

Caractéristiques cognitives des administrateurs du CA et performance des Entreprises publiques et para-publiques au Tchad

Cognitive characteristics of board directors and performance of public and parastatal enterprises in Chad

Dr. Moussa KABIR SALEH

Faculté des Sciences et Techniques d'Entreprise
Université de Moundou (UDM) - Moundou - Tchad

Pr. TAKOUDJOU Alain Nimpa

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Université de Dschang (UDS) – Dschang- Cameroun

Dr. Senoussi SEID ABAKAR

Faculté des Sciences et Techniques d'Entreprise
Université de Moundou (UDM)- Moundou -Tchad

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.6811172>

Résumé : Au Tchad, les entreprises publiques et parapubliques sont dans leurs majorités moins performantes. Elles sont caractérisées par un dysfonctionnement de leurs conseils d'administration (CA). Cette situation semble affaiblir l'efficacité du CA qui aurait une influence sur la performance de ces entreprises. Alors que le CA est l'un des mécanismes de gouvernance le plus approprié permettant d'apporter la solution à la performance des entreprises. Il semble que l'efficacité du CA qui impacte favorablement la performance dépend des spécificités cognitives de ces administrateurs.

L'objectif de ce papier est de mettre en évidence l'influence de spécificités cognitives des administrateurs sur la performance financière des EPP au Tchad. Pour tester nos hypothèses en rapport avec les caractéristiques cognitives des membres du CA et la performance financière des EPP mesurée par ROA et ROE, nous avons utilisé le modèle de régression linéaire. A partir d'une enquête menée auprès des responsables de vingt (20) EPP au Tchad sur la période de 2017-2020, les résultats montrent qu'à l'exception des variables expérience et ancienneté des administrateurs, les autres variables explicatives de la performance et les variables du contrôle influencent positivement et significativement la performance financière des entreprises publiques et parapubliques au Tchad.

Mots clés : « Mécanismes de Gouvernance ; CA ; Performance financière ; EPP du Tchad ».

Abstract: Chad's public and parastatal enterprises are mostly the least efficient. They are characterized by a dysfunction of their boards of directors. This situation seems to weaken the efficiency of the CA which would have an influence on the performance of these companies. While the CA is one of the most appropriate governance mechanisms to provide the solution to business performance. It seems that the



effectiveness of the board, which has a favorable impact on performance, depends and cognitive specificities of these directors who are members of the board.

The objective of this paper is to determine the influence of cognitive specificities of directors on the financial performance of public and parapublic enterprises in Chad. To test our hypotheses on the Relationship between the cognitive characteristics of board members and Financial performance (ROE et ROA), we used the linear regression madele. Based on a Survey conducted among manages of 20 public and parapublic companies over the periode 2017-2020, The results show that, with the exception of the variables Expérience and seniority of director, the other explanatory variables and the control variables positively and significantly influence the Financial performance and the public and the parastatal enterprises in Chad.

Keywords: « Governance mechanisms, board of directors, financial performance, business of public and parapublic »

1. Introduction Générale

Au Tchad comme à l'échelle mondiale, la performance des entreprises publiques et parapubliques (désormais EPP) soulève des nombreuses questions dans la sphère académique et professionnelle. Elle nécessite un examen profond du fait que ces entreprises jouent un rôle non négligeable dans le circuit économique national. Considérées comme des entités créatrices d'emploi et contribuent à la formation au Produit Intérieur Brut, ces EPP du Tchad ont été au service de l'Etat et répondent aux exigences sociale et économique jusqu'à une époque récente. Mais depuis les années 2000, on assiste à leur dysfonctionnement et leur faible performance au point que certaines d'entre elles, ont déposé leur bilan et d'autres ont procédé à l'ouverture de leurs capitaux aux investisseurs privés. Ce déclin de la performance amène à examiner les mécanismes de gouvernance qui semblent déterminants pour répondre aux préoccupations de l'heure.

En effet, s'il existe plusieurs mécanismes de gouvernance censés relever le défi de la performance, la question de l'efficacité du CA semble attirée l'attention des chercheurs et du pouvoir public, à tel enseigne qu'elle continue à bénéficier d'une abondante littérature scientifique ainsi que des recommandations juridiques (Charreaux, 2000 ; Godard et Schatt A. 2001). C'est ainsi qu'une profonde réflexion marquée par la littérature scientifique en management, couplée à l'observation des faits stylisés a abouti au constat selon lequel, les EPP sont moins performantes que celles du secteur privé. Alors que ce déclin de la performance serait dû au dysfonctionnement de ses mécanismes. Aussi, les mécanismes de gouvernance sont si nombreux, mais peu de recherches se sont penchées sur les spécificités cognitives des administrateurs membres du CA.

Toutes fois, les spécificités cognitives du CA, semblent déterminantes pour son efficacité et partant, pour l'amélioration de la performance des EPP. Ces caractéristiques cognitives des administrateurs se manifestent par l'expérience, l'ancienneté, le type et le niveau de formation que la présente étude essaie d'expliquer leur rôle dans l'amélioration de la performance desdites entreprises (Ghaya et Lambert, 2012).

En associant les apports des approches de la diversité, l'objectif de cette étude est de déterminer l'effet de la spécificité cognitive des membres du CA notamment en termes de parcours académique (le type et niveau de formation) puis celle de parcours professionnels (l'expérience

et l'ancienneté administrative ou politique des administrateurs) sur la performance des EPP au Tchad.

La nouvelle perspective en termes de complémentarité reflèterait au mieux la complexité de la composition du conseil et permettrait de rendre compte de ces différentes fonctions de contrôle et à même de contribuer à l'élaboration des choix stratégiques de l'entreprise (Feudjo et Mfouapon, 2013). Ainsi, la littérature axée sur les approches cognitives de la gouvernance présente deux variables particulièrement représentatives de la diversité cognitive, à savoir la présence d'administrateurs de double diplôme national et étranger (indicateur de la diversité des parcours universitaires), ou encore ayant une forte expérience stratégique ou internationale (deux indicateurs de la diversité des parcours professionnels). Ces variables semblent affecter positivement la performance des entreprises. A ce titre, la question à laquelle ce papier tente d'apporter les éléments de réponse est la suivante :

Quel est l'influence de la diversité cognitive des administrateurs membres du CA sur la performance des EPP au Tchad ?

Pour répondre à cette question, qu'il nous faille organiser ce papier en quatre points. Dans une première partie, le cadre théorique de l'étude est présenté. La deuxième partie circonscrit la présentation de l'échantillon et la spécification du modèle. La troisième partie s'attèle à la méthodologie. La quatrième partie quant à elle, se consacre sur l'analyse, interprétation des résultats ainsi que la discussion.

2. Cadre théorique et analytique de l'étude

Dans la vision contractuelle de la gouvernance héritée des travaux de Berle et Means (1932), la valeur créée ou la performance semble provenir essentiellement du contrôle disciplinaire exercé sur le dirigeant. La performance à ce titre, ne sera réalisée que grâce à l'efficacité des mécanismes disciplinaires mis en place destinés à contrôler l'équipe dirigeante.

Cependant, Charreaux (2000) souligne qu'il y peut arriver qu'un dirigeant qui a obtenu de bons résultats financiers soit malgré tout évincé. Ceci conduit à examiner l'approche cognitive de la gouvernance, dont selon l'auteur, la source de la performance ne provient pas uniquement de l'élimination de comportements opportunistes du mandataire (Charreaux, 2002). Puisqu'en complément des aspects disciplinaires, il semble important d'associer la capacité du management d'organiser la production et d'acquérir de la connaissance, qui permet aux entreprises d'être performantes et productives (Wirtz, 2008). C'est ainsi que les théories cognitives et stratégiques de la gouvernance permettent d'enclencher le processus d'apprentissage, de compétence, et d'innovation et qui deviennent une alternative à la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), qui se focalise uniquement sur les mécanismes disciplinaires pour atteindre la performance.

2.1. Le CA dans une approche cognitive et contractuelle de la gouvernance

A travers les théories explicatives du CA contenues dans les courants de la gouvernance, la distinction se fait ressentir entre les théories contractuelle et cognitive (Charreaux, 2000). Les deux courants présentent deux visions différentes de l'entreprise, en ce qui concerne la composition, le fonctionnement et les rôles du CA, dans le processus de l'amélioration de la performance organisationnelle.

Pour le courant contractuel de la gouvernance, l'entreprise constitue un nœud de contrats établis par les organes de direction et celles du contrôle. Cette séparation des instances de gouvernance génère un comportement de méfiance entre les acteurs concernés. Les actionnaires accusent le plus souvent l'équipe dirigeante d'adopter un comportement opportuniste, à vouloir s'approprier des avantages indus, contre les intérêts des actionnaires ou de l'ensemble des parties prenantes (Jensen et Meckling, 1976). Cette situation nécessite l'intervention des organes de gouvernance, pour contrôler et surveiller les décisions prises par l'équipe dirigeante, afin qu'elle puisse aligner ses intérêts à ceux des actionnaires. A ce titre, le CA est considéré dans la littérature comme le meilleur mécanisme interne de gouvernance à assumer cette fonction (Fama et Jensen, 1983). Il a pour mission de contrôler, surveiller et sanctionner l'équipe dirigeante en cas de manquement dans sa gestion.

L'approche cognitive est plutôt fondée sur la notion de connaissance. Cette dernière se définit selon Charreaux (2002), comme un ensemble ouvert, subjectif, résultant de l'interprétation de l'information par les individus et contingent à leurs modèles cognitifs (modèles interprétatifs adoptés par les individus). L'entreprise, dans ce cadre, est considérée comme un répertoire de connaissances et de compétences-clés. Le rôle du CA consiste à participer à la création de nouvelles opportunités de développement (Charreaux, 2002). Afin d'assumer ces différents rôles, les partisans de deux approches recommandent des caractéristiques spécifiques des membres du CA et de sa composition.

Malgré leur diversité, les caractéristiques requises présentent des visions complémentaires. C'est ainsi qu'en complément des aspects disciplinaires, les spécificités cognitives du CA constituent les déterminants efficaces susceptibles d'améliorer la performance (Feudjo et Mfouapon, 2013 ; Gaya et Lambert, 2012). En effet, Goldstein et al. (1994) soulignent que dans une approche cognitive de la gouvernance, le CA ou le comité stratégique sont des organes capables de favoriser l'apprentissage concurrentiel et organisationnel.

Le CA doit être composé des administrateurs et des dirigeants compétents et aptes à prendre des décisions courageuses. En examinant le rôle du « *capital organisationnel* » dans le système de gouvernance, Rajan et Zingales (2008) recommandent la coordination des ressources de la firme, pour dégager des effets de synergie. Pour Godard (2006), l'impact de la composition du CA ou du comité stratégique sur le processus d'innovation de l'entreprise serait indispensable à l'amélioration de la performance.

En abordant les spécificités cognitives des administrateurs, certains auteurs concluent que le CA doit être évalué sur sa capacité à apporter des ressources cognitives et stratégiques et non sur la base de l'indépendance ou non des administrateurs (El-idrissi, 2017). D'autres auteurs montrent que les ressources démographiques à l'instar de la diversité du genre sont d'une importance capitale (Toé, 2014). En effet, les théories cognitives de la gouvernance soutiennent que la préoccupation première du CA serait d'aider à la création de valeur par les compétences et l'innovation. En vertu des théories stratégiques, Charreaux (2011) précise que le CA se préoccupe de la stratégie d'éthique, et donc le contrôle exercé par ce dernier ne se réduit pas à la seule dimension disciplinaire. Se rejoignant à ce dernier, Ghaya et Lambert (2014) martèlent que le rôle du CA est efficace dans la procuration et l'allocation des ressources, et partant dans la détermination des choix stratégiques. Il est admis qu'un CA dynamique peut ajouter de la valeur à une entreprise en étant lui-même un avantage concurrentiel. Charreaux (2000) précise que la vision disciplinaire attribuée aux mécanismes de gouvernance par la théorie de l'agence

a fait preuve de ses limites. Il soutient que le CA peut avoir un rôle cognitif, en aidant « le dirigeant à construire sa vision, en le confrontant aux modèles mentaux des administrateurs ». Parallèlement à ces auteurs, Hambrick et Mason (1984) ont fait remarquer que les schémas cognitifs sont associés aux caractéristiques démographiques et cognitives des individus tels que la formation, l'expérience et le genre.

Par ailleurs, les théories des ressources soutiennent que la performance de la firme repose sur les compétences et dépendent en grande partie de celles de dirigeants. En effet, c'est à partir de l'approche par les ressources et compétences que Barney (1991) a identifié les notions de similarité et de complémentarité entre l'activité considérée et les autres activités de la firme. Il précise que la prise en compte de connaissance et compétence permet à l'entreprise d'obtenir le potentiel de création d'un avantage comparatif par rapport à ses concurrents.

La prise en compte de ces deux variables s'inscrit dans une logique de rendre compte des choix de mode de gouvernance des activités des entreprises.

Pour la théorie de dépendance envers les ressources, Pfeiffer (1972) soutient que les ressources cognitives sont susceptibles de booster la performance organisationnelle. Il soutient qu'un CA doit être composé des administrateurs dotés des compétences diversifiées. A cet effet, l'approche cognitive attribue au CA un rôle actif au-delà de la surveillance des dirigeants potentiellement opportunistes et de l'arbitrage de la répartition de la valeur créée. Celui-ci constitue un organe qui facilite la tâche du management dans l'imagination, la perception et la conception des nouvelles options stratégiques (Pralhad, 1992).

Tous ces éléments constituent une dimension déterminante à l'amélioration de la performance des entreprises. Le CA permet également de réduire les conflits cognitifs par l'explicitation des points de vue lors des débats dans les réunions. Afin d'accomplir ces missions, les qualités requises des membres administrateurs se conçoivent en fonction de leurs contributions cognitives. Plus précisément, ces fonctions s'opèrent par la voie du conseil, de l'expertise, de l'expérience, des connaissances et des capacités qu'ils peuvent apporter à leurs entreprises (Rindova, 1999 ; Charreaux, 2000). Cette dynamique révèle que les administrateurs disposant des fortes expériences et ancienneté en matière politique ou administrative sont susceptibles d'animer le CA en débat fructueux qui serait bénéfique pour son efficacité. Ainsi, l'implication du CA dans la facilitation de l'apprentissage organisationnel, et dans l'acquisition des nouvelles compétences et innovations dépendent de ces attributions (Ghaya et Lambert, 2014).

Généralement, en se référant à la théorie de l'agence et à la perspective disciplinaire des théories de la gouvernance, plusieurs études concluent que le CA de « qualité » devrait être composé des administrateurs indépendants (Peace et Zahra, 2009). D'autres études avancent que la taille du CA (Omri et Mehri, 2003) contribue efficacement à la performance organisationnelle. En effet, ce critère portant sur les caractéristiques structurelles du CA est essentiel pour bien exercer le rôle du CA en matière de discipline et du contrôle. Toutes fois, une majorité des études menées dans ce cadre, ont abouti à des résultats contradictoires et peu concluants (Baghat et al., 2002).

Dans la perspective cognitive explorée particulièrement par Charreaux (2003), le CA est évalué par l'expérience, l'expertise et connaissance des administrateurs dans leur capacité à créer des

nouvelles opportunités (Charreaux et Wirtz, 2011). En effet, ces derniers doivent être évalués en fonction des contributions cognitives pouvant s'intégrer dans un projet collectif.

Ainsi, le courant cognitif et stratégique s'intéresse à la dimension dynamique et stratégique du processus de création de valeur. Cela conduit notamment à explorer le CA dans la création de nouvelles opportunités de développement et donc, dans la création de la valeur durable (Wirtz, 2011). En plus de ses attributions de contrôle, le CA intervient comme facilitateur de création des nouvelles opportunités, des nouvelles compétences et du processus d'apprentissage et d'innovation (Charreaux, 2009). Afin de bien exercer ses rôles, le CA doit être composé d'un réseau de liens sociaux durables formés d'un ensemble de ressources cognitives et relationnelles. Ces dernières sont très liées les unes aux autres dans la mesure où elles ne prennent véritablement de valeur que lorsqu'elles sont effectivement mobilisées par les administrateurs pour réaliser les actions dans lesquelles ils sont engagés (Rouby, 2008).

Abordant la théorie des échelons supérieurs, Hambrick et Mason (1984) relèvent que les décisions prises par le Top Management Team qui regroupe les dirigeants et les membres du CA, dépendent de leurs connaissances et de leurs expériences professionnelles. Ceci explique le lien entre leurs attributs cognitifs et la performance de l'entreprise (Zahra et Pearce, 1989). Rejoignant ces auteurs, Kabir S. (2021) soutient que l'association des ressources cognitives déclinées en expérience, en niveau et type de formation soient mobilisées dans une quête de la meilleure performance. Dans ce cadre, le rôle du CA ne s'apprécie pas uniquement par ses caractéristiques d'indépendance ou non des administrateurs, mais aussi en termes de compétence, d'expérience et de connaissance de ces administrateurs.

2.2. Spécificités cognitives des administrateurs et performance

Les théories des ressources soutiennent que la performance de la firme repose sur les compétences et qui dépendent en grande partie des profils des dirigeants et administrateurs. Plusieurs travaux relatifs aux effets des variables cognitives ont été réalisés. En effet, les approches théoriques de la gouvernance ont mis en avant les caractéristiques complémentaires du CA à travers la notion de diversité cognitive.

En effet, les caractéristiques cognitives et démographiques des membres du CA représentent une des principales conditions pour une meilleure efficacité du CA dans l'exercice de ses fonctions (Hambrick et Mason, 1984 ; Wirtz, 2011). En inscrivant cette recherche dans la perspective de la théorie de dépendance aux ressources (Pfeiffer, 1972), la contribution cognitive des administrateurs se présente comme une source potentielle de la performance. Hormis les caractéristiques structurelles du CA, les caractéristiques cognitives des membres du CA constituent une des composantes déterminant son efficacité.

❖ Expérience et ancienneté des administrateurs et performance

Dans l'approche cognitive de la gouvernance, les ressources dévolues au CA sont constituées de l'expérience, de compétence, de l'ancienneté, de type et niveau de formation des administrateurs. Pour Charreaux et Pitol Belin (1990), l'expérience et la compétence acquises par des administrateurs enrichissent grandement les échanges cognitifs au sein du CA, et affectent favorablement la performance des entreprises. Hilman et al. (2003) précisent que les administrateurs apportent en plus du capital matériel, d'autres capitaux notamment social et relationnel, composés des ressources actuelles et potentielles. Ces ressources sont intégrées à travers les réseaux de relations de chaque individu.

En effet, les travaux de Feudjo et Mfouapon (2013) relatifs à l'effet de la diversité des administrateurs de 64 CA des sociétés du Cameroun sur leur efficacité, ont produit des résultats concluants. Les résultats montrent que l'homogénéité socioprofessionnelle, de l'indépendance et clanique du conseil influencent significativement l'efficacité du CA. Ces résultats montrent en outre, que l'hétérogénéité et l'indépendance clanique du CA est source d'efficacité supérieure dans les choix stratégiques et d'inefficacité pour ce qui est du contrôle et de la surveillance. L'étude empirique menée par Ghaya et Lambert (2012) relative aux caractéristiques de la diversité du CA et la performance financière a abouti aux résultats positifs. En effet, les compétences spécifiques développées dans une activité professionnelle reflètent les capacités individuelles acquises pour l'implication des mandataires sociaux (Prinz, 2010). Ces résultats indiquent que la diversité cognitive du CA est une source de performance supplémentaire desdites entreprises. Alors que la diversité démographique prétend limiter les comportements opportunistes des dirigeants.

Toutes ces études menées dans divers contextes confirment les spécificités cognitives du CA où les principales contributions des administrateurs en termes de connaissances, de compétences, d'expériences constituent la source potentielle de la performance des entreprises. Tablant sur les études de Fotso (2015), puis Feudjo et Mfouapon (2013) ainsi que Ghaya et Lambert (2012), nous considérons que leurs études sont illustratives pour représenter l'exercice des fonctions des directeurs et présidents directeurs en fonction des caractéristiques cognitives des administrateurs. Dans ce cadre, qu'il est possible d'examiner d'autres indicateurs des variables comme les administrateurs ayant une expérience et une ancienneté au niveau politique (des titres ministériels, parlementaires et de gouverneur de localité). Bien qu'il n'existe que peu d'études incluant des administrateurs ayant une forte expérience politique (législateurs, gouverneurs, ministres, et militaires, nous justifions ce choix par le fait qu'au Tchad, bon nombre de ces fonctionnaires sont membres du CA ou présidents du CA dans les EPP au Tchad. A ce titre, il en résulte une hypothèse formulée de la façon suivante :

H1 : L'expérience et l'ancienneté des administrateurs influencent favorablement la performance des entreprises publiques et parapubliques au Tchad

❖ Type et niveau de formation des administrateurs et performance

En considérant que les variables cognitives à savoir l'expérience, l'ancienneté, le domaine et le niveau de formation des administrateurs sont déterminantes pour l'efficacité du CA, alors on peut y penser que les administrateurs disposant ces caractéristiques s'impliquent davantage dans les échanges fructueux pour l'amélioration de la performance. Mueller et Barker (2002) trouvent une relation positive entre la formation en gestion et la performance de la firme. En mettant en exergue l'influence du type et du niveau de formation sur la performance, Louizi, (2011) trouve une relation positive entre les deux variables et la performance des entreprises. Par ailleurs, la formation des administrateurs reflétant la base cognitive, agirait au même titre que les investissements valorisables, sur leur perception et leur interprétation des situations auxquelles ils sont confrontés (Louizi, 2011). Les travaux de Ngyen- Dang (2006) et Enrico (2010) confirment l'importance apparente d'une formation des élites administrateurs, mais la conclusion de leurs travaux est moins significative. Les administrateurs disposant d'un diplôme élevé pourraient avoir une grande capacité de traiter les informations Ces derniers développent un caractère d'innovation et deviennent plus réceptifs aux aléas de changement et aux potentialités des échanges dans les débats au sein du CA. Selon Louizi (2011), les

caractéristiques sectorielles notamment le niveau de formation constitue un proxy de l'habileté cognitive des administrateurs. Au regard de ce développement, nous formulons une hypothèse de la façon suivante :

H2 : Le type et le niveau de formation des administrateurs influencent favorablement la performance financière des entreprises publiques et parapubliques

3. Présentation de l'échantillon et spécification du modèle

Cette partie a pour objet de présenter et décrire les variables de l'étude. Il s'agit de présenter l'échantillon et de procéder à la modélisation de ces variables mises en relation.

1.1 3.1. Justification de la période retenue et mesures des variables

Notre analyse empirique porte sur les EPP au Tchad. En effet, nous avons sélectionné vingt (20) entreprises publiques et parapubliques sur une période de 4 ans, allant de 2017 à 2020. Cette période retenue est significative dans la mesure où elle marque un calendrier pour l'Etat tchadien qui a connu une crise financière suite à la baisse vertigineuse du cours de Pétrole et la fermeture du consortium des sociétés exploitant le pétrole au Tchad. Des mesures drastiques dans tous les secteurs du Pays ont été prises par le Gouvernement tchadien.

Par rapport au choix de ces entreprises, il se justifie également par le fait qu'il s'agit des entreprises qui ont enregistré de nombreux dysfonctionnements ayant occasionné le déclin de leur performance. De même, le choix de ces vingt (20) entreprises est fait sur la base d'acceptabilité des dirigeants, c'est-à-dire une méthode de choix de l'échantillon par convenance. Il y va de même que cet échantillon des EPP, disposent des données financières fiables au Ministère de Finance et à la Direction Générale des Impôts. Toutes les entreprises composant notre échantillon sont en activité à Ndjamena et à Moundou (respectivement, capitale politique et capitale économique du Tchad).

Les données relatives aux caractéristiques du CA ont été recueillies au moyen de questionnaire administré auprès des membres du CA (DG, PCA, Administrateurs). Les données de la performance ont été obtenues auprès de la direction générale des impôts et complétées auprès des services comptables des entreprises retenues dans notre échantillon. Sont exclues de l'échantillon, les entreprises d'assurances et les institutions financières en raison de la spécificité de leurs règles comptables, ainsi que quelques entreprises nouvellement créées.

1.1.1 3.1.1. Mesure des variables de la performance

Les indicateurs financiers qui sont mobilisés dans le cadre des recherches en finance et en gouvernance sont opérationnalisés dans cette étude. L'objectivité des indicateurs et la facilité d'accès aux données représentent les principaux arguments d'utilisation de ces mesures. C'est dans ce cadre que nous avons retenu deux indicateurs pour mesurer la performance financière notamment le ROA, et le ROE :

- **Le ROA (it)** permet d'évaluer la rentabilité des actifs. Il est mesuré par le rapport entre résultat d'exploitation et l'actif total. Ce ratio place l'ensemble des actifs sur un même plan de risque et néglige les activités hors bilan qui prennent plus d'ampleur dans les activités d'une firme couvre en totalité les activités de la firme sans être affecté par des manipulations comptables

(Kolsi et Ghorbel, 2011). Il mesure la rentabilité des actionnaires conformément à la structure financière de l'entreprise (Ben Taleb et Léger-Jarniou, 2012). Il est égal au Résultat net rapporté sur l'actif total de l'entreprise.

- **Le ROE (it)** quant à lui, permet de mesurer la rentabilité financière par le rapport entre le résultat net et les capitaux propres. En effet, le Return on Equity représente la rentabilité financière, et exprime la capacité des capitaux investis par les actionnaires à dégager un certain niveau des bénéfices nets. Bouaziz et Bouri (2007), puis Kolsi et Ghorbel (2011) ont utilisé cet indicateur pour mesurer la performance financière. Il est égal au rapport de Résultat net sur fonds propres.

1.1.2 3.1.2. Mesure des variables caractéristiques des administrateurs

Les caractéristiques cognitives des membres du CA ont été appréciées par deux variables :

- **TYPFORM (it)** : la formation est une variable qui permet de connaître la nature de la formation suivie par les administrateurs. Ainsi, le domaine ou spécialité d'un administrateur constitue un indicateur permettant d'apprécier la nature de la formation des administrateurs (Ghaya et Lambert, 2012).

- **NIFORM (it)** est une variable mobilisée pour apprécier le niveau de formation des administrateurs. Le Grade ou diplôme obtenu est un indicateur de la variable niveau de formation (Feudjo et Mfouapon, 2013 ; Ghaya et Lambert, 2010).

- **EXPER (it)** est une variable continue intitulée Expérience des administrateurs (EXPER) qui permet de mesurer le nombre d'administrateurs ayant une expérience professionnelle au sein du CA. La littérature révèle que plus les administrateurs ont assez d'expériences avérées en la matière, plus le CA serait dynamique (Fotso, 2015), susceptible de prendre des bonnes décisions pour l'amélioration de la performance de l'entreprise.

- **L'ANCIEA (it)** est une variable mesurée par le nombre d'administrateurs ayant une expérience en matière politique et administrative. Dans le cadre de cette étude, notons qu'une ancienneté élevée d'un membre du CA, induit une confiance entre les actionnaires, ce qui permettrait d'acquérir un certain pouvoir sur le conseil d'administration, et peut influencer l'efficacité du CA et la performance de l'entreprise (Ghaya et Lambert, 2012). Toutes fois, l'ancienneté dans une administration générale ou dans une instance politique peut-être facteur d'enracinement et pourrait produire des effets contreproductifs (Shleifer et Vishny, 1989).

Pour les variables de contrôle, elles ont été appréciées par trois indicateurs :

- **TAILLE (it)** : la taille de l'entreprise est appréhendée à travers le logarithme de l'actif total de la firme (Pearce et Zahra, 1989 ; Godard, 2002). La taille constitue ainsi une alternative pour la réduction de l'incertitude de l'environnement (Pfeffer, 1972). Une taille élevée permet de multiplier les chances d'obtenir des informations significatives pour la prise de décision (Finet et Labelle, 2004).

- **SECTA (it)** : c'est le secteur d'activité qui permet d'isoler l'effet secteur par rapport au terme d'erreur, d'une part, et d'autre part de contrôler l'hétérogénéité au niveau des entreprises. Il s'agit d'une variable binaire qui prend la valeur 1 si l'entreprise fait partie du secteur industriel et la valeur 0 si elle appartient aux autres secteurs.

- **AGE** (it) : la variable âge a été souvent considérée comme une variable pouvant avoir un effet très significatif sur la performance. D'une manière générale, la variable âge de l'entreprise est exprimée au moyen de logarithme du nombre d'années d'exercice (Black et Kim, 2008). L'âge de l'entreprise représente le nombre d'année d'existence de l'entreprise depuis sa création. A l'instar de ces auteurs, nous adoptons la transformation logarithmique du nombre d'année comme mesure de l'âge de l'entreprise.

1.2 3.2. Spécification du modèle

Pour tester les hypothèses formulées, nous posons le modèle d'analyse ci-dessous. L'objectif de cette étude est de tester l'influence des caractéristiques cognitives des membres du CA sur la performance des EPP au Tchad. Pour se faire, nous allons effectuer deux régressions linéaires. La variable endogène est la performance mesurée par les indicateurs ROE et ROA, et les variables exogènes sont les caractéristiques du CA et les caractéristiques de l'entreprise. La méthodologie adoptée est inspirée de celle de Ghaya et Lambert (2012), puis celle de Fotso (2015). Les modèles sont les suivants :

$$Y_{it} = \beta_0 + \beta_1 \text{EXPER}_{it} + \beta_2 \text{ANCIEA}_{it} + \beta_3 \text{TYPFORM}_{it} + \beta_4 \text{NIFORM}_{it} + \beta_5 \text{TAILLE}_{it} + \beta_6 \text{AGE}_{it} + \beta_7 \text{SECTA}_{it} + E_{it}$$

Où Y_{it} est la performance financière des entreprises mesurée par les indicateurs ROE et ROA. β_0 est la constante du modèle. β_1, β_2, \dots sont les coefficients de régression du modèle et E_{it} est le terme résiduel standard. Avec $i = 1, 2, 3 \dots 20$ est le nombre d'entreprises de notre échantillon. $t = 1, 2, 3, 4$ est le nombre de périodes retenues pour l'étude.

4. Analyse et interprétation des Résultats

Nous avons présenté ci-dessus, le cheminement méthodologique ayant présidé de tester notre modèle de recherche. Nous présentons cette fois, les statistiques descriptives, les tests multivariés afin de clore avec l'analyse des résultats obtenus à partir de la relation entre les caractéristiques cognitives des administrateurs et la performance des entreprises. Nous allons décrire la statistique de nos variables en nous basant sur la moyenne, l'écart-type et le max et min. Il y va de même pour le tri à plat des variables type et niveau de formation.

4.1. Analyse descriptive des variables ROE, ROA, ANCIA, EXPER, AGE et TAILLE

Les statistiques descriptives relatives à notre échantillon sont présentées dans le tableau 1 et 2.

Tableau 1 : Statistiques descriptives des variables

Variable	Observation	Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum
ROE	80	0,6647611	0,2289439	0,0800008	0,9875312
ROA	80	0,5610284	0,1709036	0,1500115	0,963214
ANCIA	80	7,366667	3,143443	2	15
EXPER	80	3,7	1,558927	1	6
AGE	80	13,76667	6,051229	6	30
TAILLE	80	60,76667	22,97998	38	200

Source : Auteur sous stata

Au regard de ce tableau (1), nous remarquons que la performance financière des entreprises publiques et parapubliques (EPP) représentée par les ratios ROA et ROE est volatile. En moyenne, les entreprises de notre échantillon enregistrent un ROE de 66,47%, un écart-type de 22,89% pour un plafond de 98,75%. De même, la rentabilité économique (ROA) varie entre 15, % et 96,63% au maximum, pour une moyenne de 56%.

L'observation des statistiques descriptives des variables indicatrices de la performance révèle que les ROE et ROA sont généralement intéressants dans les entreprises de notre échantillon. La moyenne respective de ROE et ROA des EPP est de 66% et 56%. Toutes fois, il existe un écart important entre le minimum et maximum (ROE, min = 0,0800008 et max = 0,9875312) avec un écart de 0,22 pour ROE et 0,17 pour ROA ; ce qui signifie qu'il y a une volatilité conséquente entre les rentabilités des entreprises.

4.2. Tri-à-plat des variables Typform et Niform des administrateurs

Les variables type de formation (TYPFORM) et la variable niveau de formation (NIFORM) des administrateurs membres du CA des entreprises de notre échantillon sont qualitatives dont la distribution est faite grâce au tri-à-plat confinés au tableau 2.

Tableau 2 : Tri-à-plat sur la variable type de formation (TYPFORM)

TYPFORM	Fréquence,	Pourcentage
Management	40	40%
droit	40	40%
Autre dom.	20	20%
Total	100	100

Source : Auteur sous Stata

L'examen du tableau (2) révèle qu'il y'a 40% des administrateurs disposant de diplôme de management, et 40% disposant de diplôme en droit. Tandis que 20% des administrateurs sont nantis d'un diplôme dans les autres domaines de formation. Ces résultats montrent que les membres administrateurs du CA des entreprises de notre échantillon détiennent à part égale, les diplômes en Management et en Droit. Par contre, ceux qui détiennent des diplômes dans d'autres disciplines sont moins nombreux, équivalent à un pourcentage de 20%.

Tableau 1: Tri-à-plat sur la variable Niveau de formation (NIFORM)

NIFORM	Fréquence,	Pourcentage
LICENCE	40	40%
MASTER	60	60%
Total	100	100%

Source : Auteur sous Stata

Le tableau (3) ci-dessus montre que 60% des membres administrateurs du CA des EPP de notre échantillon détiennent un diplôme de Master, contre 40% des membres du CA qui sont nantis d'un diplôme de la Licence. Ces observations prouvent que la majorité des membres du CA des entreprises publiques et parapubliques au Tchad est dotée de diplôme au moins du Master. Dans la littérature, de nombreux auteurs soutiennent que les entreprises dont le niveau des administrateurs est élevé sont les plus performantes.

5. Analyse explicative des résultats de divers tests

Ce paragraphe expose les résultats de différents tests effectués, en vue de les interpréter. Ainsi, nous exposons en premier lieu, les résultats du test d'autocorrélation et le test de normalité. Ces

tests nous permettent de comprendre les résultats des estimations pour une interprétation cohérente.

Dans la pratique, les tests effectués ci-dessous doivent correspondre aux hypothèses de rejet ($P\text{-value} \geq 5\%$) ou d'acceptation ($P\text{-value} \leq 5\%$) d'un seuil à partir duquel, les variables sont censées être en relation et, dont les hypothèses formulées dans le cadre de l'étude puissent être vérifiées.

5.1. Tests d'autocorrélation

Le test d'autocorrélation indique si les erreurs sont auto corrélées ou non.

Tableau 3 : Résultats de Test d'autocorrélation des 2 modèles

	F (1 , 29)	(Prob> F)
Modèle 1 (ROE)	1.304	0.2628
Modèle 2 (ROA)	116.808	0.000

Source : Auteur sous Stata

Ce tableau (3) indique que les valeurs de P-value montrant des faibles signes d'absence d'autocorrélation entre les variables. En effet, les résultats montrent des valeurs de P-value ($\text{Prob} > F$) sont inférieurs à 5%, ce qui pousse à rejeter l'hypothèse nulle (H_0 est rejetée) d'absence d'autocorrélation des erreurs. C'est ainsi que la régression à utiliser se fait par la méthode des moindres carrés ordinaires (MCO).

5.2. Test de normalité de résidus

Ce test montre que les éléments aléatoires sont distribués selon une loi normale. Il permet de vérifier si ces derniers suivent une loi normale ou une autre loi. Les tableaux (3 et 4) présentent les résultats des deux modèles (ROE, ROA).

Tableau 4 : Test de normalité des résidus de M1

Variable	Obs	Pr(Skewness)	Pr(Kurtosis)	adj chi2(2)	Prob>chi2
Residual 1	80	0.0036	0.1562	9.21	0.0100

Source: Auteur sous Stata

Tableau 5 : Test de normalité de résidu de M2

Variable	Obs	Pr(Skewness)	Pr(Kurtosis)	adj chi2(2)	Prob>chi2
Residual 2	80	0.2722	0.2342	2.68	0.0022

Source : Auteur sous Stata

Les tableaux (4 et 5) ci-dessus montrent que les modèles M1 et M2 confirment qu'aucune valeur des résidus n'est supérieure ou égale à 5%. A l'exemple des tests précédents, le modèle 1 présente une valeur de $\text{prob} > \text{Chi}2 = 0.01$ avec $\text{adj Chi}2 = 9.21$. Le modèle 2 a pour valeur de $\text{Prob} > \text{Chi}2 = 0.26$ avec une valeur de $\text{adj Chi}2 = 2.68$. Ce qui ne nous permet pas de valider l'hypothèse de normalité de résidus.

5.3. Test de significativité globale

Ce test est mis en évidence par les 2 modèles. Le tableau 6 ci-dessous met en évidence le test de significativité global de ces modèles (ROE, ROA).

Tableau 6 : Test de significativité des modèles (M1, M2)

	M1	M2
VARIABLES	ROE	ROA
EXPER	-0.0158	-0.00670**
	(0.0199)	(0.0106)
ANCIAP	-0.00451**	-0.00794*
	(0.00994)	(0.00534)
TYFORM	0.0523**	0.00470*
	(0.0415)	(0.0221)
NIFORM	0.0987**	0.000458**
	(0.0652)	(0.0347)
TAILLE	0.000736	0.000168
	(0.00178)	(0.000948)
SECTA	0.0130	0.00698
	(0.0604)	(0.0322)
Constant	0.483**	0.638***
	(0.222)	(0.118)
chi2	5.874	2.625
p	0.0043	0.024
r2_o	0.5980	0.4227

Standard errors in parentheses

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

Source : Auteur sous Stata

Les résultats issus de test de significativité globale donnent une vision pour ce qui est de relation entre certaines variables de la gouvernance et celles de la performance. En effet, les variables TYFORM, NIFORM, TAILLE et SECTA influencent positivement et significativement la performance (ROE), à l'exception de la variable EXPER et ANCIA qui exercent une influence négative et significative sur le ROE. Cependant, nous constatons que les variables ancienneté administrative ou politique des membres du CA (ANCIAP) et l'expérience des administrateurs (EXPER) sont en contradiction avec la performance ROE et ROA. Cela signifie que plus l'ancienneté administrative et politique des membres du CA est grande, plus la performance financière (ROE) est faible. Les administrateurs nantis d'une grande expérience et ancienneté administrative ou politique n'apportent aucune valeur ajoutée au CA. En revanche, les expériences et ancienneté des administrateurs mènent au schéma susceptible de conduire les EPP à la mauvaise performance financière (ROE).

Toutes les valeurs des variables cognitives des administrateurs sont positivement corrélées à la performance ROA et ROE. Nous constatons qu'à l'exception des variables ANCIA et EXPER qui prédisent négativement la performance, la variable taille de l'entreprise, et la constante du modèle influencent positivement et significativement la performance financière sur ROA au

seuil de 10%. Globalement, les deux modèles (M1, M2), sont fiables car les valeurs du coefficient de détermination R^2 sont respectivement pour ROE, $R^2 = 0.5980$ et pour ROA, $R^2 = 0.4227$.

5.4. Interprétation des résultats

Les caractéristiques cognitives des membres du CA ont été testées en rapport avec la performance des EPP. Les résultats de ce test montrent l'existence d'une relation positive et significative pour les variables, NIFORM et TYPFORM des administrateurs et la performance.

En effet, les tests montrent que les variables NIFORM et TYPFORM influencent positivement et significativement la performance financière des entreprises de notre échantillon. Nos résultats sont en concordance à ceux obtenus par Ghaya et Lambert (2012), puis (Louizi, 2011), qui montrent une influence significative de ces deux variables sur la performance des entreprises françaises. Il en va de même,

Cependant, les résultats sont négatifs pour ce qui est de l'influence des variables Expérience professionnelle (EXPER) et Ancienneté politique ou administrative (ANCIEA) des membres du CA sur la performance économique et financière représentée par ces indicateurs (ROE, ROA). En effet, la variable EXPER, couplée de la variable ANCIEA influencent négativement la performance des entreprises en terme de ROE et ROA.

Cela pourrait être expliqué par le fait que les administrateurs détenant une forte ancienneté politique ou administrative, et disposent d'une forte expérience professionnelle au CA, n'apporte aucune valeur ajoutée aux EPP. Bien au contraire, ces dites caractéristiques brouillent les déterminants de la performance des EPP, ce qui va engendrer une contreperformance aux entreprises dont ils sont administrateurs. Ce qui rejoint les travaux de recherche de Kabir S. (2021) portant sur le conseil d'administration et performance des entreprises publiques.

Cette situation corrobore la théorie de l'enracinement de Shleifer et Vishny (1989) qui prédit que l'enracinement des dirigeants conduit à une mauvaise performance des entreprises. Nos résultats sont en contradiction à ceux de Fostso (2015), qui soutiennent que l'expérience des administrateurs influencent positivement le CA. De même, nos résultats contredisent les études de Ghaya et Lambert (2012) qui confirment que les variables EXPER et ANCIEA des administrateurs prédisent la performance des entreprises.

En effet la théorie de l'enracinement (Shleifer et Vishny, 1989) soutient que plus les administrateurs –dirigeants ont de l'expérience dans une entreprise, ces derniers s'enracinent et profitent de avantages indus au détriment des intérêts de propriétaires. Nos résultats s'inscrivent dans cette théorie en ce qui concerne l'expérience et l'ancienneté des administrateurs des EPP au Tchad.

De ce fait, les administrateurs disposant d'une double expérience et ancienneté (politique et administrative) ont tendance à boycotter les réunions du CA, et ne participent que moins aux débats et aux échanges pour la recherche d'une solution optimale. Cette stratégie des administrateurs pourrait enfreindre les lois et règlements générateurs des sanctions en cas de leur violation. Ils se montrent puissants dans la mesure où, ils estiment être des « intouchables », qui n'attendent que la rémunération sans contrepartie en termes d'activités.

Nos résultats s'inscrivent sur les lignes des travaux de Eggrickx (1999), qui soutiennent que dans la majorité du CA des entreprises publiques et parapubliques, la prise de décision est

institutionnalisée et le CA est comparable à une chambre d'enregistrement. Cette attitude des administrateurs ayant de grandes expériences politiques et ancienneté administrative confirme les résultats de notre recherche, quant à l'influence négative des variables Expérience professionnelle couplée de l'Expérience politique sur la performance économique et financière des EPP du Tchad.

Conclusion

L'objectif de cette étude est d'analyser l'influence de certaines caractéristiques cognitives des administrateurs membres du CA sur la performance financière des EPP en prenant en compte les variables quantitatives et qualitatives. Nous avons mis à contribution les différentes approches théoriques permettant d'appréhender les caractéristiques organisationnelles des entreprises, et cerner la relation entre les variables étudiées, en nous fondant sur l'approche cognitive dont les éléments permettent de caractériser les administrateurs.

Nos résultats obtenus d'un modèle spécifié en données de panel sur 20 EPP, ne permettent pas de trancher la question de la performance à partir des variables mises en relation pour expliquer la performance globale des dites entreprises. Néanmoins, ils confirment que les variables Niveau de formation (NIFORM) et type de formation (TYPFORM) contribuent efficacement à l'obtention de la performance financière des EPP au Tchad. Tandis que les administrateurs dotés d'une expérience (EXPER) et ancienneté politique et /^{ou} administrative (ANCIA), nationale et /^{ou} internationale, n'agissent pas en faveur de la performance, ce qui contredit la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 19976). Il est évident, qu'au regard de nos résultats et de ceux des travaux antérieurs, que l'on ne puisse pas statuer définitivement sur le sens de l'influence des caractéristiques du CA sur la performance des EPP. Tout est contingent aux intérêts exprimés par les différentes parties prenantes au contrôle de l'entreprise.

Par ailleurs, cette étude a permis d'une part, de mettre en exergue l'influence négative de l'expérience et de l'ancienneté des administrateurs sur la performance des EPP, et d'autre part, les variables comme type et niveau de formation qui exercent une influence positive sur la performance financière des EPP au Tchad.

Notre démarche s'est voulue plus complète afin d'avoir une approche contingente de la structure de contrôle en nous basant sur les théories contractuelles et cognitives de la gouvernance. Elle a permis de s'intéresser aux structures de contrôle à l'exemple du CA dont les spécificités cognitives des administrateurs ont reçu jusqu'ici, que peu d'attention de la part des chercheurs.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Charreaux G., Modes de contrôle des dirigeants et performance des firmes, dans le gouvernement des entreprises: in G. Charreaux et al., *Théorie et faits, Economica*, 2000; PP. 17- 54
- [2] Charreaux G., L'actionnaire comme apporteur des ressources cognitives, *Lavoisier Revue française de gestion*, 2002; N 141, 141, 77-107
- [3] Ghaya H. et Lambert G. , Spécificités cognitives du CA et performance financière des entreprises: cas des entreprises françaises de CAC 40 ; Bureau de travail ; 2012
- [4] Feudjo J. et Mfouapon K. G. , L'efficacité du conseil d'administration dans les sociétés anonymes au Cameroun : une lecture par l'hétérogénéité des administrateurs, *La Revue Gestion et Organisation*, 2013, p. 196–202
- [5] Berles A. et Means G., *The modern corporation and private property*, New york, Mc Milan; 1932

- [6] Wirtz, P., The Cognitive Dimension of Corporate Governance in Fast Growing Entrepreneurial Firms, *European Management Journal*, 2011, 431-447
- [7] Jensen et Meckling, Theory of the firm: managérial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of financial economics*, 1976; P. 300-360
- [8] Fama E. et Jensen M., Agency problems and residual claims, *Journal of law and economics*, 26, Juin (2); 1982, PP. 327-49
- [9] Zingales L. et Rajan R. G., Financial dependence and growth, *Américain Review Economic*; 1989
- [10] Charreaux G., Conseil d'administration et gouvernance: une réflexion à partir du modèle des leviers de Pilotage de Simons, *Cahier du FARGO*. num. 111 0503, V.1, P. 16
- [11] Pfeffer, *Organization and organization theory*, Ballinger, 1972
- [12] Pfeffer J. et Salancik G., The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective, *Theoretical Economics Letters*, 1978; Vol. 6 N° .4
- [13] Hamel G. et Prahalad C.K., *Competing for The Future*, Breakthrough Stratégies of Seizing Control of your Country Creating the Market of Tomorrow, Harvard Business Press, New york,, 1994, 325 pages.
- [14] Charreaux G. et Pitol Belin J.P, Le conseil d'administration, lieu de confrontotio n entre actionnaires et dirigeants, *Revue Francaise de Gestion*, 1992, Num. 87; 80-92
- [15] Hillman, A. J., Shropshire, C. et Canella, Organizational predictors of women on corporate boards. *Academy of Management Journal* 50, 2007, 941-952.
- [16] Godard,L.,, "La taille du conseil d'administration: déterminants et impact sur la performance", *Cahier du FARGO* n° 1010702. 2001
- [17] El-idrissi A., *Gouvernance de entreprises publiques : perspective comparative Maroc- Europe*, Thèse de doctorat en sciences de Gestion, 2017; IAE de l'Ile
- [18] Toé (2014), Diversité du genre au conseil d'Administration : vers une amélioration de la gouvernance des entreprises, *Revue de Gestion*, 2014, Vol. 31, pp : 87 -113
- [19] Barney J.B., Firm ressource and Sutained compétitive advantage, *journal of Management*, 1991, Vol 17, PP. 1231- 1241
- [20] Hambrick D.C. et Mason P.A. (1984), Upper Echelons : The Organization as a Reflection of Its Top Managers, *Academy of Management Review*, 1984, vol. 9, n° 2, p. 193-206.
- [21] Rindova V. P., What corporate board have to do with strategy, *Academy a cognitive perspectiv*, *Journal of Management studies*, 1999, PP. 953 – 975
- [22] Ghaya H. et Lambert G., Implication du conseil d'administration dans le processus stratégique et performance d'entreprise : le cas des entreprises du SBF 250, 2014, *BETA, XXIII CIMS*
- [23] Zahra S. et Pearce J., Board of Director and Corporate Financial Performance, *A Review and Intégrative Model* ", *Journal of Management*, 1989, Vol 15, pp. 291-244,
- [24] Omri A. et al., Impact de l'audit externe sur la qualité du résultat comptable : cas des entreprises tunisiennes cotées, *Revue Gouvernance*, 2009, Volume 6, N° 2
- [25] Bhagat, S., et Black, B., "The non-corrélation between board Independence and long term firm performance", *Journal of Corporation Law*, 2002 ; Vol. 27, pp 231-274
- [26] Charreaux G., Le point sur le reseaux d'administrateurs et des dirigeants, *FARGO*, 2003
- [27] Rouby, E., Le lien composition/rôle du conseil d'administration : une analyse en termes de capital social, *Finance Contrôle Stratégie*, 2008, PP. 29-50
- [28] Prinz E., les effets des liens personnels inter conseils sur la performance de l'entreprise : une analyse comparée entre France et Allemagne. Thèse de doctorat, sciences de Gestion ; 2010, université de Bourgogne

- [29] Fotso S., Structure de contrôle et performance des entreprises camerounaises ; Revue de Management et de Stratégie, 2015, (8 :1), pp. 1-12, VA
- [30] Louizi A., Les déterminants d'une 'bonne gouvernance' et la performance des entreprises françaises : étude empirique, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, 2011. Université Sfax Tunis
- [31] Ben Taleb Sfar D. et Léger-Jarniou C., 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*, 2012, (n° 254), p. 81-87
- [32] Bouaziz W et Bouri A, " Indices de gouvernance actionnariale contre indices de gouvernance partenariale : application aux banques tunisiennes cotées", 4^{ème} Conférence Internationale sur la finance, 2007, *Investissement et financement*
- [33] Kolsi M. et Ghorbel H., Effet des mécanismes de gouvernance sur la performance financière et boursière : Cas des entreprises canadiennes, *Comptabilité, Economie et Société*, Montpellier, 2011, P. 23
- [34] Shleifer et Vishny, Management Entrenchment: The case of Manager-Specific Investments, *Journal of Financial Economics*, 1989, Vol. n° 25, 123-139.
- [35] Godard L., La taille du conseil d'administration : déterminants et impact sur la performance, *cahier du FARGO* N° 1010702, 2002 ; P. 28
- [36] Finet et Labelle, Gouvernance d'entreprise et Nouvelle Economie, Avant-propos du numéro spécial de Finance Contrôle Stratégie, 2004, 7, P. 7-10
- [37] Black, B.S., and Kim, W., "The Effect of Board Structure on Firm Value : A Multiple Identification Strategies Approach Using Korean Data", McCombs Research Paper 2008, No. FIN
- [38] Eggrickx A., Sens du conseil d'administration dans les organisations publiques ? Le cas des Caisses d'Allocation Familiales, 1999. *Working paper GREGOIAE*, Université de Montpellier