quatrième modèle ce lien est significatif au seuil de 10% si la RSE est mesurée par le code du travail et les actions sociales et au seuil de 5% si la RSE est mesurée par le règlement du secteur d'activité et le respect de la réglementation. Ceci signifie que l'impact positif que règlement du secteur, le respect de cette réglementation, le code de travail et les actions sociale ont sur le type de formation du dirigeant va contribuer à la création de valeur pour toutes les parties prenantes. Ce résultat corrobore celui qui a été trouvé par Amami, Maalej, (2015), par Jamali et al, (2008) ; Ruangviset, et al, (2014). Ces auteurs ont montré la responsabilité sociale améliore les mécanismes de gouvernance dans les entreprises.

Conclusion générale

L'objectif de cette recherche était d'évaluer l'impact des pratiques de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) sur les mécanismes de gouvernance des petites et moyennes entreprises (PME) au Cameroun. Pour atteindre cet objectif, nous avons appliqué une régression logistique sur des données collectées auprès de 113 PME camerounaises via un questionnaire structuré. Les résultats de notre étude indiquent que les pratiques relatives aux dimensions légales, éthiques et philanthropiques de la RSE contribuent à améliorer l'efficacité du conseil d'administration et le type de formation des dirigeants dans leur rôle de contrôle. Cela devrait permettre à ces derniers de prendre des décisions favorisant l'intérêt de toutes les parties prenantes, en ligne avec les recommandations de plusieurs études sur la gouvernance d'entreprise (Carroll & Buchholtz, 2014; Freeman, 1984). À la lumière de ces résultats, il est conseillé aux PME d'adopter des documents éthiques, des règlements sectoriels, le code du travail et de veiller au respect des réglementations. Ces actions, en tant que pratiques de RSE, pourraient non seulement renforcer les mécanismes de gouvernance des PME camerounaises, mais aussi favoriser la création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes (Porter & Kramer, 2011).

Références bibliographiques

Acquier, A. (2008), « Développement durable et management stratégique: piloter un processus de transformation de la valeur », in: Actes de la 17ème

Acquier, A. et Gond, J-P. (2007), « Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. (Re) Lecture et analyse d'un ouvrage fondateur: Social Responsibilities of the Businessman d'Howard **Bowen (1953)**, Finance Contrôle Stratégie, 10(2), pp. 5-35 Conférence Internationale de Management Stratégique, Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), 28-31 mai, Nice.

Aglietta, M., et Rebérioux, A. (2004), Dérives du capitalisme financier, Bibliothèque Albin Michel Économie, Paris, 396 p.

Allouche, J., et Laroche, P. (2005), «A Meta-Analytical Examination of the Link between Corporate Social and Financial Performance », Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°57, pp. 18-41.

Amami I, Maalej, R. (2015), La RSE et la gouvernance des entreprises: Étude empirique dans le contexte Tunisien, Revue de Management et de Stratégie, (4:2), pp.24-41, www.revue-rms.fr, VA Press.

Angelique Ngaha Bah, Assane Ndao, Fatou Sall, et Bassirou Tidjani. (2016). La responsabilité sociétale des toutes petites, petites et moyennes entreprises en Afrique : un mythe en marche au Sénégal ?

Appelbaum, E., Berg, P. (2000), "High-Performance Work Systems: Giving Workers a Stake", in: M.M. Blair and T.A. Kochan (Eds), the New Relationship: Human Capital in the American Corporation, Washington, DC: Brookings Institution Press, pp. 102-138. Araujo, L.,

Asher, C.C Mahoney, J.M., et Mahoney, J.T. (2005), "Towards a Property Rights Foundation for a Stakeholder Theory of the Firm", Journal of Management & Governance, 9(1), January, pp. 5-32. Amali, D. and Mirshak, R. (2007). Corporate Social Responsibility (CSR): Theory and Practice in a Developing Country Context. *Journal of Business Ethics*, vol. 72, n° 3, p. 243-262

Aupperle K., Carroll A., et Hatfield J. D. (1985), « An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability », Academy of Management Journal, Vol. 28, No. 2, p. 446-463.

Aronson, S.A. (2009). Corporate strategy and inadequate governance: The pitfalls of CSR. *Business & Development Discussion Papers*, n° 11, p. 1-4.

Belem, G. (2009). *Quelle gouvernance pour la mise en œuvre du développement durable ? L'expérience de l'industrie minière du Mali*. Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal, Montréal, Québec, 546 p

- BOWEN H.R. (1953)**, *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper & Brothers.
- Brovelli L., Drago X. et Molinié É. (2013)**, *Responsabilité et performance des organisations : 20 propositions pour renforcer la démarche de responsabilité sociale des entreprises (RSE)*, Rapport public au Gouvernement,
- Capron M. et F. Quairel (2006)**, « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 1, n°1, p. 5-17.
- Capron M. et F. Quairel-Lanoizelee (2005)**, « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », *Journée Développement Durable- AIMS – IAE d'Aix-en-Provence*, pp.1-22.
- Carroll A. B. (1979)**, « A three dimensional conceptual model of corporate social performance », *Academy of Management Review*, vol.4, n°4, p. 497-505.
- Carroll, A. (1991)**, « The pyramid of Corporate Social Responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders », *Business Horizons*, july/august, pp.39 48
- Cézanne C et Rubinstein M (2011)** *La RSE comme instrument de la gouvernance d'entreprise : Une application à l'industrie française des télécommunications. "Innovation, Governance and Finance: Current Issues and New Challenges"*, Nov 2010, Saint-Denis, France.
- Charreaux G. (1997)**, *Le Gouvernement des Entreprises, Théorie et Faits*, Economica, Paris. Emmanuel DE CANNART D'HAMALE, Eva DE WALSCHE, Nicolas HACHEZ et Pol
- DLIMI , S.(2020)**. « Quelle alliance possible entre bonne gouvernance et stratégie RSE pour une meilleure performance dans la pme marocaine ». *Revue Française d'Economie et de Gestion*. 1, 6 (déc. 2020).
- Dubois, A., et Gadde, L-E (2003)**, "The Multiple Boundaries of the Firm", *Journal of Management Studies*, 40(5), July, pp. 1255-1277.
- Freeman R.E. (1984)**, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman
- FRIEDMAN M. (1970)**, The responsibility of business is to increase its profits, *New York Times Magazine*, vol. 33, p. 122-126.
- Gendron, C. (2010)**. Normaliser la responsabilité sociale : Le pari d'ISO 26 000. *Les Cahiers de la CRSDD - collection recherche*, n° 07, p. 1.47.
- MERCIER Samuel (2004)** , *L'éthique dans les entreprises*, Paris, La Découverte, 2004.
- 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.
- Ngok Evina J. F. (2017)** vers une contribution de la RSE à la performance globale des entreprises : une étude empirique Organisation internationale de normalisation (ISO), (2010). *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. Genève, ISO, 127 p. (Norme internationale ISO 26000).

Organisation pour la Coopération et le Développement Économique. (2005). *Lignes directrices de l'OCDE sur le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques.* Paris: Les Éditions de l'OCDE.

Organisation pour la Coopération et le Développement Économique. (2006). *Stratégies nationales de développement durable : bonnes pratiques dans les pays de l'OCDE.* Paris: Les Éditions de l'OCDE