

Structure de contrôle et performance des entreprises camerounaises

ROBERTSANGUÉ-FOTSO

Université de Yaoundé II / Cameroun

Abstract:

Based on contractual theories of the firm and cognitive approach, to identify the link between the structure of control through ownership concentration, the nature of the shareholder and the characteristics of the board's performance this research aims to Cameroonian financial companies. The econometric analysis focuses on estimating a panel model 50 companies over the period 2010-2012 has identified the main result that the international experience of the director influence positively and significantly the performance, joining the logic of the agency. This conclusion takes into account the specifics econometrics models, the choice of control variables and performance. However, it is emphasized that.

Keywords:

Control structure, Performance, Agency administrator experience.

Résumé:

En s'appuyant sur les théories contractuelles de la firme et de l'approche cognitive, cette recherche a pour objectif de cerner le lien entre la structure de contrôle à travers la concentration du capital, la nature de l'actionnaire et les caractéristiques du conseil d'administration sur la performance financière des entreprises camerounaises. L'analyse économétrique porte sur l'estimation d'un modèle de panel de 50 entreprises sur la période 2010 à 2012 et souligne que l'expérience internationale de l'administrateur influence positivement la performance, rejoignant ainsi la logique de l'agence. Cette conclusion tient



compte des modèles économétriques spécifiés, du choix des variables de contrôle et de performance.

Mots clés:

Structure de contrôle, Performance, Agence, Administrateur, Expérience.

INTRODUCTION

Les conséquences de la séparation des fonctions de propriété et de décision, ont abouti au développement des structures de contrôle, dont l'objectif est d'aligner les intérêts des mandataires sociaux sur ceux des différentes parties prenantes à la vie de l'entreprise. La structure de contrôle peut être définie comme un ensemble de dispositifs organisationnels et institutionnels visant à stimuler les dirigeants à gérer conformément aux intérêts de tous les individus exposés aux risques de l'entreprise, et à garantir la création et la répartition de la valeur. Elle désigne dans notre travail le conseil d'administration (désormais CA) qui constitue un sous-ensemble du mécanisme de gouvernance, pouvant influencer la performance financière de l'entreprise. La structure de contrôle, susceptible de contribuer à la pérennité des entreprises, reste d'actualité dans les débats et discussions tant académiques que politiques. Leurs rôles restent controversés, en dépit de leurs places prépondérantes dans les systèmes de gouvernement des entreprises (A. Turki et A. Omri, 2008). L'intérêt accordé à ces deux mécanismes internes de gouvernance, conduit à la redéfinition de leur rôle et de leur lien avec la performance financière de l'entreprise, au regard de l'absence de consensus relevée dans la littérature. Cette absence, traduit une envie certaine de poursuivre des réflexions visant à cerner davantage ces organes.

Les travaux de recherche sur ces organes, pour la plupart, ont été conduits sur des territoires aux réalités multiformes. Certains travaux ont analysé l'impact du conseil d'administration sur la performance. A titre d'illustration, on peut citer les travaux conduits dans un contexte anglo-saxon à forte orientation américaine (S. Cheng (2008), J. Coles *et.al.* (2008) et M. Belkhir (2009)), et dans des pays dont le modèle de gouvernance est différent de celui des Etats-Unis (Postma *et.al.* (2003), R. Di Pietra *et.al.* (2008), L. Sofia et N. Vafeas (2009), E. Khaled (2011)) et Ben Taleb et Léger-Jarniou (2012). Les résultats auxquels ces travaux ont abouti, soulignent une absence de consensus, mais ont certes contribué à expliquer les différents sens de la relation entre divers mécanismes de gouvernance et la performance dans des contextes institutionnels différents. Les raisons du choix de ce thème sont doubles : premièrement, l'observation de la pratique de la gouvernance, amène à constater que, le dirigeant est au cœur des actions. Deuxièmement, les dispositifs réglementaires ayant conduit à la

réorganisation des entreprises camerounaises, notamment le droit OHADA¹ et la loi de 1999 portant statut général des entreprises publiques et d'économie mixte, accordent plus de manœuvres aux dirigeants en termes d'espace discrétionnaire, limitent le nombre d'administrateurs externes au tiers, sans toutefois donner de précisions sur l'expérience. Ainsi, **la structure de contrôle à travers l'expérience des administrateurs et la fréquence des réunions influence-t-elle la performance financière des entreprises ?**

Pour apporter un éclairage à notre problématique, nous mènerons une analyse théorique de la relation structure de contrôle et performance. Ensuite, nous procéderons à la confrontation entre les prédictions théoriques et les données empiriques des caractéristiques du CA, afin de conclure.

1. Approche conceptuelle de la relation structure de contrôle et performance financière à travers ses rôles disciplinaires et cognitifs

La structure de contrôle occupe une place de choix dans les mécanismes de gouvernance des entreprises, tant au niveau de la théorie de l'agence (E.F. Fama, 1980), qu'au niveau de la théorie des coûts de transaction (O.E. Williamson, 1985). Des études empiriques, ont été menées dans ce domaine à l'instar de Morck *et.al.* (1988), etc. Les résultats obtenus sont contradictoires et signifient qu'aucune thèse identifiée dans la littérature ne semble l'emporter

L'ensemble des travaux qui se sont intéressés à la relation entre les caractéristiques du CA et la performance ont produit des résultats ambivalents, surtout dans une perspective disciplinaire. Pourtant, le CA doit être appréhendé comme un organe de développement et de transfert cognitifs. Ainsi, le rôle du CA ne se limite plus à un simple mécanisme de surveillance, mais il peut comporter également une dimension cognitive (M. Mrad et S. Hallara, 2014).

L'expérience vécue à l'international des administrateurs peut constituer un facteur explicatif de performance des entreprises, surtout qu'elle intègre une variété cognitive dont

¹ Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires, il est le principal document encadrant la pratique de la gouvernance dans les entreprises des pays signataires du traité.

l'entreprise peut capitaliser. L'expérience est considérée comme une opportunité d'apprentissage et d'enrichissement des connaissances et des compétences du CA. Au regard de ce qui précède, et nonobstant le fait que les administrateurs sont cooptés sur proposition du dirigeant, il est difficile que ces derniers puissent remettre en cause ses compétences et ses stratégies (Charreaux et J.-P. Pitol Belin (1990) et N. Del Vecchio (2010)). Au-delà, de la présence des administrateurs externes comme source de performance (J.W. Byrd et K.A. Hickman (1992), R. Morck et M. Nakamura (1999)), leur expérience à l'international pourrait constituer un avantage certain pour le CA, notamment dans l'enrichissement des débats, la réorientation des préoccupations traditionnelles, le développement de la culture de la bonne gouvernance, l'élaboration de projets, et la construction des réseaux de confiance.

La fréquence des réunions du CA peut avoir une incidence significative sur la performance de l'entreprise. L'objectif est de renforcer le contrôle, de valider ou de rejeter les décisions prises par le dirigeant, afin de s'assurer qu'il gère conformément aux orientations prescrites. Selon Davidson *et.al.* (1998), la fréquence des réunions a un effet positif sur la performance financière. Il s'agit également, pour les administrateurs, de s'appropriier les activités de l'entreprise à travers une évaluation permanente des actions du dirigeant. Ainsi, Bouaziz et Triki (2012) estiment que la fréquence des réunions améliore la qualité du contrôle exercé. En contexte camerounais, l'on constate une multiplication des réunions du CA par an. Faut-il croire à cette dynamique ou réfuter ses actions sur la performance financière, surtout lorsque la multiplication des réunions obéit le plus souvent à une logique de distribution des jetons de présence ? Il importe de reconnaître que, la forte implication du CA dans l'action managériale peut entraîner des conflits cognitifs, remettant en cause son rôle de pourvoyeur de compétence et d'architecte organisationnel. La performance serait la résultante non pas de la réduction des conflits et des coûts d'agence, mais de l'amélioration de la qualité du processus des décisions stratégiques et opérationnelles.

2. Méthodologie et modèles économétriques

2.1. Echantillon et collecte des données

La population cible est l'ensemble des entreprises publiques et privées ayant un conseil d'administration. Nous avons administré 155 questionnaires. Nous avons obtenu, un retour de 85 questionnaires dont 50 sont exploitables, soit un taux de retour de 32,25%. Parmi ces entreprises, 40% sont du secteur industriel et 60% du secteur tertiaire. La période de référence couvre les exercices 2010 à 2012.

2.2. Choix des variables

Variables de performance financière

Nous retenons des indicateurs comptables (*ex-post*) à savoir la rentabilité économique (ROA) et la rentabilité des fonds propres (ROE). $ROA = \text{résultat net} / \text{Actif total}$. Ce ratio traduit l'efficacité de l'outil de production. $ROE = \text{résultat net} / \text{fonds propres}$. Cet indicateur intéresse davantage les actionnaires, car rémunérant leurs apports. Cependant, il ne permet pas d'évaluer tous les capitaux investis.

Variables de structure de contrôle

Les variables du Conseil d'administration sont représentées par : *l'expérience internationale des administrateurs (EXPINT)* est appréhendée par la participation des administrateurs au CA ayant déjà siégé dans les CA des entreprises occidentales. Cette variable, rarement mise en œuvre dans les travaux antérieurs, porte sur le transfert des compétences acquises à l'international. L'expérience procure une meilleure connaissance de l'organisation et du fonctionnement d'un CA et la protection des intérêts des parties prenantes au sens de A. Shleifer et R.W. Vishny (1989). L'expérience internationale garantit l'efficacité du contrôle du manager et améliore la performance ; *la fréquence des réunions du conseil (FREU)* mesurée par le nombre de réunions tenues par an. En contexte camerounais, nous présumons que la multiplication des réunions entraîne des coûts généralement supérieurs aux gains escomptés

en termes de renforcement du contrôle et partant la performance. Nous supposons une relation négative et significative entre le nombre de réunions et la performance financière.

Variables de contrôle

La prise en compte d'autres variables susceptibles d'expliquer la performance non appréhendée par la structure de contrôle est nécessaire pour développer une analyse cohérente. Le choix de la variable de contrôle modératrice mise à contribution dans cette étude est la *Taille de l'entreprise (TAILESE)* mesurée par le logarithme de l'actif total. Cette variable est susceptible de renforcer la discrétion managériale des dirigeants et le pouvoir informationnel comme le relèvent A. Finet et R. Labelle (2004). Nous envisageons une relation négative et significative entre la taille de l'entreprise et sa performance financière. *Le secteur d'activité (SECTA)* conduit à intégrer l'effet secteur dans l'explication de la performance des entreprises observées, par rapport au terme d'erreur. Il s'agit également de mettre en exergue l'hétérogénéité au niveau des entreprises, afin d'isoler les effets fixes sectoriels.

2.3. Spécification du modèle

La structure générale des modèles qui feront l'objet du test s'écrit :

$$ROA_{it} = \beta_0 + \beta_1 \text{EXPRINT}_{it} + \beta_2 \text{FREU}_{it} + \beta_3 \text{TAILESE}_{it} + \beta_4 \text{SECTA}_{it} + \mu_{it} \quad (1)$$

$$ROE_{it} = \beta_0 + \beta_1 \text{EXPRINT}_{it} + \beta_2 \text{FREU}_{it} + \beta_3 \text{TAILESE}_{it} + \beta_4 \text{SECTA}_{it} + \mu_{it} \quad (2)$$

Les modèles sont spécifiés en panel. En effet, le recours à la modélisation de panel est de capter l'hétérogénéité ou la variabilité dans l'échantillon, car l'analyse s'effectue en coupe transversale. Ce choix se justifie, par la disponibilité des données sur les entreprises, sur une période de trois (03) ans. Toutes les variables sont stationnaires en niveau. Le test de

spécification de J.A. HAUSMAN (1978) démontre, qu'on ne peut retenir que le modèle à effets fixes ; excluant ainsi le modèle à effets aléatoires.

4. Résultats et discussions

Les régressions de type panel ont été effectuées, afin d'évaluer l'impact de la structure de contrôle sur la performance financière des entreprises observées. Le tableau 1 présente l'ensemble des résultats des estimations.

Tableau 1: déterminants de la performance financière relativement aux variables de contrôles

Modèle	(2)	(3)
VARIABLES	ROA	ROE
<i>EXPRINT</i>	1,0848 (0,009)***	4,0711 (0,012)**
<i>FREUmensuel</i>	-3,1264 (0,000)***	-12,3578 (0,000)***
<i>FREUtrimestriel</i>	-3,3697 (0,000)***	-13,0917 (0,000)***
<i>FREUannuel</i>	-2,3256 (0,000)***	-9,4940 (0,000)***
<i>FREUbiannuel</i>	-3,1544 (0,000)***	-12,1968 (0,000)***
<i>TAILESE</i>	-0,2232 (0,001)***	-0,8193 (0,002)***
<i>INDUSTRIE</i>	1,1093 (0,124)	4,0307 (0,154)
<i>BANQUE</i>	0,6462 (0,392)	2,4187 (0,414)
<i>SERVICE</i>	1,5385 (0,035)**	5,8333 (0,042)**
<i>COMMERCE</i>	0,9631 (0,252)	3,0102 (0,361)
Constante	1,9017 (0,074)*	7,5406 (0,071)*

Nombre d'observations	138	138
F-Fisher (Wald chi2)	F(15, 120) = 7,21 Prob > F = 0,00000	F(15,120) = 6,93 Prob > F = 0,0000
Significativité globale	within = 0,4739 between = 0,9784 overall = 0,4740	within = 0,4643 between = 0,2663 overall = 0,4642
R-Squared		

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1.

La présence des administrateurs ayant une expérience internationale au sein du CA améliore positivement et significativement la performance

Les tests montrent que, la performance des entreprises est positivement et significativement liée à l'expérience internationale des administrateurs. A cet effet, Plus le conseil s'enrichit des membres ayant une expérience internationale, mieux il améliore la performance financière de l'entreprise. En effet, les administrateurs justifiant d'une expérience internationale sont dotés d'une forte culture de discipline managériale concourant à la sauvegarde des intérêts de toutes les parties prenantes, et peuvent influencer de façon significative sur les décisions stratégiques. Le rôle cognitif reconnu aux administrateurs permet d'améliorer le processus de prise des décisions, à travers l'accumulation des expériences, tout en favorisant l'innovation et la créativité. L'expérience internationale participe de la construction du capital social des administrateurs, dont l'entreprise peut en bénéficier.

La fréquence des réunions du conseil a un effet négatif sur la performance

Le nombre de réunions influence négativement et significativement la performance financière. Toutefois, une fréquence annuelle minimise la perte de performance. La fréquence des réunions du conseil entraîne des frais exorbitants de session de conseil et des jetons de présence, ce qui conduit à éfrayer la performance. Il ressort des enquêtes effectuées que les conseils camerounais n'évaluent pas leurs travaux, et se préoccupent plus des questions de court terme que de long terme. La qualité de la réunion est remise en cause, et la quantité participe de la stratégie de maximisation de l'utilité individuelle des administrateurs. Nos résultats sont en contradiction avec ceux de Davidson *et.al.* (1998).

Nous avons introduit une variable muette pour capter les secteurs d'activité observés. Il ressort globalement que, les entreprises exerçant dans le secteur des services, améliorent de façon significative la performance financière. Le secteur des services est en pleine expansion dans l'économie camerounaise, et est facilement contrôlable. Les entreprises relevant des autres secteurs, contribuent de façon non significative, en raison de l'insuffisance énergétique qui entraîne des pertes considérables.

CONCLUSION

L'objectif de cette étude est d'analyser l'influence de certaines caractéristiques de la structure de contrôle sur la performance financière des entreprises dans l'optique d'élargir les investigations déjà contenues dans la littérature. Nous avons mis à contribution les différentes approches théoriques permettant de comprendre les caractéristiques organisationnelles des entreprises, et cerner la relation entre les variables étudiées, en privilégiant l'approche cognitive. Nos résultats, obtenus d'un modèle spécifié en données de panel sur une coupe transversale de 50 entreprises, ne permettent pas de trancher de façon radicale sur la supériorité d'une forme organisationnelle par rapport à l'autre. Toutefois, ils confirment la meilleure performance des entreprises ayant au sein de leur conseil non seulement des administrateurs externes, mais également, des administrateurs dotés d'une expérience internationale, rejoignant ainsi l'optique de l'agence. Les résultats montrent que la performance de la structure de contrôle ne s'appréhende pas uniquement en termes d'indépendance des administrateurs mais de la forte implication cognitive.

Il est évident, qu'au regard de nos résultats et de ceux des travaux antérieurs, qu'on ne puisse pas statuer définitivement sur le sens de l'impact des caractéristiques du CA sur la performance. Tout est contingent aux intérêts exprimés par les différentes parties prenantes au contrôle de l'entreprise. Cette étude a permis d'une part, de mettre en exergue l'influence de l'expérience internationale des administrateurs et la fréquence des réunions du conseil sur la performance de l'entreprise. Notre démarche s'est voulue plus complète afin d'avoir une approche contingente de la structure de contrôle. D'autre part, elle a permis de s'intéresser aux structures de contrôle des entreprises ayant reçu jusqu'ici, que très peu d'attention de la part des chercheurs camerounais.

BIBLIOGRAPHIE

Ben Taleb Sfar, D., Léger-Jarniou, C. (2012). "L'impact de l'intervention des administrateurs externes et de la taille du conseil sur la performance des entreprises: application au contexte tunisien", *La revue des Sciences de Gestion*, 2, 254, p.81-87.

Belkhir, M. (2009). "Board of directors' size and performance in the banking Industry". *International Journal of Managerial Finance*; 5, 2, p. 201-221.

Bouaziz, Z., Triki, M. (2012). The impact of the presence of audit committees on the financial performance of Tunisian companies. *International Journal of Management & Business studies*, 2(4).

Byrd J., et Hickman K. (1992). « Do outside Director Monitor Managers ? Evidence from Tender offer Birds". *Journal of Financial Economics*, 32, p. 195-221.

Cheng, S. (2008). "Board size and the variability of corporate performance". *Journal of Financial Economics*, 87, p. 157–176.

Coles, J., Daniel, N., et Naveen, L. (2008). « Boards: Does one size fit all? *Journal of Financial Economics*, 87, p. 329–356.

Davidson, W.N., Pilger.T., Szakmary. A (1998) "golden parachutes, board and committee composition and shareholder wealth " *The financial review*, p. 17-32.

Del Vecchio N. (2010). Réseaux de conseils d'administration et adoption de pratiques de gouvernance d'entreprise, *Revue française de gestion*, 3, 202, p.186.

Demsetz H. (1983). «The Structure of Ownership and the Theory of the Firm». *Journal of Law and Economics*, vol. 26, p. 375-390.

Fama E.F., (1980). « Agency problems and theory of the firm », *Journal of political economy*, 88, p. 327-349.

Finet A., Labelle R. (2004). Gouvernement d'entreprise et Nouvelle Economie, avant-propos du numéro spécial de Finance Contrôle Stratégie, 7, p.7-10.

Hausman J.A. (1978). Specification tests in econometrics, *Econometrica*, Journal of the Econometric Society, Vol. 46, n° 6, p. 1251-1271.

Khaled E. (2011). "Board size and corporate performance: the missing role of board leadership structure». *Journal of Management and Governance*, 15, 3, p.415-446.

Morck, R., Shleifer, A., et Vishny, R. (1988). «Management Ownership and Market Valuation». *Journal of Financial Economics*, vol. 20, p. 293-315.

Morck R., Nakamura M., (1999). « Banks in corporate control in Japan », *Journal of Finance*, 54, p. 319-340

Mrad M., et Hallara. S. (2014). "La relation entre conseil d'administration et la performance dans un contexte de privatisation: cas des entreprises françaises". *Revue Camerounaise de Management*, Numero special Innovation, Entrepreneuriat et Ethique des affaires, 27, p.29-50.

Postma, T., Van Ees, H., & Sterken, E. (2003). Board composition and firm performance in the Netherlands. Research report, Research Institute SOM (Systems, Organizations, and Management), University of Groningen.

Shleifer, A., et Vishny, R. (1989). «Management Entrenchment : the Case of Managers Specific Investments». *Journal of Financial Economics*, vol. 25, p. 123-139.

Turki A., Omri A. (2008). « Nature de propriété et divulgation volontaire des informations dans les entreprises tunisiennes cotées », *Gestion 2000*, p.79-99.

Williamson O.E., (1985). *The Economic Institutions of Capitalism Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press.