

Gouvernance des PME et confiance des parties prenantes : une étude sur un échantillon de PME camerounaises

SME Governance and Stakeholders Trust: a Study on a Sample of Cameroonian SMES

François BONNA ELESSA (*Corresponding Author*)

Laboratoire de Recherches en Techniques de Gestion Appliquées (LAREGA)
Ecole Normale Supérieure d'Enseignement Technique (ENSET) de l'Université de Douala ;
B.P. : 1872 Douala-Cameroun

Emmanuel Eric ESSAMA NANGA (*Corresponding Author*)

Laboratoire de Recherches en Techniques de Gestion Appliquées (LAREGA)
Ecole Normale Supérieure d'Enseignement Technique (ENSET) de l'Université de Douala ;
B.P. : 1872 Douala-Cameroun

Alain TAKOUDJOU NIMPA

Laboratoire de Recherches en Techniques de Gestion Appliquées (LAREGA)
Ecole Normale Supérieure d'Enseignement Technique (ENSET) de l'Université de Douala ;
B.P. : 1872 Douala-Cameroun

Date de soumission : 07/07/2025

Date d'acceptation : 19/09/2025

Pour citer cet article :

Bonna-Elessa. J. et al (2025) «Gouvernance des PME et confiance des parties prenantes : une étude sur un échantillon de PME camerounaises », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 9 : numéro 3 » pp : 305- 330.

Résumé

Le présent travail vise à explorer la relation entre les mécanismes de gouvernance (système d'information et conformité social, fiscal et contractuelle) et confiance des parties prenantes dans les PME. En s'appuyant sur une démarche hypothético-déductive, nous avons réalisé une enquête par questionnaire auprès d'un échantillon de 185 PME de la ville de Douala, sélectionné à l'aide de la méthode des quotas. L'exploitation des équations structurelles pour l'analyse des données collectées met en relief un effet négatif de la gouvernance sur les parties prenantes internes et un effet positif, mais faible, sur les parties prenantes externes. Ces résultats recommandent aux dirigeants de PME la nécessité d'améliorer la culture d'entreprise, en mettant l'accent sur l'honnêteté et la transparence, éléments clés pour instaurer un climat de confiance avec les parties prenantes. De même, l'étude suggère l'importance de renforcer les mécanismes de contrôle et de promouvoir une meilleure application de la législation par les pouvoirs publics camerounais.

Mots clés : gouvernance, confiance, parties prenantes, création de valeur, PME.

Abstract

This work aims to explore the relationship between governance mechanisms (information system and social, tax and contractual compliance) and stakeholder trust in SMEs. Using a hypothetico-deductive approach, we conducted a questionnaire survey after a sample of 185 SMEs in the city of Douala, selected using the quota method. The use of structural equations for the analysis of the collected data shows a negative effect of governance on internal stakeholders and a positive, but weak effect on internal stakeholders. These results recommend to SME managers the need to improve corporate culture, emphasizing honesty and transparency, key elements for establishing a climate of trust with stakeholders. Similarly, the study suggests the importance of strengthening control mechanisms and promoting better enforcement of legislation by Cameroonian public authorities.

Keywords: Governance, Trust, Stakeholders, Value Creation, SMEs.

Introduction

Considérées comme des catalyseurs de la croissance et du développement, les PME occupent une place de choix dans les économies du monde. Selon plusieurs études et rapports des organisations internationales (Van Pham, Audet & St-Pierre, 2009 ; Filion, 2007 ; Julien, 2005 ; Lefilleur, 2009 ; OCDE, 2007 ; Tadesse, 2009) leur contribution au Produit Intérieur Brut (PIB) est significative, mais reste cependant peu importante, au regard de leur nombre dans plusieurs pays. En analysant dans l'environnement camerounais les relations contractuelles des PME avec les parties prenantes (banques, personnel, Etat, partenaires commerciaux), plusieurs auteurs (Ndjanyou, 2001 ; Nkakleu, 2002 ; Ngantchou, 2008 ; Chemgnie, 2012), présentent ces relations comme essentiellement conflictuelles par le fait des comportements opportunistes des dirigeants (manipulation de la comptabilité pour obtenir le crédit ou pour payer moins d'impôts, recrutement et licenciement du personnel sur des bases communautaire etc.). Dans un tel contexte, la gouvernance d'entreprise qui est selon Charreaux (1996) un ensemble de dispositifs mis en place pour limiter le comportement opportuniste du dirigeant en limitant son espace discrétionnaire, peut-elle jouer son rôle de manière à rassurer les parties prenantes ? La faible création de richesse des PME, associée à leur taux de mortalité élevé dans un contexte de conflits permanents avec les parties prenantes, ne remet-elle pas en cause la confiance de ces derniers envers la gouvernance de ses entités ? Ceci dans la mesure où les travaux portant sur la confiance en relation avec la gouvernance d'entreprise (Charreaux, 1998), démontrent qu'elle permet d'économiser les coûts de transaction, contribuant ainsi à agir positivement sur la création de la valeur. La confiance apparaît alors comme un mode de coordination qui permet de compléter des contrats nécessairement incomplets liant les parties prenantes à la firme. La confiance des parties prenantes en la gouvernance des PME ne justifie-t-elle pas leur création de valeur ?

Au regard de tous ces questionnements, l'objet de cette recherche peut se résumer autour de la question centrale suivante : **quelle est l'influence de la gouvernance des PME sur la confiance des parties prenantes ?**

Le présent travail se propose d'analyser de manière exploratoire l'effet des mécanismes de gouvernance (notamment le système d'information comptable et financier, la conformité fiscale et sociale et le respect des engagements contractuels) sur la confiance des parties prenantes dans les PME.

En adoptant une posture épistémologique positiviste et une démarche hypothético-déductive, sur la base d'un échantillon sélectionné à l'aide de la méthode des quotas, des équations

structurelles permettront de tester la relation entre mécanismes de gouvernance et confiance. Ainsi, le travail sera structuré autour de cinq parties. Après la revue de la littérature, nous présentons la méthodologie retenue, ensuite, les principaux résultats sont présentés puis discutés, et enfin les implications de notre travail.

1. Cadre théorique de l'effet de la gouvernance des PME sur la confiance des parties prenantes

Pour comprendre l'effet de la gouvernance des PME sur la confiance des parties prenantes, il est nécessaire d'interroger d'abord de manière globale cette gouvernance, et ensuite les antécédents de la confiance en cette gouvernance.

1.1. La question de la confiance en la gouvernance des PME

Pourtant d'utilisation très large en science de gestion, la définition du terme confiance est encore loin de faire consensus (Rousseau, Sitkin & Burt, 1998). En reprenant celle de Lorenz (2001), on peut dire que la confiance est une espérance ferme sur l'attitude de l'autre, qui implique l'existence d'incertitudes. Il s'agit d'un pari risqué sur le comportement de l'autre, pari qui cherche paradoxalement, à réduire son risque inhérent en améliorant ses anticipations avec le temps. Faire confiance serait alors accepter d'être vulnérable dans les conditions de risque et d'interdépendance (Ingham & Mothe, 2003). Pour les gestionnaires, la confiance est un mode de contrôle informel qui gouverne des acteurs mutuellement identifiés (Konieg & Van Wijk, 1992). Il s'agit alors d'un processus d'autocontrôle qui permet de réduire l'incertitude en anticipant a priori le comportement de l'autre, que l'on espère conforme a posteriori à nos anticipations. Ce processus d'anticipation est-il possible dans le contexte des PME ?

Le système de gouvernance des PME semble renvoyer un niveau de risque élevé aux parties prenantes par sa faible fiabilité. Un système de gouvernance comprend trois composantes essentielles : des structures, des procédures et des comportements (Perez, 2003).

Dans les grandes entreprises, le conseil d'administration est la structure qui définit les grandes orientations de la firme et contrôle l'action du dirigeant. Les comportements des dirigeants sont scrutés par le marché financier et celui des dirigeants qui envoient des signaux réguliers et sanctionnent sa gestion. Sa rémunération et ses différents avantages sont connus et encadrés par des procédures ; le commissariat aux comptes surveille, vérifie et valide sa comptabilité. Le processus de création de la valeur semble alors bien encadré.

Dans les PME par contre, l'acteur central de la structure organisationnelle est le dirigeant. Il est entouré de collaborateurs moins spécialisés que dans les grandes entreprises. Il joue un rôle essentiel dans la stratégie, la gestion, la prise de décision au quotidien et le climat organisationnel (Sauvannet & Noguera, 2010). Dans la vision de l'équipe de production qui est celle de la gouvernance partenariale, le dirigeant de la PME est à la fois joueur et arbitre. Dans ces conditions, peut-on lui faire confiance ou faire confiance à sa structure organisationnelle ?

Le problème de la création de la valeur étant celui de la répartition où de la captation de la rente organisationnelle (Charreaux, 1998 ; Khouatra, 2005 ; Coff, 1997), la gouvernance partenariale, à travers les mécanismes de gouvernance mis sur pied dans la firme, vise la limitation des dérives managériales en limitant le pouvoir discrétionnaire du dirigeant. Le système de gouvernance de la PME le permet-il ?

1.2. La bonne gouvernance comme antécédent de la confiance dans les PME

La gouvernance partenariale vise la gestion efficace des relations d'agence de la PME avec les parties prenantes, source de création de la valeur. Ces relations sont encadrées par des mécanismes de gouvernance visant à limiter les comportements opportunistes des acteurs, favorisant ainsi la construction de la confiance. Ils sont qualifiés dans la littérature d'antécédents de la confiance (relationnelle, institutionnelle). Quelle est la spécificité de la gouvernance des PME ? Quelle est son impact sur la construction de la confiance des parties prenantes ?

1.2.1. La gouvernance des PME : un dispositif risqué, mais encadré

Bien que peu nombreux pour l'instant, les écrits sur la gouvernance des PME existent (Ménard, 1994 ; Charreaux, 1997 ; Pigé, 2002 ; Koutouzi, 2007 ; Brouard & Di Vito, 2008). Elle est pour Ménard (1994) l'ensemble « des procédures et structures utilisées pour diriger et gérer les affaires tant internes que commerciales de l'entreprise dans le but d'en augmenter la valeur à long terme pour les investisseurs et d'en assurer la viabilité financière. ». Selon Charreaux (1997), si l'on écarte la relation actionnaire-dirigeant qui pose peu de problème, l'analyse de la gouvernance des PME doit se faire en centrant la réflexion sur les relations d'agence entre l'entreprise et les salariés, les partenaires financiers, les clients et fournisseurs. La gouvernance des PME serait alors l'examen des relations contractuelles avec les autres parties prenantes à la firme (à l'exception des actionnaires).

Une relation d'agence est un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour accomplir en leur nom quelques services,

impliquant la délégation d'une partie de l'autorité de prise de décision à l'agent (Jensen & Meckling, 1976). Cette relation est généralement problématique en raison de l'incomplétude des contrats, de l'asymétrie de l'information et de la divergence des intérêts pouvant amener l'agent à tirer profit des situations au détriment du principal. Elle apparaît dès lors comme fondamentalement porteuse de conflit. La bonne gouvernance apparaît alors comme la mise sur pied des mécanismes de gouvernance permettant d'aligner les intérêts des parties prenantes à la PME.

Dans les grandes entreprises, les mécanismes de marché (capitaux, dirigeant), le conseil d'administration assurent cette régulation. Dans les PME par contre, le contrôle exercé par le marché des capitaux n'existe pas ou existe peu. En effet, la cession des titres dans les PME notamment familiales est très souvent encadrée par des clauses d'agrément ou de préemption ou même des clauses d'interdiction de cession avant un certain délai qui restreignent la libre cessibilité des actions. De plus, du fait de leur quasi non cotation, l'évaluation de la performance des actions n'est pas assurée par le marché, de même que ces entreprises ne peuvent faire appel à l'épargne public pour assurer leur financement (Pigé, 2002). Le dirigeant étant propriétaire, son recrutement ne passe pas par le marché des dirigeants, ou de travail, et sa performance n'est pas sanctionnée par ce mécanisme. Le conseil d'administration dans les grandes entreprises est à la fois un organe de discipline à la disposition des actionnaires, un organe de médiation et d'arbitrage pour les parties prenantes. Cet organe est pourtant absent dans les PME. Ce propos doit cependant être nuancé car la législation des sociétés fait parfois de son existence une obligation légale. D'ailleurs la littérature souligne que dans les PME familiales, le conseil de famille ou le conseil consultatif joue le même rôle (Brouard & Di Vito, 2008). Son existence ou non ne change pas grand-chose à la réalité. C'est le plus souvent un conseil dominé par l'actionnaire majoritaire qui est le dirigeant. Il dispose d'un pouvoir discrétionnaire très important. Il faut entendre par pouvoir discrétionnaire l'absence de nécessité de rendre compte des décisions prises (Gomez, 2003). La légitimité du dirigeant est suffisante pour assurer celle de ses décisions.

Cette non opérationnalité des mécanismes de gouvernance très connus dans les grandes entreprises doit-elle conduire à la conclusion qu'il n'existe point de bonne gouvernance dans les PME ?

Au regard des statistiques existants au niveau mondial et au Cameroun, on est tenté de répondre à cette question par l'affirmative. En effet, toutes les études au niveau mondial montrent un fort taux de mortalité des PME avant la fin de leur cinquième année d'existence.

Au Cameroun, les estimations de l'Institut National de la Statistique le situe autour de 80% c'est-à-dire qu'environ deux PME seulement sur dix atteignent la sixième année de vie. Elles se caractérisent par un faible financement bancaire malgré la surliquidité des banques classiques, un turn over du personnel considérable, aidé par un taux de chômage élevé ; et des conflits permanents avec l'administration fiscale et sociale (Ndjanyou, 2001 ; Nkakleu, 2002 ; Ngantchou, 2008 ; Chemgnie, 2012).

Pourtant, d'autres statistiques au niveau mondial et au Cameroun indiquent l'importance des PME sur les économies par la valeur qu'elles créent. En effet, elles sont considérées comme des catalyseurs de la croissance économique et du développement national, tant dans les pays développés que dans les pays en développement (Akinbola, Abiola & Ajonbadi, 2014).

Ainsi, selon la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED), les PME représentent environ 99% de l'ensemble des entreprises dans le monde. Elles contribuent pour 50% à la production manufacturière et à 44% des emplois (OMC, 2005). Selon plusieurs études (Van Pham, Audet & St-Pierre, 2009 ; Filion, 2007 ; Julien, 2005 ; Lefilleur, 2009 ; OCDE, 2007 ; Tadesse, 2009) leur contribution au Produit Intérieur Brut (PIB) varie d'un pays à un autre. Pour Kauffmann (2005), les PME correspondent à 95% de l'activité manufacturière formelle au Nigéria et à 70% de l'emploi industriel. Au Sénégal, elles constituent 80 à 90% du tissu économique et concentrent environ 30% des emplois nationaux.

Mais, il convient toutefois d'affirmer que la création de la richesse reste très faible dans les PME au regard des statistiques. Les conflits avec les parties prenantes source de pertes de valeur ne sont-ils pas révélateurs du non-respect d'autres mécanismes de gouvernance dans les PME ? Autrement dit la bonne gouvernance influence-t-elle pas la confiance des parties prenantes dans les PME ? Nous proposons l'analyse de cette question au moyen de deux groupes de mécanismes de gouvernance à savoir : le système d'information comptable et financier de la PME et la conformité fiscale, sociale et contractuelle.

1.2.2. Le système d'information comme antécédent de la confiance dans les PME

Les relations entre la PME et les parties prenantes sont des relations inter-organisationnelles gouvernées par les contrats. Il faut entendre par partie prenante dans ce travail un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels Freeman (1984, p.46). Nous en distinguons avec Carroll & Näsi (1997, p. 92-117) les parties prenantes internes (employés) et parties prenantes externes (banques,

clients, fournisseurs et Etat). La bonne gouvernance d'entreprise, dans son approche partenariale, est la mise en œuvre et le respect du dispositif organisationnel visant la bonne gestion des relations d'agence avec les parties prenantes en limitant le pouvoir discrétionnaire du dirigeant. Elle se fonde sur les mécanismes de gouvernance formels et informels dont l'application permet de réduire l'incertitude, favorisant ainsi un climat de confiance entre les stakeholders.

La littérature identifie plusieurs modes de confiance en s'appuyant sur des démarches méthodologiques différentes. La typologie retenue dans le cadre de ce travail est celle proposée par Zucher (1986) et reprise par plusieurs auteurs (Lewicki & Bunker, 1996 ; Williams, 2001 ; Simon (2007)). Elle distingue la confiance interpersonnelle, la confiance inter organisationnelle et la confiance institutionnelle. Suivant Hansen (1994), elle peut être faible, moyenne ou forte suivant que l'échange de vulnérabilités est limité, important ou significativement important.

La confiance inter organisationnelle ou organisationnelle met en relation au moins deux organisations en tant que personnes morales et se développe au cours des relations d'affaires. Selon la typologie de Shapiro & al. (1998), elle peut à son tour être déclinée en trois sortes de confiance : la confiance fondée sur la dissuasion, la confiance fondée sur le calcul et la confiance relationnelle. La confiance basée sur la dissuasion est fondée sur la crainte du coût des sanctions qui excède généralement celui du gain potentiel retiré en cas de comportement opportuniste. Sa formule est la suivante : les gens font ce qu'ils ont dit par peur de punition.

Dans une synthèse de la littérature, Donada & Nogatchewsky (2007) mettent en lumière les antécédents qui influencent négativement et ceux qui influencent positivement la confiance inter-organisationnelle. Ils citent entre autres les travaux Anderson & Narus (1990) ; Anderson & Weitz (1989) ; Chu & Fang (2006) ; Doney & Cannon (1997) ; Dyer & Chu (2000) ; Guibert (1999) ; MacMillan & al. (2005) ; Morgan & Hunt (1994) ; Selnes (1998) qui soutiennent qu'ils existent une relation positive entre la confiance et la qualité de la communication de l'entreprise. En effet, pour les parties prenantes externes, le système d'information notamment comptable et financier de l'entreprise permet d'informer les tiers sur la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements. Il est le moyen de preuve très souvent convoqué dans les tribunaux en cas de conflits entre les parties prenantes. La comptabilité financière est l'un des dispositifs imposés dont la finalité, selon les lois Sarbanes-Oxley ou OHADA, est de renforcer le rôle de l'information financière. Les documents sociaux de l'entreprise intéressent les créanciers financiers, les fournisseurs

commerciaux, l'Etat. L'objectif recherché par les parties prenantes dans cette information n'est rien d'autre que l'assurance que les transactions engagées où à venir les concernant pourront être menées à bien (Charreaux, 2000).

Revenu dans le contexte camerounais qui est notre cadre d'analyse, les études de l'INS (2008) sur les PME révèlent que 42.9% seulement de ses entreprises tiennent une comptabilité écrite dont 31.1% aboutissent à une comptabilité formelle, c'est-à-dire celle qui mène à la confection d'une déclaration statistique et fiscale. Plusieurs travaux montrent que quand cette information financière existe, elle est manipulée pour contourner le fisc ou pour obtenir le crédit bancaire (Ngantchou, 2008 ; Ndjanyou, 2001). Les employés sont souvent acteurs, complices ou témoins de cette manipulation et conscients de la « désinformation » contenue dans les documents sociaux de l'entreprise. Le système d'information ne permet plus comme le souligne les travaux de Hasnaoui, et al (2010) ; Pesqueux, Y. (2020), de fournir à chaque agent toutes les informations sur sa situation actuelle ou passée. Ils (salariés) ne peuvent plus se fier aux données pour prendre des décisions, ce qui remet en cause leur confiance dans l'efficacité de l'organisation. Cette analyse conduit à notre première hypothèse scinder en deux à savoir : ***H1a : : le système d'information des PME a un effet positif sur la confiance des parties prenantes externes***

H1b : le système d'information des PME a un effet négatif sur la confiance des parties prenantes internes.

1.2.3. Le respect de la réglementation est un antécédent de la confiance

Les mécanismes de gouvernance règlementaire ne sont véritablement opérant que dans un environnement où règne une confiance institutionnelle. Ceci revient à dire que dans un environnement de méfiance institutionnelle, les acteurs sont plus regardant sur le comportement prévisible du partenaire et éviteront au maximum de faire recours aux institutions. Dans cette logique, l'absence des antécédents de la confiance inter-organisationnelle peut conduire les acteurs soit à des contrats plus couteux, soit à des demandes de garanties plus élevés, soit à un refus total de contracter.

La confiance institutionnelle ou systémique est comprise comme un attribut collectif partagé entre les individus grâce à des construits normatifs et sociaux (Zucker, 1986). Elle se fonde sur une structure sociale formelle indépendamment d'une relation d'échange ou d'une expérience antérieure. Elle se manifeste par le recours des deux parties à diverses institutions telles que les lois, le cadre règlementaire et les contrats avec l'acceptation des règles qui en

découlent. La confiance institutionnelle revêt deux caractéristiques essentielles : l'intersubjectivité et l'objectivité (North, 1990). Elle est intersubjective car, bien que développée localement, elle est indépendante des individus et d'une situation donnée. Son indépendance des personnes et des contextes la rend objective (Simon, 2007).

La confiance interpersonnelle caractérise la confiance placée par des individus dans d'autres individus. Aussi qualifiée de relationnelle, elle apparaît comme une ressource sociale importante qui facilite la coopération et permet une meilleure coordination des interactions (Mayer & al., 1995). Une analyse approfondie de cette forme de confiance permet de distinguer en son sein deux formes : la confiance intentionnelle et la confiance de compétence (Sako, 1991,1992 ; Ring & Van de Ven, 1994). Le premier niveau de cette confiance interpersonnelle (confiance intentionnelle) est fondé sur la croyance qu'à un individu que l'autre respectera ses engagements sans faire preuve d'opportunisme. Elle revêt une dimension émotionnelle car souvent basée sur l'affectif. La confiance interpersonnelle par compétence quant à elle est basée sur la réputation, la compétence reconnue suite à des expériences antérieures.

L'environnement institutionnel du Cameroun qui est notre cadre d'étude est marqué par une faiblesse du système judiciaire. Plusieurs études (Essama-Nanga & Worou-Houndekon, 2021 ; Joseph, 1998 ; Lefilleur, 2008 ; Fouda, 2009) révèlent que ce système souffre du laxisme des autorités judiciaires à faire respecter les lois et règlements, des procédures de traitements des litiges commerciaux très longs d'où l'accumulation des dossiers. Certains acteurs tels que les banques refusent souvent de contracter car craignant de se heurter aux procédures de recouvrement en cas de non remboursement.

Cet environnement est aussi marqué selon des études de plusieurs organisations non gouvernementales par la corruption. Le classement de Transparency International de 2011 par exemple le classe 134 sur 182 pays avec une note de 2.5 sur 10 ; où 0 indique une corruption systématique et 10 une absence de corruption. Les marques les plus visibles de cet environnement dans les relations des PME avec les parties prenantes sont : les licenciements abusifs, les retards de salaires, la non déclaration du personnel à la CNPS, le non remboursements des crédits, le non-respect des engagements contractuels pour les parties prenantes externes. Les parties prenantes externes notamment l'Etat et les institutions financières ayant un pouvoir de négociation important peuvent alors contraindre les PME à se conformer tandis que les parties prenantes internes dans un environnement où l'emploi est rare subiront ces injustices. Ce raisonnement nous conduit à notre seconde hypothèse qui sera

aussi scindée en deux à savoir : **H2a : la conformité fiscale, sociale et contractuelle a un effet positif sur la confiance des parties prenantes externes.**

H2b : la conformité fiscale, sociale et contractuelle a un effet négatif sur la confiance des parties prenantes internes.

2. Démarche empirique

Le travail vise à mettre en relation deux concepts : la gouvernance et la confiance. Les modèles les plus aboutis à notre sens permettant le traitement des phénomènes aussi complexes que ceux que nous mobilisons, sont les modèles d'équations structurelles à variables latentes (Croutsche, 2002 ; Jakobowicz, 2007). Un échantillon de PME dans la ville de Douala a été défini et les données recueillies au moyen d'un questionnaire durant la période allant de mars à juin 2024.

2.1. Echantillon retenu

Notre échantillon de base est constitué de 200 PME sélectionnées sur la base de leur performance que l'on peut lire dans les états financiers. Ainsi, auprès des cabinets agréés qui tiennent les comptabilités des PME, nous avons sélectionné 100 entreprises ayant un résultat comptable croissant depuis au moins trois années, et 100 autres dont les résultats sont soit décroissants, soit stables depuis au moins trois ans également. Ces entreprises réalisent un chiffre d'affaires compris entre 15 millions et un milliard de franc CFA et ont un effectif du personnel compris entre 6 et 100 personnes. Elles fonctionnent depuis au moins 10 ans.

Le nombre de PME retenu (200) tient compte de la difficulté à avoir dans un seul cabinet toutes les PME de la ville qui dispose d'environ 20 grands cabinets organisées en sociétés et plusieurs entreprises individuelles. Il s'agissait aussi d'avoir un échantillon pas très faible et non plus trop grand afin de rester conforme aux exigences du modèle PLS mobilisé. L'équilibre du nombre vise à respecter l'une des conditions de la méthode de quotas fondée sur la représentativité de l'échantillon Gerville & Couallier (2011). Notre objectif étant d'analyser l'effet de la confiance et en postulant qu'elle permet la création de la valeur, il semble logique pour comprendre le phénomène d'intégrer à part égale les deux grands groupes de cet ensemble. L'observation de données sur trois ans est une méthode très courante et essentielle pour répondre à des questions de recherche qui concernent l'évolution dans le temps, la causalité et les conséquences à long terme. La durée de vie choisie vise à prendre en compte le facteur temps, très important dans la construction de la confiance suivant la théorie du cycle de vie de la PME (Condor, 2012). Ces entreprises sont toutes localisées dans la ville

de Douala, qui est une ville cosmopolite et du fait qu'elle regorge à elle toute seule plus du tiers de la population totale des PME du Cameroun. Elles sont des entreprises du secteur secondaire et du tertiaire. Elles évoluent dans les domaines de l'agro-alimentaire, le textile et la confection, la transformation du bois, les services informatiques, etc...Mais seules les données de 185 PME ont été exploitables, les autres, à cause des multiples indisponibilités des dirigeants, n'ont pas été correctement renseignés. La description de notre échantillon montre que les très petites entreprises (TPE) ont été écartées en raison de leur faible contribution au produit intérieur brut démontrée par leur valeur ajoutée, mais aussi en raison de leur petite taille qui posent très peu de problèmes organisationnels. Il en est pareil des grandes entreprises, en raison de la problématique même de notre travail

2.2. Collecte des données

Le travail de terrain s'est fait en deux étapes : une première phase dans les cabinets conseils pour avoir les états financiers des entreprises de notre échantillon sur une période au moins de trois ans ; ce qui permet d'apprécier l'évolution de certains indicateurs de la valeur. Ensuite, une deuxième étape par questionnaire auprès des PME recensées dans la première phase. Le questionnaire vise à collecter les données sur la confiance et la gouvernance. Il a été administré auprès Chefs d'entreprise compte tenu de leur position qui leur permet d'avoir une vision globale sur les relations de la PME avec les parties prenantes.

2.3. Traitement des données

Le traitement des données recueillies a mobilisé deux tests d'analyses. Dans leur séquentialité, nous avons commencé par réaliser une analyse en composantes principales (ACP) pour la variable gouvernance grâce au logiciel SPSS. L'objectif étant d'opérer un filtre des différents items à retenir comme indicateurs clés de la variable de l'étude. Ensuite, le rapprochement de cette variable avec celle de la confiance mesurée par la fiabilité et l'intégrité s'est fait à l'aide d'équations structurelles mettant en exergue le lien entre les mécanismes de gouvernance et la confiance. Dans une synthèse de la littérature, Neveu (2004) affirme que la confiance fait l'objet de plusieurs modèles théoriques qui ne sont pas systématiquement testés. Elle n'est donc pas toujours mesurée en tant que telle. D'autres travaux empiriques (Larzerelle & Huston, 1980 ; Morgan & Hunt, 1994 ; Guibert 1999) la mesure en prenant comme items l'intégrité, la fiabilité ou encore la compétence. Notre travail s'appuie sur ce construit formatif et prendra en compte deux items : la fiabilité et l'intégrité. La fiabilité pour ce qui est de la gouvernance consiste à croire que les mécanismes de

gouvernance visibles dans la PME sont des garanties du respect des engagements de celle-ci vis-à-vis des autres parties prenantes. La notion renvoie alors à des garanties en termes de qualité de l'organisation, de savoir-faire, de compétence. L'intégrité s'illustre principalement par l'honnêteté (Morgan & Hunt, 1994) c'est-à-dire que l'autre partie adhère à un ensemble de principes moraux qu'il juge suffisants et acceptables, et qu'il est capable de tenir ses promesses. Ces variables ont été mesurées sur une échelle de 1 à 3, allant de très fiable, fiable et pas du tout fiable en nous inspirant des travaux de Hansen (1994), Ganesan (1997) suivant lesquels la confiance peut être faible, moyenne ou forte. Ce rapprochement a été réalisé à l'aide du logiciel Smart PLS.

3. Résultats de la recherche

Nous allons présenter successivement les résultats de l'ACP sur les mécanismes de gouvernance et les tests d'hypothèses par les équations structurelles.

3.1. Identifications des indicateurs clés de la gouvernance

Il s'agit pour nous de mettre en lumière les variables manifestes de la gouvernance en rapport avec le système d'information et les mécanismes réglementaires.

3.1.1. Identification des indicateurs clés du système d'information comme mécanisme de gouvernance

Les résultats de l'ACP définitifs sont donnés dans les tableaux ci-après :

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,977	79,549	79,549	3,977	79,549	79,549
2	,446	8,928	88,477			
3	,293	5,868	94,345			
4	,191	3,811	98,156			
5	,092	1,844	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la,808
qualité d'échantillonnage.

Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	510,326
	ddl	10

Signification	,000
---------------	------

Au regard des tableaux ci-dessus, l'ensemble des cinq items regroupés en une composante explique près de 80 % des fluctuations de la variance expliquée totale. Autrement dit, ces items sont explicatifs de l'existence d'un système d'information comme mécanisme de gouvernance au sein des entités prospectées. L'indice KMO supérieur à 0.6(0.808) démontre la grande validité du construit.

Cependant, bien que pertinents, ces items peuvent présenter des disparités du point de vue de leur homogénéité vis-à-vis de la variable qu'ils opérationnalisent. En d'autres termes, ces items peuvent expliquer le système d'information mais présenter des différences significatives du point de vue de leurs coefficients en matrice des composantes. Le tableau ci-dessous nous éclaire sur cette situation :

Matrice des composantes^a

	Composante 1
Régularité de la comptabilité 2.2.23	,954
Vous avez recours à l'assistance comptable 2.2.25	,882
Etude des achats des principaux clients 2.3.41	,940
Etude des conditions de vente des principaux fournisseurs 2.3.42	,827
Numéro du <u>contenable</u> des fournisseurs 2.3.43	,849

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

D'après le tableau ci-dessus, on peut constater que les coefficients des items retenus sont fortement proches les uns des autres et suffisamment proches de l'unité. Il existe donc une forte homogénéité entre ces différents indicateurs du système d'information. Homogénéité dont la fiabilité va être confirmée ou infirmée à travers la détermination du coefficient Alpha de Cronbach ci-dessous :

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,923	5

En effet, le coefficient Alpha de Cronbach ci-dessus montre que les indicateurs retenus après itération, comme facteurs clés du système d'information sont statistiquement fiables comme mécanismes de gouvernance. Nous pouvons les retenir en vue de leur rapprochement pour la vérification de notre première hypothèse spécifique.

3.1.2. Identification des indicateurs clés autres mécanismes règlementaires de gouvernance

Les résultats de l'ACP après la première itération sont résumés dans les tableaux suivants :

☒

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,553	88,824	88,824	3,553	88,824	88,824
2	,396	9,901	98,725			
3	,046	1,141	99,866			
4	,005	,134	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la,683
qualité d'échantillonnage.

Test de sphéricité de BartlettKhi-carré approx.	417,817
Ddl	6
Signification	,000

Après extraction de la variable aberrante, il ressort du tableau ci-dessus que quatre items, regroupés en une seule composante, expliquent près de 89 % des fluctuations de la variance expliquée totale. L'indice de KMO bien que faible est valide car supérieur à 0.6. Ainsi, seule leur homogénéité peut attester de leur pouvoir explicatif et représentatif des autres mécanismes de gouvernance. C'est ce qui apparait dans le tableau ci-dessous :

Matrice des composantes^a

	Composante 1
Affiliation à la cnps_2.1.1	,959
Syndicat du personnel actif_2.1.2	,871
Respect des délais de paiement_2.1.6	,958
Respect échéances remboursement du crédit bancaire_2.2.28	,978

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Une fois de plus, les coefficients des items des autres mécanismes de gouvernance sont tous positifs et proches de l'unité. Autrement dit, ils sont nettement homogènes pour représenter le phénomène étudié. Il ne reste plus qu'à apprécier leur fiabilité comme indicateurs clés des

autres mécanismes de gouvernance afin de conclure quant à leur plausible rapprochement à la confiance des parties prenantes :

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,929	4

Au regard du tableau ci-dessus, on peut constater que le coefficient Alpha de Cronbach est bien proche de l'unité. C'est la preuve que l'ensemble des quatre items des autres mécanismes de gouvernance sont tous fiables. Ces items seront utilisés comme facteurs explicatifs de la confiance des parties prenantes.

3.2. Les équations structurelles

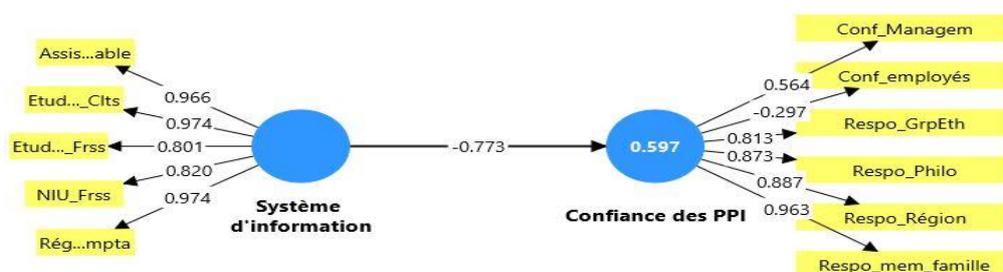
Le rapprochement entre les mécanismes de gouvernance (système d'information et mécanismes règlementaires) au moyen de l'approche PLS se présente les résultats en deux étapes :

3.2.1. Le système d'information influence la confiance des parties prenantes

Les résultats sont présentés par groupe de parties prenantes :

3.2.1.1. Le système d'information et la confiance des parties prenantes internes

Le test statistique permettant de mettre en relation système d'information et confiance des parties prenantes internes présente le résultat suivant :



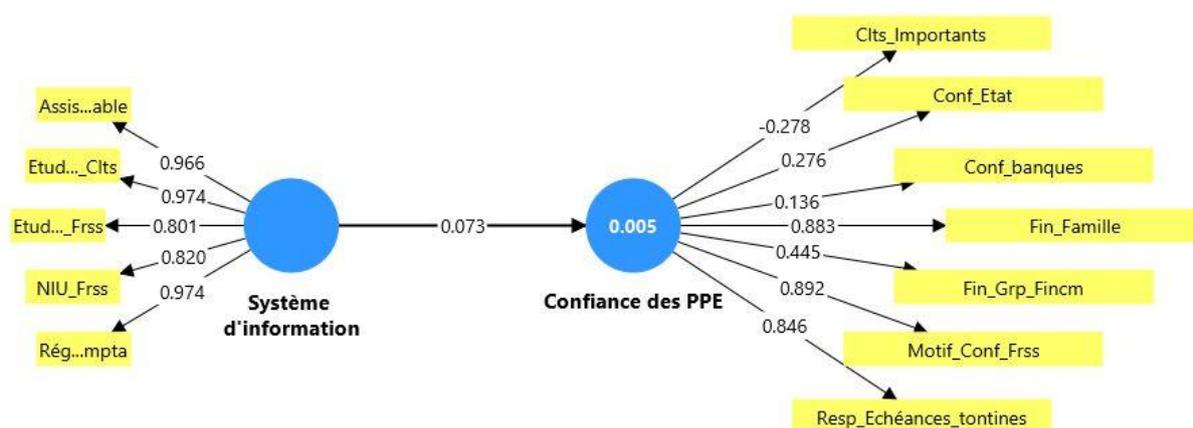
Fiabilité et validité du construit - Vue d'ensemble				
	alpha de Cronbach	Fiabilité composite (rho_a)	Fiabilité composite (rho_c)	Variance moyenne extrait...
Confiance des PPI	0.765	0.906	0.855	0.591
Système _d'information	0.946	0.955	0.960	0.829

Les résultats ci-dessus permettent de constater que le système d'information a globalement un effet négatif sur la confiance des parties prenantes internes. La fiabilité du management (0.564) et l'intégrité des dirigeants (-0.297) montrent une faible confiance des employés sur la gestion des PME prospectées. Par contre cette confiance devient forte lorsque les indicateurs

de la confiance relationnelle interviennent notamment l'appartenance du dirigeant à la même ethnie, à la même religion, ou au même cercle philosophique. Les indicateurs de fiabilité montrent une validité du construit.

3.2.1.2. Le système d'information et la confiance des parties prenantes internes

Le modèle des équations structurelles présente les résultats ci-après :



Fiabilité et validité du construit - Vue d'ensemble				
	alpha de Cronbach	Fiabilité composite (rho_a)	Fiabilité composite (rho_c)	Variance moyenne extrait...
Confiance des PPE	0.582	0.838	0.702	0.380
Système d'information	0.946	0.955	0.960	0.829

Le système d'information a un effet positif sur la confiance des parties prenantes externes, bien que cette confiance soit très faible. La fiabilité du management est positive mais faible en ce qui concerne les relations avec l'Etat, les banques. Négatif pour ce qui concerne les clients importants, mais très forte lorsque le financement se fait en milieu familial ou dans les tontines.

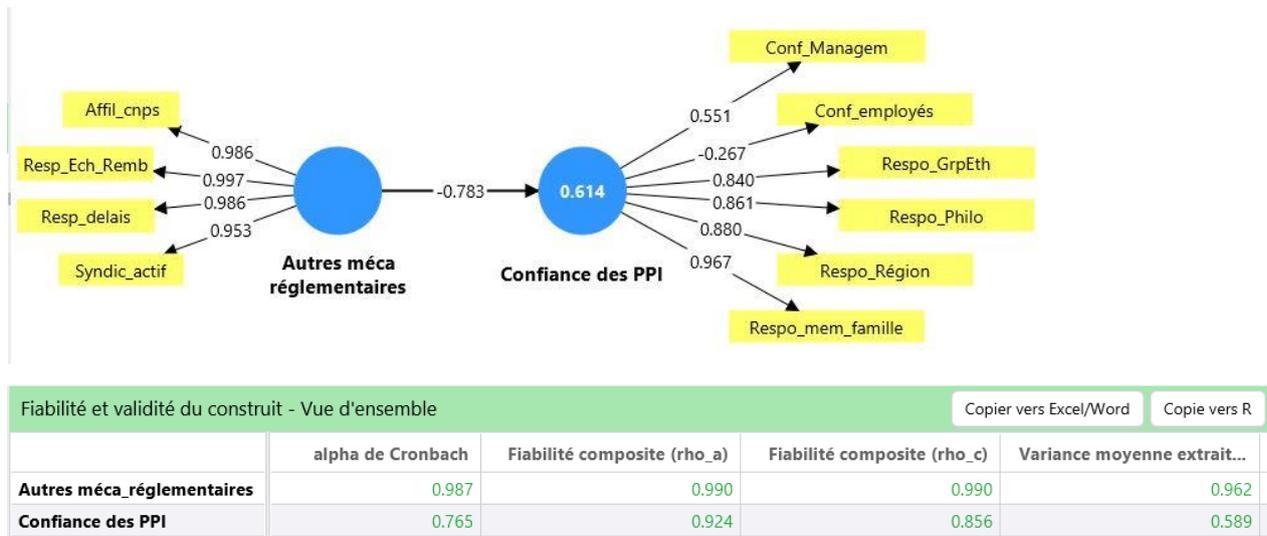
Au regard de nos résultats, il logique de retenir notre première hypothèse en soulignant que : *le système d'information des PME a un effet positif mais faible sur les parties prenantes externes et significativement négatif sur les parties prenantes internes.*

3.2.2. Effet des mécanismes règlementaires sur la confiance des parties prenantes

Les résultats ci-dessous permettent de vérifier l'effet des mécanismes règlementaires sur la relation de confiance avec les parties prenantes. Nous présentons d'abord la relation avec les parties prenantes internes, puis celle avec les parties prenantes externes.

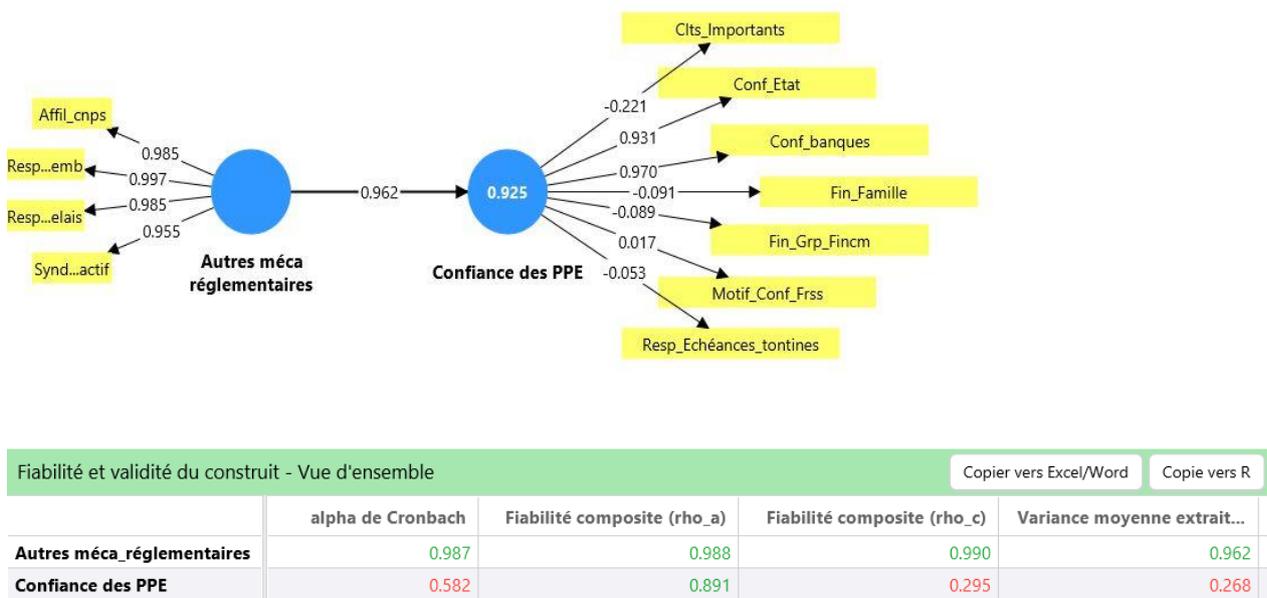
3.2.2.1. Effet des mécanismes règlementaires sur les parties prenantes internes

Le modèle présente la relation ci-après :



Les résultats ci-dessus montrent que les mécanismes réglementaires ont un effet négatif et significatif sur la confiance des parties prenantes internes. Les employés trouvent très peu fiable le management de nos PME et pas du tout intègre les dirigeants aux regards de ces mécanismes. Par contre, la relation de confiance devient très élevée lorsque le dirigeant est membre du même groupe ethnique que les employés ou de la même famille. Ceci démontre une fois de plus l'importance de la confiance relationnelle dans les PME de notre échantillon.

3.2.2.2. Effet des mécanismes règlementaires sur les parties prenantes internes



La conformité fiscale, sociale et contractuelle a un effet positif et significatif sur la confiance des parties prenantes externes. Cette confiance est très élevée dans la relation avec l'Etat

(0.931) et aussi avec les banques (0.970). Elle est par contre négative vis-à-vis des clients importants (-0.221) et faible dans la relation PME-Fournisseurs (0.017).

De ces résultats, il paraît logique de retenir notre deuxième hypothèse en soulignant que : *les mécanismes réglementaires de gouvernance des PME impactent positivement et significativement la confiance des parties prenantes externes, mais négativement la confiance des parties prenantes internes.*

4. Discussion et implications

Nous allons dans cette partie discuter des résultats obtenus et présenter leurs implications sur le plan de la gestion des PME en général.

4.1. Discussions

Les indicateurs les plus importants mis en lumière par l'analyse à composantes principales en ce qui concerne le système d'information sont au nombre de cinq : l'assistance comptable, la régularité de la comptabilité, l'analyse du compte client et du compte fournisseur, et enfin le numéro d'identifiant unique des partenaires commerciaux. Ces indicateurs sont au cœur de la relation de la PME avec les parties prenantes externes. Pour ce qui est des mécanismes règlementaires, les plus importantes sont : l'affiliation du personnel à la CNPS, la liberté syndicale, le respect des délais de paiement et de remboursement de crédit. Ces mécanismes affectent à la fois les parties prenantes internes (affiliation à la CNPS, liberté syndical, respect des délais de paiements) et les parties prenantes externes : respect des délais de paiement et de remboursement de crédit. La confiance globale des parties prenantes vis-à-vis des mécanismes de gouvernance formels est soit très faible, soit négative. Ceci illustre alors leur faible implémentation dans les PME qui inspire la méfiance des parties prenantes. Ainsi, pour comprendre la relation de confiance de la PME vis-à-vis du personnel, il faut interroger le marché du travail au Cameroun. En effet, il est caractérisé par une prépondérance du secteur informel. Le taux des emplois dans le secteur informel est de 86,6%. Ainsi, les emplois se répartissent entre le secteur informel non agricole (52,0%), l'informel agricole (34,7%), le public (8,2%) et le privé formel (5,1%). Les durées moyennes dans l'emploi et dans l'entreprise sont quasiment les mêmes et respectivement de 10,6 ans et 10,9 ans traduisant ainsi de très faibles mouvements d'emploi dans les entreprises. Le taux de salarisation au niveau national se situe à 38,6%. Ce taux est plus élevé en milieu urbain (48,3%) notamment dans les villes de Douala (48,5%) et de Yaoundé (64,6%). Cette situation de chômage généralisée est à l'avantage des employeurs qui se rendent souvent coupable de quelques

dérives managériales. Ainsi, des employeurs peuvent comme l'analyse à composantes principales l'a mis en lumière, ne pas déclarer le personnel à la CNPS, ne pas avoir une date fixe de paiement des salaires, ou encore ne pas laisser le mouvement syndical se mouvoir facilement. L'absence de ces garanties de sécurités pour le travail, la santé, la famille expliquerait alors la faible confiance du personnel vis-à-vis du management de la PME.

Pour ce qui est des partenaires financiers dans le cadre de notre étude, leur confiance fondée sur le système d'information et la conformité fiscale, sociale et contractuelle est positive. Ceci est sûrement dû à l'effet de l'âge des PME de notre échantillon. En effet, pour parler de la confiance entre partie prenante, la notion de temps est très importante comme cela a été démontré dans la littérature. Les PME de notre échantillon ont chacune au moins dix d'âge. Ce temps est nécessaire pour la mise en place du système comptable et des autres outils de gestion utilisés par les partenaires financiers. Mais cette confiance reste globalement faible semble être l'expression des appréhensions des partenaires après retraitements des éléments qui leur sont souvent présentés par les PME. Ce sérieux apparent des PME à mettre sur pied un système comptable peut aussi s'expliquer par la nature du système économique du Cameroun. Le Cameroun est une économie d'intermédiation ou d'endettement. Contrairement aux économies de marchés financiers ou les agents économiques à capacité de financement et les agents économiques à besoin de financement sont face à face, dans les économies d'intermédiation, la banque joue un rôle central. Ce rôle fini par leur donner un pouvoir de négociation qui les conduit à imposer aux PME la nécessité de mettre sur pied un système comptable fiable ou de se faire accompagner par des cabinets comptables. La présence de cet outil dans la quasi-totalité des PME de notre échantillon peut alors se justifier par les contraintes de financements qui leur sont imposées au-delà de la contrainte légale de ce mécanisme.

Notre étude démontre que la confiance du personnel et de certains partenaires commerciaux et financiers, quand elle existe est plus relationnelle qu'organisationnelle. Dans la relation conformité réglementaire et confiance des parties prenantes internes, l'effet de la gouvernance est négatif, mais la relation de confiance lorsque les employés et le dirigeant appartiennent à la même religion ou au même groupe ethnique est très forte. Cette affirmation est également vérifiée dans la relation système d'information et confiance des parties prenantes internes. Ces résultats confirment les travaux de Nkaleu (2002) sur la prédominance de la dimension familiale et ethnique dans les PME camerounaises.

De même, la relation de confiance est forte pour certains fournisseurs et partenaires financiers lorsque le dirigeant et ces partenaires font la même tontine, même en l'absence d'un système d'information fiable. Ce résultat semble corroborer avec les travaux de Nkaleu & Kamdem (2007) et de Ndjanyou (2001) sur le rôle de la tontine dans le financement des PME et la dimension relationnelle qu'elle charrie. La confiance apparaît alors dans ce cas dans sa forme subjective qui caractérise la confiance relationnelle en écartant la confiance inter organisationnelle.

La confiance organisationnelle de l'Etat et des partenaires financiers est la plus forte en ce qui concerne sa relation avec la gouvernance des PME ayant une conformité fiscale, sociale et contractuelle. Ceci semble révélateur du pouvoir de négociations de ces partenaires et de leur objectivité dans la gestion des relations contractuelles avec les PME.

4.2. Implications de la recherche

La culture d'entreprise est un élément essentiel dans la réussite d'une PME. Elle définit les valeurs, les croyances qui déterminent la manière dont les employés interagissent entre eux et avec les parties prenantes externes. Encore appelée culture organisationnelle, la culture d'entreprise est un ensemble de normes et de comportements qui caractérisent une entreprise. C'est ce qui donne à celle-ci sa personnalité unique. A plus de 10 ans d'âge, les PME ont le temps de construire une histoire, une réputation qui devient ainsi son âme. Nos PME gagneraient à valoriser la culture de l'éthique, c'est-à-dire les principes moraux. La faible fiabilité du management des entreprises de notre échantillon provient essentiellement de leur réputation d'honnêteté parfois douteuse déjà démontré par beaucoup de travaux au Cameroun (Ndjanyou, 2001 ; Ngantchou, 2008 ; INS, 2008). Les valeurs d'intégrité, de transparence, et de formation semblent pourtant des valeurs à promouvoir au sein des PME au Cameroun au regard des résultats de cette étude. En effet, promouvoir une culture d'entreprise basée sur l'intégrité et le respect des règles permettrait de gagner et de maintenir la confiance des parties prenantes. Être intègre c'est agir avec honnêteté et respect, être fidèle à nos valeurs et prendre des décisions justes, même lorsque personne ne regarde. L'honnêteté est liée à la notion de sincérité, alors que l'intégrité est une adhésion à des principes. Les employés rencontrés au cours des entretiens et l'analyse des données statistiques le démontrent, le respect des engagements contractuels est loin d'être une norme dans nos PME. Pour les petites structures comme les PME, le comportement du dirigeant vis-à-vis du personnel influence considérablement celui de l'employé auprès des parties prenantes externes. Quel comportement est-on en droit d'attendre d'un employé qui ne sait jamais quand son salaire

sera payé ? Qui travaille et ne prépare pas sa retraite car non déclaré à la CNPS ? La personnalisation de la gestion étant une dimension importante dans les PME, l'intégrité du dirigeant est souvent assimilée à celle de la PME entière. L'image d'intégrité projeté par une PME n'est donc pas une vue de l'esprit. C'est le résultat du comportement observé par les différentes parties prenantes (clients, fournisseurs, banques, Etat, personnel) pendant la durée des relations. Ce comportement que certains managers de PME semble négliger est un antécédent de la confiance des parties prenantes, qui pourrait avoir des conséquences sur la richesse que les entreprises créent.

La transparence dans la gestion est un autre élément à développer dans la culture d'entreprise des PME. Cet aspect est essentiellement relié au système d'information des PME. Il s'agit de démystifier la gestion des PME par la mise en place des mécanismes de transparence pour informer les parties prenantes sur les actions et les décisions prises. En effet, plusieurs années après leur embauche, certains employés ne connaissent par leur numéro d'immatriculation à la CNPS, n'ont pas de bulletins de paie. Les factures clients n'ont pas de numéro de contribuable. La comptabilité quand elle existe est établi pour des objectifs précis, et est donc loin de renvoyer l'image fidèle, tant recherchée par les banques pour un éventuel financement. Pourtant, il a été clairement démontré que le système d'information financier est un outil important de la gouvernance des relations avec les parties prenantes externes car étant l'élément essentiel de dialogue entre eux et la PME. Pour la PME elle-même, des études anciennes (Keasy & Watson, 1991 ; Graham, 1994) et récentes démontrent que l'utilisation de l'information comptable à des fins de décisions opérationnelles permettait de réduire la probabilité de faillite des PME. La culture de la transparence, n'est donc pas profitable aux parties prenantes uniquement (qui désormais peuvent prendre des décisions éclairées), mais surtout à la PME qui renvoie une image de fiabilité par un dialogue honnête avec toutes les parties prenantes. Enfin au regard de la dimension confiance relationnelle, on peut comprendre pourquoi beaucoup de nos PME ne résistent pas à la disparition de leur principal dirigeant.

CONCLUSION

Ce travail avait pour but de présenter l'effet des mécanismes de gouvernance (système d'information et conformité fiscale, sociale et contractuelle) sur la confiance des parties prenantes (externes et internes) dans les PME. Après avoir présenté les faiblesses de ce dispositif dans les PME, nous sommes arrivés à la conclusion qu'en contexte PME, la bonne

gouvernance favorise la bonne gestion des relations d'agence avec les parties prenantes. Cette gestion est encadrée par la législation comptable, fiscale, sociale et contractuelle. L'étude des relations mises en évidence a permis de constater à travers l'analyse à composantes principales les indicateurs saillants de mesure de la gouvernance. Leur rapprochement avec la confiance des parties prenantes au moyen des équations structurelles met en lumière un effet négatif de la gouvernance sur la confiance des parties prenantes internes et positif, mais très faible pour les parties prenantes externes. Les résultats de cette étude ont plusieurs implications importantes. Pour les dirigeants de PME, ils soulignent la nécessité d'améliorer la culture d'entreprise en mettant l'accent sur l'honnêteté et la transparence, éléments clés pour instaurer un climat de confiance avec les parties prenantes. Pour les décideurs politiques, l'étude suggère l'importance de renforcer les mécanismes de contrôle et de promouvoir une meilleure application de la législation. Le travail contribue également à la littérature en fournissant des données empiriques sur la relation entre la gouvernance et la confiance dans les PME camerounaises, un contexte où cette question a été relativement peu étudiée. Il ouvre ainsi la voie à l'étude de la gouvernance des PME des pays en développement de manière globale. Il serait intéressant d'étudier l'impact des différents types de gouvernance (familiale, managériale, etc.) sur la confiance des parties prenantes, d'analyser le rôle des institutions dans la promotion de la bonne gouvernance, ou encore de faire une étude globale mettant en relation gouvernance et création de la valeur, avec la confiance comme variable médiatrice ou modérateur.

Le travail souffre cependant de quelques insuffisances qui en limitent sa portée. Le questionnaire a été administré auprès des chefs d'entreprise donc la qualité du management est évaluée. Ils peuvent ne pas toujours être objectifs malgré leur bonne foi. De même, le modèle PLS mobilisé et approprié aux études exploratoires, présente des limitations en termes de mesure de l'erreur et d'évaluation de l'ajustement du modèle.

BIBLIOGRAPHIE

- Akinbola, O. A., Sanni, S. A., & Akinbola, O. S. (2019). Entrepreneurship Support Agencies (ESA) and Development of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Nigeria. *Economic Studies & Analyses/Acta VSFS*, 13(1).
- Bornarel, F. (2007). Confiance comme instrument d'analyse de l'organisation. *Revue française de gestion*, 33(175), 95.
- Brouard, F., & Di Vito, J. (2008). Identification des mécanismes de gouvernance applicables aux PME. *9e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME (CIFEPME)*, Louvain-la-Neuve, Belgique, 28–31.
- Chalus-Sauvannet, M. C., & Noguera, F. (2010). Étude empirique au sein d'une entreprise subsaharienne. *Revue française de gestion*, 204(5), 15-31.
- Charreaux, G. (1996). Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises (No. 0960601). Université de Bourgogne-CREGO EA7317.
- Charreaux, G. (1998). Gouvernance des PME. ISEOR, PME-PMI : le métier de dirigeant et son rôle de changement (pp. 47–66). Paris, France : Economica.
- Charreaux, G., & Desbrières, P. (1998). Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre-valeur actionnariale. *Finance Contrôle Stratégie*, 1(2), 57–88.
- Coff, R. W. (1997). Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory. *Academy of Management Review*, 22(2), 374–402.
- Condor, R. (2012). Contrôle de gestion dans les PME : Une approche par la taille et le cycle de vie. *Revue internationale PME*, 25(2), 77–97.
- Croutsche, J. J. (2002). Étude des relations de causalité : Utilisation des modèles d'équations structurelles (approche méthodologique). *Revue des Sciences de Gestion*, (198), 81.
- Donada, C., & Nogatchewsky, G. (2007). Confiance dans les relations interentreprises. *Revue française de gestion*, (6), 111–124.
- Essama Nanga, E., E., & Worou Houndekon, R., D. (2021). Coopétition et avantage concurrentiel dans les entreprises de la téléphonie mobile : le cas du Cameroun. *Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 2 : Numéro 4»* pp : 27- 54.
- Fouda Owoundi, J. P. (2009). Surliquidité des banques en zone franc : comment expliquer le paradoxe de la CEMAC ? *Revue africaine de l'intégration*, 3(2).
- Ganesan, S., & Hess, R. (1997). Dimensions and levels of trust: Implications for commitment to a relationship. *Marketing Letters*, 8(4), 439–448.

- Gerville-Réache, L., & Couallier, V. (2011). Échantillon représentatif (d'une population finie): définition statistique et propriétés [manuscrit inédit]. <http://hal.archives-ouvertes.fr/...>
- Gomez, P. Y. (2009). Gouvernance des pôles de compétitivité : Impasses théoriques et reformulation de la spécificité des pôles. *Revue française de gestion*, 35(190), 197.
- Gomez, P. Y. (2012). Religions et management : éléments pour un programme de recherche. I. Barth (Éd.), *Management et religion, décryptage d'un lien indéfectible*. Éditions EMS.
- Hansen, B.-E. (1994) Estimation autorégressive de la densité conditionnelle. *Revue économique internationale*, 35, 705-730. <https://doi.org/10.2307/2527081>.
- Hasnaoui, A., & Biot-Paquerot, G. (2010). Systèmes d'Information Financiers et intégration des parties prenantes : proposition d'une grille de lecture. *Management & Avenir*, 34(4), 216-232.
- Ingham, M., & Mothe, C. (2003). Confiance et apprentissages au sein d'une alliance technologique. *Revue française de gestion*, (2), 111–128.
- Jakobowicz, E. (2007). Contributions aux modèles d'équations structurelles à variables latentes (Thèse de doctorat, CNAM).
- Julien, P.-A., Marchesnay, M., & Wtterwulge, R. (1988). PME a le vent en poupe. *Revue internationale PME*, 1(1).
- Keasey, K. & R. Watson (1991), « The state of the art of small firm failure prediction : Achievements and prognostic », *International Small Business Journal*, Vol. 9, n° 4, p. 11-29.
- Khouatra, D. (2005, septembre). Gouvernance de l'entreprise et création de valeur partenariale. 16e conférence de l'AGRH.
- Lefilleur, J. (2009). Financer les PME dans un contexte de forte asymétrie d'information. *Revue Proparco*, 1, 14–16.
- Lorenz, E. (2001). Inter-Organizational Trust, Intermediaries, and Common Practices. *Réseaux*, (4), 63–85.
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 35(3), 671–684.
- Ndjanyou, L. (2001). Risque, incertitude et financement bancaire de la PME camerounaise : L'exigence d'une analyse spécifique du risque. CERAF.

- Neveu, F.(2004). *Dictionnaire des sciences du langage*. Paris, Armand Colin, 316 p.
- Ngantchou, A. (2008, mai). Recentrage du cadre comptable, durcissement de l'environnement fiscal et persistance de la gestion des données comptables.
- Nkakleu, R. (2002). Les facteurs de contingence de délégation dans les PME camerounaises. CIFPME 2002.
- Nkakleu, R., & Kamdem, E. (2007). Quand la tontine d'entreprise crée la coopération au travail : le cas d'une PME camerounaise. J. Nizet & F. Pichault (Éds.), *performance des organisations africaines* (pp. 121–134). Paris : L'Harmattan.
- Nkakleu, R., & Manga, B. (2015). L'implication organisationnelle des personnels-cadres dans les PME : rôle de la tontine d'entreprise en contexte camerounais. *Revue internationale PME*, 28(3), 287–313.
- Noguera, F., & Khouatra, D. (2004). Gestion des ressources humaines et création de valeur organisationnelle : Concepts et outils de mesure. *Revue de gestion des ressources humaines*, (53), 43–54.
- OCDE. (2007). Rapport annuel 2007. Les éditions de l'OCDE.
- Perez, C. (2003). *Technological revolutions and financial capital*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781781005323>.
- Pesqueux, Y. (2020). *Système d'information et organisation*.
- Pigé, B. (2002). Gouvernance d'entreprise dans les PME : l'adaptation du profil du dirigeant aux besoins de l'entreprise. *Revue internationale PME*, 15(2), 119–142.
- Pigé, B. (2007). Éthique, marché et gouvernance : espace discrétionnaire et responsabilité sociale des grandes entreprises. *Revue Sciences de gestion*, N°64, p.225-247.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404.
- Tadesse, S. (2009). *Simulation as a Tool for Business Process Reengineering* (Mémoire de master, Addis Ababa University).
- Van Pham, T. H., St-Pierre, J., & Audet, J. (2013). Financement bancaire des PME vietnamiennes : Validation des critères d'accès selon les agents de crédit. *Projets et entrepreneuriat au sein des pays émergents* (pp. 161).
- Watson, H. J., Rainer Jr, R. K., & Koh, C. E. (1991). Executive information systems: a framework for development and a survey of current practices. *MIS Quarterly*, 13–30.
- Zucker, L. G. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840–1920. *Research in Organizational Behavior*, 8, 53–111.