

# Les mécanismes de Gouvernance et Création de la Valeur Partenariale : Rôle de l'optimisation Fiscale : une Revue Conceptuelle et Proposition d'un Modèle de Recherche

## Governance Mechanisms and creation of partnership value: role of tax optimization: literature review and proposal of a research model

**Jean Claude DENTALE MOUSSA, (Doctorant)**

*Département de Comptabilité-Finance  
Faculté des Sciences économiques et de Gestion  
Université de Ngaoundéré, Cameroun*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Faculté des Sciences économiques et de Gestion, Université de Ngaoundéré-Cameroun BP 454
<b>Déclaration de divulgation :</b>	L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	DEMTALE MOUSSA, J. C. (2024). Les mécanismes de Gouvernance et Création de la Valeur Partenariale : Rôle de l'optimisation Fiscale : une Revue Conceptuelle et Proposition d'un Modèle de Recherche. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(12), 238-253. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.14285812">https://doi.org/10.5281/zenodo.14285812</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

*Received: October 03, 2024*

*Accepted: November 28, 2024*

**International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME**

**ISSN: 2658-8455**

**Volume 5, Issue 12 (2024)**

## **Les mécanismes de Gouvernance et Création de la Valeur Partenariale : Rôle de l'optimisation Fiscale : Une Revue Conceptuelle et Proposition d'un Modèle de Recherche Gouvernance**

### **Résumé :**

Les recherches en sciences de gestion ont proposé un ensemble de travaux sur la création de valeur durant plus de décennies. Toutefois, la littérature manque de consensus permettant de délimiter ce concept. Dans ce sens la nature de la revue de littérature de cet article est de nature conceptuelle. Cet article a pour objectif d'élucider ce concept sous ses différentes facettes en introduisant l'optimisation fiscale comme une variable médiatrice. Ce concept de création de valeur en fait à la fois sa richesse et la difficulté de le définir ; pourtant, la création de valeur est placée au centre des explications apportées aux choix les plus importants opérés par les dirigeants. Cette notion de valeur créée ne se réduit pas à la seule transaction entre la firme et les dirigeants, l'analyse du processus de cette création de valeur est en liaison avec les mécanismes de gouvernance. Ces derniers ont un rôle sur la valeur partenariale, mais peuvent avoir plus d'impact si cela induit une bonne optimisation fiscale. Ainsi, pour mieux examiner la complexité de cette notion, nous avons présenté une revue de la littérature sur la notion de la valeur puis sur le concept de la création de valeur. Nous avons également jugé nécessaire d'analyser les différents leviers ou mécanismes de la création de valeur pour mieux cerner cette notion et limiter les multiples concepts qui lui sont associés. Finalement, la dernière section de notre article a permis de présenter un modèle explicatif du rôle de l'optimisation fiscale dans la création de valeur partenariale. En effet, une bonne gouvernance permet d'assurer la transparence, l'efficacité et la responsabilité, tandis que l'optimisation fiscale permet de maximiser les bénéfices et de réduire les coûts fiscaux qui conduisent à la création de valeur. Ces deux aspects combinés peuvent contribuer à renforcer les relations entre les partenaires, à favoriser la croissance de l'entreprise et à maximiser la valeur pour toutes les parties prenantes de l'entreprise.

**Mots clés :** Gouvernance ; Valeur Partenariale ; Optimisation fiscale

**JEL Classification :** H1, H2, H3

**Type du papier :** Recherche Théorique

### **Abstract**

Research in management sciences has proposed a body of work on value creation for decades. However, the literature lacks consensus to delimit this concept. In this sense, this article aims to elucidate this concept in its different facets by introducing tax optimization as a mediating variable. this concept of value creation is both its richness and the difficulty of defining it; However, value creation is placed at the center of the explanations given to the most important choices made by managers. This notion of created value is not reduced to the sole transaction between the firm and the managers; the analysis of the process of this value creation is linked to the governance mechanisms. These funds have a role in the partnership value, but can have more impact if it leads to good tax optimization. Thus, to better examine the complexity of this notion, we presented a review of the literature on the notion of value and then on the concept of value creation. We also deemed it necessary to analyze the different levers or mechanisms of value creation to better understand this notion and limit the multiple concepts associated with it. Finally, the last section of our article made it possible to present an explanatory model of the role of tax optimization in the creation of partnership value. Indeed, good governance helps ensure transparency, efficiency and accountability, while tax optimization helps maximize profits and reduce tax costs which leads to value creation. These two aspects combined can help strengthen relationships between partners, drive business growth and maximize value for all business stakeholders.

**Keywords:** Governance; Partnership Value; Tax optimization

**Classification JEL :** H1, H2, H3

**Paper type :** Theoretical Research

## 1. Introduction

L'idée de création d'une entreprise est synonyme du processus de création de valeur, ce qui fait de lui aujourd'hui un thème très intéressant et important pour l'économie. La création de la valeur est un élément essentiel de la vie économique d'une entreprise, il est à l'origine de nombreuses recherches suite à son intérêt dans différents domaines des sciences de gestion au sein d'une firme.

C'est ainsi, les nouvelles réalités du monde des affaires telles que, la globalisation, l'économie du savoir, l'innovation et la fiscalité affectent la performance des entreprises qui, pour la plupart, prennent des décisions au nom de la création de valeur. Celle-ci est aujourd'hui une des conditions indispensables de pérennisation des activités d'une entreprise. Elle repose sur un avantage concurrentiel ou une rente économique (Porter, 1985). Ainsi, ce concept de valeur en fait à la fois sa richesse et la difficulté de le définir. Annick Bourguignon (1998) distingue trois acceptions de la valeur : la valeur au sens de mesure, la valeur au sens économique et la valeur au sens philosophique. La théorie néoclassique ou marginaliste de l'économie notamment, fondée par Jevons définit la valeur non par rapport aux coûts, mais par référence à la demande ; c'est l'utilité marginale d'un bien qui détermine sa valeur. La valeur doit donc être perçue non pas comme une réalité objective basée sur des entités dans une économie figée, mais comme la résultante de comportements humains. Elle présente ainsi les particularités d'être subjective et contingente. Elle recouvre plusieurs dimensions, chacune recouvrant une pluralité de concepts avec des définitions et théories de la valeur propre à chaque domaine. Pour Spulber (2009), la valeur comporte trois composantes : la valeur client, la valeur fournisseur et la valeur de l'entreprise. Selon Kuhn (1983), on parle de la valeur partenariale, la valeur actionnariale, la valeur-client, la valeur stratégique et la valeur organisationnelle. La valeur client correspond au gain réalisé par celui-ci né de la dépense supportée pour l'achat du produit. Il s'agit de valeur perçue par le client, laquelle dépend de la notion de qualité perçue. L'objectif majeur de l'entreprise est à l'évidence d'offrir à ses clients des produits de qualité. Mais l'entreprise doit également maîtriser ses coûts afin de préserver sa marge bénéficiaire. Créer de la valeur revient alors à maximiser le rapport qualité/coûts. La valeur-client est une valeur relative puisqu'elle peut varier d'un client à l'autre, elle comporte deux dimensions : une valeur d'usage et une valeur de signe. La valeur concurrentielle ou stratégique a trait aux relations de l'entreprise avec son environnement. La valeur créée résulte du choix et de la combinaison des activités en vue de créer un avantage concurrentiel (Hoarau et Teller, 2001). On peut inclure dans ce paradigme de la valeur concurrentielle les auteurs du management stratégique : Chandler, Ansoff, Porter, Nakamura, Shrivastava. Selon Porter (1986), une entreprise crée de la valeur grâce à ses compétences et à ses savoir-faire. Elle a donc intérêt à évaluer et surveiller chacun des maillons de la chaîne de valeur afin d'accroître ses avantages compétitifs ou en développer de nouveaux. La valeur organisationnelle fait référence à l'examen des problèmes sous l'angle interne de la hiérarchie, de la coordination, de la motivation des acteurs, des capacités et processus d'apprentissage, de structure, de frontière, d'entité voire de légitimité. La question de la création de valeur est traitée par les auteurs de ce paradigme de la valeur organisationnelle au moyen des processus organisationnels, des problèmes liés à la prise de décision (Hoarau et Teller, 2001). La capacité à créer de la valeur organisationnelle pour l'entreprise réside dans sa capacité à réduire ses coûts de fonctionnement. La valeur repose alors sur une compétence organisationnelle c'est-à-dire une disposition à gérer et organiser (Van Loye, 1998). D'après la théorie des coûts de transaction (Coase, 1937 et Williamson, 1979), l'entreprise doit chercher à minimiser ses coûts de transaction et ses coûts d'organisation. Cependant, les décisions stratégiques ont un impact sur la valeur en donnant à l'entreprise un avantage concurrentiel (Porter, 1986, Rappaport, 1987). Ces derniers ont un lien étroit avec le concept de création de valeur (valeur partenariale).

Pour atteindre cet objectif, les dirigeants des entreprises sont placés devant une multitude de décisions financières et stratégiques, traçant les travaux et les tâches à réaliser, et cela par un ensemble de règles et de codes de bonne conduite. Donc la création de la valeur doit être dirigée et orientée par des principes permettant d'organiser les pouvoirs dans la firme, d'où on trouve la gouvernance d'entreprise traite des mécanismes nécessaires à la négociation des différents intérêts de tous les acteurs participants dans ce processus par le biais de l'optimisation fiscale. Le but de cet article est de clarifier une certaine confusion dans la littérature concernant la conceptualisation de la création de valeur, la valeur et de présenter l'analyse des différents leviers de création de valeurs pour les parties prenantes. Nous introduirons aussi le concept de l'optimisation fiscale qui jouera le rôle de variable médiatrice dans notre modèle de recherche final. Nous allons alors présenter des discussions comme réponses aux questions suivantes : qu'est-ce que la valeur ? Quels sont les différents leviers de création de valeurs pour les parties prenantes ? Ainsi, la première section de notre article portera sur quelques définitions de la valeur et de la création de valeur. Ensuite, de présenter les différents leviers de la création de valeur qui fera l'objet de la deuxième section. La troisième section présentera le modèle explicatif du rôle de l'optimisation fiscale dans la création de valeur partenariale.

## **2. Revue de la littérature sur le concept de la création de valeur et théories qui sous-tend l'étude.**

De nos jours, la création de valeur est au centre de préoccupation de toute entreprise et cela suscite un intérêt croissant dans les différents domaines ou activités de l'entreprise. Elle s'impose aux dirigeants d'entreprises comme une fatalité, car elle puise ses origines dans les mutations profondes qui ont affecté l'environnement économique et financier international. Cependant, notons que la création de valeur est une notion complexe, et avant de l'expliquer on doit d'abord expliquer le concept de valeur.

### **2.1. La notion de valeur**

#### **2.1.1. Définition**

Le concept de valeur a suscité plusieurs recherches. Cependant, malgré tout l'engouement pour ce concept, il reste assez ancien. Ainsi, le terme « valeur » possède de nombreux sens et il est évoqué dans différentes disciplines (l'économie, l'éthique, l'esthétique, la politique et le social, ce qui reflète toute la complexité de la notion).

Ce concept recouvre plusieurs dimensions et chacune recouvrant une pluralité de concepts, voire une pluralité d'outils ou de techniques de mesure d'un concept donné avec des définitions et théories. Ainsi, nous pouvons le constater avec Bourguignon (1998) qui distingue trois acceptions de la valeur : la valeur au sens de la mesure, la valeur économique et la valeur au sens philosophique.

##### **2.1.1.1. Définition économique de la valeur.**

La valeur d'un bien économique est ce qui détermine le rapport d'échange de ce bien avec un autre bien. Pour les économistes de l'école classique ainsi que pour K.Marx (1818 ;1883), alors il convient donc de distinguer la valeur d'usage et la valeur d'échange. Cette dernière détermine uniquement les relations d'échange et trouve son origine au sein du travail (on parle travail de valeur). Ainsi, les économistes classiques et les théoriciens marxistes partagent une théorie objective de la valeur. En revanche, pour l'école autrichienne et la théorie néoclassique, la valeur du produit découle de l'intérêt ou de la satisfaction qu'il procure au consommateur. C'est une théorie subjective de la valeur.

### **2.1.1.2. Définition financière de la valeur.**

La définition financière de la valeur de l'entreprise était estimée à partir des documents comptables. Cependant, en termes de valeur, la distinction entre la finance et la comptabilité est nécessaire, car elle reflète deux perspectives différentes : La première c'est l'optique comptable : qui insiste sur l'estimation des actifs, suivie par la détermination de la dette, pour obtenir par la différence la valeur des capitaux propres. La deuxième c'est l'optique financière: c'est une appréciation directe de la valeur de capitaux propres et des dettes, ou l'estimation des actifs n'est plus nécessaire.

### **2.1.1.3. Définition comptable de la valeur.**

La valeur comptable ou la richesse est la valeur qui peut être déduite du bilan qui est basée sur des estimations hautement approximatives, c'est-à-dire subjectives, y compris des réductions d'actifs, qui sont basées sur des intentions plus ou moins importantes des gestionnaires des comptes (Casta et Colasse, 2001). Ainsi, les capitaux propres comptables ne donnent pas la « vraie » valeur créée ou valeur économique. Alors l'obtention d'une valeur proche de celle-ci nécessite un retraitement. Dans cette optique on peut dire que la valeur peut s'envisager sous deux angles :

- ✓ Pour le consommateur, elle est fondée sur le concept économique de demande. Les produits sont considérés comme un ensemble d'attributs. Ils ont donc des configurations différentes pour satisfaire des segments de consommateurs, caractérisés par des fonctions de demandes distinctes.
- ✓ Pour l'entreprise la valeur s'analyse sur chaque activité accomplie (au sens de la chaîne de valeur) en demandant si, dans l'absolu, cette activité est vendable.

### **2.1.2. Valeur : un concept multi-facette.**

La difficulté d'une tentative de définition de la valeur d'entreprise vient du fait que cette notion peut se manifester sous différents aspects. Au niveau des sciences de gestion par exemple, il existe de différents paradigmes de la valeur. Ainsi, selon Spulber (2009) par exemple, la valeur comporte trois composantes : la valeur client, la valeur fournisseur et la valeur de l'entreprise. La valeur client correspond au gain réalisé par celui-ci né de la dépense supportée pour l'achat du produit. La valeur fournisseur est constituée par le revenu reçu par le fournisseur né des coûts supportés. La valeur firme est la part de la valeur créée qui est capturée par l'entreprise. La valeur résulte de ce fait des relations qui existent entre les différents acteurs de la chaîne de valeur. C'est ainsi qu'est née le concept de valeur sociale dans laquelle, la valeur correspond à la satisfaction durant les échanges relationnels (Gassenheimer J, Houston B, Franklin S et Davis J. 1998). Selon les auteurs et à travers les différentes recherches, on parle de valeur partenariale, valeur actionnariale, valeur client, valeur stratégique et valeur organisationnelle, valeur firme, valeur sociale, valeur fournisseur, etc.

L'existence de ces différents paradigmes est due au découpage de la discipline. Alors nous pouvons dire la valeur est une notion subjective et qui varie en fonction du contexte et en fonction de l'individu.

### **2.2. Définition : création de la valeur**

« La création de valeur économique est au cœur de l'activité des organisations et au centre de leur vocation, de leur raison d'être et de leur stratégie » (Savall et Zardet, 1998)

« La création de la valeur est un concept qui dépend en partie des attentes des différents acteurs de l'organisation ; ainsi, la création de la valeur est en premier lieu l'utilisation des ressources pour répondre à un besoin. Néanmoins l'économie de marché, le système de prix constitue fréquemment un bon substitut à la notion de valeur pour mesurer la performance des différentes consommations de ressources ».

Price Waterhouse suppose qu'une entreprise crée de la valeur pour ses partenaires ou parties prenantes (valeur partenariale) lorsque si le rendement du capital investi dépasse son coût. Ainsi, la valeur partenariale quant à elle correspond alors à la valeur économique de la société après déduction de ses dettes. Elle correspond également à la valeur nette du cash-flow futur de l'entreprise actualisée au coût moyen pondéré du capital. Malgré cette apparente simplicité, les méthodes comptables traditionnelles peuvent être inadéquates ou inappropriées pour mesurer la création de valeur.

Selon Pablo Fernández (2001), une entreprise crée de la valeur lorsque le rendement est supérieur au coût d'actions. En d'autres termes, une entreprise crée de la valeur en un an, quand il dépasse toutes les attentes.

### **2.3. Théories mobilisées**

L'objectif de cette partie est de présenter les différentes théories sur lesquelles plusieurs chercheurs se sont appuyés pour justifier les concepts de notre recherche.

#### **2.3.1. La théorie de l'agence de M. Jensen et W. Meckling (1976)**

La Théorie de l'Agence, est la théorie fondamentale de la gouvernance d'entreprise moderne, et l'une des théories les plus importantes et les plus discutées par les auteurs. Cette théorie repose sur la relation potentiellement conflictuelle d'intérêts qui existerait entre le principal et les agents qui en assurent la gestion, autrement dit la relation d'agence. Et cela, par un ensemble de contrats écrits et non écrits internes à l'organisation, permet en particulier de spécifier les droits de chaque agent ainsi que les systèmes de surveillance et d'évaluation. La question sur cette relation a été posée depuis 1976 avec Adam Smith qui la résume ainsi : « Les directeurs des sociétés par actions étant les régisseurs de l'argent d'autrui plutôt que leur propre argent, on ne peut guère s'attendre à ce qu'ils y apportent ; cette vigilance exacte et soucieuse que les associés dans le maniement de leurs fonds. » Berle et Means (1932) ont développé cette réflexion en montrant que la séparation entre la propriété et la direction de la firme mène à une situation problématique due à la divergence d'intérêts entre propriétaires du capital et dirigeants, on pourrait arriver donc à une situation où l'entreprise serait dirigée par un manager qui n'aurait éventuellement aucune raison d'avoir les mêmes objectifs que les propriétaires du capital. Pour Jensen et Meckling, les actionnaires et les managers sont liés par une relation d'agence ; ils définissent cette relation comme « ... un contrat dans lequel une (ou plusieurs personnes) a recours aux services d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent », Les actionnaires choisissent un chef de la direction en fonction de leurs compétences et aptitudes potentielles pour exécuter une tâche dotée des pouvoirs décisionnels leur permettant de mieux gérer leurs activités et de produire des résultats à leur avantage. La relation d'agence se caractérise par l'incertitude et l'asymétrie d'information entre le principal et l'agent. Cette divergence d'intérêt est mise en évidence par la différence de risque encouru. Le principal peut perdre ses contributions, le dirigeant assume le risque de perdre son emploi et sa valeur sur le marché du travail. Ainsi, les efforts déployés par les dirigeants pour le bien de l'entreprise, s'ils profitent aux actionnaires, impliquent une certaine incertitude pour eux. Les dirigeants dont la majeure partie de leur patrimoine (capital humain) est investi dans leur société sont plus sensibles aux changements des résultats de l'entreprise que les actionnaires qui peuvent facilement diversifier leur portefeuille après avoir identifié ces actifs. Suite à l'identification de ces divergences d'intérêts, les théoriciens de l'agence définissent un éventail de moyens et de mécanismes de contrôle afin de réduire ces différences.

#### **2.3.2. Théorie des parties prenantes**

La Théorie des Parties Prenantes part du principe que l'entreprise ne devrait pas uniquement être attentive à ses actionnaires, mais à l'ensemble des acteurs avec lesquels elle est en relation.

Son objectif principal est d'élargir le rôle et les responsabilités des dirigeants : au-delà de la maximisation du profit, il faut inclure les intérêts et les droits des « non actionnaires ». Cette théorie cherche à se substituer à la vision traditionnelle de l'entreprise. D'après Ansoff (1968) : « l'entreprise doit ajuster ses objectifs de manière à donner à chaque groupe une part équitable de satisfaction ». Il considère que la responsabilité de l'entreprise est de concilier les intérêts contradictoires des groupes avec qui elle dispose d'une relation directe. Ainsi, Freeman (1984) affirme : « une partie prenante est un individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». Selon Charreaux et Philip (1998) « C'est un agent dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme ». La théorie des parties prenantes conduit à une description des relations entre l'organisation et son environnement. Elle cherche à exposer comment les intérêts des parties prenantes sont pris en compte, ce qui conduit à décrire la nature de la firme.

### **2.3.3. Théorie des droits de propriété**

Selon ces fondateurs A.A.Alcian et H. Demetz, c'est une théorie qui analyse les droits de propriété et leurs incidences sur le fonctionnement de l'économie. De la notion de la firme en tant que « nœud de contrat », la théorie des droits de propriété suppose que tout échange entre agents correspond à l'échange de droits de propriété sur des objectifs. Ces droits de propriété se réfèrent au droit d'utilisation (usus) du bien, au droit de gagner un revenu (fructus) et au droit de le céder à un tiers (abusus). Son objectif est de montrer comment les systèmes de droits de propriété fonctionnent et influencent le comportement des individus et l'efficacité des systèmes économiques (performance de l'économie), en mettant l'accent sur les avantages des droits de propriété privée. Dans ce cadre, la firme est caractérisée par la structure particulière des droits de propriété, définis par un ensemble de contrats. Par conséquent, les droits de propriété ont pour fonction d'encourager les individus à créer, maintenir et maximiser leurs profits.

## **3. Les différents leviers de la création de valeur**

La création de valeur est essentielle pour toute entreprise souhaitant se développer et prospérer sur le marché. Cette valeur peut être définie comme la capacité d'une entreprise à générer des bénéfices pour ses actionnaires et à satisfaire les attentes de ses clients. Pour ce faire, les entreprises doivent mettre en place des leviers efficaces qui leur permettent de maximiser leurs performances et leur compétitivité. Dans ce contexte, les leviers de la création de valeur constituent des outils stratégiques indispensables pour atteindre cet objectif. Ces leviers englobent un ensemble de facteurs que les entreprises peuvent mettre en œuvre pour optimiser leur fonctionnement, mieux répondre aux besoins de leur clientèle et se démarquer de la concurrence. Dans cette section, nous allons présenter les mécanismes de gouvernance et d'optimisation comme sources de création de valeur partenariale.

### **3.1. Les mécanismes de gouvernance comme source de la création de valeur**

La gouvernance d'entreprise est un ensemble de règles et de procédures qui sert à gérer et à diriger l'organisation d'une firme, cela se résume dans l'ensemble de mécanismes mis en place par les théoriciens pour discipliner les dirigeants et minimiser les conflits d'intérêts entre dirigeants et partenaires, nous parlons donc de mécanismes internes.

#### **3.1.1. Typologie des mécanismes de gouvernance d'entreprise :**

A partir des travaux de Williamson, Charreaux (1996) a pris acte de la distinction proposée par la théorie de l'agence, mais, constatant qu'il est de plus en plus difficile de distinguer les

frontières des organisations modernes, il a proposé de classer les mécanismes de gouvernance en fonction deux critères, leur degré de spécificité et leur degré d'intentionnalité.

**Tableau 1 : Typologie des mécanismes de gouvernance des entreprises.**

	Mécanismes spécifiques	Mécanismes non spécifiques
Mécanismes intentionnels	Contrôle direct des actionnaires (Assemblée) ; Conseil d'administration ; Système de rémunérations d'intéressement ; Structure formelle ; Auditeurs internes ; Comité d'entreprise ; Syndicat « maison ».	Environnement légal et réglementaire ; Syndicats nationaux ; Auditeurs légaux ; Associations de consommateurs.
Mécanismes non spontanés	Réseaux de confiance informels ; Surveillance mutuelle des dirigeants ; Culture d'entreprise ; Réputation auprès des salariés.	Marché financier (dont celui des prises de contrôle) ; Intermédiation financière ; Crédit interentreprises, Marché du travail ; Marché politique ; Marché du capital social ; Environnement sociétal ; Environnement médiatique ; Culture des affaires ; Marché de la formation.

*Source : KHERRAZ Tinhinane et KHELIL Dyhia (2019, p. 21)*

Le contrôle interne s'effectue à plusieurs niveaux grâce à des mécanismes internes de gouvernance qui sont généralement mis en place par des ententes contractuelles (implicites ou explicites) (Boujenoui et Zeghal, 2006). Cependant, il existe plusieurs mécanismes de gouvernance qui agissent et permet à la réalisation de la création de la valeur partenariale. Dans le cadre de ce travail, les mécanismes de gouvernance que nous retenons sont d'ordre trois : la structure des droits de propriété, l'existence du conseil d'administration, et la politique de rémunération du dirigeant, car ces mécanismes ont un effet positif sur la création de la valeur partenariale.

### **3.2. Les variables de la gouvernance d'entreprise comme levier de la création de valeur**

#### **3.2.1. Le conseil d'administration**

Le conseil d'administration est un mécanisme de gouvernance essentiel. Il constitue un organe de surveillance crucial pour les membres du conseil d'administration et joue un rôle important en matière de discipline des dirigeants.

Un régime de gouvernement d'entreprise doit assurer le pilotage stratégique de l'entreprise et la surveillance effective de la gestion par le conseil d'administration, ainsi que la responsabilité et la loyauté du conseil d'administration vis-à-vis de la société et de ses actionnaires (OCDE, 2004). Selon Elgood et al. (2004), les réunions du conseil d'administration pour servent d'appui pouvant résulter des changements dans les activités de l'entreprise.

Erle (2008, p.215) signale que « le conseil d'administration est responsable de la direction stratégique de l'entreprise, de l'environnement de contrôle et de l'implantation d'un système de contrôle interne ainsi que de la communication avec les partenaires ». Dans le cadre de sa responsabilité de direction stratégique, le conseil d'administration détermine la philosophie fiscale du groupe, procède à sa documentation et la communique partout dans l'entreprise (Erle, 2008 ; Elgood et al., 2004). Cette philosophie doit s'aligner sur la stratégie de gestion globale de l'entreprise. Le conseil doit assurer ainsi la création d'un environnement interne à l'entreprise qui traite de toutes les questions fiscales convenablement et conformément à la stratégie. Le conseil d'administration doit s'assurer de l'existence de contrôles appropriés des risques fiscaux et de la fonction fiscale.



Dans le cadre précis, de l'instauration d'un système de contrôle interne Erle (2008) signale que le conseil d'administration est tenu d'établir un code de conduite pour les questions fiscales appelé aussi une philosophie fiscale.

Le conseil d'administration est par ailleurs tenu d'établir un système de communication qui informe d'une manière adéquate les partenaires et rassure les autorités fiscales. Le rapport annuel de l'entreprise constitue l'un des vecteurs par lequel le conseil d'administration fait état de la stratégie fiscale de l'entreprise, présence le processus de contrôle interne des risques fiscaux et mentionne la structure et la formation du département fiscal. Le conseil doit envoyer un message aux divers partenaires que l'entreprise s'engage à se conformer aux obligations fiscales, mais aussi un autre message aux investisseurs que l'entreprise procède aux choix fiscaux les plus efficaces.

Ainsi, le conseil d'administration doit veiller à une communication externe adéquate adressant les exigences des normes internationales et les besoins en information des parties prenantes externes (Erle, 2008). Ainsi, plusieurs travaux mettent en évidence l'influence du Conseil d'Administration (CA) sur la gestion et la performance des entreprises. Pour Djoutsa Wamba et al. (2015), l'existence d'un CA constitué des membres indépendants ou des membres qui possèdent une expertise professionnelle en comptabilité ou en finance concourt à réduire les irrégularités comptables et financières dans les entreprises camerounaises. Par contre elles sont d'autant plus élevées si le dirigeant préside le conseil d'administration. Pour Mfouapon et Feudjo (2013), un CA hétérogène ou homogène a un important pouvoir explicatif des différences d'efficacité observées entre les CA des SA au Cameroun. Dans le même ordre d'idée, le CA de par sa taille, les compétences des administrateurs ont une influence significative sur l'intensité immatérielle des entreprises au Cameroun (Gonne, 2017).

Fort de tout ce qui précède, il va sans dire que le conseil d'administration a un impact significatif sur la valeur des entreprises. Il a été démontré l'importance de cette instance sur l'efficacité des entreprises. Ainsi, nous sommes donc fondés de croire à l'existence d'une relation positive entre l'existence d'un CA et la valeur partenariale.

### **3.2.2. Les systèmes de rémunération**

Il existe trois principaux types de rémunérations des dirigeants, afin d'inciter et motiver le dirigeant, il faut trouver le bon mixte, c'est-à-dire la bonne recette qui permet d'assurer la composition de ces trois éléments qui sont :

#### **❖ La rémunération fixe**

Il s'agit, généralement d'un montant fixe qui ne dépend pas des performances de l'entreprise, ce montant est toujours déterminé par un contrat ou une résolution de l'assemblée générale ou le conseil d'administration.

#### **❖ La rémunération basée sur des critères et mesures comptables**

Ce type de rémunération est, généralement, un pourcentage du résultat comptable (résultat d'exploitation, valeur ajoutée, résultat de l'exercice avant impôt, excédent brut d'exploitation...).

Cette méthode permet l'alignement des intérêts des dirigeants sur ceux des partenaires, mais elle présente des inconvénients, car les dirigeants seront tentés d'utiliser de pratiques comptables qui permettent de faire ressortir des indicateurs de performance et des résultats à court terme, ce qui serait terrible pour l'exercice suivant.

#### **❖ La rémunération basée sur les marchés boursiers**

L'intérêt d'utiliser un système offrant la possibilité aux dirigeants de détenir des parts de la société, et d'aligner les intérêts des dirigeants à ceux des partenaires, ce mode de rémunération

repose sur l'attribution d'acte ou d'option permettant d'acquérir des actions dans le futur, à un cours déterminé au départ (stock-option).

En effet, une étude menée par P. Desbrières en 1991 confirme l'efficacité d'un tel système. Plusieurs autres chercheurs ont procédé à l'étude des différents systèmes de rémunération en testant leur relation avec la performance de l'entreprise. Murphy (1985) explique qu'il existe une relation positive entre la performance et toutes les composantes de la rémunération (salaire+ bonus), la valeur des options d'achat d'actions et la rémunération totale. Par ailleurs, Ofek et Yermak (2000) ont étudié l'impact de la rémunération des dirigeants par des actions ou par des stocks options, sur l'évolution de leur propriété.

« La rémunération des dirigeants doit pouvoir monter à des niveaux très élevés en cas de succès de l'entreprise, à condition qu'en cas d'échec elle puisse être faible », déclare Claude Pibar. Au-delà de la théorie, la discussion porte sur la récompense des dirigeants s'introduit dans les pratiques, qui varient considérablement selon les pays et les entreprises. Les stock-options ont pour objectif d'aligner les intérêts des dirigeants à ceux des partenaires, en favorisant les investissements à long terme et en réduisant l'opportunisme.

### **3.3.Optimisation fiscale : source de levier de création de la valeur**

L'importance de la fiscalité dans la gestion de l'entreprise est en pleine croissance. Alvarez et Marsal (2012) déclarent que la taxe sur les sujets est considérée par les dirigeants financiers jusqu'à 92 % des décisions commerciales mondiales.

Récemment, beaucoup d'efforts ont été axés sur la relation entre l'optimisation fiscale et la valeur de l'entreprise. Selon Capiez (1994) « l'optimisation fiscale consiste à minimiser principalement l'impôt sur le revenu afin de maximiser le résultat après impôts ». De la même manière, Bryant Kutcher, Guenther, et Jackson (2012) montrent que l'optimisation fiscale a intérêt à réduire la charge fiscale et à maximiser le niveau de bénéfices.

Ainsi, le développement de l'entreprise nécessite une bonne gestion financière, commerciale, du personnel et bien entendu qui suppose une bonne optimisation fiscale. En effet, la bonne optimisation fiscale constitue l'un des facteurs clés de succès de la création de valeur de l'entreprise. L'attitude des chefs d'entreprise vis-à-vis de la fiscalité s'est développée. « De curatif, le comportement des chefs d'entreprise est devenu plus préventif, voire même offensif ». L'objectif principal de l'optimisation fiscale est la création de la valeur de l'entreprise et cela est directement lié à la fois à la planification et la qualité de l'organisation managériale de l'entreprise. Le Gestionnaire Cherche des stratégies pour réduire leur fardeau fiscal afin de générer des impôts à leurs avantages après déclarations d'impôts ou richesse des actionnaires (Abdul Wahab et Hollande, 2012).

Il y a eu de nombreux débats sur la pratique de la fiscalité, de l'optimisation et son impact sur la valeur de l'entreprise. Chadeaux et Rossignol (2006) considéraient que l'optimisation fiscale était l'un des facteurs susceptibles d'augmenter la valeur de l'entreprise soit par la minimisation des charges fiscales ou par la divulgation de bonnes informations. Abdul Wahab et Holland (2012) révèlent une influence modératrice négative du PDG sortant sur la fiscalité les niveaux d'optimisation.

Néanmoins, certains chercheurs ont constaté que l'activité de l'optimisation fiscale était perçue comme ayant un impact destructeur sur la valeur de l'entreprise (MacNaughton & Mawani, 1997 ; Nanik ,Ratna, 2015). En effet, si l'optimisation fiscale a minimisé les charges fiscales de l'entreprise, il a exposé l'entreprise à des difficultés financières, car il n'a pas été tenu compte de la situation de l'entreprise fraîche non fiscale. Dans le même contexte, ils ont montré que l'optimisation du revenu imposable a influencé les intérêts des autres parties prenantes.

Hanlon et Heitzman (2010) ont montré que la relation entre l'activité d'optimisation fiscale et la valeur de l'entreprise est restée floue. Bien que plusieurs études aient investigué l'implication de l'évitement fiscal sur la valeur de l'entreprise, nous le faisons toujours et ne comprennent pas

pleinement les mécanismes qui sous-tendent l'association entre l'évasion fiscale et la valeur de l'entreprise.

#### **4. Hypothèses de recherche et Modèle explicatif du rôle de l'optimisation fiscale dans la création de valeur partenariale**

Charreaux (1997) définit le gouvernement d'entreprise 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 ». Nous retenons cette définition qui est centrée sur les dirigeants et place le gouvernement d'entreprise au centre des relations que l'entreprise entretient avec l'ensemble de ses partenaires. L'avantage de cette définition est qu'elle permet de prendre en compte des mécanismes de gouvernement d'entreprise aussi bien internes qu'externes et des mécanismes spontanés ou intentionnels. Cette définition, centrée sur le dirigeant, permet de dépasser la vision purement financière et place le dirigeant au cœur de la création de la valeur partenariale.

Pour faire face aux divergences d'intérêts, la théorie de l'agence indique que l'instauration de mécanismes de contrôle permet de stabiliser les relations et de minimiser les coûts d'agence. Dans une perspective disciplinaire et contractuelle, les mécanismes de gouvernance interviennent pour réduire les coûts d'agence et contribuent ainsi à augmenter la création de richesse.

En conséquence, les recherches se sont concentrées sur l'étude des structures qui maximisent la valeur (Barnhart et Rosenstein, 1998 ; Byrd *et al.* 1998).

La théorie des parties prenantes, qui fonde l'hypothèse de l'influence des pratiques sociales, a suscité une abondante littérature (Freeman, 1984 ; Cornell et Shapiro, 1987 ; Clarkson, 1995 ; Donaldson et Preston, 1995). Cette hypothèse repose sur l'idée que les dirigeants qui satisfont l'ensemble des parties prenantes améliorent la performance financière (Freeman, 1984). Les entreprises, qui réussissent à avoir de bonnes relations avec les parties prenantes, bénéficieront de flux de ressources plus importants et seront plus aptes à créer de la valeur que celles qui maintiennent de mauvaises relations (Jones, 2001). Les résultats de méta-analyses ont montré que le lien entre la performance sociale et la performance financière est positif dans plus de la moitié des cas (Allouche et Laroche, 2005). Il est alors possible d'envisager un cercle vertueux (synergie positive) si nous sommes en présence d'une gouvernance efficace ; cette dernière étant alors un mécanisme réducteur de risque/instigateur de confiance pour la partie prenante. L'efficacité des mécanismes de gouvernance disciplinaire va de ce point de vue réduire le risque contractuel pour les PPE. Ceci donne la possibilité pour la firme de contracter à des prix (coûts) plus (moins) élevés et la rente organisationnelle s'en trouve accrue. En nous basant sur ces analyses, nous pouvons donc formuler l'hypothèse suivante :

***H1 : Les mécanismes de gouvernance ont une influence positive sur la valeur partenariale.***

Le modèle disciplinaire partenarial trouve son origine dans la représentation de la firme comme une équipe de facteurs de production dont les synergies sont à l'origine de la rente organisationnelle. Les apporteurs de facteurs de production, autres que les actionnaires, ne seront incités à contribuer à la création de valeur que s'ils perçoivent une partie de la rente, accédant ainsi au statut de créancier résiduel.

Zingales (1998) précise que la gouvernance n'influe sur la rente qu'à travers sa répartition. Dans la démarche proposée par Brandenburger et Stuart (1996), qui s'inscrit dans le courant contractualiste, l'entreprise est représentée comme le centre d'un jeu coopératif qu'elle organise pour s'approprier le maximum de la valeur créée. Cette représentation d'ensemble suppose que la valeur créée soit répartie entre les différentes parties prenantes. D'après Jones (1995), les entreprises qui tiennent compte des parties prenantes doivent être plus performantes. Le

management des parties prenantes est alors un facteur clé pour améliorer la performance (Goodijk, 2003), et plusieurs affaires couronnées de succès sont obtenues grâce à la maximisation de la loyauté des parties prenantes (Wheeler et Sillanpaa, 1997). En nous basant sur ces analyses, nous pouvons donc formuler l'hypothèse suivante.

**H2 : les mécanismes de gouvernance ont un impact positif sur la pratique de l'optimisation fiscale**

La littérature théorique classique sur l'évaluation des entreprises (Feltham et Ohlson, 1995) et leurs applications empiriques (Barth, Clinch et Shibano, 1999 ; Dechow, Hutton et Sloan, 1998; Kothari, 2001) ont utilisé généralement les revenus après impôt et n'ont pas traité toute influence de l'évasion fiscale des entreprises surévaluées.

Les comportements des contribuables varient de la planification fiscale consciente, l'optimisation fiscale et l'évitement fiscal à l'évasion fiscale et à l'évasion fiscale à la fraude ; ceux-ci représentent des activités illégales sanctionnées par la loi (Alm, Cerise, Jones et McKee, 2010). Des recherches américaines plus récentes des coûts supplémentaires suggérés sous la forme de frais d'agence ; ceux-ci ont conduit les actionnaires d'actualiser la valeur de l'entreprise par référence à des niveaux des activités de planification fiscale (Desai et Dharmapala, 2006).

Desai et Dharmapala (2009) n'ont pas validé le simple l'hypothèse d'un transfert de richesse de l'État vers les actionnaires. Ils ont proposé la constitution de l'agence de théorie dans l'analyse de l'évitement fiscal. Ils ont conclu que, parmi le cadre théorique retenu, il y avait des différences considérables entre la théorie et les résultats empiriques. Comme le préconisent Slemrod (2004) et Desai et Dharmapala (2009), un modèle simplifié avec des agents parfaits (gestionnaires) entraîne des conclusions distinctes par rapport à un modèle traitant une théorie de l'agence.

Desai et Dharmapala (2009) ont constaté que l'effet de la fiscalité l'évitement de la valeur de l'entreprise dépendait de la gouvernance de l'entreprise. Ils ont conclu que l'effet global de l'évasion fiscale était insignifiant et qu'il avait un effet plus positif sur les entreprises bien gouvernées que sur les entreprises mal gouvernées.

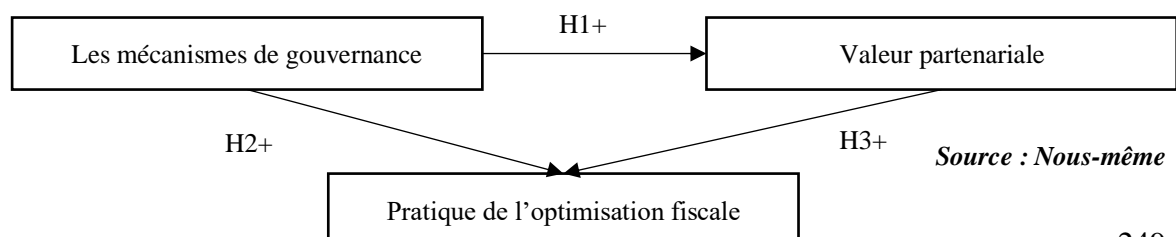
Dans le contexte du Royaume-Uni, Abdul Wahab et Holland (2012) a constaté que, quelle que soit la présence de mécanismes de gouvernance d'entreprise, il existait une relation négative entre l'intensité de la planification fiscale et la valeur de l'entreprise évaluée. Desai et Dharmapala (2009) et Hanlon et Slemrod (2009) ont démontré que les caractéristiques de l'entreprise jouaient un rôle dans la détermination de l'influence de l'évasion fiscale surévaluée. Koester (2011) considère que la structure de gouvernance est modérée par la relation entre l'évasion fiscale et la valeur de l'entreprise.

Des études antérieures sur les impôts et la valeur de l'entreprise supposaient une relation linéaire entre la planification fiscale et le ratio market to book (De Simone et Stomberg, 2013). Jacob et Schu'tt (2014) a étudié deux dimensions de l'évasion fiscale telles que l'incertitude et le niveau prévu des taux d'imposition futurs. Ils ont conclu que, pour les entreprises qui évitent effectivement l'impôt, le bénéfice avant impôt avait un impact considérable sur la valeur d'une entreprise. Par conséquent, nous avons l'hypothèse suivante :

**H3 : la pratique de l'optimisation fiscale a une influence positive sur la valeur partenariale des P.M.E.**

Ainsi, nous pouvons déduire le modèle de recherche suivant :

Figure 1 : Modèle explicatif du rôle de l'optimisation fiscale dans la création de valeur partenariale



## 5. Conclusion

Parvenu au terme de ce travail qui a pour thématique « les mécanismes de gouvernance et création de la valeur partenariale : le rôle médiateur de l'optimisation fiscale », il serait intéressant de faire un bilan. Rappelons que dans cette étude, nous avons voulu clarifier une certaine confusion dans la littérature concernant la conceptualisation de la création de valeur, la valeur et de présenter l'analyse des différents leviers de création de valeurs pour les parties prenantes et de démontrer la relation entre les mécanismes de gouvernance et la valeur partenariale est médiatisée par les pratiques de l'optimisation fiscale. Notre revue littérature nous a permis de distinguer des discussions sur les notions telles que : la valeur, la création de valeur et de présenter une analyse sur les différents leviers de création de valeurs pour les parties prenantes. Dans le même sillage, nous avons introduire aussi le concept de l'optimisation fiscale qui joue le rôle de variable médiatrice dans notre modèle de recherche final.

Cette recherche présente un intérêt théorique et conceptuel qui se matérialise dans la contribution à la compréhension du thème de la création de valeur partenariale et à l'exploration du concept de l'optimisation fiscale dans le contexte particulier de la création de valeur. Notre travail propose aussi de tester les hypothèses provenant de la théorie de l'agence et de la partie prenante en mettant en lien les mécanismes de gouvernance-valeur partenariale d'une part et l'optimisation fiscale-valeur partenariale d'autre part ; puis suggère d'explorer l'impact de la pratique de l'optimisation fiscale sur la valeur partenariale et à régulation entre les mécanismes de gouvernance et la valeur partenariale.

Dans la suite logique d'un protocole de recherche hypothético-déductif, la confrontation du modèle avec la réalité nous permettra de tester son pouvoir explicatif et éventuellement identifier les liens entre les mécanismes de gouvernance par le biais de l'optimisation fiscale qui pourraient médiatiser les effets entre les mécanismes de gouvernance et la valeur partenariale. Les résultats de ce test pourraient déboucher sur des intérêts à destination des managers et responsables d'entreprise en leur fournissant les leviers qui peuvent être activés afin d'obtenir une création de valeur qui s'inscrit dans la durée.

### Références :

- (1). ? » *La Revue de l'Association américaine de fiscalité*, 34(2), 1-17.
- (2). Abdul Wahab, N.S., et Holland, K. (2012). Planification fiscale, gouvernance d'entreprise et valeur des fonds propres. *La revue comptable britannique*, 44(2), 111-124.
- (3). Allouche M., et Laroche P., (2005), « Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : une synthèse de la littérature. Colloque responsabilité sociale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ? 17-18 Mars à Nancy.
- (4). Alm, J., Cherry, T., Jones, M. et Mckee, M. (2010), Informations sur le contribuable services d'assistance et comportement en matière de conformité fiscale. *Journal d'économie Psychologie*, 31, 577-586.
- (5). Ansoff I. (1968), « Stratégie de développement de l'entreprise », Editions Hommes et technique, Traduction Française, Paris.
- (6). Barnhart, S., et Rosenstein, S., (1998), « Board Composition, Managerial Ownership, and Firm Performance: An Empirical Analysis », *Financial Review*, vol.33, P.1-16.
- (7). Barth, M.E., Clinch, G. et Shibano, T. (1999), « Comptabilité internationale l'harmonisation et les marchés boursiers mondiaux ». *Revue de Comptabilité et Économie*, 26, 201-235.
- (8). Berle, A., et Means, G. C. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, New York, MacMillan
- (9). Bourguignon A., (1998). « Management accounting and value creation: value yes but

- what value ? », Working Paper, ESSEC, Novembre 1998, 19 p.
- (10). Brandenburger A.M. et Stuart H.W. (1996), Value based business strategy, *Journal of Economics & Management Strategy*, Vol.5, P. 5-24.
  - (11). Bryant-Kutcher, L.A., Guenther, D.A. et Jackson, M. (2012), « Comment les différences entre les pays dans les taux d'imposition des sociétés affectent-elles la valeur de l'entreprise
  - (12). Byrd J, Parrino R. et Pritsch G. (1998), Stockholder-Manager Conflicts and Firm Value, *Financial Analysts Journal*, May/June. P.14-30
  - (13). Coase R.H., (1937), the nature of the firm, *Economica*.
  - (14). Capiez, A. (1994), L'exemple du crédit-bail : De l'optimisation fiscale a la planification fiscale. *Revue Française de Gestion*, 101, 60-71.
  - (15). Casta J.-F. et Colasss B. (2001), *Juste aaleur : mjeax techniques et politiques*,
  - (16). Chadeaux, M., et Rossignol, J.-L. (2006), « Le taux effectif d'imposition ». *Revue Française de Comptabilité*, 386, 8-10.
  - (17). Charreaux G (1997), Vers une théorie du gouvernement d'entreprises, in *Le Gouvernement des Entreprises* Charreaux G. (ed.), coll. Recherche en gestion, *Economica* p. 421-469
  - (18). Charreaux, G. et Philip, D. (1998). Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre-valeur actionnariale, *Finance-ContrôleStratégie*, vol. 1, n° 2, pp. 57-88.
  - (19). Clarkson M.B. (1995), «A stakeholder Frame Work for Analyzing and Evaluation Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, Vol. 20, N°1, P.92-117.
  - (20). Cornell B. et Shapiro A .C. (1987), «Corporate Stakeholders and Corporate Finance». *Financial Management*, vol.16, n°1.
  - (21). De Simone, L., et Stomberg, B. (2013). Les investisseurs évaluent-ils différemment l'impôt.
  - (22). Dechow, P., Hutton, A. et Sloan, G. (1998). Une évaluation empirique du résiduel modèle d'évaluation des revenus. *Journal de comptabilité et d'économie*, 26, 1-34.
  - (23). Desai, M., et Dharmapala, D. (2009). Évitement fiscal des entreprises et valeur de l'entreprise. *Revue d'économie et de statistiques*, 91(3), 537-546.
  - (24). Desai, M.A., Dharmapala, D. (2006), « Corporate tax avoidance and high-powered incentives », *Journal of Financial Economics*, n° 79, pp. 145-179.
  - (25). Desbières Ph. (1991), « Participation financière, stock option et rachat d'entreprise par les salariés », Ed. *Economica*.
  - (26). Desmarteau, R. H., Saives, A.-L., Schieb-Bienfait, N., Emin, S., Boldrini, J.-C. et Urbain, C. (2020). La création de valeur : glas ou Graal ? Revue critique et modélisation du concept. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 24, 91–108
  - (27). Djoumessi F., (2018), « comportement des entreprises au Cameroun face au risque fiscal ». THÈSE Doctorat en Sciences de Gestion, Université de ngaoundere.
  - (28). Djoutsa Wamba L. ; Takoudjou Nimpa A. ; Wamba H. (2015), « Efficacité des mécanismes de gouvernance dans les lutte contre les distorsions à l'image fidèle de l'entreprise », *Revue Camerounaise de Management*, n°30, pp. 1-34.
  - (29). Donaldson T. Preston L.E. (1995), « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications ». *Academy of Management Review*, vol. 20, N°1, P. 65-91.
  - (30). Elgood, T., Paroissien, I., Quimby, L. (2004), *Tax Risk Management*.
  - (31). Erle, B. (2008), Tax Risk Management and Board Responsibility”, *In Tax and Corporate Governance* (Eds, Drexl, J., M.Hilty, R., Schön,W., Straus, J).Springer, pp. 205- 220.

- (32). Feltham, A., et Ohlson, A. (1995). Résolution de l'incertitude et théorie de la mesure de l'amortissement. *Journal of Accounting-Research*, 34, 209-234.
- (33). Freeman R.E. (1984), « Strategic Management: A stakeholder Approach », Pitman, Boston.
- (34). Gassenheimer, J., Houston, B., Franklin, S. et Davis, J. (1998), « The role of economic value, social value, and perceptions of fairness in interorganizational relationship retention decisions» *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26: 322 – 337.
- (35). Gonne J. (2017), « les conseils d'administration à l'épreuve des faits de l'économie de l'immatériel : une analyse à partir des sociétés Anonymes au Cameroun », *Revue Camerounaise d'Economie et de Management*, n° 1, pp. 81-116.
- (36). Gonne J. (2018), « Contribution du conseil d'administration au développement des investissements immatériels dans les Sociétés Anonymes au Cameroun ». *THÈSE Doctorat en Sciences de Gestion, Université de ngaoundere*.
- (37). Goodijik R. (2003), « Partnership at corporate level: The meaning of the stakeholder model», *Journal of change management*, Vol.3,pp42-53.
- (38). Hanlon, M., et Heitzman, S. (2010). Revue de recherche fiscale. *Revue de Comptabilité et économie*, 50, 127-178.
- (39). Hanlon, M., et Slemrod, J. (2009). Que signale l'agressivité fiscale ? Preuve des réactions des cours des actions aux nouvelles sur l'implication des abris fiscaux. *Journal d'économie publique*, 93, 126-141.
- (40). Hoarau C. et Teller R. (2001), Création de valeur de l'entreprise et management de l'entreprise, Vuibert.
- (41). Jacob, M., et Schuitt, H. (2014). Valorisation ferme et incertitude de l'avenir évasion fiscale. Centre fAccT. Document de travail n°. 13/2013.
- (42). Jamila O., (2023), « la mesure de la valeur partenariale : une synthèse critique des modèles proposés par la littérature ». *Revue D'Etudes en Management et Finance D'Organisation* N°2, volume 8, décembre 2023
- (43). Jensen M.C et Meckling W.H. (1976), Theory of the firm : managerial behavior, Agency cost and ownevship structures. *Journal of Financial Econocics*, 3, 4, 305-360.
- (44). Jones T.M. (1995), Instrumental Stakeholder Theory: A synthesis of Ethics and Economics, *Academy of Management Review*, vol.20, n°2, P.404-437.
- (45). KHERRAZ T., KHELIL D. (2019). Effet des mécanismes de gouvernance sur la création de la valeur, Cas de l'Entreprise Nouvelle Conserveries Algérienne Rouiba (NCA- Rouiba), Mémoire de fin de cycle en vue d'obtention du diplôme de Master En sciences Financières et Comptabilité
- (46). Kothari, P. (2001). Recherche sur les marchés de capitaux en comptabilité.
- (47). Kueda Wamba B., et Ngassa M., (2019) « Mécanismes De Gouvernance Et Création De Valeur Partenariale : Une Étude Auprès Des PME Dans Le Contexte Du Cameroun » *European Scientific Journal March 2019 edition* Vol.15, No.7 ISSN : 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431
- (48). Kueda Wamba B., et Ngassa M., (2019) « Mécanismes De Gouvernance Et Création De Valeur Partenariale : Une Étude Auprès Des PME Dans Le Contexte Du Cameroun » *European Scientific Journal March 2019 edition* Vol.15, No.7 ISSN : 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431
- (49). Kuhn T.S. (1963), *the structure of scientific revolutions*, The University of Chicago Press.
- (50). Mazars/Économica
- (51). Mfouapon G. K. et Feudjo (2013), « L'efficacité du conseil d'administration dans les sociétés anonymes au Cameroun : une lecture par l'hétérogénéité des administrateurs », *Revue Gestion et Organisation*, n° 5, pp.196-202.

- (52). OCDE (2004), *Principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE*, Les éditions de L'OCDE, Paris, 77 pages.
- (53). Porter, M. (1985), *Competitive strategy*. The Free Press. Londres, UK, 557p
- (54). Porter, M. (1986), *L'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*. Interéditions, Paris, France, 647p.
- (55). Williamson, O.E. (1996). *The mechanisms of governance*. New-York : Oxford, University