



# COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET ENGAGEMENT SOCIÉTAL DES ENTREPRISES : UNE ETUDE EMPIRIQUE EN CONTEXTE CAMEROUNAIS

NGOUNGOURE MONTA Maïmouna<sup>1</sup>, WOKWEN Cordelia<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Docteur en Sciences de Gestion, Département de Finance-Comptabilité  
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion  
Université de Yaoundé II, Cameroun

<sup>2</sup> Docteur en Sciences de Gestion, Département de Gestion-Marketing  
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion  
Université de Bamenda, Cameroun

**Résumé :** La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) s'impose aujourd'hui comme un levier stratégique de développement des entreprises. En effet, la mise en place d'une démarche RSE et de bonne gouvernance est susceptible de favoriser la transparence et le dialogue entre l'entreprise et ses parties prenantes, tout en renforçant sa crédibilité et sa réputation sur le marché. Cet article se propose ainsi, d'examiner l'influence de la composition du conseil d'administration (CA) sur l'engagement sociétal des firmes camerounaises. Dans cette optique, à partir d'un échantillon de 50 firmes camerounaises, nous avons effectué des analyses logistiques sur des données collectées par questionnaire et qui traitent des informations relatives d'une part, à l'organisation de leur CA et d'autre part, à leur implication dans une démarche RSE. Les résultats obtenus permettent de constater une influence significative et positive de la taille du CA, de la présence des femmes et administrateurs salariés au CA sur l'engagement sociétal des dites firmes.

**Mots-clés :** Gouvernance d'Entreprise ; Conseil d'Administration ; Responsabilité Sociétale de l'entreprise.

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.10382214>

**Published in:** Volume 2 Issue 6



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

## 1. Introduction

Les crises environnementales et sociales qu'a connu la société ces dernières années autant que les scandales financiers ayant ébranlés le monde des affaires, ont induit un regain d'intérêt autour de la gouvernance d'entreprise. À titre d'exemple, la crise financière avec le cas emblématique de Lehman

Brothers, montre la faiblesse du contrôle des organes de gouvernance sur les décisions des dirigeants pour construire des entreprises rentables (Van Essen et al., 2003 ; Crifo et Rébiéroux, 2005). Sous le prisme de l'environnement, la crise environnementale de British Petroleum suggère un manque d'intégration des risques environnementaux dans le processus de prise de décisions (Osofsky, 2011). Enfin du point de vue social, les tensions sociales au sein de France Télécom montrent le difficile compromis entre la qualité des conditions de travail et la rentabilité des entreprises. Dès lors, la gouvernance apparaît tel un mécanisme central pour comprendre les performances financières et extra-financières des entreprises (Dardour et al., 2018 ; Jo et Harjoto, 2011) autrement dit, leurs responsabilités sociétales.

La RSE vise en effet pour les entreprises à “engager, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique de droits de l'Homme et de consommateurs dans leur activité commerciale et leur stratégie de base” (Commission de l'Union Européenne, 2011). Entendue comme un ensemble de pratiques et de discours qui visent à intégrer les parties prenantes<sup>1</sup> à la gouvernance d'entreprise, elle constitue de ce fait une remise en question du modèle actionnarial jusqu'alors dominant et une réponse au besoin d'un nouvel équilibre des pouvoirs au sein des entreprises. En effet, les actionnaires et les managers des entreprises sont de plus en plus confrontés à un double impératif : intégrer une création de valeur financière immédiate pour les actionnaires et une création de valeur globale et durable pour les parties prenantes (Pluchart, 2013). Dans ce contexte et au regard des nouvelles exigences du management organisationnel, l'entreprise devra subir au moins, deux types de pressions antagonistes en matière de gouvernance à savoir : la pression des actionnaires, exigeant une rentabilité de plus en plus élevée et celle d'autres parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, société civile, autres bailleurs de fonds, etc.) exigeant la prise en compte et la satisfaction de leur centre d'intérêt (Feudjo et Mfouapon, 2021).

Si l'origine historique de la RSE est relativement maîtrisée (Bowen, 1953), les déterminants de son déploiement dans les entreprises demeurent incertains et font l'objet de nombreuses études qui s'intéressent aux facteurs influençant l'engagement des entreprises dans des stratégies socialement responsables. D'une part, certaines d'entre elles portent sur des caractéristiques contextuelles telles que le cadre financier et institutionnel (Kang et Moon, 2012 ; Peters et al., 2011) ou le cadre national (Jo et al., 2016 ; Redding et Witt, 2012 ; Crifo et Rébiéroux, 2005). D'autre part, on trouve des études qui portent sur des variables internes à la firme telles que la structure de propriété (Oh et al., 2011), les caractéristiques des dirigeants (Borghesi et al., 2014 ; Graafland et al., 2012) ou encore leur degré d'enracinement (Johnson et Yi, 2014). Toutefois, très peu d'entre elles se sont intéressées à l'influence de la composition du CA sur l'engagement sociétal des firmes.

Au Cameroun, contexte de notre étude, la RSE reste le terrain privilégié de certaines filiales des entreprises multinationales et des grandes entreprises. La couche défavorisée constituée des petites et moyennes entreprises étant malheureusement obligée de s'arrimer à cette mouvance, tarde encore à mener des actions concrètes témoignant d'un engagement en pratique RSE. En effet, ce qui suscite notre intérêt est le manque d'écrits qui documentent le lien pouvant exister entre gouvernance et RSE au sein des firmes camerounaises. Ce phénomène nous intéresse parce qu'il aidera à comprendre comment dans une situation multipartite, différents acteurs élaborent des mécanismes de gouvernance capables de prendre en compte des aspects financiers et extra financiers (environnementales et sociales) afin d'assurer l'efficacité de l'action collective et pérenniser l'activité de l'entreprise. En effet, au regard de

---

<sup>1</sup> Par partie prenante, on entend toutes les personnes directement ou indirectement impliquées dans les décisions prises par l'entreprise, comprenant en interne les dirigeants, les salariés et les syndicats ; et en externe les sous-traitants, les clients, les fournisseurs, les partenaires financiers, collectivités locales, ONG et société civile.

la faible littérature sur la RSE telle que pratiquée dans les entreprises en contexte camerounais (Djoutsa et al., 2014; Ondoua, 2016; Moskolai, 2016; Sangue, 2018), on note également qu'elles se sont particulièrement intéressées à la question de la motivations des firmes à s'engager dans des pratiques socialement responsables et de s'arrimer à la mouvance mondiale du développement durable, sans pour autant s'attarder au lien pouvant exister entre gouvernance et RSE au sein des dites firmes.

Ainsi, cet article se veut une contribution empirique à cette problématique, sous l'angle des mécanismes de gouvernance, en particulier ceux liés au CA. En tant que mécanisme interne de gouvernance, le CA influence les décisions et les stratégies mises en place au sein d'une firme. Dès lors et au regard des exigences actuelles du management, les meilleures entreprises sont celles portées par une vision qui concilie dans son management les intérêts économiques et financiers des actionnaires et les intérêts sociétaux de ses parties prenantes. La question qui guide ainsi cette réflexion est donc celle de savoir : **Quelle est l'influence des caractéristiques du CA sur l'engagement sociétal des firmes camerounaises ?**

Afin d'y apporter une réponse, nous présentons initialement le cadre conceptuel de l'étude, suivie de la méthodologie de recherche pour finir par les principaux résultats obtenus.

## **2. Revue de la littérature de l'effet de la composition du CA sur l'engagement sociétal**

Ouverte depuis le début des années 1930 par Berle et Means, la gouvernance d'entreprise peut être définie comme un système de définition des règles du jeu managérial, de régulation et de contrôle des dirigeants. Cette approche classique de la gouvernance a conduit très tôt Charreaux (1998) à la définir comme « l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ». L'imposition des parties prenantes dans le nœud contractuel comme une ressource et une contrainte a conduit Charreaux (2018) à repenser la gouvernance comme « un système institutionnel qui, en encadrant les décisions des dirigeants, influence l'efficacité des organisations dans l'utilisation qu'elles font des ressources qui leur sont apportées par les différentes parties prenantes ». Cette évolution conceptuelle de la gouvernance amène à s'intéresser au CA qui constitue l'un des mécanismes spécifiques et intentionnels (Charreaux, 1998) de la gouvernance. Ainsi, les travaux testant la composition du CA comme un facteur d'engagement sociétal sont examinés mais avant d'y arriver, nous revenons sur les théories expliquant une telle relation.

### **2.1 La gouvernance d'entreprise comme déterminant de l'engagement sociétal : les théories en présence**

C'est par l'intermédiaire de son système de gouvernance que l'entreprise peut s'inscrire dans une démarche RSE en combinant aux objectifs économiques des préoccupations sociales et environnementales (Perez, 2005). Différents courants théoriques liés à la gouvernance d'entreprise positionnent en effet cette dernière comme déterminant de la RSE notamment : l'approche contractuelle partenariale, l'approche cognitive et l'approche organisationnelle.

#### **2.1.1 La théorie des parties prenantes au cœur de la relation entre gouvernance et engagement sociétal**

Selon la théorie des parties prenantes, la firme exerce des responsabilités étendues qui vont au-delà de l'objectif de maximisation du profit ou de ceux prescrits par la loi (Donaldson et Preston, 1995). Les activités de l'entreprise affectent donc volontairement ou pas un ensemble d'individus en relation directe ou non avec elle. Dans ce cadre, la gouvernance n'est pas un outil permettant de déceler les opportunités d'investissement mais plutôt un moyen permettant de minimiser les pertes d'efficacité dues aux conflits d'intérêt entre parties prenantes à la suite d'asymétrie d'information. Selon Sangue (2014), en

considérant l'entreprise comme une organisation influencée par des institutions formelles et informelles, la théorie des parties prenantes est pertinente dès lors que les actionnaires, dans le processus de gouvernance de l'entreprise, ne disposent pas de capacité d'assurer un contrôle total. La prise en compte des parties prenantes peut être appréhendée comme un signe d'institutionnalisation de l'entreprise au-delà des logiques économiques de calcul (Persais, 2013), pour améliorer et renforcer les mécanismes disciplinaires et favoriser la collaboration. Par ailleurs, mis à part les contraintes économiques, les entreprises ont d'autres contraintes telles que la morale, la légitimité et la justice (Mcguire et al., 2003) vis-à-vis de leurs différents partenaires et de la gestion de leurs activités. La gouvernance doit donc prendre en compte les aspects éthiques en reconnaissant les besoins des partenaires. Le CA se présente comme une interface entre les actionnaires et les dirigeants et assume de ce fait, les rôles de régulation et de surveillance. Ces deux fonctions relativement simplistes sont en réalité lourdes de portée et méritent que le conseil prenne en effet ses responsabilités afin de protéger efficacement les intérêts des actionnaires et ceux des autres partenaires de l'entreprise. De ce fait, le CA doit être composé et construit sur la base de la quête de l'efficacité. A la lumière de ces impératifs, il est clair qu'il ne suffit plus seulement de former ou d'avoir un CA au sein d'une entreprise. Il est devenu pressant qu'il fonctionne et qu'il soit efficace dans la protection des intérêts de toutes les parties prenantes.

### **2.1.2 Les approches cognitives et organisationnelle**

L'approche organisationnelle de la gouvernance d'entreprise met l'accent sur les modalités d'organisation du système de gouvernance comme moteur de la création de valeur durable, impliquant la mise en œuvre de principes RSE (Pluchart, 2013). Parmi ces modalités d'organisation de la gouvernance, le CA et ses différentes caractéristiques (taille, composition, etc.) jouent un rôle essentiel dans la relation complexe entre gouvernance et RSE. L'approche cognitive de la gouvernance pour sa part, conduit à identifier et à développer les compétences et les connaissances des administrateurs et des dirigeants. Même si elle n'attribue pas explicitement une fonction aux mécanismes de gouvernance, elle propose cependant des explications partielles à travers les différentes théories sous-jacentes (telles que la théorie comportementale de la firme, la théorie de l'apprentissage organisationnel et les théories des ressources et des compétences). Selon cette approche, la gouvernance contribue au développement de l'innovation et des compétences de l'entreprise, à la création de nouvelles occasions d'investissement et à la modification de l'environnement. Or, dès 1959 (Penrose, cité par Pluchart, 2013), la capacité d'apprendre et la spécificité des connaissances ont été considérées comme à l'origine de la croissance durable. La gouvernance d'entreprise, en favorisant l'apprentissage collectif des connaissances spécifiques que nécessite la RSE, peut donc ici aussi, apparaître comme un levier de la RSE (Perez, 2005 ; Brédart et al., 2019).

## **2.2 Engagement sociétal : une légitimité nouvelle de l'entreprise**

Une augmentation des exigences de la part des parties prenantes oblige les organisations à effectuer des changements notables dans leur processus stratégique. Afin de répondre à ce nouveau mode de pression, ces dernières sont de plus en plus nombreuses à mettre en œuvre des démarches responsables. Dès lors, la RSE n'est plus seulement une question que les entreprises se posent mais de plus en plus, une exigence à satisfaire (Persais, 2013). C'est dire que les firmes ont intérêt à développer leur responsabilité sociale et environnementale pour accroître leur performance globale, réduire à terme les risques industriels et écologiques liés à leurs activités et renforcer ainsi leur compétitivité (Bonneveux, 2010). Friedman (1962) considère que la responsabilité de l'entreprise est de maximiser son profit pour les actionnaires, c'est-à-dire la responsabilité économique. Cette vision réductrice a été critiquée par Freeman (1984) qui a souligné l'importance de formuler la RSE sur le plan stratégique en tenant compte des intérêts des différentes parties prenantes car la non prise en compte de leurs intérêts,

peut affecter négativement la rentabilité financière. Ainsi, les pratiques de RSE selon Freeman (1984), sont utilitaristes à vision stratégique. En admettant d'autres formes de légitimité, Carroll (1979) considère que la RSE englobe les catégories économiques, légales, éthiques et discrétionnaires. En intégrant ces deux courants, la deuxième réflexion met l'accent sur la performance sociale de l'entreprise tout en tenant compte des dimensions visibles de la responsabilité sociale telles que les politiques de gestion des relations sociales et leurs conséquences. Dans le prolongement de ces idées, une troisième réflexion focalisée sur le concept de rectitude s'est développée. Dans ce cadre, la RSE tient compte d'une culture éthique où la justice, la droiture des actions menées et des décisions prises sont à privilégier (Frederick, 1987).

Bien que la plupart des études antérieures aient abordé la RSE de manière universelle en se basant sur un ensemble de dimensions stables, des approches critiques ont été élaborées. Les critiques théoriques se rapportent principalement à la confusion des concepts de RSE et de performance sociale de l'entreprise et à leur opérationnalisation. En effet, la plupart des études tiennent compte généralement de quelques dimensions de la RSE (et non pas toutes) ou des proxys de la performance sociale ce qui pourrait engendrer une divergence avec les autres dimensions non prises en compte (Gond et al., 2012). Par-ailleurs, certains auteurs (Gendron et al., 2004) se sont basés sur une approche sociologique pour démontrer que la RSE n'est qu'un outil de légitimation du capitalisme et a par conséquent des répercussions institutionnelles, organisationnelles et individuelles. Dans ce même courant, la RSE est considérée comme le moyen permettant de maîtriser une réglementation imposée par l'Etat. D'autre part, une approche RSE se limite parfois à décrire l'ensemble des éléments qui la composent sans pour autant aborder une éventuelle interaction de ces éléments ou leur dynamique (El Akremi et al., 2018).

### **2.3 Composition du CA et engagement sociétal**

La littérature démontre que l'efficacité du CA dépend de sa composition (Adams et al., 2010). Dans son étude, Roudaut (2015), met en exergue le lien entre composition du CA et engagement RSE. Cet auteur montre que cet engagement est davantage motivé par l'objectif de réduire les conflits avec les parties prenantes que de constituer des bénéfices privés pour le management. De ce fait, la représentation des parties prenantes au sein du CA peut affecter l'engagement RSE des entreprises. Les résultats de ces travaux réalisés en contexte européen montrent que deux types de RSE peuvent affecter la composition du conseil : du point de vue de l'actionnaire, la qualité du CA est déterminée par l'indépendance du conseil. Du point de vue des parties prenantes, la composition du CA détermine la représentation de leurs intérêts dans le processus de prise de décisions et probablement l'engagement et les performances liées à la RSE. Pour Harjoto et al. (2014), la composition du CA reflète le pouvoir de négociation entre les dirigeants, les investisseurs et les autres parties prenantes, affecte fortement l'investissement dans les différentes dimensions de la RSE et les performances des entreprises. Dans un tel contexte, la gouvernance d'entreprise considérée comme un processus de prise de décisions à l'intérieur de l'entreprise et au pouvoir de négociation entre les dirigeants, les actionnaires et les autres parties prenantes, semble être un facteur spécifique et stratégique pour atteindre à la fois les objectifs financiers et extra-financiers (Jo et Harjoto, 2011). La composition du conseil reflète le pouvoir de négociation des dirigeants, des actionnaires et des autres parties prenantes. Elle pourrait donc être au sens de Roudaut (2015), un facteur déterminant de l'engagement RSE. D'autres auteurs (Perez, 2005 ; Martinet et al., 2001) insistent sur le rôle joué par les CA quant à l'opérationnalisation de la RSE (définition et mesure des options stratégiques), notamment par le biais de l'expertise des membres présents au sein de ces conseils. Dans le même ordre d'idée, Pluchart (2013) démontre que l'organisation du système de gouvernance, appréhendée par l'intermédiaire du CA et des comités associés, exerce une influence directe sur le déploiement de la RSE, en particulier durant les phases en aval du processus (pilotage,

reporting, contrôle, formation, etc.) plutôt que durant les phases en amont (perception des enjeux de la RSE notamment). En outre, Amami et Maalez (2015) concluent que les entreprises ayant une bonne gouvernance (incluant des variables liées au CA, mais également au pouvoir des parties prenantes) sont davantage engagées dans les pratiques RSE. Nous analysons ainsi, le rôle que peuvent jouer les variables suivantes sur l'implication des entreprises dans une démarche RSE : la taille du CA, son degré d'indépendance, la présence des femmes au CA et des administrateurs salariés.

### 2.3.1 Indépendance du conseil d'administration et engagement sociétal :

L'indépendance du CA se présente comme la notion la plus importante dans les systèmes de gouvernance d'entreprise à travers le monde. Selon la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978), les administrateurs indépendants sont porteurs d'une plus grande expertise et leur présence implique un meilleur accès aux ressources externes (Dalton et al., 1998). Ils constituent, en outre, une ressource stratégique pour le CA (Mace, 1986) car ils permettent d'élargir les connaissances organisationnelles de l'entreprise (Cornett et al., 2008). Khan et al. (2012) mettent en évidence que l'engagement dans la RSE est positivement associé à l'indépendance du CA. Jo et Harjoto (2011) dans leur étude, montrent que les entreprises avec des CA fortement indépendants favorisent l'engagement RSE ce qui favorise une mise en œuvre d'une stratégie RSE claire et perceptible par les différentes parties prenantes. Vu sous le prisme de la théorie disciplinaire de l'agence, les administrateurs indépendants seraient plus en mesure de contrôler les actions des dirigeants en matière de reporting. Ils seraient donc plus favorables à des décisions portant sur des investissements RSE afin de préserver la performance économique à long terme et ainsi préserver les intérêts des actionnaires. Dardour et al. (2018), trouvent pour leur part que la prise en compte de la RSE par les administrateurs considérés comme internes et dépendants est souvent ancrée sur le très long terme en raison de leur relation d'affaires et/ou familiales avec l'entreprise. Ainsi, au regard des arguments précédents, nous formulons l'hypothèse suivante :

**H<sub>1</sub>: La présence des administrateurs indépendants au CA influence positivement l'engagement sociétal des entreprises.**

### 2.3.2 Représentation des femmes au CA et engagement sociétal

La diversité de genre désigne la quête d'un certain niveau d'équilibre dans la représentation des hommes et femmes au sein du CA. La théorie des échelons supérieurs fournit un cadre conceptuel pertinent pour l'analyse de la diversité de genre (Byron et Post, 2016). Elle suggère que la représentation des femmes dans le CA influence l'apport cognitif des administrateurs. Les femmes et les hommes ont tendances à apporter des connaissances, des expériences et des valeurs différentes au CA. Par conséquent, on peut s'attendre à ce que les décisions du CA en matière de la responsabilité sociétale dépendent de la représentation de genre dans sa composition (Bhagat et Bolton., 2008 ; Dardour et al., 2018). Huse et al. (2009), montrent que la gente féminine contribue davantage à l'amélioration des activités qualitatives de contrôle telles que la politique de recrutement, l'évaluation des salariés, le contrôle de la qualité du produit et la satisfaction des clients. Les femmes apparaissent en effet plus engagées en faveur d'actions sociales et attentives au contrôle des engagements de l'entreprise en matière de RSE (Burgess et Tharenou, 2002). Certaines études dévoilent d'ailleurs l'impact positif de la présence de femmes sur l'amélioration de la performance environnementale de l'entreprise (Braun, 2010 ; Post et al., 2011 ; Byron et Post, 2016). Adams et Funk (2012) dans le même prolongement d'idées trouvent que les administratrices sont systématiquement plus bienveillantes et inclusives que leurs homologues masculins. Dans le même sens, Boulouta (2013) pense que la présence des femmes au sein du CA peut renforcer les mécanismes d'engagements des parties prenantes et accroître la crédibilité des rapports d'entreprise. Un CA diversifié fait ainsi preuve de sa compréhension de l'environnement des

affaires et de sa capacité à faire valoir les intérêts de parties prenantes diverses (Harjoto et *al.*, 2014). A cet égard, nous formulons l'hypothèse suivante :

**H<sub>2</sub>: La représentation des femmes au sein du CA influence positivement l'engagement sociétal des entreprises**

### 2.3.3 Administrateurs salariés et engagement sociétal

La vision partenariale de la gouvernance élargit la relation duale principal-agent développée par la théorie de l'agence, à d'autres parties prenantes notamment le salarié. Les salariés peuvent contribuer à la gouvernance de l'entreprise en étant représentés au CA. Huse et *al.* (2009), trouvent que la représentation des salariés au sein du CA peut être considérée comme un mécanisme de contre-pouvoir qui permet de contrebalancer la suprématie des actionnaires. Les administrateurs salariés peuvent influencer les décisions du CA et dont celles relatives à la politique RSE (Coffey et Wang, 1999 ; Huse et *al.*, 2009). Les administrateurs salariés se montrent généralement très vigilants à la survie de leur entreprise étant donné que la faillite de l'entreprise entraînerait des conséquences importantes sur leur carrière professionnelle mais aussi sur leur vie personnelle (Roudaut, 2015). Levinson (2001) trouve d'ailleurs que les représentants des syndicats salariés sont généralement dotés de bonnes connaissances sur l'entreprise, lesquelles rehaussent la qualité des discussions et leur confèrent un poids réel dans les débats et le processus de prise de décisions. Cette synthèse conduit à la formulation de l'hypothèse suivante :

**H<sub>3</sub>: La représentation des salariés au sein du CA influence positivement l'engagement sociétal des entreprises**

### 2.3.4 Taille du CA et engagement sociétal

D'après Perez (2005), outre sa fonction de surveillance, le CA fixe également des objectifs pour l'entreprise et les grands conseils sont associés à une plus grande diversité d'objectifs. Un CA de petite taille présente certains avantages tels qu'une plus forte implication des membres (Ciampi, 2015) ou une plus grande efficacité (Jensen, 1993). Cependant, une taille plus importante du CA implique davantage de liens externes (Goodstein et *al.*, 1994) et une diversification de l'expertise (Zahra et Stanton, 1988). Un nombre élevé d'administrateurs assure, en outre, que les parties prenantes soient représentées, directement ou indirectement (Pluchart, 2013). Au vu de ces considérations, nous formulons l'hypothèse suivante :

**H<sub>4</sub>: La taille du CA influence positivement l'engagement sociétal des entreprises**

## 3. Cadre méthodologique de l'étude

Nous partons de la présentation du modèle empirique de l'étude pour aboutir à la définition et mesures des variables avant de présenter la constitution de l'échantillon pour finir par la méthode de traitement et d'analyse des données.

### 3.1 Modèle empirique de l'étude

L'examen de la littérature a permis d'établir le lien entre la composition du CA et l'engagement sociétal des firmes (Dadour et *al.*, 2018 ; Roudaut, 2015 ; Jo et Harjato, 2012 ; Perez, 2005). L'étude s'inscrit dans une approche positiviste. Les exigences d'une telle approche impliquent la construction d'un modèle empirique défini au préalable à partir de la littérature. En s'inspirant des attributs de la composition du CA mis en évidence par Charreaux (1997), à savoir : la taille du CA, l'indépendance des administrateurs, la présence des femmes au CA et les administrateurs salariés, nous proposons le modèle empirique suivant :

$$Eng\ stal = \beta_0 + \beta_1 Ind\ CA + \beta_2 Pr\ fem\ CA + \beta_3 Adm\ sal + \beta_4 Tail\ CA + \beta_5 Comp\ Adm + \mu$$

Avec Eng stal (engagement sociétal), Ind CA (indépendance du CA), Pr fem (présence des femmes au CA), Adm sal (administrateurs salariés), Tail CA (taille du CA), Comp Adm (compétences des administrateurs), b0, la constante ; bi les paramètres estimés et u l'erreur standard.

### 3.2 Définition et mesures des variables

#### 3.2.1 Variable dépendante : engagement sociétal (RSE)

L'engagement sociétal représente notre variable à expliquer. Elle a été opérationnalisée en trois variables que sont : **la variable économique, celle sociale et celle dite environnementale**. Ainsi, pour mesurer la démarche de RSE, nous avons utilisé 46 items adaptés des travaux de différents auteurs dont nous citons entre autres : Boubakary (2019), Ajzen et al. (2016), Oueghlissi (2013), Chauveau et Rosé (2003).

**La variable économique :** Le concept économique permet d'apprécier le niveau de recherche de profit de la firme. Nous avons calculé un indice synthétique sur six (6) items qui renseignent sur la croissance des ventes, la progression du résultat, la productivité des employés, des coûts de production, de la maximisation des profits et de la capacité d'autofinancement. Par ailleurs, elle se mesure sur une échelle de Likert à 5 points allant de **"pas du tout d'accord"** (note 1) à **"tout à fait d'accord"** (note 5). Les qualités psychométriques de cette échelle ont été vérifiées à travers un Alpha de Cronbach de 0,454. Ensuite, un indice composite a été calculé sur l'ensemble de ces critères par l'Analyse en Composante Principale (ACP). Nous avons enfin standardisé sur une échelle allant de 0 à 1 cet indice où 0 indique le niveau le plus faible de l'indice et 1 le niveau le plus élevé.

**La variable sociale :** Cette variable représente l'aspect humain du concept et vise à mesurer le degré d'implication de la firme dans la vie des employés et de la communauté. Elle se capte au travers de 26 items qui ont trait au bien-être et à la sécurité au travail, à tout ce qui touche aux inégalités et tout ce qui est lié à l'employabilité, aux conditions de travail et à la motivation des salariés, à la relation avec les parties prenantes externes à l'entreprise. De même que la dimension économique, elle se mesure sur une échelle de Likert à 5 points allant de **"pas du tout d'accord"** (note 1) à **"tout à fait d'accord"** (note 5). En appliquant un test de fiabilité sur les 26 items qui permettent de construire l'indice, nous obtenons à l'aide du logiciel SPSS un alpha de Cronbach égal à 0,903. Ainsi, l'indice niveau d'engagement social a été calculé à partir de la moyenne des facteurs obtenus, qui est ensuite standardisée sur une échelle allant de 0 à 1. 0 indiquant le niveau le plus faible de l'indice construit et 1 le niveau le plus élevé.

**La variable environnementale :** Elle touche aux pratiques mises en œuvre par les firmes et contribuant à la préservation de la faune et de la flore (biodiversité). Appréhendé au travers de 15 items, l'échelle de mesure s'est faite de deux façons différentes mais détaillée sur cinq points. La première va de **"aucun"** (note 1) à **"très fort"** (note 5) tandis que, la seconde va de **"pas du tout d'accord"** (note 1) à **"tout à fait d'accord"** (note 5). Ces différents items concernent la réduction de la consommation de la matière première, d'énergie et de la dispersion de substances toxiques ; l'amélioration du recyclage. Il s'agit également pour les entreprises d'indiquer le niveau de dégradation de la faune et de la flore par leur activité. Les qualités psychométriques de cette échelle ont été vérifiées à travers un Alpha de Cronbach de 0,858. Ensuite, un indice composite a été calculé sur l'ensemble de ces critères par l'ACP. Nous avons enfin standardisé sur une échelle allant de 0 à 1 cet indice où 0 indique le niveau le plus faible de l'indice et 1 le niveau le plus élevé.

#### 3.2.2 Variable indépendante : la composition du CA

Afin d'appréhender cette variable, nous avons choisi l'opérationnaliser par quatre autres variables que sont : la taille du CA, diversité des administrateurs, la présence des administrateurs externe et l'actionnariat des salariés ;

**La taille du CA** : elle se mesure par le nombre d'administrateurs siégeant au CA ;

**Les administrateurs externes** : ils se mesurent en pourcentage des administrateurs externes ou encore par le nombre d'administrateurs externes présent au CA ;

**Présence des salariés au sein du CA** : elle est une variable dichotomique qui prend la valeur 1 si un représentant des salariés siège au CA et 0 si non ;

**La diversité des administrateurs** : elle est mesurée à travers le pourcentage d'administrateurs femme siégeant au CA.

### 3.2.3 Variable de contrôle

Une variable de contrôle a été considéré dans notre modèle empirique : la compétence financière et extra financière des membres siégeant au CA (Comp Adm). Elle est une variable dichotomique qui prend la valeur 1 si un des administrateurs dispose de la compétence financière et extra-financière, et 0 si non.

### 3.3 Echantillon et données

La population de notre étude est constituée des entreprises à statut juridique de société anonyme (SA), tout secteur confondu opérant au Cameroun notamment dans les villes de Douala, Yaoundé et Bafoussam. Le choix de ces villes étant justifié par le fait qu'elles constituent les plus grandes métropoles commerciales du Cameroun. Après nos enquêtes de terrain, notre échantillon de l'étude s'est porté sur 50 entreprises auxquelles nous avons administré et collecté des questionnaires exploitables. Le tableau suivant décrit respectivement le profil des enquêtés et les caractéristiques des entreprises de l'échantillon.

**Tableau 1 : Profil des enquêtés et caractéristiques des entreprises de l'échantillon**

Variables	Modalités	Effectif	%
Poste occupé	1-DG	7	14,0
	2-DGA	32	64,0
	3-DAF	11	22,0
	Total	<b>50</b>	<b>100,0</b>
Genre	1-Féminin	8	16,0
	2-Masculin	42	84,0
	Total	<b>50</b>	<b>100,0</b>
Age	1-Moins de 30 ans	-	-
	2-Entre 30 et 35 ans	-	-
	3-Entre 36 et 40 ans	9	18,0
	4-Entre 41 et 45 ans	17	34,0
	5-Entre 46 et 50 ans	23	46,0
	6-Plus de 50 ans	1	2,0
	Total	<b>50</b>	<b>100,0</b>
Niveau d'étude	1-Primaire	-	-
	2-Secondaire	4	8,0
	3-Supérieur	46	92,0
	Total	<b>50</b>	<b>100,0</b>
Type formation	1-Gestionnaire	39	78,0
	2-Non Gestionnaire	11	22,0
	Total	<b>50</b>	<b>100,0</b>

Expérience au poste	1-Moins de 3 ans	2	4,0
	2-Entre 3 et 5 ans	20	40,0
	3-Entre 6 et 8 ans	18	36,0
	4-Entre 9 et 11 ans	7	14,0
	5-Plus de 11 ans	3	6,0
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>
<b>Caractéristiques des entreprises de l'échantillon</b>			
Forme juridique	SA avec Conseil d'Administration	50	100,0
Secteur d'activité	1-Industrie	17	34,0
	2-Commerce	13	26,0
	3-Service	20	40,0
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>
Effectif employé	Entre 50 et 100	29	58,0
	Entre 101 et 150	17	34,0
	Entre 151 et 200	4	8,0
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>
Chiffre d'affaires	Entre 500 millions et 1 milliard FCFA	6	12,0
	Entre 1 milliard et 2 milliards FCFA	29	58,0
	Entre 2 milliards et 3 milliards FCFA	15	30,0
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>
Statut du dirigeant	Dirigeant propriétaire	1	2,0
	Dirigeant salarié	8	16,0
	Dirigeant avec une participation au capital social	41	82,0
	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>

**Source :** de l'auteur sur la base des données collectées

Concernant le profil du répondant, il ressort que 84% d'entre eux sont des hommes ayant un niveau d'études universitaires et occupent le poste de Directeur Général au sein de leur entreprise. Quant aux caractéristiques de l'entreprise, elles exercent dans divers secteurs avec 34% dans l'industriel, 26% dans le commercial et 40% dans le service. Soit un total de 100% de l'échantillon. Par ailleurs, 44% des entreprises ont un âge inférieur ou égale à 5 ans, 50% un âge compris entre 6 et 10 ans, 6% se situant entre 11 et 15 ans d'âge. Ceci montre que les entreprises de notre échantillon sont assez jeunes. Pour ce qui est de l'effectif des employés, il ressort que 58% emploient un nombre de personnes compris entre 50 et 100, 34% un nombre compris entre 101 et 150 et 8% un nombre variant de 151 à 200 personnes.

### 3.4 Méthode de traitement et d'analyse des données

Les données ont été traitées à l'aide du logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Pour la circonstance, nous avons réalisé des analyses en composantes principale (ACP) et des analyses factorielles des correspondances (AFC). Celles-ci avaient pour but de déterminer la variable la plus significative parmi les variables dépendantes (engagement sociétal) et les variables indépendantes (composition du CA). Aussi, une analyse de fiabilité, marquée par la détermination et l'interprétation de la grandeur du coefficient Alpha de Cronbach, à contribuer en l'appréciation de la qualité des indicateurs retenus. Enfin, des régressions linéaires et des analyses de variance ont permis de vérifier le degré de dépendance de l'engagement sociétal vis-à-vis de la composition du CA.

## 4. Résultats de l'étude

Cette section est organisée en trois points notamment la description des variables de l'étude, les tests d'association et l'estimation des paramètres du modèle économétrique.

### 4.1 Statistiques sur les variables de l'étude

Ce titre vise à présenter les statistiques descriptives des variables de l'étude contenues dans le tableau suivant :

**Tableau 2 : Statistiques descriptives des variables continues**

Statistiques descriptives					
Variables continues	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
NBRE ADM EXTERNE	50	,00	2,00	,2200	,46467
NBRE DE FEMME	50	,00	3,00	,6000	,80812
TAILLE CONSEIL	50	4,00	10,00	6,5000	1,29756
NIVEAU ENGAGEMENT ECO	50	,00	1,00	,7450	,18078
NIVEAU ENGAGEMENT SOCIAL	50	,00	1,00	,3710	,18900
NIVEAU ENGAGEMENT ENVIRON	50	,00	1,00	,2503	,19816
ENGAGEMENT SOCIETAL	50	,00	1,00	,5510	,17649
N valide (listwise)	50				
Variables binaires	Modalités		Effectif	% validé	
COMPETENCES ADM	1-Oui		48	96,0	
	2-Non		2	4,0	
	<b>Total</b>		<b>50</b>	<b>100,0</b>	
REPRESENTANT SALARIE AU CA	1-Oui		14	28,0	
	2-Non		36	72,0	
	<b>Total</b>		<b>50</b>	<b>100,0</b>	

**Source :** de l'auteur sur la base des données collectées

**La taille du CA :** La taille moyenne du CA des entreprises de notre échantillon, mesurée par le nombre total des administrateurs, est de 0.650 soit 6 administrateurs, avec un minimum de 4 administrateurs et un maximum de 10. Ce qui montre que les entreprises étudiées qui pratiquent la RSE, ont plutôt des conseils d'administration de taille moyenne. D'ailleurs, cette taille de 6 administrateurs est acceptable et reste relativement proche et conforme aux recommandations de Lipton et Lorsch (1992), qui ont estimé que la taille optimale du conseil est entre 8 et 12 administrateurs.

**L'indépendance des administrateurs externes :** La moyenne des administrateurs externes ou indépendants, mesuré par le nombre total des administrateurs externes présents au conseil d'administration, est de 0.2200 et varie entre 0 et 2 du nombre total des administrateurs. De ce fait, les administrateurs externes ne semblent être d'une importance ou d'une influence remarquable, selon ces statistiques.

**La présence des femmes au CA :** Le nombre de femme participant au CA affiche une moyenne de 0,6000 variant entre 0 et 3 personnes. Ce résultat montre une représentation assez forte des femmes au CA des entreprises interrogées.

**Le niveau d'engagement économique :** Les entreprises de l'échantillon ont un indice moyen d'engagement économique de 0,7450, largement supérieur à 0,5. Ce qui signifie que la majorité des entreprises interrogées ont une dimension financière élevée. Ce résultat n'est d'ailleurs pas surprenant étant donné que l'objectif premier de l'entreprise est de dégager du profit.

**Le niveau d'engagement sociale et sociétale :** Contrairement à la dimension financière, le niveau d'engagement sociétal dans les firmes de l'échantillon est faible, car il affiche une moyenne de 0,3710 inférieur à 0,5. De sa part, le niveau d'engagement social présente une moyenne de 0,5510. Ces résultats confortent ceux trouvés par Djoutsa et al. (2014) qui montrent qu'après le volet économique, les entreprises sont plus impliquées à la dimension sociale de la RSE.

**Le niveau d'engagement environnementale :** cette dernière affiche une moyenne faible, soit 0,2503 largement inférieur à 0,5. Cette faible moyenne affichée de la dimension environnementale montre que très peu de managers des entreprises au Cameroun attachent de l'importance à la problématique de la protection de l'environnement bien que les effets de leurs activités sur l'environnement ne soient pas

sans danger. Ils n'intègrent pas la protection de l'environnement dans leurs stratégies (Sotamenou et Ndonou, 2012).

**La compétence des administrateurs :** La lecture du tableau relativement à cette variable nous montre que 96% de ces entreprises disposent au sein de leur CA d'au moins un administrateur qui dispose de l'expertise financière et extra-financière **contre 4% qui avouent le contraire.**

**Administrateurs salariés :** 28% des firmes de l'échantillon affirment que siège au CA, les représentants des salariés contre 72% qui affirment le contraire.

#### 4.2 Test de corrélation

Le test de corrélation présenté dans le tableau ci-après permet de mesurer d'une part, l'intensité des relations entre les attributs de la composition du CA et le degré d'engagement sociétal des firmes. D'autre part, il permet de contrôler le problème de multicollinéarité entre les différentes variables de l'étude.

**Tableau 3 : Matrice de corrélation entre les variables de l'étude**

	NBRE ADM EXTERNE	EXPERTISE EN COMPTABILITE	REPRESENTANT SALARIE	NBRE DE FEMME	TAILLE CONSEIL	NIVEAU D'ENGAGEMENT ECO	NIVEAU D'ENGAGEMENT SOCIAL	NIVEAU D'ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL	ENGAGEMENT SOCIÉTAL
1	1	,098	,476**	,565**	,525**	,056	,303*	,386**	,477**
2		1	,127	,153	,318*	,386**	,400**	-,158	,165
3			1	,646**	,624**	,270	,549**	,370**	,611**
4				1	,642**	,088	,538**	,393**	,570**
5					1	,342*	,616**	,372**	,657**
6						1	,359*	,186	,425**
7							1	,283*	,792**
8								1	,486**
9									1

\*\*\*, \*\*: Significatif au seuil respectif de 1% et 5%.

1 : Nombre administrateur externe ; 2 : Expertise financière et extra-financière ; 3 : Représentant salarié ; 4 : Nombre de femme ; 5 : Taille du conseil ; 6 : Niveau d'engagement économique ; 7 : Niveau d'engagement social ; 8 : Niveau d'engagement environnemental, 9 : Niveau d'engagement sociétal.

La matrice de corrélation indique plusieurs relations significatives entre les variables explicatives et la variable à expliquer. Nous remarquons en premier lieu que le niveau d'engagement économique est associé positivement et significativement avec l'expertise en comptabilité et la taille du conseil au seuil de 1% et, au seuil de 5% avec la proportion des administrateurs externes. Ces résultats permettent de dire que les grands conseils de même que la présence d'administrateurs indépendants et d'administrateurs détenant une expertise comptable, sont des leviers d'appropriation de valeur économique par la firme. Secondairement, nous remarquons que le niveau d'engagement social est associé significativement et positivement au seuil de 1% avec le nombre d'administrateur, les représentants des salariés et le nombre de femme siégeant au CA. En troisième lieu, ces analyses permettent de constater que le niveau d'engagement environnemental est associé positivement au seuil de 1% avec le nombre d'administrateur externe, le représentant salarié, le nombre de femme et la taille du conseil. Ces résultats signifient que les entreprises disposant des femmes, de représentant de salariés, d'administrateurs externes au CA, sont portées au respect et à la bonne tenue de l'environnement dans lequel elles évoluent. L'examen des autocorrélations entre les variables endogènes ne présage aucun problème sérieux de multicollinéarité entre ces variables car tous les coefficients de corrélation sont relativement inférieurs à 0,8, seuil au-dessus duquel on peut soupçonner un véritable problème de multicollinéarité (Kennedy, 1985). Les variables de l'étude peuvent donc être utilisées sans aucun risque

dans un même modèle économétrique.

### 4.3 Résultats des estimations économétriques

L'objectif de cette sous-section est d'étudier l'effet de la composition du CA sur l'engagement sociétal des firmes camerounaises. Compte tenu de la nature métrique de la variable à expliquer, nous avons opté pour la méthode des Moindres Carrés Ordinaires (MCO). Le tableau suivant présente la synthèse des résultats de l'estimation :

**Tableau 4 : Estimation des paramètres du modèle par la méthode des MCO**

	<i>Engagement sociétal</i>								
	<i>Engagement économique</i>			<i>Engagement social</i>			<i>Engagement environnemental</i>		
	<i>(Modèle 1)</i>			<i>(Modèle 2)</i>			<i>(Modèle 3)</i>		
	B	t	Sig.	B	t	Sig.	B	t	Sig.
(Constante)	0,124	0,158	0,875	-0,717	-1,162	0,253	0,604	1007	0,321
Nbre adm externe	,052*	0,707	0,484	-0,07	-1,214	0,233	-0,058	-1,037	0,307
Nbre de femme	-0,069	-1,359	0,183	,939***	0,077	0,003	-0,032	-0,831	0,412
Représentant salariés	0,101	1,204	0,236	0,055	0,823	0,416	0,099	1,529	0,135
Taille conseil	,050*	1,703	0,097	,392**	0,867	0,02	0,001	0,042	0,967
Expertise financière et extra financière	,358*	2	0,053	,324**	2,301	0,027	-0,224	-1,639	0,11
	R <sup>2</sup> = 0,408 R <sup>2</sup> ajusté= 0,195 F=1,912* P=0,062			R <sup>2</sup> = 0,664 R <sup>2</sup> ajusté= 0,543 F=5,470*** P=0,000			R <sup>2</sup> = 0,711 R <sup>2</sup> ajusté= 0,607 F=6,826*** P=0,000		

\*\*\*, \*\*, \* : Significatif au seuil respectif de 1%, 5% et 10%

#### Source : de l'auteur sur la base des données collectées

Les résultats de l'estimation de ces modèles révèlent une valeur positive et non significative pour les modèles 1 et 3 en ce qui concerne la variable représentant les facteurs non spécifiés (Constante) et une valeur négative et non significative pour le modèle 2. Bien plus, la statistique de FISHER est significative au seuil de 1% pour les modèles 2 et 3 et significative au seuil de 10% pour le modèle 1. Ces différents modèles affichent un R<sup>2</sup> ajusté de 0,195, 0,543, 0,607 respectivement en ce qui concerne les modèles 1, 2 et 3. Par ailleurs, on note trois variables significatives au seuil de 10% avec le modèle 1, trois variables significatives avec le modèle 2 aux seuils de 1% et 5%. On en conclut selon les R<sup>2</sup> ajusté que les variables recensées pour caractériser la composition du CA expliquent à divers pourcentages le niveau d'engagement sociétal des entreprises de l'échantillon.

Par ailleurs, la présence d'administrateurs indépendants indique une association positive et significative au seuil de 10% seulement pour le modèle 1. C'est dire qu'un meilleur équilibre de représentation des membres indépendants et des membres non indépendants au sein du CA favorise l'engagement économique de l'entreprise. Bien plus, la présence des femmes au CA affiche un coefficient positif et significatif seulement pour le modèle 2 portant sur la dimension sociale. C'est dire que la présence des femmes au CA est un facteur déterminant de l'engagement social des firmes interrogées. Quant à la présence des administrateurs salariés au CA, nous dénotons des relations certes positives, mais non significatives sur les différents niveaux d'engagement sociétal. Les analyses du tableau suggèrent une association positive et significative au seuil de 10% et au seuil de 1% entre la taille du conseil et la dimension économique et sociale respectivement. Le résultat de notre étude montre que les grands conseils sont des leviers d'engagement sociétal.

Enfin, la variable de contrôle qu'est l'expertise financière et extra financière, atteste d'une corrélation positive et significative au seuil respectif de 10 et 5% avec la dimension économique et celle sociale de l'engagement sociétal.

Toutefois, afin de mieux approfondir nos analyses question de vérifier si les mêmes résultats seraient obtenus avec un modèle global, nous avons effectué une régression globale de nos variables :

**Tableau 5** : Régression avec niveau d'engagement sociétal : une analyse globale

<i>Modèle</i>	<i>Engagement sociétal</i>		
	B	t	Sig.
(Constante)	,070	,121	,905
NBRE ADM EXTERNE	,018	,331	,742
NBRE DE FEMME	,783**	,278	,010
REPRESENTANT SALARIE	,108*	1,728	,093
TAILLE CONSEIL	,109**	1,642	,036
COMPETENCE ADM	-,002	-,016	,987
	R <sup>2</sup> = 0,656 F=5,272***		R <sup>2</sup> ajusté= 0,531 P=0,000

\*\*\*, \*\*, \* : Significatif au seuil respectif de 1%, 5% et 10%

Il ressort de ce tableau et tel que trouvé précédemment, que la présence des femmes au CA et la taille du CA sont significativement et positivement liées à l'engagement sociétal au seuil de 10% et 5% respectivement. Contrairement à l'analyse d'estimations des modèles qui a suggéré une relation positive et significative entre la présence des administrateurs externes au CA et la dimension économique, l'analyse globale du modèle ne révèle aucune significativité pour cette variable pareillement que pour la variable de contrôle qu'est la compétence des administrateurs. Par ailleurs, l'analyse globale du modèle indique une nouvelle relation qui associe positivement et significativement au seuil de 10% la présence d'administrateurs salariés à l'engagement sociétal.

#### 4.4 Discussion des résultats

Plusieurs études ont essayé, à partir de la théorie des parties prenantes et des ressources, de mettre en évidence les déterminants de l'engagement sociétal des firmes. Après un inventaire de la littérature, il ressort que très peu d'études ont prêté une attention particulière à la gouvernance d'entreprise à l'instar de la composition du CA. Des résultats de la présente étude, on retient à partir de la statistique descriptive de notre échantillon que les entreprises davantage impliquées dans une démarche sociétale sont en moyenne plus jeunes, plus grandes et moins rentables que leurs homologues peu ou pas impliquées dans ce type de démarche, le secteur d'activités n'apportant pas d'impact majeur. Ce résultat va l'encontre de ceux de la littérature qui stipulent que des moyens suffisants, via une performance déjà installée, seraient de nature à favoriser une démarche RSE (Wigenborn et al., 2016 ; Jo et al., 2014). On en déduit que la RSE est aussi une affaire de dynamisme et de proactivité et peut être conçue actuellement comme une voie pour générer une performance endogène à moyen terme (Brédart et al., 2019).

Ensuite, à l'exception des administrateurs indépendants et de la compétence des administrateurs, les autres variables introduites dans le modèle de régression, traduisent un impact significatif de la politique de gouvernance sur l'engagement sociétal des firmes, en accord avec la vision partenariale de l'entreprise (Brédart et al., 2019 ; Khanchel, 2013). Cependant, les administrateurs salariés et administrateurs femmes semblent plus préoccupés par la qualité de publication d'informations sociales que des informations environnementales. Ce résultat soutient l'hypothèse d'une asymétrie d'attention des salariés en matière de RSE. En effet, les conditions de travail, l'égalité salariale, la non-discrimination et d'autres critères sociaux constituent des sujets qui mobilisent davantage les salariés et leurs représentants syndicaux siégeant au CA (Dardour, 2018).

Des hypothèses posées, on peut ainsi conclure les éléments suivants :

**Tableau 6 : Synthèse des hypothèses validées**

Hypothèses	Indicateurs	Validité
H1	Administrateurs indépendants et engagement sociétal	NON
H2	Présence des femmes au CA et engagement sociétal	OUI
H3	Administrateurs salariés et engagement sociétal	OUI
H4	Taille du CA et engagement sociétal	OUI

Si ces constats remettent en cause la nature déterminante de la présence des administrateurs indépendants au CA (contrairement aux résultats de Dardour et al. (2018), ils sont en revanche en accord avec le paradigme relatif au rôle du CA de manière générale en tant que moteur d'apprentissage et élément dynamisant la politique RSE, évoqué par Brédart et al. (2019), Khan et al. (2012), ou encore Del Vecchio (2010). La représentation des salariés au sein du CA est considérée comme un mécanisme de contre-pouvoir qui permettrait de contrebalancer la suprématie des actionnaires (Huse et al., 2009). Les administrateurs salariés peuvent ainsi influencer les décisions du CA notamment celles relatives aux actions sociales (Coffey et Wang, 1998 ; Dardour et al., 2018). Toutefois, si les représentants des syndicats des salariés sont jugés disposer de bonnes connaissances sur l'entreprise, lesquelles rehaussent la qualité des échanges lors des processus décisionnel, d'autres auteurs leurs reconnaissent néanmoins un manque de compétences requises pour se prononcer sur des questions stratégiques et financières (Bohren et Strom, 2005 ; Dardour et al., 2018). Par ailleurs, la littérature consacrée à la gouvernance d'entreprise a accordé une attention croissante aux moyens d'accroître la performance sociétale (PSE) de l'entreprise (Byron et Post, 2016). L'une des solutions souvent recommandées consiste à augmenter le nombre de femmes au CA. En effet, les administratrices apportent une expérience et des valeurs différentes au CA de celles de leurs pairs masculins (Hillman et al., 2007) qui in fine, affectent significativement la PSE. Par ailleurs, le style de leadership peut influencer les décisions prises au sein du CA (Eagly et al., 2003). Par exemple, tandis que les hommes ont plus un style de leadership autocratique, les femmes quant à elles, se sont révélées plus participatives, démocratiques ou communautaires dans leur style de leadership (Eagly et al., 2003). Les CA qui incluent des femmes seraient ainsi plus ouverts et plus aptes à évaluer les intérêts et les besoins des différentes parties prenantes (Nielsen and Huse, 2010).

La taille du CA, la diversité de genre et la présence des administrateurs salariés au CA apparaissent ainsi comme des caractéristiques plus adéquates que la présence des administrateurs indépendants au CA, afin de favoriser l'implication des entreprises dans une démarche socialement responsable. Nos résultats corroborent ceux démontrés par Dardour et al. (2018), Jo et Harjoto (2011) et Ibrahim et al. (2003).

## 5. Conclusion

L'objectif principal de cet article était d'analyser le lien entre la composition du CA et l'engagement sociétal des entreprises au Cameroun. Sous le prisme des théories des parties prenantes, organisationnelle et cognitive de la firme, nous avons analysé l'engagement sociétal des firmes camerounaises en fonction des attributs du CA de leur entreprise. L'analyse des données de source primaire et portant sur un échantillon de 50 entreprises camerounaises avec CA nous ont conduit à plusieurs conclusions.

De manière générale, les résultats de l'étude montrent que la taille du CA, la présence des femmes et d'administrateurs salariés au CA sont des leviers d'appropriation des démarches RSE. Notre étude contribue à la littérature sur le lien entre la composition du CA et l'engagement sociétal en analysant différentes dimensions de la diversité sur le niveau d'engagement sociétal et s'avère d'un intérêt pour les dirigeants et investisseurs soucieux du caractère socialement responsable de leur investissement, et ainsi leur permettre de diriger leur attention et leurs efforts vers les indicateurs apparus comme influençant l'implication des entreprises dans une telle démarche. D'un point de vue managérial, les résultats mettent en valeur la nécessité de mieux prendre en compte la diversité dans la politique de choix des administrateurs. De plus, la nomination d'un groupe de femmes au CA permet de donner à ces dernières plus de poids dans le processus de prise de décisions notamment celles relatives à l'engagement social, de même que la présence d'administrateurs salariés. Nous sous-tendons l'idée que la diversité des perspectives et des valeurs, liée à l'hétérogénéité des représentations dans le CA, améliore la qualité des décisions.

Toutefois, le présent travail comporte certaines limites. En premier lieu, la faible taille de l'échantillon. Une voie de recherche future consisterait à élargir l'échantillon à d'autres espaces économiques et à intégrer de nouvelles mesures de la RSE. Ensuite, l'étude ne prend pas en compte toutes les variables susceptibles d'affecter le niveau d'engagement sociétal des firmes. En effet, le lien entre RSE et gouvernance d'entreprise a été appréhendé sur la base de la seule analyse configuratrice du CA. Afin d'améliorer la compréhension des liens entre engagement sociétal et gouvernance d'entreprise, une approche multidimensionnelle des déterminants de la RSE incluant des variables liées à la structure de propriété, aux caractéristiques du dirigeant à titre d'exemple, serait de nature à enrichir la compréhension du phénomène et à faire évoluer le paradigme au profit des différents partenaires de l'entreprise. Bien plus, s'intéresser à la nature de l'interaction entre ces deux variables peut s'avérer intéressante comme piste de recherche future et ainsi mettre en exergue laquelle est la déterminante de l'autre.

## Bibliographie

- [1] Adams R. et Funk P. (2012), « Beyond the Glass Ceiling: Does Gender Matter? », *Management Science*, vol. 58, n° 2, pp. 2-19.
- [2] Adams R., Hermalin B. et Weisbach M. (2010), « The Role of Boards of Directors in Corporate Governance: A Conceptual Framework and Survey », *Journal of Economic Literature*, vol. 48, n° 1, pp. 58-107.
- [3] Ajzen M., Rondeaux G., Pichault F., Taskin L. (2016), « Performance et innovation en PME : une relation à questionner. » *Revue internationale P.M.E.*, vol 29, n°2, pp. 65–94
- [4] Dardour A., Nadia B. F. T. et Rim B. (2018), « Composition du conseil d'administration et divulgation d'informations RSE » <https://doi.org/10.4000/fcs.2674>

- [5] Amami I., Maalej R., (2015), « La RSE et la gouvernance des entreprises : Étude empirique dans le contexte Tunisien », *Revue de Management et de Stratégie*, vol. 4, n°2, pp. 24-41.
- [6] Bhagat S. et Bolton B. (2008), « Corporate Governance and Firm Performance », *Journal of Corporate Finance*, vol. 14, pp. 257-273.
- [7] Borghesi R., Houston J., Naranjo H., (2014) « Corporate Socially Responsible Investments: CEO Altruism, Reputation, and Shareholders' Interests », *Journal of Corporate Finance*, n°26, pp. 164-181.
- [8] Boubakary B. (2019), « La responsabilité sociale de l'entreprise : un levier de changements organisationnels dans les PME ? Une recension de la littérature » 11eme congrès d'académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation.
- [9] Boulouta I. (2013), « Hidden Connections: The Link Between Board Gender Diversity and Corporate Social Performance », *Journal of Business Ethics*, vol. 113, n° 2, pp. 185–197.
- [10] Bowen. H.R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper et Row
- [11] Braun P. (2010), « Going Green: Women Entrepreneurs and the Environment », *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, vol. 2, n° 3, pp. 245–259.
- [12] Brédart X., Bughin C. et Comblé K. (2019), “L’impact de la gouvernance sur l’implication dans une démarche RSE en entreprise”, *revue Recherche en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión*, n°132, pp. 291-315
- [13] Burgess Z. et Tharenou P. (2002), « Women Board Directors: Characteristics of the Few », *Journal of Business Ethics*, vol. 37, n° 1, p. 39-49.
- [14] Byron K. et Post C. (2016), « Women on Boards of Directors and Corporate Social Performance: A Meta-Analysis », *Corporate Governance: An International Review*, vol. 24, n° 4, p. 428–44.
- [15] Carroll, A. B. (1979), “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance.” *Academy of Management Review* vol. 4, n° 4, pp 497-505.
- [16] Charreaux G. et Desbrières P. (1998), « Gouvernement des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol.1, n°2, pp.57-88.
- [17] Chauveau A. et Rosé J.J. (2003), *L'entreprise responsable*, Editions d'organisation, 128 p.
- [18] Ciampi F. (2015) “Corporate Governance Characteristics and Default Prediction Modeling for Small Enterprises. An Empirical Analysis of Italian Firms” *Journal of business research*, vol 68 pp1012-1025
- [19] Coffey B.S. et Wang J. (1998), « Board Diversity and Managerial Control as Predictors of Corporate Social Performance », *Journal of Business Ethics*, vol. 17, n° 14, pp. 1595–1603.
- [20] Commission de L'Union Européenne (2001), Livre vert « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », Bruxelles <http://europa.eu>
- [21] Crifo P. et Rebérioux A., (2005), « Gouvernance et responsabilité sociétale des entreprises : nouvelle frontière de la finance durable », *Revue d'économie financière*, vol. 1, n°117, pp. 205-223.
- [22] Dalton D. R., Daily C. M., Elstrand A. E. et Johnson J. L. (1998), « Meta analytic Reviews of Board Composition, Leadership Structure, and Financial Performance », *Strategic Management Journal*, vol. 19, n°3, pp. 269–290.
- [23] Del Vecchio N. (2010), « Réseaux de conseil d'administration et adoption de gouvernance d'entreprise », *Dossier RFG*, n°202.
- [24] Djoutsa W. L. et Hikkerova L. (2014), “La responsabilité sociale d'entreprise dans les PME camerounaises : bilan, enjeux et perspectives”, *Gestion 2000*, vol 31, n°6, pp 41-66.

- [25] Donalson T. et Preston L.E. (1995), « The stakeholder's theory of Corporation; Concepts, Evidence and Implications », *Academy of Management Review*, vol.20, n°1, p.65-91.
- [26] Eagly A. H., Johannesen-Schmidt M. C. et Van Engen M. L. (2003), «Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591.
- [27] El Akremi A., Gond J. P., Swaen V., De Roeck K., et Igalens J. (2018), «How do Employees, Perceive Corporate Responsibility? Development and Validation of a Multidimensional Corporate Stakeholder Responsibility scale”, *Journal of Management*, 44(2), 619-657.
- [28] El Mehdi I. K. (2013), « Gouvernance et RSE : Démêler l'écheveau », *Recherches en Sciences de Gestion* 2013/4 (N° 97), p. 163-186.
- [29] Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: a stakeholder's approach*, Boston: pitman
- [30] Gendron C., Lapointe A. et Turcotte M-F., (2004), « Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée », *Relations industrielles*, vol. 59, n°1, pp. 73-100.
- [31] Gond, J. P. et Igalens, J. (2012), *Manager la responsabilité sociale de l'entreprise*, Pearson Education France.
- [32] Goodstein J., Gautam K. et Boeker W. (2001), « The effects of board size and diversity on strategic change », *Strategic Management Journal*, vol. 15, n°3, p. 241–250.
- [33] Graafland J. et Mazereeuw C. (2012), « Motives for Corporate Social Responsibility », *De Economist*, n°160, p. 377-396.
- [34] Hillman A.J., Cannella A.A. et Paetzold R.L. (2000), « The Resource Dependence Role of Corporate Directors: Strategic Adaptation of Board Composition in Response to Environmental Change », *Journal of Management Studies*, vol. 37, n° 2, p. 235–255.
- [35] Huse M., Nielsen S. et Hagen I. (2009), « Women and Employee-Elected Board Members, and Their Contributions to Board Control Tasks », *Journal of Business Ethics*, vol. 89, n° 4, p. 581-597.
- [36] Ibrahim N.A., Howard, D.P. et Angelidis J.P. (2003), « Board Members in the Service Industry: An Empirical Examination of the Relationship Between Corporate Social Responsibility Orientation and Directorial Type », *Journal of Business Ethics*, vol. 47, n° 4, p. 393–401.
- [37] Feudjo J. E. et Mfouapon G. K. (2021), « La gouvernance stratégique : vers une nouvelle vision de l'organisation du pouvoir au sein des champions nationaux », *Journal of Academic Finance* Vol. 12, n°1
- [38] Jensen M. C. et Meckling W. H. (1976), « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n° 4, pp. 305-360.
- [39] Jo H. et Harjoto M.A. (2011), « Corporate Governance and Firm Value: The Impact of Corporate Social Responsibility », *Journal of Business Ethics*, vol. 103, p. 351- 383
- [40] Jo H., Song M. H., Tsang A., (2014) « Corporate Social Responsibility and Stakeholder Governance Around the World », *Global Finance Journal*, n°29, pp. 42-69.
- [41] Johnson W. et Yi S. (2014), « Powerful CEOs and Corporate Governance: Evidence from an Analysis of CEO and Director Turnover After Fraud », *AsiaPacific Journal of Financial Studies*, n°43, p. 838-872.
- [42] Kang N. et Moon J. (2012), « Institutional Complementarity Between Corporate Governance and Corporate Social Responsibility: a Comparative Institutional Analysis of Three Capitalisms », *Socio-Economic Review*, n°10, p. 85-108.
- [43] Kennedy, P. (1985), *A guide to econometrics*, Second edition, The MIT Press, Cambridge.

- [44] Khan A., Muttakin M. B. et Siddiqui J. (2012), « Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Disclosures: Evidence from an Emerging Economy », *Journal of Business Ethics*, vol. 117, n°2, p.207-223.
- [45] Khanchel El Mehdi I. (2013), « Gouvernance et RSE : démêler l'écheveau », *Recherches en Sciences de Gestion*, vol. 4, n°97, p. 163-186.
- [46] Levinson K. (2001), « Employee Representatives on Company Boards in Sweden », *Industrial Relations Journal*, vol. 32.
- [47] Mace M. L., (1986) "Directors, Myth and Reality, Mass: Harvard Business School Press, Boston
- [48] Martin Lipton and Jay W. Lorsch (1992), A Modest Proposal for Improved Corporate Governance, American Bar Association, vol 48, n°1, pp. 59-77.
- [49] Mcguire J., Dow S. et Argheyd K. (2003), « CEO Incentives and Corporate Social Performance », *Journal of Business Ethics*, vol. 4, n°45, p. 341-359.
- [50] Moskolai D. D. (2016), « La Responsabilité Sociétale des Entreprises au Cameroun : miroir aux alouettes ou évidence ? » *Revue de Management et de Stratégie*, (3 :4), pp. 53-71.
- [51] Oh W. Y., Chang Y. K., Martynov A., (2011) « The Effect of Ownership Structure on Corporate Social Responsibility: Empirical Evidence from Korea », *Journal of Business Ethics*, n°104, pp. 283-297.
- [52] Oueghlissi R. (2013), "La RSE et les PME", *Revue française de gestion*, (7), 163-180.
- [53] Perez R., (2005) « Quelques réflexions sur le management responsable, le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise », *Revue des Sciences de Gestion*, vol. 211-212, pp. 29-46.
- [54] Persais E., (2013) « RSE et gouvernance partenariale », *Gestion 2000*, vol. 30, pp. 69-86.
- [55] Peters S., Miller M., Kusyk S., (2011) « How relevant Is Corporate Governance and Corporate Social Responsibility in Emerging Markets? », *International Journal of Effective Board Performance*, vol. 11, n°4, pp. 429-445.
- [56] Pfeffer J. et Salancik R. (1978), *The External Control of Organizations; A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper and Row Publishers.
- [57] Pluchart J. J., (2013) « La gouvernance des entreprises socialement responsables », *Recherches en Sciences de Gestion*, vol. 1, n°94, p. 53-72.
- [58] Redding G., Witt M. A., (2012) « The spirits of Corporate Social Responsibility: Senior Executive Perceptions of the Role of the Firm in Society in Germany, Hong Kong, Japan, South Korea and the USA », *SocioEconomic Review*, n°10, 2012, p. 109-134.
- [59] Roudaut G. (2015), « Corporate Governance and Firm Performance : The Sustainability Equation ? », HAL Polytechnique, Doctoral Dissertation, École polytechnique, Laboratoire d'économétrie, PREGCECO.
- [60] Sabina N. et Huse M. (2010), "The Contribution of Women on Boards of Directors: Going beyond the Surface", *Corporate governance and international review*, vol 18, pp.136-148.
- [61] Sangué F. (2014), « L'efficacité de la structure de contrôle des entreprises camerounaises », *Gestion et management*, Université de Franche-Comté, 2011.
- [62] Sangué F. (2018), «la perception de la RSE par les dirigeants des PME camerounaises », *RIPME* vol 31- n° 1.
- [63] Viviane O. B. (2017), « Nouvelles voies théoriques et méthodologiques pour une meilleure compréhension de l'engagement des PME à la RSE : état de l'art de 2005 à 2015 » *Revue Internationale de PME*, 30 (2) 113-141.

- [64] Wiggenborn J., Pissaris S., Gleason K. C., (2016) « Powerful CEOs and Employee Relations: Evidence from Corporate Social Responsibility Indicators », *Journal of Economics and Finance*, n°40, pp. 85-104.
- [65] Zahra S.A. et Stanton W.W. (1988), « The Implications of Board of Directors Composition for Corporate Strategy and Performance », *International Journal of Management*, vol. 5, n° 2, p. 229–236.