



Contents lists available at ScienceDirect

journal homepage: www.elsevier.com/locate/rgo

L'efficacité du conseil d'administration dans les sociétés anonymes au Cameroun : une lecture par l'hétérogénéité des administrateurs

Georges Kriyoss MFOUAPONa, Jules Roger FEUDJOB*

a et b Université de Ngaoundéré, FSEG, B.P.:454 – Ngaoundéré, Cameroun

ARTICLE INFO

Article history:

Received 11 March 13

Accepted 15 June 13

Keywords:

Conseil d'administration,
Administrateur,
Efficacité du conseil d'administration,
Homogénéité/Hétérogénéité, Société
Anonyme

ABSTRACT

Le but de cet article est d'analyser l'effet de l'homogénéité ou de l'hétérogénéité du profil des administrateurs sur l'efficacité de leur conseil d'administration (CA). Les données analysées sont collectées auprès de 386 administrateurs répartis sur un échantillon de 64 CA des sociétés anonymes (SA) installées au Cameroun. Les résultats obtenus indiquent que l'homogénéité socioprofessionnelle, de l'indépendance et clanique du CA sont d'une influence notable sur leur efficacité. Ces résultats montrent, en fait que, l'hétérogénéité du CA est source d'efficacité supérieure dans les choix stratégiques, et d'inefficacité dans les opérations de contrôle et de surveillance de l'équipe dirigeante. Ces résultats s'inscrivent dans la même perspective que les travaux d'Hambrick & Mason (1984) sur la Upper Echelons Research, la théorie de la régulation clanique d'Ouchi (1980) et constituent en même temps une confirmation des résultats de Jensen (1993).

© 2013 Holy Spirit University of Kaslik. Hosting by Elsevier B.V. Open access under [CC BY-NC-ND license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

1. Introduction

Le conseil d'administration (CA) fait l'objet d'un débat permanent, vif et même émouvant dans le domaine de la gouvernance d'entreprise et du management stratégique. Ce débat qui se situe dans le prolongement des réflexions de Berle & Means (1932) et des travaux pionniers de Jensen & Meckling (1976) a connu un rebondissement plus retentissant et plus urgent au cours de cette dernière décennie.

Ce rebondissement s'explique par des faits divers : la faillite historique d'Enron en 2001 aux États-Unis, concomitamment avec la complaisance du cabinet Arthur Anderson ; d'autres scandales financiers comptabilisés ça et là à travers le monde entier (World Com, Parmalat, Ahold, etc.) ; le scandale de Bernard Madoff en décembre 2008 aux États-Unis, et les perturbations financières occasionnées, dans les organisations, par la crise financière internationale de 2009 dont l'une des causes les plus citées est la mauvaise gouvernance des marchés financiers et leur incapacité à

surveiller et à discipliner les différents acteurs. La mise en place d'un CA efficace, en particulier, par l'introduction de nouveaux outils et la prise en compte des comportements des différents acteurs, dans la perspective d'accroître l'efficacité de l'entreprise constitue également l'un des mobiles de l'urgence de ce retentissement. Au Cameroun, les déviances enregistrées dans le management de certaines entreprises* paradoxalement administrées par un CA qui a régulièrement donné quitus aux dirigeants pourtant véreux sont venues inscrire les débats actuels sur l'efficacité de cet organe de contrôle dans l'agenda des chercheurs en gouvernance et en

* La Caisse d'Épargne Postale, la Cameroon Air Lines, le FEICOM, le Port Autonome de Douala, le Crédit Foncier, la Cameroon Music Corporation, le Chantier Naval Industriel du Cameroun sont quelques exemples de sociétés camerounaises fragilisées par ces déviances.

* Corresponding author. Tel.: +237 97 66 35 81.

E-mail address: gekriyossmfouapon@yahoo.fr

Peer review under responsibility of Holy Spirit University of Kaslik.



finance. Ces faits ont conduit des praticiens à repenser la gouvernance des entreprises et à redéfinir les codes de bonne gouvernance et de bonne pratique. Que ce soit aux États-Unis avec l'adoption de la *Sarbanes-Oxley Act* (2002) à la suite du scandale d'Enron, en France avec la publication des rapports Vienot (1995, 1999), de la loi sur la NRE (2001), du rapport Bouton (2002) ou encore, en Afrique, avec la signature de l'Acte Uniforme OHADA (1997)[†] portant droit des sociétés commerciales et groupements d'intérêts économiques, il se dégage un enrichissement et un renforcement des rôles et missions du CA. L'insuffisance des recommandations sur le profil des candidats au poste d'administrateurs aurait cependant encouragé des actionnaires à former des CA de « paille » qui paraissent compromettre l'atteinte efficace de leurs missions. En effet, seuls les administrateurs indépendants font actuellement l'objet d'abondantes recommandations juridiques et scientifiques sur leur profil. Or, dans le contexte actuel de l'Afrique en général et du Cameroun en particulier, le capital est encore très concentré entre les mains d'hommes d'affaires certes fortunés, mais moins instruits qui, du fait de la quasi-inexistence d'un marché des administrateurs, de leur forte identité culturelle, et par souci de remplir les formalités juridiques et réglementaires, choisissent parfois les membres de leur CA sur la base des liens d'affinité ou de consanguinité. Toute chose qui peut compromettre l'accomplissement efficace des missions du CA qui est probablement subordonné à la qualité des administrateurs. Dès lors, le problème que soulève cette étude est celui de l'explication de l'efficacité du CA par l'homogénéité ou l'hétérogénéité du profil de ses membres. Autrement dit, il est question d'identifier les composantes du plus ou moins degré d'homogénéité des administrateurs qui favoriseraient l'efficacité ou l'inefficacité du CA. En considérant cette problématique, l'étude s'efforce à comprendre si les différences d'efficacité observées entre les CA au Cameroun peuvent être imputées à l'homogénéité ou à l'hétérogénéité du profil de leurs administrateurs. Ce papier de recherche qui s'inscrit dans la perspective de la *Upper Echelons Research* d'Hambrick & Mason (1984) a donc pour objectif de caractériser le profil des administrateurs et d'explorer leur impact sur l'efficacité du CA de leur entreprise. Il est organisé en quatre sections. La première est consacrée à la présentation du fondement de la recherche sur l'homogénéité du CA et la deuxième à la revue de la littérature. La méthodologie d'investigation adoptée, la synthèse des résultats et discussions sont respectivement présentées à la troisième et quatrième section.

2. Les raisonnements scientifiques sur l'hétérogénéité du conseil d'administration

Dans la littérature en gouvernance et en finance, deux courants théoriques sont à la base du raisonnement sur l'hétérogénéité[‡] du CA. Le premier qui

est la théorie de l'agence peut être brièvement présenté au travers du rôle de protection des intérêts des actionnaires reconnu au CA[§]. Le second concerne les enseignements qui découlent de la théorie de la dépendance envers les ressources. Dans cette deuxième perspective, le CA est considéré comme une ressource stratégique qui lie l'entreprise aux ressources externes : hommes d'affaires et politiques, les banques, le fisc, les gros clients et fournisseurs, etc. Il ne s'agit cependant pas d'un argument de la représentation au sein du CA mais, d'une expression d'élargissement du principe de mérite. À ce sujet, Burton (1991) estime que le concept de diversité dépasse celui de la représentation active puisqu'elle ne recherche pas des représentants d'intérêts particulièrement identifiés, mais des personnes dont l'intégration dans le CA apporterait une valeur ajoutée à l'entreprise. Dans la théorie de l'hétérogénéité de Blau (1977) comme dans les travaux de Murray (1989), Bantel & Jackson (1989), Hambrick & Chen (1992), etc. l'homogénéité se définit par opposition à l'hétérogénéité. Appliquée aux travaux sur le CA, Pfeffer (1972) la définit en se référant à la nature des administrateurs (interne ou externe). Pour Erhardt & al. (2003), Van der Walt & Ingley (2003), l'hétérogénéité est l'existence des différences ethnique, socioprofessionnelle et biologique au sein du CA. Bref, un CA est homogène lorsqu'il est composé des membres dont l'âge, l'ancienneté dans l'entreprise et dans le conseil, l'origine ethnique et tribale, les carrières et la nature, la formation et le système de formation, l'itinéraire scolaire et académique, les perceptions et les valeurs sont similaires et qui sont restés ensemble pendant une longue période partageant la même idéologie et appartenant aux mêmes clubs et cercles^{**}. Dans cette recherche, cette configuration est supposée expliquer les différences d'efficacité observées entre les CA.

3. L'effet de l'homogénéité/hétérogénéité du CA sur son efficacité

Dans la *Upper Echelons Theory*, deux courants de pensées s'affrontent actuellement : les défenseurs de l'homogénéité et les conservateurs de l'hétérogénéité. Les tenants de l'approche de la diversité du groupe (Murray, 1989 ; Bantel & Jackson, 1989 ; Wiersema & Bantel, 1992 ; Ensley, Carland & Carland, 1998)^{††} montrent que la composition d'une équipe dirigeante (ED) influence positivement les résultats de l'entreprise, ses orientations stratégiques, ses performances, et permet d'éviter le *groupthink*. En réponse à ces prédictions, les tenants de l'homogénéité du groupe (Hambrick & Mason, 1984 ; Michel & Hambrick, 1992 ; Hambrick, Cho & Chen, 1996 ; Moreau, 2006) estiment que l'hétérogénéité peut être source de dysfonctionnement et de lenteur dans

[†]En Afrique, le code de commerce et la loi de 1867 régissaient certes, la gouvernance des sociétés, mais c'est l'acte uniforme OHADA (Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires) qui prescrit pour la première fois, un cadre légal de la gouvernance des entreprises.

[‡]Il convient de rappeler que ce sont les travaux de Chester Irving Barnard (1938) et ceux d'Hambrick et Mason (1984) qui sont à la base du foisonnement des recherches et des débats sur la configuration de l'équipe dirigeante et de leurs effets sur les performances organisationnelles.

[§] Ce courant qui est actuellement rencontré en Grande Bretagne, en Hollande, aux États-Unis, ou encore en France milite en faveur de l'augmentation des administrateurs externes et indépendants au sein du conseil. L'objectif visé est de renforcer le contrôle de la gestion de l'entreprise.

^{**} Y compris les cercles initiatiques, religieux et claniques.

^{††} Des auteurs suggèrent que l'hétérogénéité soit appréciée en fonction de l'environnement de l'entreprise. Dans le long terme (environnement incertain), l'hétérogénéité produit l'adaptation et la créativité, à court terme (environnement stable), l'homogénéité produit l'efficacité. C'est la raison pour laquelle certains de ces auteurs vont tantôt défendre la diversité et, tantôt l'homogénéité.

la formation des solutions adéquates aux attaques de l'environnement. De telles différences peuvent créer des conflits qui bloquent ou ralentissent la prise des décisions et rendent plus difficile l'intégration sociale fragilisée par le manque de communication entre les acteurs. C'est d'ailleurs ce que Meier (2005) soutient lorsqu'il proclame que les équipes multiculturelles impliquent une collaboration étroite entre des individus de croyance, de valeurs et de comportement différents, et que la richesse de la diversité peut compliquer fortement la dynamique du groupe. En étudiant l'effet de l'hétérogénéité des compétences et d'expériences de l'ED sur la performance de l'entreprise, Murray (1989) trouve que 25% de la variation de la performance à court terme et 50% de la variation de la performance à long terme ne s'expliquent que par ces facteurs. Dans leurs travaux sur l'innovation bancaire, Bantel & Jackson (1989) trouvent que les banques les plus innovantes sont dirigées par les équipes hétérogènes sur le niveau d'éducation et leur spécialisation fonctionnelle. Ce qui les amène à conclure que l'hétérogénéité liée à l'éducation et à la fonction enrichit la surface cognitive de l'équipe et ses capacités dans la prise des décisions stratégiques. Ces résultats qui sont similaires à ceux d'Hambrick & Chen (1992)^{**} sont valorisés dans les travaux d'Ensley & al. (1998) qui indiquent que l'association d'équipe d'âges et d'ethnie différents influence positivement la performance de l'entreprise. Ce qui corrobore l'idée défendue par Gosteli & al. (2003) selon laquelle les groupes homogènes en termes d'âges, de genre, de la culture, la formation, etc. s'avèrent peu réactifs et ne produisent pas de bons résultats comptables. Cette idée est partiellement confirmée par Erhardt & al. (2003) qui trouvent que la diversité biologique du CA est positivement associée à la performance de l'entreprise. Au regard de ces travaux, il se dégage finalement que l'hétérogénéité de l'ED est favorable aux choix stratégiques pertinents pour l'entreprise, à l'innovation et à la performance de l'entreprise. Ce qui ne semble pas être le partage de Bamberger (1982) pour qui les organisations ayant une composition homogène quant à l'âge, le sexe, la religion, le revenu et la fonction sont plus efficaces que celles qui ne sont pas homogènes. Cette affirmation est discutable et même critiquable du moment où cet auteur omet dans ses analyses la situation environnementale dans laquelle évolue l'organisation. De plus, la détérioration du processus décisionnel, l'absence de créativité et d'imagination, de neutralité, d'objectivité, l'enfermement cognitif, etc. dont peuvent être victimes les ED homogènes ne l'inquiètent aucunement. Même si les ED homogènes peuvent favoriser la cohésion, une communication fluide, fréquente et partagée entre les membres, elle ne semble pas toujours être source d'efficacité supérieure dans l'accomplissement de ses missions. L'inclusion des groupes hétérogènes n'est pas forcément, un facteur de bâclage, de limite et donc de mauvaise orientation. Elle peut, au contraire, être source de créativité, d'idées nouvelles, de rupture infectieuse, d'innovation et de changement. Si une certaine hétérogénéité doit être préservée dans une équipe comme le CA en situation de turbulence afin de réunir un prisme suffisamment large d'expériences, de connaissance et de compétences nécessaires pour élargir la surface cognitive du CA, on ne devrait pas perdre de vue que l'hétérogénéité parfaite peut accroître le coût de surveillance de la gestion

et du contrôle de la performance de l'entreprise. C'est probablement l'une des raisons pour laquelle Rouby (2008) affirme que : dans un environnement mouvant, un CA composé de liens hétérogènes profite à la définition de la stratégie alors que la prédominance des liens homogènes conduit à une situation d'enfermement cognitif et à la réduction des comportements opportunistes. Au vu de ce qui suit, nous défendons l'idée selon laquelle l'homogénéité du conseil d'administration favorise son efficacité dans l'accomplissement de ses missions.

4. Méthodologie de la recherche

4.1. L'échantillon de l'étude

Cette étude porte sur 64 SA avec CA sélectionnées selon la méthode empirique d'investigation. Ces entreprises qui sont à 87,5%^{§§} membres du GICAM font dans l'industrie (57,8%), le service (31,8%) et le commerce (10,9%). Pour collecter les données nécessaires pour soumettre l'idée défendue à l'épreuve des faits, un questionnaire préalablement prétexté a été administré auprès de 386 administrateurs des sociétés contactées. A l'issue de cette collecte, des entretiens supplémentaires ont été réalisés avec les administrateurs qui s'étaient disposés.

4.2. Mesure des variables

Dans cette étude empirique, la variable explicative est l'homogénéité/hétérogénéité du CA. La variable à expliquer est l'efficacité du CA. Cette dernière variable est définie comme la proportion d'effort consacrée par les administrateurs pour atteindre les objectifs à eux assignés par les partenaires de l'entreprise. Cette définition correspond mieux à l'objectif de notre recherche.

4.2.1. Mesure de l'Homogénéité/Hétérogénéité et de l'efficacité du CA

Pour mesurer le plus ou moins degré d'homogénéité du CA, nous avons mobilisé deux groupes de variables : les variables métriques (âge des administrateurs, leur ancienneté dans le CA, et la taille des administrateurs indépendants au sein du CA) et les variables nominales et catégorielles (sexe, spécialité fonctionnelle, le niveau d'études, le diplôme le plus élevé obtenu et l'ethnie des administrateurs).

Pour obtenir l'indice d'homogénéité de l'âge et de l'ancienneté des administrateurs, nous avons utilisé le coefficient de variation (CV). Dans les travaux antérieurs, des auteurs (Murray, 1989 ; Bantel & Jackson, 1989 ; Hambrick & Chen, 1992) montrent qu'un groupe est réputé homogène si le $CV \rightarrow 0$ et hétérogène s'il tend vers l'unité ($CV \rightarrow 1$).

Pour déterminer l'indice d'homogénéité de l'indépendance du CA, nous avons emprunté la méthode de Pfeffer (1972). Elle consiste à rapporter la proportion des *outsiders* à la taille du CA. Cet indice qui s'interprète

^{**} Ces auteurs ont pu démontrer dans un échantillon de banques appartenant à six pays que l'hétérogénéité liée à la durée de fonction et à la fonction de membre de l'équipe est positivement associée avec la rapidité de la formulation des réponses aux attaques de l'environnement.

^{§§} Le GICAM (Groupement Inter-Patronal du Cameroun) est membre de l'Organisation Internationale des Employeurs (O.I.E.). Ses membres représentent, selon les secteurs et les branches d'activité l'essentiel du chiffre d'affaires de l'économie formelle du Cameroun. Leur forte représentativité dans notre échantillon se justifie par le fait que nous étions recommandés par le GICAM auprès de ses membres.

comme le CV est donnée par la formule suivante :

$P_j = \frac{\sum_{i=1}^n S_i^2}{n}$ l'indice d'homogénéité/hétérogénéité de l'indépendance du conseil ;
 n_i = proportion des administrateurs professionnels indépendants au sein du conseil ;
 n_j = proportion des administrateurs internes dans le CA.

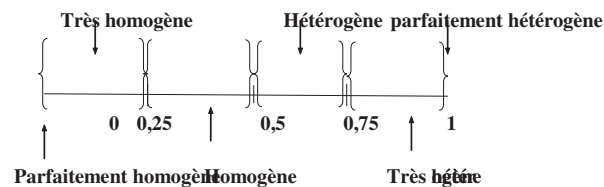
En fin, pour les variables catégorielles et nominales, l'indice d'homogénéité d'Herfindal-Hirschman est utilisé. Il est donné par la formule suivante :

$$H = \sum_{i=1}^n S_i^2$$

Avec H , l'indice d'homogénéité ; S_i , le pourcentage des administrateurs qui dominent une catégorie dénichée dans le CA i ; avec i qui varie suivant les modalités de chacune des variables. Ici, le groupe est considéré comme homogène quand $H \rightarrow 1$ et hétérogène quand il tend vers zéro ($H \rightarrow 0$).

Après avoir apprécié le plus ou moins degré d'homogénéité sur la règle de décision ci-dessous, nous les avons soumis à une factorisation (voire tableau 1&2) afin d'éliminer automatiquement le problème de multi colinéarité, et d'analyser la qualité de notre opérationnalisation.

Schéma : Règle d'appréciation du plus ou moins degré d'homogénéité.



Légende

0=Parfaitement homogène ; 0,25=Très homogène ; [0,25-0,5]=Homogène ; [0,50-0,75]=Hétérogène ; [0,75-1]=Très hétérogène ; 1= Parfaitement hétérogène.

Pour mesurer l'efficacité du conseil d'administration, nous avons utilisé l'échelle de Dulewicz & Herbert (1999) que nous avons enrichie par des informations issues du texte OHADA (1997) et l'échelle de mesure de la performance du conseil d'administration de Karoui et Khelif (2009). En raison des perturbations psychométriques qui résulteraient des items négativement formulés, nous avons exclu des items initiaux deux. Ces items sont mesurés sur une échelle de Likert à 7 points allant de « totalement inefficace (note1) » à « très efficace (note7) ».

4.2.2. Qualité des instruments de mesure

Les qualités psychométriques des instruments de mesure de l'efficacité et de l'homogénéité du conseil d'administration ont été appréciées par une analyse factorielle exploratoire. Seuls les items dont les scores factoriels étaient supérieurs à 0,50 et les facteurs qui restituaient au moins 15% de la variance expliquée ont été retenus. La dimension des échelles a été établie selon la règle de Kaiser (Evrard et al. 2003). Toutes se sont révélées multidimensionnelles. La première dimension de l'efficacité du CA qui est qualifiée de l'« Efficacité du conseil d'administration dans les choix stratégiques » a restitué 52,447% de sa variance totale, et la seconde,

« Efficacité du conseil d'administration dans le contrôle et la surveillance de la gestion », 20,959%. L'application de l'ACP à l'échelle de mesure de l'homogénéité du conseil a permis de dégager trois facteurs qui expliquent 74,928% de la variance totale de l'échantillon. Le premier axe factoriel est corrélé avec trois items qui présentent des bons «loading». Il est fortement corrélé avec l'homogénéité du diplôme le plus élevé obtenu qui a un coefficient de corrélation de 0,875. On peut le qualifier d'homogénéité socioprofessionnelle. Le deuxième axe factoriel est corrélé avec deux items. On peut le qualifier d'homogénéité de l'indépendance du CA. En fin, le troisième axe qui est corrélé avec deux items est qualifié d'homogénéité clanique. Ces trois facteurs constituent les variables explicatives de l'étude. Du moins, les tableaux ci-dessous récapitulent les principales statistiques.

Tableau 1: Synthèse de l'analyse Factorielle Exploratoire de l'efficacité du conseil d'administration (rotation Varimax)

Items de mesure	Facteur1	Facteur2
Approbation en temps opportun du plan de recrutement des cadres sup.		0,720
Contrôle régulier des comptes de l'E/se		0,857
Contrôle systématique de la rémunération des dirigeants		0,761
Guide et conseil du DG/PDG et de ses collaborateurs lors de la résolution des problèmes de gestion		0,724
Prise de sanctions ou de mesures punitives à l'endroit des administrateurs et cadres indisciplinés et véreux		0,804
Proposition des objectifs, missions et des alternatives stratégiques à l'ED	0,817	
Participation aux choix des objectifs, de la stratégie et de la politique générale de l'E/se	0,963	
Contrôle périodique de l'exécution des politiques et objectifs définis par le CA	0,823	
Proposition des D.A.S. dans lesquels l'entreprise devra investir	0,706	
Valeurs propres	4,720	1,886
% de la variance expliquée	52,447	20,959
%cumulé de la variance expliquée	52,447	73,407
Alpha de Cronbach	0,870	0,878

Tableau 2: Synthèse de l'analyse Factorielle Exploratoire de l'homogénéité/hétérogénéité du conseil d'administration (rotation Varimax)

Items de mesure	Facteur1	Facteur2	Facteur3
Homogénéité/hétérogénéité biologique			0,425
Homogénéité/hétérogénéité ethnique			0,918
Homogénéité/hétérogénéité de la spécialisation	0,854		
Homogénéité/hétérogénéité du niveau d'études	0,852		
Homogénéité/hétérogénéité du diplôme le plus élevé	0,875		

obtenu			
Homogénéité/hétérogénéité de l'âge	0,838		
Homogénéité/hétérogénéité de l'indépendance du conseil	0,882		
Valeurs propres	2,502	1,521	1,223
% de la variance expliquée	35,738	21,722	17,469
%cumulé de la variance expliquée	35,738	57,459	74,928
Alpha de Cronbach	0,8360	0,5058	0,4748

5. Résultats de la recherche

Après avoir présenté les principaux résultats issus de la régression linéaire multiple, nous procéderons aux analyses afin de dégager les implications managériales.

5.1. Influence linéaire de l'homogénéité du CA sur son efficacité dans les choix stratégiques et dans le contrôle

Dans le modèle de régression retenue, les variables supposées expliquer l'efficacité du CA dans les choix stratégiques (E18F1) et dans le contrôle et la surveillance de la gestion (E10F2) sont introduites en bloc. Il s'agit des variables suivantes : Homogénéité socioprofessionnelle du conseil (C10F1), Homogénéité de l'indépendance du conseil (C10F2) et de l'Homogénéité clanique du conseil (C10F3). Les principaux résultats sont consignés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3 : résultats de régression des variables de l'homogénéité du CA sur l'efficacité dans les choix stratégiques et sur le contrôle

	E18F1	E18F2
C10F1	-0,187** (-1,609)	0,143 (1,367)
C10F2	0,166 (1,429)	0,354* (3,371)
C10F3	-0,360* (-3,102)	0,440* (4,194)
N	64	64
R²	19,2%	33,9%
Statistique F	4,750*	10,272*

Les coefficients de détermination obtenus des deux modèles de régression linéaire montrent que 19,20% de la variation de l'efficacité du CA dans les choix stratégiques et 33,9% de la variance de l'efficacité dans le contrôle des comptes et la surveillance du dirigeant sont significativement attribuées à l'homogénéité socioprofessionnelle, clanique et de l'indépendance du CA. Le test de Fischer qui donne une valeur de 4,750 pour le premier modèle et 10,272 pour le second, indique que les modèles

obtenus sont significatifs au seuil de 1% pour 3 et 60 degré de liberté.

5.2. Analyse de l'impact de l'homogénéité du CA sur son efficacité dans les choix stratégiques

Les résultats mis au point montrent que la formation d'un CA clanique fondé sur des liens de sang et ethniques effrite le degré d'implication, de concertation et d'échange entre les administrateurs au sujet du choix d'une décision stratégique pertinente à faire pour pérenniser l'activité de l'entreprise. Contrairement à Feudjo (2006) qui y voit, au travers de cette configuration une politique qui entrainerait à terme, une culture d'entreprise axée sur la recherche de la valorisation de soi-même, à la prise de risque, à l'adhésion aux stratégies définies par la direction générale de l'entreprise et à la culture de la parole, l'homogénéité est de nature à réduire le CA à une chambre d'enregistrement des décisions stratégiques prises par la direction générale. D'ailleurs, la quasi-inexistence d'administrateurs choisis exclusivement sur la base des compétences au sein du CA clanique renforce le rôle effacé joué par ce CA en matière de construction et de réflexion stratégique pour l'entreprise.

Par ailleurs, si l'on lève le seuil critique à 10%, on constate que l'homogénéité socioprofessionnelle est également de nature à détruire l'efficacité du CA dans ses choix stratégiques. Ce résultat peut aller de soi dans la mesure où les administrateurs ne pourraient qu'avoir une vision atrophie, corrélée à leur formation, à leur spécialisation et donc, dépourvus d'une vision large ou étendue des choix stratégiques de l'entreprise. L'excès de spécialisation peut donc amener les administrateurs à ne voir que ce qu'ils savent par rapport à leur profession, et à ne plus réfléchir à d'autres alternatives relatives à ce qui ne relève directement pas de leur formation ou de leur spécialisation. Toute chose qui est de nature à réduire le champ de vision du CA sur les propositions stratégiques faites par la direction générale de l'entreprise.

Si l'homogénéité sur la base des variables utilisées détruit l'efficacité du CA dans les choix stratégiques, ce qui veut dire, à contrario, que l'hétérogénéité construit cette efficacité. Ce qui rejoint les travaux de Murray (1989) qui indiquent que la flexibilité et la capacité du groupe dirigeant à trouver une nouvelle stratégie adaptée aux nouvelles contraintes environnementales est l'œuvre des seuls groupes hétérogènes. Autrement dit, nos résultats révèlent que la formation d'un CA peuplé d'hommes liés par les relations consanguines, ethniques, tribales, et pourvus des compétences identiques qui leur permettraient de ne avoir qu'une connaissance partielle du métier de l'entreprise, de son secteur et de son produit, de l'évolution de son marché et de sa technologie, et d'une capacité d'anticipation limitée dans un contexte de turbulence, appauvrie la surface cognitive sur laquelle se construisent et se développent les stratégies de l'entreprise. Toutes choses qui conduisent à l'enfermement cognitif du CA, à la définition des stratégies inadaptées pour pérenniser les activités de l'entreprise et au renforcement du rôle passif joué par des administrateurs en matière d'orientations et de choix stratégiques.

Une forte homogénéité clanique et socioprofessionnelle du CA est donc des facteurs perturbateurs de son processus décisionnel du fait d'un grand désir d'unanimité entre des membres liés par des relations allant au-delà des simples relations amicales et professionnelles. En fait, le souci pour les administrateurs de rester fidèle au «boss» et de ne pas le contrarier en réunion paralyse le CA et rend les administrateurs victimes de l'ascendance familiale, ethnique ou même idéologique dont détient le DG/PDG sur eux.

*** * : significatif au seuil critique de 1% ; ** : significatif au seuil de 10% ; les «t» de student sont entre parenthèse
R² : le coefficient de détermination ***

5.3. Analyse de l'influence de l'homogénéité du CA sur son efficacité dans le contrôle et la surveillance du dirigeant

Les résultats condensés dans le *tableau 2* montrent que 33,9% de la variance de l'efficacité du CA dans le contrôle et la surveillance de la gestion sont expliquées par sa configuration. Les différentes statistiques indiquent cependant que seuls les coefficients de régression de l'homogénéité de l'indépendance et de l'homogénéité clanique du CA sont statistiquement significatifs. On peut donc dire que l'efficacité du CA dans le contrôle et la surveillance de la gestion s'amplifie avec le recrutement et l'intégration des administrateurs professionnels indépendants au côté des capitalistes qui, dans leur grande majorité, sont liés par des relations ethno tribales.

Ces résultats renforcent le bien fondé de l'idée avancée par Jensen (1993) pour soutenir la nécessité d'intégrer les administrateurs indépendants au sein du CA. En effet, cet auteur a la profonde conviction que la présence d'administrateurs indépendants au sein du conseil est particulièrement importante, parce qu'ils sont essentiellement guidés par la protection des intérêts des actionnaires. Par ailleurs, les prédictions d'Ouchi (1980) selon lesquelles les organisations claniques les plus performantes adoptent la forme clanique du contrôle trouvent ici un renfort remarquable.

Elles se renforcent d'avantage dans cette recherche par le fait que l'homogénéité clanique du CA crée un fort esprit de communauté entre les administrateurs, accroît la convergence de leurs intérêts avec ceux du principal dirigeant et une réduction quasi totale des comportements opportunistes susceptibles d'aller jusqu'à l'expropriation d'une ou de toute partie de la rente devant revenir aux véritables créanciers résiduelles. La divergence d'intérêts qui est souvent à la base de l'émergence du comportement opportuniste du dirigeant et donc du renforcement de la capacité de contrôle et de surveillance du CA se trouve être absente au sein d'un conseil clanique du fait de l'investissement du dirigeant à la poursuite des intérêts du clan au sein duquel il occupe une place honorifique. Toutefois, il ne faudrait pas perdre de vue sur le fait que l'efficacité de ce contrôle peut aussi s'expliquer par la possibilité dont disposent les administrateurs d'exercer leur contrôle formellement, et à l'informel, à travers notamment les réseaux ou les associations ethniques ou familiaux d'affaires.

Par rapport aux travaux de Rouby (2008) qui indiquent que le CA doit être majoritairement composé d'administrateurs externes indépendants lorsque son rôle est de contrôler l'équipe managériale et, d'administrateurs affiliés lorsque son rôle est d'apporter des ressources clés pour la mise en œuvre et/ou la définition de la stratégie, nos résultats montrent que la domination du CA par les affiliés et les liés effrite son efficacité dans les choix stratégiques pertinents pour l'entreprise. La configuration idéale du conseil étant illusoire, son efficacité tant dans les choix stratégiques que dans le contrôle des comptes et la surveillance de la gestion, trouverait son origine dans la compétence, le professionnalisme et dans l'indépendance de ses membres.

Dans un environnement de plus en plus mouvant et imprévisible où les gros poissons cherchent à avaler les plus petits dans des eaux devenues sans frontière où chacun peut désormais aller et venir, chaque CA devrait adapter sa composition en fonction de la prégnance des objectifs poursuivis. Lorsque les objectifs de contrôle priment sur ceux de la stratégie, le conseil devrait recruter en nombre et en qualité les administrateurs professionnels et indépendants pour venir renforcer le contrôle exercé par le clan qui, dans notre recherche, se présente comme un mécanisme de confiance. Lorsque l'enjeu est de faire des choix stratégiques pertinents pour le développement de l'entreprise, le CA

devrait chercher à élargir la surface cognitive sur laquelle se construit et se développe la stratégie de l'entreprise. Cela se passerait par la recherche des spécialistes bien éclairés sur le métier, le secteur de l'entreprise et, qui ont une bonne capacité de lecture et d'anticipation de l'évolution du marché de l'entreprise et d'autres facteurs de son environnement.

6. Conclusion

Ce travail de recherche nous a permis de défricher le champ d'investigation sur les problèmes de gouvernance des SA avec CA au Cameroun et de produire les premiers résultats. Sa contribution scientifique est de montrer que l'efficacité du CA tant dans ses choix stratégiques que dans les opérations de contrôle et de surveillance de la gestion du dirigeant est significativement liée au plus ou moins degré d'homogénéité du profil de ses membres.

En validant l'hypothèse qui sous-tend ce travail de recherche, les résultats obtenus nous permettent de nous classer du côté des fondateurs de la *Upper Echelons Research* et de la régulation clanique pour dire que l'homogénéité ou l'hétérogénéité du CA a un important pouvoir explicatif des différences d'efficacité observées entre les CA des SA au Cameroun.

Ces résultats invitent donc les actionnaires à détruire les *conseils d'administration de paille* pour s'engager dans le chantier de construction des *conseils d'administration de mission*. Pour donner vie et force à cette recommandation, le législateur de l'OHADA devrait la traduire dans les textes assortis des mesures punitives. En attendant qu'elle devienne effective, les actionnaires qui aimeraient avoir un CA efficace dans les choix stratégiques et dans le contrôle devraient éviter de le transformer en un dépotoir de corps de métiers spécifiques, en un simple conseil familial ou à un collège d'amis et de partenaires alliés. La recherche d'une complémentarité au niveau des fonctions, de l'expertise, des compétences, des habiletés, de la formation, de la technicité, etc. devrait désormais guider le choix des administrateurs. Cependant, ces administrateurs ne devraient absolument pas être des techniciens, des financiers ou des juristes, par exemple, mais, des spécialistes bien éclairés sur le métier de l'entreprise, son environnement, sur sa filière, son secteur d'activité et son marché. En outre, ils doivent être bien rodés dans les techniques de contrôle des comptes et jouir d'une excellente culture comptable et financière.

En attendant que le gouvernement camerounais fournisse des structures, organise, et réglemente le marché des administrateurs, son inexistence actuelle est un facteur susceptible d'orienter les actionnaires et autres dirigeants vers des réseaux des patrons d'entreprises, en occurrence, le Gicam, le Syndustricam, etc., pour chercher, sélectionner et injecter ces «sang-neufs» dans leur conseil. Le corps enseignant des Universités et l'ordre des experts comptables sont également un vivier dans lequel des actionnaires pourront trouver des candidats indépendants, loyaux, et pourvus de compétences nécessaires pour contrôler la gestion de l'équipe dirigeante et participer activement à la définition et aux choix des stratégies pertinentes pour l'entreprise.

Cette recherche présente la limite de ne pas intégrer dans l'analyse, les variables traditionnelles que sont, la taille du CA, la taille des administrateurs indépendants, l'existence et le nombre de comité spécialisé de fonctionnement au sein du CA, etc. Certes, cette limite répond à notre souci de poursuivre l'objectif fixé, mais nous interpelle au même moment, d'intégrer ces variables dans nos futurs travaux afin d'identifier le mix des variables qui expliqueraient mieux ces phénomènes. Qu'à cela ne tienne, cette réflexion ouvre un cadre d'analyse permettant d'introduire dans le champ de la gouvernance d'entreprise

d'autres outils et d'élargir le cadre classique de la théorie de l'agence. En empruntant à la *Upper Echelons Theory* d'Hambrick et Mason (1984), et à la théorie de la régulation clanique d'Ouchi (1980), le débat sur la recherche de l'efficacité de la gouvernance en général et sur l'efficacité du CA, en particulier, s'enrichit.

REFERENCES

- Aissa, M., & Albouy, M. (2009). Le fonctionnement des conseils d'administration des entreprises tunisiennes. *Gestion 2000*, juillet – août, pp. 131-157.
- Bamberger, I. (1982). Les valeurs des dirigeants de P.M.E. et leur influence sur le comportement stratégique et la performance de leurs entreprises. *Economie et Sociétés, série Sciences de Gestion*, N°2, pp. 1353-1381.
- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Team Make a Difference? *Strategic Management Journal*, N° 10, 107-124.
- Barnard, C. I. (1938). *The Function of the Executive*. Harvard University.
- Berle, A. A., & Means, G. C. (1932). *The Modern Corporation and private property*. New York: Macmillan.
- Blau, P. M. (1977). *Inequality and Heterogeneity, a Primitive Theory of Social Structure*, Free Press.
- Dulewicz, V., & Herbert, P. J. A. (1999). The Priorities and Performance of Boards in UK Public Companies. *Corporate Governance and International Review*. N° 7, 178-189.
- Dulewicz, V., & Herbert, P. J. A. (2004). Does the Composition and Practice of Boards of Directors Bear Any Relationship to the Performance of their Companies? *Corporate Governance*, N°12, 3, July, 263-280.
- Ensley, M. D., Carland, J. W., & Carland, J. C. (1998). The Effect of Entrepreneurial Team Skill Heterogeneity and Functional Diversity on New Venture Performance. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 10, 1, pp. 1-14.
- Erhardt, N. L., Werbel, J. D., & Shrader, C. B. (2003). Board of Director Diversity and Firm Financial Performance. *Corporate Governance*, 2003, 11, 2, April, 02-111.
- Feudjo, J. R. (2006). Homogénéité, hétérogénéité de l'équipe dirigeante, performance de l'entreprise et enracinement du dirigeant. *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, Mai – juin, pp. 115-129.
- Gosteli, S., Mackenzie, L., Sabev, M., & Schum, C. (2003). Cadres chefs d'entreprise : cherchez la femme : introduction. *Revue Economique et Sociale*, 1, 53-57.
- Hambrick, D. C., & Chen, M. J. (1992). Effects of top management team characteristics on competitive behaviours of firm. *Academy of management journal*, 38, 2-16.
- Hambrick, D. C., Cho, T. S., & Chen, M. (1996). The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firm's. *Academy of Management Review*, 193-206.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons; the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 2, 193-206.
- Jensen, M. C. (1993). The Modern Industrial Revolution Exist, and the Failure of Internal Control Systems. *Journal of Finance*, XLVIII, 3, 831-880.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm, Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, October, 305-360.
- Meier, O. (2005). De la diversité culturelle à sa valorisation. *L'Expansion Management Review*, mars, 70-75.
- Michel, J. G., & Hambrick, D. C. (1992). Diversification posture and top management team characteristics. *Academy of Management Journal*, 35, 1, 9-37.
- Moreau, R. (2006). La formation des équipes d'entrepreneurs. *Revue de l'Entrepreneur*, 5, 2.
- Murray, A. I. (1989). Top management group heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 10, 125-141.
- Ohada. (1997). Acte Uniforme Relatif au Droit des Sociétés Commerciales et des Groupements d'Intérêts Economiques.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, Bureaucraties and Clans. *Administrative Sciences Quarterly*, 25, 129-141.
- Pfeffer, J. (1972). Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and its Environment, *Administrative Science Quarterly*, 218-228.
- Rapport Bouton. (2002). *Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées*, AFEP/AGREF-MEDEF, septembre.
- Rapport Viénot1. (1995). *Le conseil d'administration des sociétés cotées*, AFEP-CNFP, juillet.
- Rapport Viénot2. (1999). *Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprises*, AFEP-MEDEF, juillet.
- Rouby, E. (2008). Le lien composition/rôles du conseil d'administration : une analyse en termes de capital social *Finance Contrôle Stratégie*, 11, 2, Juin, 29-50.
- Sarbanes-Oxley. (2002). *Sarbanes-Oxley Act*, available at the <http://www.sarbanes-oxley.com/>.
- Van Der Walt, N., & Ingle, C. (2003). Board Dynamics and The Influence of Professional Background, Gender and Ethnic Diversity of Directors. *Corporate Governance*, 11, 3, July, 218-231.
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top Management Team Turnover as an adaptation Mechanism: the Role of the Environment. *Strategic Management Journal*, 14.