

AUDIT SOCIAL ET GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE : UNE RELATION EN QUÊTE DE SENS

Revue internationale sur le travail et la société

Jean François NGOK EVINA¹

Année : 2013

Volume : 11

Numéro : 1

Pages : 1-26

ISSN : 1705-6616

Sujets : Audit social, gouvernement d'entreprise, parties prenantes

RÉSUMÉ :

Les différents scandales financiers survenus à travers le monde montrent la fragilité des différents mécanismes de contrôle mis en œuvre dans une entreprise. L'objectif poursuivi dans cet article est d'analyser le lien existant entre les mécanismes de contrôle par la hiérarchie et l'intérêt des parties prenantes. La recherche porte sur une étude de cas des entreprises exerçant une activité au Cameroun. Les principaux résultats font ressortir qu'une bonne politique sociale interne est à l'origine de l'efficacité économique et induit davantage la légitimité et la pérennité de l'entreprise.

Abstract :

The various financial scandals which occur throughout the world shows the fragility of the mechanisms of control put in place in a firm. This had us to analyse the impact of mechanisms of control by hierarchy on one hand by partners on the other hand. The study examines a case study of firms carrying out their activities in Cameroon. The main results highlight that a good internal social policy would be as the base of the economic efficiency and would induce more legitimacy and the viability of the firm.

Key words: Social audit, firm management, partnerships.

¹ **Jean François NGOK EVINA**, Enseignant-Chercheur Université de Douala (Cameroun), Chercheur à l'IRGO
Université Montesquieu Bordeaux IV (France)

INTRODUCTION

Avec l'émergence de la globalisation, l'environnement de la firme est de plus en plus marqué par une forte internationalisation des échanges et une croissance accrue de la concurrence. Les petites et moyennes entreprises (PME) se doivent dans cette situation d'adopter de nouvelles orientations en matière de gestion, de financement et de contrôle. L'importance de cette réforme réside donc fondamentalement dans les mutations que connaît le monde actuel sur les plans technologique, économique, culturel et social. Le succès d'une entreprise et les facteurs de sa réussite nécessitent donc une attention particulière. Les ressources humaines sont dans ce contexte une source incontestée de compétitivité des entreprises étant donné que de nos jours, la ressource humaine n'est plus considérée comme un simple coût qu'il faut minimiser mais comme une ressource qu'il faut développer, motiver et intégrer dans les stratégies de l'entreprise.

Cependant, l'on assiste dans les entreprises industrielles à une diversité de catégories de salariés (cadres, agents de maîtrise, contre maître, chef d'équipe, ouvriers, ...) ce qui pose en réalité un problème d'intégration sociale (attitude, comportement, style de pouvoir, ...). Ceci étant les dirigeants d'entreprises gèrent non pas à l'avantage des actionnaires propriétaires des capitaux, ni encore moins en celui des autres parties prenantes de l'entreprise, mais à leur propre intérêt d'où l'ensemble de mesures mis en œuvre pour délimiter leur pouvoir et réduire leur espace discrétionnaire.

Dans les entreprises camerounaises en générale il se pose un problème d'inertie. L'entreprise appartient généralement au détenteur des capitaux dans le cadre d'une entreprise privée ou d'une entreprise publique. Dans le second cas, les dirigeants sont liés à l'entreprise par une obligation de moyens et non par une obligation de résultat. Dans la première catégorie par contre, les employés sont uniquement considérés comme une source de coût à minimiser et non comme une ressource à maximiser ce qui est à l'origine des coûts de surveillance et d'agence (Jensen et Meckling, 1976).

L'environnement économique camerounais étant caractérisé par une quasi « absence de marché financier », comment contrôler le dirigeant pour qu'il gère dans l'intérêt de toutes les parties prenantes? Quelle stratégie adopter pour transformer la relation d'autorité (de type patron -

employé) en relation de marché (de la nature fournisseur-client)? La compétitivité des entreprises occidentales en général et asiatiques en particulier est dû à la prise en compte de toutes les parties prenantes d'une part et à l'implication des salariés d'autre part. Dans la majorité des entreprises camerounaises, nous pouvons lire des affiches du genre : « 8 heures de travail et non 8 heures au travail » ou « pas de visite aux heures de travail »... La recherche de compétitivité de ces entreprises passe nécessairement non seulement par l'implication des salariés à travers l'audit social et la mise sur pied des mécanismes permettant au dirigeant de gérer dans l'intérêt de toutes les parties prenantes par le biais du gouvernement d'entreprise.

Quelles sont les pratiques des entreprises camerounaises en matière d'audit social et de gouvernement d'entreprise? Quel est l'impact de l'audit social sur le gouvernement de ces entreprises? Les mécanismes de contrôle d'une part et l'impact des différentes formes de contrôle d'autre part constituent les principales articulations de cette recherche.

1 : LES MÉCANISMES DE CONTRÔLE DE L'ENTREPRISE

L'audit social comme outil fondamental de pilotage de l'entreprise d'abord, et son influence sur le système de gouvernance ensuite méritent d'être examinés.

1.1 L'audit social, un contrôle voulu

Le pilotage d'une entreprise est tributaire non seulement de la prise en compte de l'audit social, mais aussi et surtout de la nature du contrôle exercé dans l'entreprise.

1.1.1 : L'audit social, un nouvel impératif pour l'entreprise

Les fondements théoriques de la démarche d'audit social se trouvent principalement, selon Peretti et Vachette (1984), dans la démarche développée par les anglo-saxons, et appliqués au domaine financier et comptable. Mais au-delà de ces méthodes, l'audit social s'appuie sur tous

les apports méthodologiques liés au traitement de l'information et plus particulièrement au traitement de l'information qualitative.

Friedman (1962), se focalise sur la dimension économique dans laquelle s'inscrivent les enjeux des propriétaires dans leur fonction d'investisseurs. Cependant, il est à noter que les entreprises ayant recours à ce mode de gouvernement sont pour la majorité réguler par les marchés financiers et, ceci nécessite pour l'entreprise en question d'être cotée en bourse. Ce qui n'est pas toujours le cas pour les entreprises camerounaises. Le non fonctionnement et où l'absence des bourses de valeurs dans les pays en voie de développement constitue une des limites de cette école dans notre contexte.

Les actionnaires ne sont pas les seules parties concernées par les résultats de l'entreprise et, l'atteinte d'un niveau de performance aussi faible qu'il soit est le résultat de la combinaison des efforts de l'ensemble des parties prenantes. C'est la raison pour laquelle Freeman élargit la performance de l'entreprise à toutes les parties prenantes.

Dans un tel contexte, l'audit social peut être appréhendé comme un outil de maîtrise des structures des coûts, comme par exemple l'évolution de la masse salariale, l'absentéisme ou du turn-over. Le recours à l'audit social contribue à renforcer le développement de la gestion des ressources humaines. Il est un instrument d'évaluation de la compétitivité des ressources humaines, acteurs de performance de l'entreprise. Cet outil stratégique participe d'une part, à la conciliation de l'économique, du social et de l'humain. En d'autres termes, l'audit social permet aux entreprises de continuer à façonner des stratégies des ressources humaines cohérentes, c'est-à-dire capable d'utiliser et de développer le potentiel humain afin d'être plus performante.

L'audit social selon une logique de performance économique signifie dans ce cas de figure que ce dernier ne se situe pas dans le contexte traditionnel et conflictuel des intérêts des salariés et des employeurs mais dans la perspective d'une gestion globale de l'entreprise qui intègre l'aspect social comme facteur essentiel de sa performance.

Plus que jamais, la performance de l'entreprise n'a de sens que si elle se développe selon une dimension « globale », c'est à dire une performance qui dépasse la seule performance économique pour intégrer dans un même mouvement, la performance sociale, qui pose la question de la place de l'homme dans l'entreprise et la performance sociétale qui s'appuie sur la contribution de l'entreprise au développement de son environnement et qui s'interroge également sur la place dans la société.

Autre que le « faire autrement », l'audit social se doit logiquement à « faire autre chose ». L'audit social devra à cet effet sortir de ses limites d'intervention dans le champ économique. Il est un instrument d'évaluation de la compétitivité des ressources humaines.

Ainsi, un dirigeant aura recours à l'audit social pour vérifier et évaluer l'existence d'un écart entre la situation actuelle de l'entreprise et des décisions et dispositions préétablies. L'entreprise s'intéresserait donc à l'audit social parce qu'il lui fournit des analyses objectives, des recommandations et des commentaires utiles; ceci en faisant apparaître des risques de différentes natures tels que :

- le non-respect des textes;
- l'inadéquation de la politique sociale aux attentes du personnel;
- l'inadéquation aux besoins des ressources humaines;
- l'envahissement par les pratiques sociales.

L'audit social pourra donc être demandé à titre préventif (pour apprécier, évaluer une situation à un moment donné) ou à titre curatif (pour remédier à une situation qui se détériore).

Pour mieux appréhender la diversité des pratiques d'audit social, il convient de préciser la nature des demandes que ces pratiques s'efforcent de satisfaire. Le champ d'application de l'audit social peut donc être appréhendé suivant les critères de niveau et de domaines (Peretti, 2006). Suivant le critère de niveau, on aurait : l'audit de conformité, l'audit d'efficacité, et l'audit stratégique ou de direction. Suivant le critère de domaine, il regrouperait l'ensemble des préoccupations qui naissent des interactions des individus ou des groupes d'individus avec leur environnement interne et externe. C'est ainsi que l'audit des politiques sociales traitera par exemple de l'emploi,

de la rémunération, des conditions de travail, de l'hygiène et de la sécurité, la formation, des relations professionnelles, des relations sociales et culturelles, de l'information et de la communication.

Cependant, compte tenu du domaine trop vaste de l'audit social nous essayerons de l'analyser uniquement selon le critère de niveau tel que présenté dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : audit social selon le critère de niveau d'investigation

	Audit de conformité	Audit d'efficacité	Audit stratégique
Caractéristiques	Audit juridique appliqué au droit social Respect des normes (manuels de procédures)	Efficienc e économique Efficienc e économique Efficienc e économique Efficacit é dans la gestion sociale Efficacit é dans la gestion sociale	Audit de la traduction sociale en phase au programme Audit de convergence de la stratégie sociale et de la stratégie générale de l'entreprise
Auteurs	Couret et Igalens (1994)	Candau (1985)	Peretti et Vachette (1985)
Limites	Abondance de documents écrits	Inexistence des normes d'efficacité ou d'efficience de la gestion sociale	

En somme, force est de constater que l'audit social peut être considéré comme un outil au service du pouvoir décisionnel de l'entreprise dans la mesure où, il fournit des constats, des analyses objectives, des recommandations et des commentaires utiles, faisant apparaître des risques de différentes natures tels que : le non-respect des textes, l'inadéquation de la politique sociale aux attentes du personnel, l'inadéquation aux besoins des ressources humaines. Bien que relayé au sommet de l'entreprise, les analyses ou recommandations de l'audit social ne sont pas toujours pris en compte ce qui est souvent à l'origine de plusieurs effets pervers d'où la mise sur pied du gouvernement d'entreprise.

1.1.2 Le gouvernement d'entreprise, un contrôle imposé

Le problème tant pour le dirigeant que pour les chercheurs en sciences de gestion réside dans la profusion des problèmes d'agence. Gouvernement d'entreprise par exemple pourrait impliquer de porter des jugements sur l'étendue optimale des pouvoirs des actionnaires et leur répartition

entre les différents groupes d'actionnaires. L'étude porte spécialement sur les moyennes entreprises camerounaises qui ont un organe de direction et de contrôle.

On peut distinguer dans le monde plusieurs systèmes de gouvernance, caractérisés dans chaque pays ou dans chaque région soit par la force du marché, par la culture locale soit par le pouvoir des parties prenantes. En Europe par exemple il a été influencé en France par les rapports Vienot 1 et 2, en Grande Bretagne par le rapport Carbury et aux États-Unis par les différentes lois. Au Cameroun, nous avons assisté à la naissance d'un comité national de gouvernance qui prône la bonne gouvernance. L'application des textes étant diversement appréciée à travers le monde, les modèles dominants étant ainsi le modèle anglo-saxon à dominance marché et le modèle japonais à dominance banque principale.

Toutefois, il est à noter que lorsque l'on souhaite élargir le cercle des parties prenantes, on se heurte à de nombreux problèmes. Le premier concerne le périmètre. Certains auteurs pensent qu'il est judicieux d'inclure seulement les salariés en plus des actionnaires et des dirigeants, d'autres vont plus loin et intègrent les clients, les fournisseurs, voire l'ensemble des autres agents affectés par le comportement de l'entreprise à travers des externalités négatives. Ensuite, il convient ensuite de prendre en compte simultanément les intérêts d'une pluralité d'individus, ce qui s'avère être un exercice délicat. Enfin, une autre série de difficultés concerne les modalités d'intégration des parties prenantes dans les processus de décision de l'entreprise. Dans le cadre de cette recherche, nous avons opté pour la pluralité d'intervenants (dirigeants, actionnaires, fournisseurs, clients, État, institutions financières...). La raison essentielle est d'élargir et de mieux appréhender la stricte application de l'audit social et du gouvernement d'entreprise dans les faits.

Dans l'étude d'Alchian et Demsetz (1972), ce sont les marchés des *inputs* qui assurent le contrôle du dirigeant, s'ils sont suffisamment concurrentiels. Le mécanisme disciplinaire principal est le marché des dirigeants, auquel peuvent s'ajouter le marché des prises de contrôle et la surveillance mutuelle entre dirigeants. Jensen et Meckling (1976), en fondant leur analyse sur la relation d'agence entre les dirigeants et les actionnaires, mettent également en avant le rôle des marchés (à l'exception de celui des biens et services) pour discipliner les dirigeants et réduire

les coûts d'agence liés à la séparation des fonctions de propriété et de direction. Si le dirigeant perd le contrôle du capital, il se soumet à la discipline du marché du travail (les autres actionnaires peuvent alors engager un autre dirigeant), et à la discipline du marché financier, les actionnaires pouvant céder leurs actions.

Allemand (2006) estime que selon la théorie de l'agence, la discipline est exercée par le marché managérial sur les dirigeants à travers deux leviers, la rémunération et la menace d'éviction. Ces leviers sont à la base de la définition des deux premières voies d'intervention du marché: la sanction des dirigeants inefficaces et la récompense des dirigeants performants. La sanction peut se traduire par une baisse de rémunération ou un départ forcé et la difficulté de se replacer, la récompense par une hausse de la rémunération ou l'accès à un poste plus prestigieux. Un autre levier disciplinaire du marché managérial concerne : la contribution à la réduction d'autres types de coûts, liés à l'existence de contrats informels, à l'enracinement ou encore aux erreurs de décision. Cette situation est paradoxale au Cameroun car dans la majorité des entreprises publiques, les dirigeants sont nommés par le pouvoir central et ne sont récompensés ou sanctionnés uniquement par cet organe au détriment de leur prestation en entreprise. Toutefois, dans les entreprises managériales les dirigeants sont nommés pour une tâche et pour un mandat précis. Ils sont liés à l'entreprise par une obligation de résultat et sont ainsi soit sanctionnés en cas de mauvaise gestion, soit remerciés en cas de bonne gestion. C'est la raison pour laquelle il est établi une relation entre l'audit social et le système de gouvernance mis en place dans une entreprise.

1.2 L'influence de l'audit social sur le système de gouvernance des entreprises

Cette influence doit être appréhendée non seulement à travers les mécanismes de surveillance mais également par le biais du pouvoir décisionnel de l'entreprise.

1.2.1 L'audit social, mécanisme de surveillance au sein de la relation d'agence

La crédibilité de l'information produite par l'entreprise participe à la bonne gouvernance. L'audit social constitue l'un des mécanismes du gouvernement d'entreprise pouvant résoudre les

problèmes d'agence entre différents acteurs de l'organisation (Charreaux, 1997). En incitant ou en obligeant l'agent à agir conformément aux intérêts des partenaires de l'entreprise, l'audit interne et externe sont considérés comme des mécanismes intentionnels délimitant le pouvoir discrétionnaire des dirigeants. Plus spécifiquement à la théorie positive de l'agence, l'audit constitue un des mécanismes de réglementation des relations entre partenaires de l'entreprise et toutes les parties prenantes.

Plusieurs cadres théoriques sont susceptibles d'être utilisés pour comprendre la relation entre l'audit social, l'audit externe et le gouvernement d'entreprise. C'est la théorie positive de l'agence qui a abordé initialement le rôle de l'audit externe en tant que mécanisme de gouvernance d'entreprise. Fondée sur une approche *shareholder*, ce cadre présente un modèle dans lequel les propriétaires risquent leurs investissements et sont les seuls créanciers résiduels de l'entreprise. Jensen et Meckling (1976) évoquent l'audit externe comme un levier d'alignement du comportement du dirigeant sur les intérêts des actionnaires, au même titre que les systèmes de contrôle formel et les restrictions budgétaires. L'audit externe représente alors un mécanisme de surveillance fournissant une évaluation du management de la direction aux actionnaires.

Toutefois, cette perspective d'agence ne permet pas de prendre en considération le rôle de l'audit dans son ensemble. Il semble donc nécessaire, afin d'appréhender le rôle de l'audit dans la gouvernance, de considérer les managers, non seulement, comme responsable devant les actionnaires (actionnaires individuels, institutionnels) mais également, comme détenant une responsabilité plus large, en tant qu'administrateurs des actifs de l'organisation vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, créanciers...).

Dans cette logique, pour qu'une firme soit viable, elle doit démontrer sa capacité à atteindre les objectifs multiples des différentes parties prenantes (banque, compagnie d'assurance, Etat, fournisseurs, clients, collectivités décentralisées). La prise en compte des parties prenantes dans une logique *stakeholder*, nous conduit à distinguer trois rôles complémentaires de l'audit externe évoqués distinctement par la littérature, quasiment de manière chronologique (Ross, 1973). Face aux scandales financiers de plus en plus courants, le besoin d'une meilleure protection des

investisseurs n'est plus à démontrer (Gadhoun et alii, 2006). Un des mécanismes internes de résolution des conflits d'agence entre les actionnaires et les dirigeants est le conseil d'administration. Fama (1980) lui attribue la mission de contrôler les principaux dirigeants.

Gadhoun et alii, (2006) affirment que les CA, au Canada tels qu'ils sont composés (73% d'administrateurs indépendants, avec une durée de séjour moins longue qu'ailleurs) peuvent jouer un rôle efficace de surveillance qui protège les droits des actionnaires. Cependant, cette étude révèle deux défaillances mineures dans les conseils d'administration au Canada. D'abord, il y a un trop grand nombre d'administrateurs internes dans les comités d'audit et de rémunération, une tendance dont il faut prendre les moyens pour inverser. Ensuite, nos résultats laissent entrevoir que les administrateurs peuvent être incités à protéger les plus grands actionnaires que les actionnaires atomistiques. Sachant que ces derniers sont ceux qui ont davantage besoin de protection, il est recommandable de réserver un quota pour les administrateurs qui représentent exclusivement les intérêts des petits actionnaires dans les conseils d'administration. Une telle initiative rendrait les conseils d'administration plus représentatifs de la diversité des actionnaires de l'entreprise.

En outre, l'audit social est un mécanisme de signal permettant de réduire les effets de la sélection adverse. En effet, l'économie de l'information nous offre une nouvelle vision de l'audit. Si la théorie de l'agence se focalise sur la relation actionnaire/dirigeant, cette nouvelle perspective théorique porte, elle, son attention sur la relation investisseur/dirigeant dans une situation d'asymétrie informationnelle. Dans ce cadre, le phénomène d'anti-sélection ou sélection adverse prend toute sa signification, phénomène sur lequel il est nécessaire de revenir avant d'aborder directement le rôle de l'audit dans un tel contexte.

La notion d'anti-sélection faite, en effet, référence à un problème d'opportunisme précontractuel résultant du fait que les individus détiennent des informations privées non accessibles aux contractants (Akerlof, 1970).

1.2.2 L'audit, un outil d'aide au pouvoir décisionnel de l'entreprise

De par son mode d'organisation ou sa stratégie, l'entreprise contribue à générer des tensions voir un malaise pouvant rapidement faire germer de nombreux conflits. De la même manière, certaines entreprises peuvent être source de tension chez les salariés. En souhaitant concilier performance sociale et contrainte économique, l'entreprise risque fort d'amener des démotivations, stress etc. en son sein. Les manifestations de ces derniers touchent une grande partie « d'évènements sociaux » auxquels sont liés les indicateurs de l'audit social tel que les différences Candau (1985) : les conséquences physiques (accident de travail, stress...), les conséquences matérielles (le freinage dans la production et une diminution de la qualité des produits) les conséquences au niveau individuel (absentéisme caractérisé). Ces indicateurs servent en effet à l'évaluation de l'ampleur d'évènements sociaux dans l'entreprise. L'audit ne serait donc pas seulement une vérification a posteriori, il peut également avoir un rôle préventif (pour apprécier, évaluer une situation à un moment donné), curatif (pour remédier à une situation qui se détériore en participant à la mise en place de nouvelles procédures par exemple) la mise en place d'un observatoire social semble être la mesure la plus évidente pour son objectif de prévention de conflit. Pour Vatier (1980), l'audit social peut être considéré comme un outil d'aide au pouvoir décisionnel de l'entreprise. En effet, lorsque l'audit social (audit du climat social par exemple) est demandé par un dirigeant, il peut lui permettre de contrecarrer un éventuel mouvement d'humeur de la part des employés, la résolution des conflits se trouve donc faciliter. Il convient également de noter une modification dans le rôle du management ceci par un accroissement de l'explication des décisions prises et une meilleure écoute par l'encadrement de la partie sociale de l'entreprise qui concerne essentiellement ses salariés. Ce qui nous conduit à la formulation notre proposition de recherche selon laquelle : le recours à l'audit social comme moyen de résolution des conflits internes participe à l'amélioration du système de gouvernement d'entreprise (P2).

Après avoir présenté les différents mécanismes de contrôle de l'entreprise, il importe d'examiner l'impact de ceux-ci sur la gestion de l'entreprise.

2 IMPACT DES DIFFÉRENTES FORMES DE CONTRÔLE SUR LA GESTION DES ENTREPRISES

Il convient d'abord de présenter la démarche retenue et afin d'essayer d'établir une relation entre l'audit social et le gouvernement d'entreprise par la suite.

2.1 Démarche d'investigation retenue

L'approche méthodologique adoptée d'une part et la présentation des cas proprement dite d'autre part méritent notre attention.

2.1.1 : Approche méthodologique adoptée

L'analyse de contenu que nous avons jugé adéquate pour cette recherche, est « une procédure de réduction de donnée qui consiste à classer dans un nombre restreint de catégories un grand nombre de mots ou d'expression » (Weber, 1985 cité par Jolibert et Jourdan, 2006).

Compte tenu du caractère sensible de l'étude (analyser les pratiques d'audit social et du gouvernement d'entreprise) et conformément aux principes de l'étude de cas, la méthode a consisté à multiplier les sources de données (Eisenhardt, 1989; Yin, 1989). La collecte des données s'est faite par triangulation de plusieurs sources de données : l'entretien avec la direction de l'entreprise (PCA, DG), les investisseurs institutionnels et les parties prenantes. Cette triangulation est utile pour résoudre les biais dus à la sélectivité de la mémoire des acteurs interrogés et interpréter les contradictions dans les données collectées (Webb & Weick, 1979). Les entretiens ont été réalisés sur les lieux de travail (le chercheur a adopté la démarche d'observation participante et passive) et en dehors de l'entreprise; dans le dernier cas les personnes ont été interrogées individuellement jusqu'à la «saturation», c'est-à-dire jusqu'à ce qu'aucune information nouvelle ne puisse émerger de nouvelles données, comme le suggère la «Grounded Theory» (Glaser & Strauss, 1967). Les données obtenues dans le cadre de l'entretien in situ, sujettes à la sélectivité de la mémoire des acteurs, ont été confrontées aux données collectées de façon discrète.

Avant de passer à la restitution des résultats de notre étude à l'issue de l'analyse qui a été faite des données recueillies, présentons d'abord les entreprises qui constituent les cas étudiés.

Tableau 2 : les différents entretiens par site

Sites	Personnes rencontrées	Durée de l'entretien en minutes
C T E	Directeur des ressources humaines	60
	Chef du personnel	50
SIC CACAOS	Chef de département service qualité	90
	Responsable du service médical	50
	Responsable de ressources humaines	55
SOCAVER	Responsable département service qualité	60
	Directeur des ressources humaines	90
CCC	Chef du personnel	90
	Responsable hygiène et sécurité	50
Total		595 minutes

Chaque entretien a commencé par une brève introduction sur notre thème, les objectifs visés par l'enquête, la destination finale des informations recueillis et les thèmes qui allaient être abordés au cours de l'entretien.

Cependant, l'ordre des thèmes n'était pas rigoureusement respecté, il y allait de la convenance des responsables auprès de qui nous recueillons l'information.

Nous avons joui d'une grande latitude de mettre en œuvre les relances que nous suggéraient les réponses apportées par notre interlocuteur. Compte tenu de l'emploi du temps surchargé des personnes que nous avons interrogées, nous avons été obligée quelques fois de faire des aller-retour pour épuiser tous les thèmes. Chaque entretien s'est déroulé pendant cinquante (50) minutes au moins et quatre-vingt-dix (90) au plus. Le déroulement de ces entretiens est regroupé par site dans le tableau ci-dessus.

Dans tous les cas, le temps maximal requis pour une séance d'entretien semi directif par personne interrogée a été respecté comme le soulignent Jolibert et Jourdan (2006), que la durée de ce type d'entretien varie entre 30 et 90 minutes. Après une brève présentation de la démarche retenue, il convient de présenter les différents cas étudiés.

2.1.2 : Présentation des entreprises industrielles et des cas étudiés

Les entreprises étudiées se répartissent ainsi selon leur nature : deux entreprises multinationales (SOCAVER et SIC CACAO) et deux entreprises nationales (CCC et CTE). Ce choix permettra en fin de compte de procéder à une étude comparative entre les pratiques de gestion en matière d'audit social et de gouvernement d'entreprise des filiales des firmes multinationales (notamment françaises) et les firmes dont le capital appartient majoritairement aux camerounais. Nous avons retenus comme cible les entreprises ci-dessous : SIC CACAOS, SOCAVER, CCC et CTE.

Cas 1 : SIC CACAO

Créée au début de l'année 1952, la Société industrielle Camerounaise des Cacaos (SIC CACAO) est située sur la route Deido-Bassa .elle a pour objet social la transformation et la vente des fèves de cacao. Son capital social s'élève à 5.010.000.000 Fcfa appartenant majoritairement à un actionnaire appelé actionnaire majoritaire (le groupe français BARRY CALLEBAUT). De ce fait elle est une filiale de CHOCOCAM qui est elle-même filiale du groupe BARRY CALLEBAUT. Les petits actionnaires et l'État à travers la SNI détiennent chacun une faible part de ce capital. Cette répartition de capital fait de la SIC une société à actionnariat fortement concentré. Elle gère un effectif de 104 salariés.

- Les activités de la SIC se résume à la transformation et à la vente des fèves de cacao. Elle est le principal fournisseur de CHOCOCAM.
- SIC CACAOS a pour perspectives majeures d'équiper ses ateliers de machines suffisamment sophistiquées et, de figurer parmi le « top décile » des entreprises de transformation des fèves de cacao en Afrique à l'horizon 2015.

Chez SIC CACAO les missions d'audit sont assurées par des auditeurs interne et externe à l'entreprise. Les missions d'audit interne sont assurées par la « direction générale » de l'audit interne appelé « controlling group » basé à CHOCOCAM.

L'audit social consiste à « vérifier, contrôler les différentes pratiques de l'entreprise dans le domaine social; il s'agit en l'occurrence des conditions de travail, des systèmes de rémunération... ». L'objectif majeur visé par l'audit social est l'amélioration des performances des employés à travers des éléments tels que :

- La présence au sein de l'entreprise d'un département d'hygiène, de santé et de sécurité;
- La transparence dans la communication (récurrence des réunions d'entretien entre dirigeants et représentants du personnel);
- La définition des perspectives de carrière;
- Le rétablissement et ou le maintien d'un climat social convivial.

Par ailleurs, les dirigeants de SIC CACAO, sont convaincus que l'amélioration des conditions de travail des employés constitue un facteur essentiel de la performance.

Cas 2 : SOCAVER

Créée le 30 juin 1966, la Société Camerounaise de Verrerie est une filiale de la SABC. Elle a pour objet social la fabrication des verres creux. Son capital social s'élève à 1.910.000.000 Fcfa repartis de la manière suivante : SABC : 52,87%; SNI : 20,16%; BGI : 22,27%; Actionnaires privés nationaux : 4,66%; Actionnaires étrangers : 0,04%.

SOCAVER gère en son sein un effectif de 240 personnes. Sur le plan local, elle évolue sur un marché monopolistique.

SOCAVER a pour principale activité la fabrication et la vente des verres creux plus précisément celle des bouteilles et des flacons. Elle est le principal fournisseur de la SABC.

À travers son engagement dans la démarche ISO9001/2000, SOCAVER envisage d'améliorer la qualité de ses offres de produits et par là conquérir de nouveaux marchés.

Les missions d'audit sont assurées par des auditeurs internes à l'entreprise et interne. L'auditeur interne est celui de la société mère.

À SOCAVER, l'audit social renvoie au diagnostic des causes et des conséquences des disfonctionnements sociaux qui interviennent en son sein. Il consiste donc à :

Identifier les causes et les conséquences des disfonctionnements sociaux tels que les absentéismes, les insatisfactions afin d'y apporter des solutions.

Cas 3 : CCC

Situé à la zone industrielle de Bassa, le Complexe Chimique Camerounais a été créé en 1944. Son capital social s'élève à 4.500.000.000Fcfa repart de la manière ci-dessous : Actionnaire majoritaire (famille) : 62%. Actionnaires divers : 32%

Il gère en son sein un effectif de 228 employés.

Les principales activités de CCC sont les production et ventes du savon et de l'huile végétale.

Agrandir sa capacité de production en terme d'équipement

Conception de l'audit social

Pour le Complexe Chimique Camerounais enfin, l'audit social est toute activité ayant pour but d'améliorer la gestion de ses ressources humaines. Il lui permet entre autre d'assurer sa responsabilité sociale en interne facteur essentiel de la performance des employés; ceci à travers les actions telles que :

La présence au sein de l'entreprise d'un département d'hygiène, de santé et de sécurité;

La récurrence des réunions d'entretien entre dirigeants et représentants du personnel;

L'amélioration des conditions de travail;

L'égalité salariale;

Par ailleurs, les dirigeants du complexe chimique sont convaincus que les la pratique de la responsabilité sociale par l'entreprise est un gage de meilleure gestion sociale et par conséquent de performance.

Cas 4 : SIC CTE

Créée le 18 octobre 2002, la C T E résulte de la privatisation du secteur thé au Cameroun. Son objet social est la production et la vente du thé au Cameroun et à l'étranger. Son capital social s'élève à 4.038.000.000Fcfa repartis ainsi qu'il suit :

- Actionnaire majoritaire : 65%
- Autres actionnaires (minoritaire) :35%
- Elle gère un effectif de 4000 salariés dans son site de Douala (siège social) et 3000 ouvriers repartis dans ses trois plantations.
- La principale activité de la Cameroon Tea Estates est la production et la vente du thé. Son parc de production comprend trois plantations de thé à savoir : la plantation de Ndu par Bamenda province du Nord-Ouest, la plantation de Djuttitsa par Dschang province de l'Ouest et la plantation de Tole par Buea province du Sud-Ouest.
- La CTE a pour ambition d'agrandir ses surfaces cultivables. En effet, elle envisage de transformer la pépinière de Santa par Bamenda en véritable plantation.

Les auditeurs sociaux de CTE sont externes à l'entreprise. La fréquence des audits sociaux est de deux fois par an. L'audit social consiste en un contrôle de la gestion sociale dans le but d'améliorer les pratiques sociales qui elles catalysent la performance de l'entreprise. Ceci à travers des actions telles que :

- L'amélioration des conditions de travail d'hygiène et de sécurité;
- L'amélioration du climat social.

Après avoir présenté successivement l'approche méthodologique adoptée d'une part et les différents cas étudiés d'autre part, il est opportun d'essayer d'établir une relation entre l'audit social et le gouvernement d'entreprise dans les cas faisant l'objet de cette recherche.

2.2 Essai d'établissement d'une relation entre audit social et gouvernement d'entreprise

Les pratiques isolées d'audit social et de gouvernement d'entreprise d'une part et la relation entre l'audit social et le gouvernement d'entreprise à travers les cas étudiés d'autre part méritent d'être présentés.

2.2.1 : Pratiques d'audit social et du gouvernement des entreprises étudiées

Avant la présentation de ces pratiques, rappelons tout d'abord les différents niveaux d'investigation de l'audit social. En effet, la partie théorique de cette recherche a présenté trois niveaux d'investigation de l'audit à savoir l'audit de conformité, l'audit efficacité et l'audit stratégique. Ceci étant, que nous révèle la réalité empirique? Pourquoi ces entreprises pratiquent-elles ce type d'audit? En effet, l'entreprise pratique l'audit de conformité dans le but de se conformer à la réglementation en vigueur. Quant à l'audit d'efficacité, l'entreprise recherche la performance de ses ressources humaines et la performance globale. Pour l'audit stratégique enfin, elle recherche la pérennité bref sa survie (longévité).

Le tableau ci-dessous présente de manière synthétique la pratique de l'audit de niveau (conformité, efficacité et stratégique) dans les cas étudiés.

Tableau 3 : pratique de l'audit social dans les entreprises étudiées

Entreprises Audit	SIC CACAO	SOCAVER	CTE	CCC
Conformité	Engagement aux normes ISO 2000/2001 et Koshrer	Engagement aux normes ISO 2000	Couverture sociale des employés à travers l'assurance maladie	Dotation mensuelle des produits de la société aux salariés (savon)
Efficacité	Réduction d'effectif en 2002 Le turn-over est passé de 3% en 2000 à 1% en 2007	Réduction d'effectif Adéquation homme/poste	Augmentation d'effectif Le taux de turn-over est passé de 4% en 1998 à 0% en 2008	Baisse du chiffre d'affaires Réduction du salaire
Stratégique	Non prise en compte des aspirations des salariés lors de l'élaboration de la stratégie de l'entreprise	Non prise en compte des aspirations des salariés lors de l'élaboration de la stratégie de l'entreprise	Non prise en compte des aspirations des salariés lors de l'élaboration de la stratégie de l'entreprise	Non prise en compte des aspirations des salariés lors de l'élaboration de la stratégie de l'entreprise

L'étude empirique que nous avons menée nous a permis de découvrir deux grandes structures de gouvernement d'entreprise : la structure moniste (CTE et CCC) et la structure dualiste (SOCAVER et SIC CACAO). La structure moniste est celle constituée d'un seul directoire, les postes de DG et PCA étant assurés par la même personne : le PDG. La structure dualiste par contre est constituée de deux directoires; les postes de DG et PCA étant séparés. Quant à l'actionnariat, il est de type concentré dans tous les cas de notre étude. En effet, les capitaux appartiennent majoritairement soit à un actionnaire privé soit à une famille, ce qui justifie la nature de la structure de leur actionnariat. Quant aux mécanismes de gouvernance, nous avons identifié les mécanismes spécifiques à chaque entreprise et ceux non spécifiques.

Force est de constater que le président du conseil d'administration de SIC CACAO détient un pouvoir de contrôle assez important sur les dirigeants de l'entreprise étant donné son indépendance.

Pour ce qui est de SOCAVER, la structure de son actionnariat est assez proche de celle de la SIC. Son actionnariat est constitué de seize (16) membres parmi lesquelles le PCA, le DG, la SNI et les actionnaires privés. En fonction des objectifs du conseil d'administration, certains dirigeants tels que le directeur des ressources humaines ou le directeur administratif et/ou financier peuvent être invités aux réunions du conseil de SOCAVER. La mission du conseil d'administration comme dans toutes les entreprises structurées est de définir les stratégies globales de l'entreprise, le choix des dirigeants et de leurs rémunérations. Notons également que le PCA de SOCAVER n'est pas actionnaire de la « maison » ce qui lui confère plus de pouvoir étant donné qu'il est un juge impartial.

La société mère : SOCAVER étant une filiale de SABC, ses dirigeants sont sous le contrôle de celle-ci. Elle a des obligations vis-à-vis de sa société mère.

Le syndicat « maisons » et l'audit sont éventuellement des mécanismes de contrôle des dirigeants. En effet, SOCAVER, pratique en son sein l'audit comptable et financier, l'audit opérationnel, l'audit social et bien d'autres. Les auditeurs sont soit interne soit externe à la structure.

Quant à CCC, son actionnariat fortement concentré entre les mains d'une famille ce qui lui confère le caractère familial. Malgré la présence d'un conseil de famille qui tient lieu de conseil d'administration. Le directeur général qui est en même temps l'actionnaire majoritaire est tout puissant. Il détient tous les pouvoirs en l'occurrence celui de décision et de contrôle. Le pouvoir du conseil d'administration se trouve donc limité.

L'assemblée des actionnaires : les actionnaires minoritaires de CCC ont un pouvoir de contrôle très limité étant donné leur faible contribution au capital.

L'audit interne : malgré son caractère peu contraignant contribue tout de même à délimiter les pouvoirs des dirigeants. Cependant ce rôle est assuré par la direction des ressources humaines.

À CTE enfin, son conseil d'administration est constitué par le PCA, le DG, l'actionnaire majoritaire, et quelques actionnaires privés. Les postes de président du conseil d'administration et de directeur général sont cumulées par la même personne. Sous le titre de PDG. Ce cumul de fonction contribue cependant à fragiliser la gestion de l'entreprise étant donné la position de juge et partie de ce dernier. Compte tenu de l'effectif important de la CTE, il existe un comité d'audit interne au sein de cette structure. À côté de ce comité il existe également l'auditeur externe. L'audit malgré le fait qu'il est exercé par un salarié de l'entreprise (directeur des ressources humaines) exerce dans la limite du possible des influences sur les dirigeants.

Tableau 4 : pratique du gouvernement d'entreprise dans les entreprises étudiées

	Caractéristique
CCC	Existence d'un conseil de famille Existence d'un actionnaire majoritaire (la famille) Le pouvoir de direction et le pouvoir de contrôle découlent d'une même personne
CTE	Existence d'un conseil de famille Existence d'un actionnaire majoritaire (la famille) Le pouvoir de direction et le pouvoir de contrôle découlent d'une même personne
SIC CACAO	Existence d'un conseil d'administration Existence d'un actionnaire majoritaire (le groupe Barry Callebaut) Existence du syndicat d'employés Existence d'administrateurs externes au conseil d'administration (ex. le PCA)
SOCAVER	Existence d'un conseil d'administration Existence d'un actionnaire majoritaire (les brasseries du Cameroun) Existence d'administrateurs externes au conseil d'administration (ex. le PCA) Influence de la maison mère sur les orientations stratégiques de l'entreprise

Les pratiques de ces entreprises en matière de gouvernement d'entreprise se traduisent par la présence des organes tels que le conseil d'administration, l'assemblée des actionnaires.

2.2.2 : Contribution de l'audit social à la gestion des cas étudiés

Comme nous l'avons relevé précédemment, l'audit social se manifeste en entreprise par les actions socialement responsables. Même si ces actions n'ont pas été déployées de manière identique elles ont tout de même des retombées positives sur la valeur des ressources humaines des quatre entreprises explorées. L'objectif majeur de l'audit social étant l'amélioration de la qualité des ressources humaines de l'entreprise, les indicateurs de ces ressources ayant eu des améliorations sont :

- Le climat social (la qualité des relations de travail s'est améliorée),
- La forte mobilisation des employés autour des objectifs de l'entreprise (réduction de l'absentéisme, motivation des employés...),
- Le rendement des employés (amélioration de la qualité et de la quantité de la production des employés).

À SIC CACAO, un climat de travail favorable, un bon niveau de revenu des employés et un cadre sécurisant justifieraient sans aucun doute l'accroissement de la productivité des employés. Ceci en réduisant les absentéismes, les retards et même les départs. De plus, la conformation de l'entreprise aux normes du droit social, aux attentes du personnel et aux règlements en matière de sécurité ont permis de réduire considérablement le nombre d'accidents au travail. À travers son engagement dans la norme ISO, elle garantit ses clients quant à la qualité de ses offres.

SOCAVER quant à elle s'est investie dans une bonne politique sociale que ce soit en interne ou en externe. En interne, elle a garanti à ses employés de bonnes conditions de travail notamment un cadre sécurisant et épanouissant, une politique de rémunération incitative, des avantages sociaux divers. Tout ce confort et ce bien-être doivent induire le rendement du personnel, la productivité qui est de plus en plus observée dans l'entreprise. En effet, un employé qui n'a plus de soucis liés aux besoins élémentaires et à qui l'on a offert un certain nombre de facilités ne peut que se concentrer entièrement au travail. De ce fait l'audit permet d'améliorer la

performance de l'entreprise et, étant donné que les salaires sont incitatifs ceux-ci vont voir leur revenu augmenté et par la même occasion les actionnaires vont voir leurs dividendes augmenter. En un mot, l'audit social à SOCAVER contribue à l'alignement des intérêts des différentes parties prenantes de l'entreprise. En externe, la garantie offerte à ses clients à travers son engagement à la norme ISO lui a permis de conquérir de nouveaux clients.

CTE a développé en son sein une bonne politique de rémunération et l'assurance permanente du dialogue social et la sécurité au travail. Tous ces facteurs seraient à l'origine de la bonne gouvernance et de la performance pour les différentes personnes interrogées. En effet après la prise en compte effective de l'aspect social à CTE, la fréquence des accidents de travail a baissé ceci grâce aux normes de sécurité mises en œuvre et dûment respectées.

Au Complexe Chimique Camerounais, le dialogue social est favorisé par la tenue des réunions de concertation ainsi que la couverture sanitaire dont bénéficient les employés. La sécurité sociale dont ils jouissent a réussi à créer en eux la motivation.

En somme, l'audit social contribue à la construction de la performance de ces entreprises. Cependant, notons que cette contribution n'est pas toujours directement liée à la variable performance. En effet, les actions menées peuvent jouer quelques fois le rôle de médiateur, c'est-à-dire qu'il impulse un autre facteur qui à son tour agit directement sur la performance. Les objectifs des dirigeants, des actionnaires et des employés étant respectivement la maximisation de la rémunération, des profits et l'amélioration des conditions de travail l'audit social en contribuant à l'amélioration de la performance de l'entreprise contribue dans le même sens à aligner les intérêts des différentes parties prenantes de l'entreprise. De cette manière il contribue donc à la résolution des conflits d'intérêts.

Au sein des différentes entreprises que nous avons explorées, il a été mentionné que l'audit joue un rôle primordial dans le processus d'information des différentes parties de l'entreprise en général et des actionnaires en particulier, sur la capacité de la direction à gérer de manière performante l'entreprise. En effet, l'audit apporte une opinion sur la qualité des informations produites par l'entreprise dans le domaine social. L'auditeur social permet donc à l'actionnaire

de s'assurer que les informations sur lesquelles il s'appuie pour porter des jugements sont sincères, régulières et reflètent une image fidèle de la réalité.

Bootz (2006) estime que les individus sont dotés d'une rationalité non seulement limitée mais aussi située et locale, contribuant ainsi à l'affirmation d'une identité et d'une appartenance forte à ce groupe. Ce sentiment d'appartenance se trouve, de plus, renforcé par la nécessité, pour un groupe donné, d'appréhender le contexte collectivement, ce qui suppose «un certain capital cognitif commun » (Boyer & Orléan, 1991, cité par Bootz, 2006).

Toutefois, malgré l'attention placée sur le conseil d'administration dans les différents cas de notre étude, force est de constater que celui-ci semble toutefois rester inefficace pour délimiter le pouvoir discrétionnaire du dirigeant. En effet, même si leur présence et la nature de leur caractéristique peuvent contribuer au respect des intérêts des parties prenantes, il ne semble pas constituer un mécanisme fort de la gouvernance de ces entreprises. Dans ce cadre, l'auditeur constitue un mécanisme d'assurance vis-à-vis de ces parties prenantes que les différents états financiers (masse salariale, charges sociales) arrêtés par le conseil d'administration sont sincères, réguliers et présentent une image fidèle de la situation de ces entreprises. En ceci, l'audit contribue à la réduction de l'asymétrie informationnelle.

Tableau 5 : Relation entre audit social et le gouvernement d'entreprise

Pratique de l'audit	Contribution au gouvernement d'entreprise	SOCAVER	CTE	CCC	SIC CACAO
Audit de conformité	Réduit l'asymétrie d'information Réduit les coûts d'agence et de surveillance	Entreprise managériale Respect des normes ISO 2000/2001	Entreprise familiale	Entreprise familiale	Entreprise managériale Respect des normes ISO 2000
Audit d'efficacité	Inexistence des stratégies d'enracinement Intérêts de toutes les parties prenantes comme objectif prioritaire	Participation du personnel aux idéaux de l'entreprise	Durée du mandat du DG illimitée Implication du personnel	Durée du mandat du DG illimitée Omnipotence du DG	Intérêts de la maison mère privilégiés Prise en compte des attentes du personnel
Audit stratégique	Fidélisation du personnel Contribution de chacun à l'atteinte des objectifs globaux de l'entreprise	Existence d'un actionnaire majoritaire	Cumul des fonctions de direction et de contrôle	Cumul des fonctions de direction et de contrôle	Existence d'un actionnaire majoritaire

Il ressort de ce tableau que la principale contribution de l'audit social au gouvernement d'entreprise est la réduction de l'asymétrie d'information. Les autres contributions tels que les résolutions des conflits, l'amélioration de la valeur des ressources humaines et par ricochet la performance de l'entreprise ne sont que les conséquences de la réduction de l'asymétrie d'information et des coûts d'agence et de surveillance.

CONCLUSION

L'objectif de ce travail était d'une part l'identification des pratiques des entreprises en matière d'audit social et de gouvernement d'entreprise et d'autre part la mise en relief de l'impact de l'audit social sur le gouvernement d'entreprise.

Les principaux résultats auxquels nous sommes parvenus révèlent que les pratiques des entreprises en matière d'audit social se traduisent par :

Le respect des normes et procédures du droit social, qui se vérifie à travers les activités sociales de l'entreprise. Ce respect de norme et de par l'ensemble des usagers de l'entreprise et les diverses actions sociales ont des retombées directes sur le gouvernement de l'entreprise qui leur sont rattaché : une bonne politique sociale interne serait beaucoup plus à l'origine de la valeur des ressources humaines et à l'efficacité économique, l'engagement à la norme ISO, induirait davantage la légitimité et la pérennité de l'entreprise.

Cependant, le gouvernement d'entreprise ne dépend pas seulement des actions de l'audit social, d'autres éléments tels que la compétence de l'auditeur, son indépendance peut y influencer. Au-delà de la conformité des résultats avec les propositions, quelques enseignements peuvent être tirés de cette étude tels que :

- L'audit social constitue de manière inestimable à la performance de l'entreprise;
- L'audit social permet à l'entreprise d'assumer sa responsabilité sociale.

Tous ces enseignements profitent certainement aux dirigeants. Ceux dont les entreprises sont engagées dans la pratique de l'audit social devraient trouver ici une motivation supplémentaire à

intégrer dans leurs stratégies et en faire un élément de la culture d'entreprise. Mais, il faut prendre en compte les résultats de cette étude sous réserve de quelques limites. En effet l'approche qualitative que nous avons utilisée pour recueillir les données ne se prête pas aux généralisations. Il faut également noter des possibilités de biais liés aux répondants, qui pouvaient être influencés par la présence de l'enquêteur d'une part et par le souci de vendre l'image de l'entreprise et de créer des distorsions de certaines informations.

Bibliographie

AKERLOF G. (1970), « The market of lemons: quality uncertainty and the market mechanism », *Quarterly Journal of Economics*, n° 84, p. 488-500.

Allemande I. (2006), «Le rôle du marché des dirigeants dans le système de gouvernance des entreprises : une revue de la littérature », *Gestion 2000*, vol.3 mai-juin, p. 21-58.

BOOTZ J-P. (2006), «De l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel: une perspective sociocognitive », *Gestion 2000* vol. 6, novembre-décembre p.103-121.

BOYER, R., ORLEAN, A., 1991, «Les transformations des conventions salariales; entre théorie et histoire», *Revue Economique*, vol. 42, n° 2, p. 233-272.

CANDAU P. (1985), *Audit social*, Vuibert Paris.

CHARREAUX G. (1997), *Le gouvernement d'entreprise : corporate governance, théorie et faits*, Economica.

COURET A. et J. IGALENS (1994), *L'audit social, Que, que sais-je?* Paris.

EISENHARDT, K., (1989), «Building Theory from Case Study Research», *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p. 532-550.

FAMA, E.F., 1980, «Agency problems and the theory of the Firm», *Journal of Political Economy*, vol. 88, n° 2, p. 288-307.

FREEMAN R. E. (1984), « Strategic management: a stakeholder approach », Pitman Boston.

GADHOUM Y., J-P. GUEYIE, M. CHAHLOUL, (2006), «Le conseil d'administration dans la gouvernance des entreprises nord-américaines», *Gestion 2000*, vol. 4 Juillet-Août, p. 93-115.

GLASER, B.-G., STRAUSS, A.-L., (1967), «The discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research», Aldine de Gruyter, New York.

JENSEN M. et W. MECKLING (1976), « Theory of firm: managerial behaviour, agency cost and ownership structure », *Journal of Financial Economic*, p. 305-360.

JOLIBERT A. et JOURDAN (2006), *Marketing research*, Dunod, Paris.

PERETTI J-M et J-L VACHETTE (1984), *Audit social*, Les Editions d'organisations, Paris.
Ross (1973), «

TCHANKAM J-P. (2000), « L'entreprise familiale au Cameroun », *Cahier de recherche du CREFF n°2000-05*.

VATIER R.(1980), « L'audit social, un instrument utile au pilotage des entreprises et des enseignements », *Enseignement et Gestion*, 16, Hiver.

WEBB, E., WEICK, K.E., (1979), «Unobstrusive measures in organizational theory: a reminder», *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, p. 650-659.

YIN, R. K., 1989, «Case Study Research: Design and methods», Sage, Newbury Park.