Global Journal of Management and Business Research: D
Accounting and Auditing
Volume 21 Issue 2 Version 1.0 Year 2021
Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal
Publisher: Global Journals
Online ISSN: 2249-4588 & Print ISSN: 0975-5853

Stratégies De Gestion Du Résultat Par Les Dirigeants En Période De Crise Sanitaire COVID - 19

By Par Thérèse Mai Django Wambe & Houly Menga Biroue
Université de Ngaoundéré

Abstract- Amid a global health crisis, several countries have announced the start of containment and a state of health emergency, in order to mitigate the spread of the virus. A series of measures have been recommended in order to spare populations from serious health dangers. This is how COVID-19 created an economic, financial and social crisis. This article identifies the effects of the crisis linked to the coronavirus pandemic on earnings management. It sheds light on the practices of income management that have also been affected following this pandemic. The article also lists a series of accounting manipulation techniques adopted by executives in today's environment. It turns out, therefore, that the management of accounting data is quite important in these circumstances. An in depth risk analysis and adaptation of governance mechanisms will enable companies to face the uncertainties associated with the crisis.

Keywords: earning management; COVID-19; crisis; earning management technique.

GJMBR-D Classification: JEL Code: M40

Strictly as per the compliance and regulations of:

© 2021. Par Thérèse Mai Django Wambe & Houly Menga Biroue. This research/review article is distributed under the terms of the Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BYNCND 4.0). You must give appropriate credit to authors and reference this article if parts of the article are reproduced in any manner. Applicable licensing terms are at https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.

Stratégies De Gestion Du Résultat Par Les Dirigeants En Période De Crise Sanitaire COVID -19

Par Thérèse Mai Django Wambe [α] & Houly Menga Biroue [σ]

Résumé- Dans un contexte de crise sanitaire mondiale, plusieurs pays ont annoncé le début du confinement et de l'état d'urgence sanitaire, afin d'atténuer la propagation du virus. Une série de mesures ont été recommandées afin d'épargner les populations des graves dangers sanitaires. C'est ainsi que la COVID-19 a engendré une crise économique, financière et sociale. Le présent article identifie les effets de la crise liée à la pandémie du coronavirus sur la gestion du résultat. Il met la lumière sur les pratiques des gestions du résultat qui ont aussi été touchée à la suite de cette pandémie. L'article liste également une série de techniques de manipulation comptable adopté par les dirigeants dans le contexte actuel. Il s'en sort, dès lors, que la gestion des données comptables est assez importante dans ces circonstances. Une analyse approfondie des risques et une adaptation des mécanismes de gouvernance permettront aux entreprises de faire face aux incertitudes liées à la crise.

Motsclés: gestion du résultat comptable; COVID-19; crise; technique de gestion du résultat.

Abstract- Amid a global health crisis, several countries have announced the start of containment and a state of health emergency, in order to mitigate the spread of the virus. A series of measures have been recommended in order to spare populations from serious health dangers. This is how COVID-19 created an economic, financial and social crisis. This article identifies the effects of the crisis linked to the coronavirus pandemic on earnings management. It sheds light on the practices of income management that have also been affected following this pandemic. The article also lists a series of accounting manipulation techniques adopted by executives in today's environment. It turns out, therefore, that the management of accounting data is quite important in these circumstances. An in depth risk analysis and adaptation of governance mechanisms will enable companies to face the uncertainties associated with the crisis.

Keywords: earning management; COVID-19; crisis; earning management technique.

I. Introduction

La maladie à coronavirus 2019 ou COVID-19 (acronyme anglais de *Corona Virus Infectious Disease* 2019) est une maladie infectieuse émergente de type zoonose virale causée par la souche de coronavirus SARS- COV-2. Déclenchée en Chine en décembre 2019. L'Organisation Mondiale de la Santé a été par la suite alertée sur le virus et a fini par déclarer le 30 janvier 2020 que cette nouvelle épidémie, et qui s'est étendue à plusieurs régions du monde, constitue « une urgence de santé publique de portée internationale ».

La pandémie du COVID -19 est un défi sanitaire exceptionnel avec des conséquences économiques et sociales significatives. Elle bouleverse à la fois les formes de travail, la production de biens et services ainsi que les modes de direction et de contrôle des organisations. La survie de celles-ci dépendra de leur capacité de résilience dans ces périodes de turbulence et d'anticipation des opportunités nouvelles qui pourraient en découler. En effet, son apparition soudaine et brusque a eu un impact significatif sur la performance des entreprises, sur la continuité de leurs activités et sur leurs disponibilités financières. Elle a surtout soulevé l'immense fragilité des économies même pour les pays les plus riches et disposant de ressources sanitaires durables (Assaad Idrissi et *al*., 2020).

Au Cameroun, le premier cas détecté du coronavirus a été enregistré en mars 2020, ainsi et en vue de limiter la propagation du virus sur le territoire camerounais, le gouvernement a adopté une série de mesures préventives, de précautions, ainsi que l'appui aux entreprises sous la forme concrète des exonérations et du report du paiement de certaines taxes. Ces mesures concernent les entreprises formelles (grandes, moyennes et petites) et une partie infime d'entreprises informelles ce d'autant que le dispositif formel de cotisations des entreprises informelles datent de deux ans. Toutefois, on ne peut pas nier que malgré toutes ces mesures combinées prises par les autorités gouvernementales, la crise du coronavirus menace toujours d'une aggravation de la situation économique du pays.

Par ailleurs, dans le contexte de crise sanitaire actuel, plusieurs sujets comptables reviennent sur le devant de la scène… Parmi eux, la communication financière (information permanente et périodique des sociétés cotées, rapport de gestion, la gestion des résultats…), mais également des sujets purement comptables comme le chômage partiel, le report des échéances fiscales et sociales, la mise en jeu des garanties, les aides de l'Etat, les indemnités d'assurance, la rupture des covenants bancaires et la renégociation de dette, la remise en cause de la

Author α: Enseignante-Chercheur, Université de Ngaoundéré.
e–mail: mengahouly@yahoo.fr
Author σ: Doctorante en sciences de gestion, Université dc Ngaoundéré.

© 2021 Global Journals

continuité d'exploitation ou encore, le règlement des difficultés des entreprises…

En effet, dans ce contexte de crise les dirigeants sont incités à agir sur les résultats comptables en vue d'améliorer la situation de l'entreprise, car le financement devient très restreint pour certaines entreprises, qui doivent faire face à un manque de liquidités. Les taux de change et les prix des matières premières sont très volatils, et le risque de crédit augmente, tant pour les clients que pour les banques. Il est également évident que la crise actuelle affecte le contrôle interne et aggrave le risque de fraude. Durant cette période tumultueuse, l'environnement decontrôle peut être impacté, notamment en raison de la réduction du nombre de collaborateurs ce qui peut potentiellement affaiblir les mesures de contrôle ou les rendre inefficaces. En période de crise sanitaire, l'auditeur se trouve ainsi confronté à des contraintes qui peuvent nuire à sa capacité d'obtenir les éléments probants. De même, la séparation des fonctions, principe clé pour tout système de contrôle interne, peut être rompue. Les procédures d'autorisation peuvent aussi être affaiblies et surtout les informations nécessaires à la gestion opérationnelle ou quotidienne peuvent faire défaut. Toutes ces faiblesses de contrôle interne sont susceptibles d'accroitre la gestion des résultats à travers une présentation frauduleuse des comptes, surtout dans un contexte de détérioration de la rentabilité de plusieurs entreprises.

De plus, le contexte de difficulté est susceptible d'exacerber les conflits d'intérêts entre les différentes parties prenantes et est particulièrement propice à la remise en cause des dirigeants ainsi qu'à la crédibilité de leur gestion. La communication sur la performance apparaît dès lors cruciale car elle révèle les choix de répartition des richesses créées et souligne la complexité pour une organisation de marier les attentes parfois antinomiques des différentes parties prenantes en matière de performance. Elle peut ainsi constituer un outil mobilisé par les dirigeants des sociétés en difficulté (Ben Amar et Zéghal, 2006; Holder-Webb, 2003) pour influencer la perception des destinataires de l'information transmise (Saboly, 2001) et ce particulièrement durant la période qui précède l'annonce des résultats. En effet, la littérature académique révèle que les stratégies en matière de communication sont susceptibles d'être accentuées durant cette période afin d'influer sur la réaction des marchés à l'annonce des résultats annuels et de minimiser la survenance de coûts légaux.

Au Cameroun, il ressort d'une enquête de l'impact de la pandémie sur les entreprises publiée le 22 avril 2020 par le Groupement inter patronal du Cameroun (Gicam), que plus de 90% d'entreprises sont négativement impactées par la COVID19. 87% d'entre elles ont été contraintes d'opter pour le chômage technique ou aux réductions d'effectifs. Une option choisie par 50% des Petites et moyennes entreprises (PME), la tranche d'entreprises la plus impactée par la pandémie. Côté production, 69% des entreprises industrielles se disent affectées. Difficile dans ces conditions d'exporter le produit fini ou encore d'importer la matière première. Toutes ces stratégies choisies par les dirigeants des entreprises ont une influence sur les résultats comptables publiés en fin d'exercice et relèvent de la discrétion managériale, dans le respect des règles et principes comptables. En effet, les normes comptables en vigueur laissent un espace discrétionnaire aux dirigeants sous forme d'un ensemble de choix ou d'évaluation, cet espace discrétionnaire peut être utilisé par les dirigeants pour influencer les résultats comptables.

Au Cameroun, la comptabilité générale s'arrimant aux normes internationales poursuit un objectif ultime contenu dans ses principes de base. C'est dans ce sens que le système comptable OHADA stipule que les chiffres doivent traduire une image conforme à la réalité, tant pour le patrimoine que pour la situation financière de l'entreprise. Cette visée met en exergue les exigences de transparence financière, d'image fidèle (Ngongang et Kadouamai, 2008).

Selon Sangue et Bionomo (2018) ainsi que les partisans des théories descriptives et normatives de la comptabilité, tels que respectivement Littleton (1983) et Chambers (1955), les dirigeants des entreprises profitent de la liberté que leurs donnent certaines normes comptables avec l'environnement institutionnel pour adopter leurs propres pratiques comptables. Ainsi, certains principes comptables, la tolérance administrative et l'absence de contrôle comptable favorisent les mauvaises pratiques comptables comme l'absence d'établissement des états financiers. Cependant, ces théories ne font pas consensus au sein des comptables. En l'occurrence, la théorie positive de Watt et Zimmerman (1979 et 1990) rejette l'ancrage théorique construit par Littleton (1983) et Chambers (1955).

D'après les tenants de la théorie positive, les dirigeants des firmes jouent un rôle considérable dans l'élaboration des règles comptables, par conséquent, il est nécessaire de comprendre leurs motivations et de déterminer les facteurs qui impactent leurs choix comptables.

Dans cette perspective, l'objectif de ce travail est d'étudier si les dirigeants des sociétés en difficulté dans cette période de la pandémie de COVID-19 adoptent une technique de manipulation des informations comptables et financières différente de celles de la période avant cette crise sanitaire. En particulier, la question principale de recherche est de savoir : *comment la crise sanitaire COVID 19 influence la gestion du résultat comptable dans les entreprises ?*

Pour ce faire, nous avons recours à une démarche qualitative permettant d'explorer ce courant

© 2021 Global Journals

de recherche. Nous interrogeons d'une manière semi-directive 05 professionnels du chiffre à savoir, les auditeurs, les contrôleurs de gestion, les comptables et les responsables d'entreprise. Au terme de ce travail de recherche, les résultats de l'analyse qualitative doivent nous permettre de dresser un inventaire des pratiques de gestion du résultat comptable en contexte camerounais dans le contexte marqué par la pandémie du COVID 19.

Cet article est organisé en quatre (04) sections. La première section donne un aperçu au niveau de la notion de crise et de la définition de la gestion du résultat. La deuxième vise à présenter un cadre théorique autour de la gestion du résultat. La troisième expose la méthodologie déployée et enfin la dernière section est dédiée à faire une discussion des résultats et une conclusion.

II. Les Concepts de Crise ET de Gestion des Resultats: en Quête D'une Définition

a) *La Notion De Crise: Une Approche De Definitions*

i. *Définition du concept de crise*

Il existe une certaine difficulté à trouver une définition de crise (Morin, 1976; Roux- Dufort, 2000) en raison du grand nombre d'éléments qui caractérisent un tel concept (Bowonder et Linstone, 1987; Pearson et Clair, 1998). Parce qu'il s'agit d'une notion fortement liée à la perception (Dutton, 1986) qui peuvent en avoir les acteurs concernés, une même situation peut être perçue (et définie) de différentes manières.

Sur le plan étymologique, le mot crise est issu du mot grec « Krisis » et définit comme étant la« *faculté à décider, être en capacité de distinguer une décision entre deux choix possibles*» (Darsa, 2010). Certains auteurs ont une approche plutôt négative concernant la crise, l'analysant comme une occasion extrêmement nocive à l'entreprise dont laquelle les incidents, la surprise et la panique sont les éléments les plus importants (Lehu, 1998; Bland, 1998; Westphalen, 1998). D'autres optent pour une approche qui prend en compte la caractéristique déstabilisatrice et ambiguë des crises et son fort climat d'incertitude, ce qui peut créer des problèmes pour la mise en œuvre des actions (Turner, 1976). Pour eux, les crises sont des situations où les causes et les effets sont inconnus (Dutton, 1986; Lagadec, 2000). Dans une vision plus optimiste, la crise peut être définie comme une opportunité avec un fort pouvoir d'évolution de l'organisation, un « déclencheur » de changements, un processus de transformation (Ogrizek et Guillery, 1997; Roux-Dufort, 2000).

ii. *Caractéristique des crises*

Les crises se caractérisent, entre autres, par leur effet de surprise, l'altération de la réputation de l'entreprise, la forte présence dans les medias et, souvent, par une réévaluation culturelle (Bowonder et Linstone, 1987 ; Pearson et Clair, 1998). L'angoisse, l'incertitude et, souvent, l'absence de préparation peuvent également être associés à ces aspects. De façon générale, une crise présente trois caractéristiques qui la distinguent d'une situation normale de gestion, à savoir : sa condition de « processus de déstabilisation », le nombre de conséquences qu'elle peut induire et la façon avec laquelle elle peut affecter le cadre référentiel de l'organisation (Roux-Dufort, 2000).

iii. *Typologie des crises*

La typologie des crises selon Gundel (2005), va être déterminée à partir de deux critères comme la prédictibilité de la crise et les possibilités d'influence de la part de l'organisation. À partir de ces critères, on détermine quatre types de crises: la crise conventionnelle, la crise inattendue, la crise insurmontable et la crise fondamentale.

- *Les crises conventionnelles:* ces situations sont prédictibles et le degré d'influence de la part de l'organisation sur la crise est élevé. Les organisations disposent d'une certaine connaissance (probabilité d'occurrence élevée, analyse de risque conduite) de ce type de crise. L'événement déclencheur est isolable. Exemple.: Accident industriel ou usine.
- *Les crises inattendues:* ces types de crise sont perçus comme rares et non prédictibles. Les organisations peuvent les contrôler, mais du fait d'un manque de préparation et de planification, leur influence est donc restreinte. L'événement déclencheur est isolable. Exemple: Naufrage du TITANIC.
- *Les crises insurmontables:* ces crises peuvent être anticipées, mais du fait d'un défaut de préparation, de conflit interne aux organisations, les possibilités d'influence sont faibles. L'événement déclencheur est connu, isolable temporellement et spatialement. Exemple: conflits et affrontements armés.
- *Les crises fondamentales:* ce sont les plus dangereuses pour les organisations. Elles sont non prévisibles et non contrôlables du fait d'une absence de connaissance sur la réponse à apporter. L'événement déclencheur a des causes floues. Exemple: Attentats du 11 septembre 2001 aux USA.

iv. *Modèle de gestion de crise*

Nous avons identifié 3 modèles de gestion de crise, répartis en fonction de leur type de contribution (normative, processuelle et pratique).

a. *Modèles normatifs*

L'approche normative s'intéresse aux règles mises en place pour définir des objectifs communs et aux actions nécessaires pour arriver à ces fins (Corner et Hahn, 2013). Lorsque ces règles sont reconnues et acceptées au sein d'un groupe, elles représentent des gages d'appartenance à celui-ci. Elles permettent aux individus de juger ce qui est bon ou mauvais pour l'intérêt commun en indiquant les comportements

© 2021 Global Journals

appropriés pour prendre des décisions les plus adéquates et efficaces possible (Elqayam et Evans, 2011).

Ainsi, l'approche normative de la gestion de crise propose une série de règles et standards à appliquer pour être en mesure de mettre en place des processus d'actions efficaces avant, pendant et après une crise. Les contributions de la recherche normative en gestion de crise s'étendent sur deux niveaux : tout d'abord il y a les études qui s'inspirent directement des OHF (Ontario Hockey Federation) pour définir des ensembles de mesures à répliquer dans toute organisation qui désire prévenir et anticiper les crises (Bigley et Roberts, 2001). Dans d'autres cas, on observe un lien plus implicite avec les OHF dans la mesure où celles-ci ne sont pas mentionnées directement, mais où on retrouve une vision globale de la gestion de crise au-delà de la prise en charge de l'élément perturbateur (Heiderich, 2010).

b. *Modèles processuels*

L'approche processuelle de la gestion de crise s'intéresse plutôt aux dynamiques internes et externes qui entourent les évènements menant à la crise et sa résolution. Elle cherche à mettre en évidence les liens entre le contexte et le moment où se déroulent les évènements avec les types d'actions choisis et les résultats (Chia et Mackay, 2007). L'évolution vers une perspective processuelle « forte », en particulier, insiste sur les changements constants dans notre rapport au monde, en mettant l'accent sur le fait que ce sont nos expériences qui façonnent notre environnement, et non l'inverse (Langley et Tsoukas, 2017). On ne peut pas analyser une situation, sans prendre en compte le processus ayant permis son aboutissement (Langley et Tsoukas, 2017):«Comment les évènements ont-ils évolué de cette manière ? Que s'est-il passé, qui a fait quoi et quand ? » (Langley, 1999).

Les modèles processuels mettent en évidence la continuité et l'évolution des crises dans le temps, pour montrer l'importance de former et équiper les membres d'une organisation à détecter et appréhender les signes avant-coureurs. Cela nécessite une acceptation de la complexité et une reconnaissance de la probabilité des erreurs humaines. De cette façon, il est possible de s'adapter aux besoins spécifiques de la situation en fonction des personnes et ressources disponibles. Néanmoins, ceci ne prend pas en compte la réalité des interactions entre les individus au sein d'une équipe, en fonction de leur expérience et de leur comportement (Barton et Sutcliffe, 2009).

c. *Modèles de la pratique*

L'approche de la pratique porte une attention particulière aux actions et interactions humaines au sein des organisations, en étudiant l'importance des décisions prises et des actions faites par les personnes impliquées dans un processus de gestion (Johnson et *al.,* 2010). En réponse auxperspectives normatives et processuelles, les modèles de la pratique remettent l'humain au centre de la prise de décision en montrant leur rôle et influence dans l'évolution de la stratégie d'une organisation (Feldman et Orlikowski, 2011).

La performance d'une organisation ne dépend pas seulement de son environnement et de sa structure: l'approche de la pratique recommande de porter plus d'attention aux personnes à l'intérieur des organisations et aux outils qu'elles utilisent pour prendre des décisions et orienter leurs actions (Johnson et *al.,* 2010). Ceci confère des responsabilités particulières aux gestionnaires et aux acteurs qui sont en mesure d'observer directement les effets de phénomènes globaux dans leur environnement (Sandberg et Tsoukas, 2011).

Une fois analyser la notion de crise, nous allons à présent examiner le concept de gestion du résultat comptable.

b) La Notion De « Gestion Du Résultat Comptable » Et Les Concepts Voisins

i. *Définition de la gestion du résultat comptable*

La gestion du résultat a fait l'objet de plusieurs investigations dans la littérature financière et comptable, c'est pour cette raison que plusieurs définitions ont été attribuées à la gestion du résultat, en outre, les motivations liées à la gestion du résultat sont multiples.

Il existe une multitude de définitions de la gestion du résultat comptable. Par exemple, la gestion du résultat peut avoir plusieurs définitions :

L'intervention délibérée (du dirigeant) dans le processus de reporting financier externe pour obtenir des gains personnels (Schipper 1989) ;

L'utilisation stratégique de la discrétion managériale pour influencer le résultat diffusé auprès des parties prenantes (Degeorge et *al.,* 1999).

Par ailleurs, Dye (1988) souligne que la gestion du résultat est la conséquence logique d'une situation ou les dirigeants profitent d'une asymétrie d'informations vis-à-vis des actionnaires; selon ce chercheur, les dirigeants manipulent les résultats dans le but de maximiser leurs rémunérations.

Beneish (2001) fait remarquer que seules les décisions prises peu de temps avant la clôture de l'exercice peuvent être qualifiées de « gestions du résultat », sinon il serait impossible de faire la part entre une volonté de gérer le flux d'informations avec les tiers et un comportement d'investisseur rationnel.

Masmoudi-Ayadi et Boujelbene (2015) affirment que la gestion du résultat est une intervention intentionnelle de la part des dirigeants pour ramener le résultat de la firme à un niveau requis qui répond à un objectif précis. Ces définitions font ressortir deux caractéristiques de la gestion du résultat. Premièrement, deux types d'éléments permettent de gérer les résultats (i) les choix comptables effectués lors de

© 2021 Global Journals

l'établissement des états financiers (Beneish, 2001; Schipper, 1989) et (ii) la structuration des transactions (Healy et Wahlen, 1999).

Le second élément caractérisant la gestion du résultat est le motif de cette gestion. Dans ces définitions plusieurs motivations sont évoquées: maximiser les gains privés du dirigeant (Schipper, 1989), modifier les conséquences des contrats d'agence (Healy et Whalen, 1999) ou encore modifier la perception de la performance de l'entreprise par les parties prenantes (Healy et Wahlen, 1999).

Dans le cadre de ce travail, la gestion du résultat est définie comme l'utilisation de la discrétion managériale faite par les dirigeants dans l'optique de tromper les utilisateurs des comptes publiés et dans un souci d'optimisation ou de minimisation, ou la présentation des états financiers, sans que ces objectifs s'excluent mutuellement. Pour ce qui est de la manipulation comptable, c'est la vision de Breton et Stolowy (2003) qui est retenue, c'est-à-dire la manipulation comptable est l'interprétation comptable faite par le dirigeant dans le cadre légal.

En dépit de cette distinction, la gestion du résultat est souvent assimilée à celle de «manipulation comptables». En toute bonne foi, le dirigeant d'une entreprise est confronté à des choix concernant l'enregistrement de certaines opérations (durée d'un amortissement, montant d'une provision). Cependant, même en absence de fraude, l'interprétation de la réalité dans un sens qui avantage l'entreprise ou ses dirigeants pourrait être assimilée à une manipulation.

ii. *Les types de gestion du résultat comptable*

Avant de présenter les différents moyens utilisés par les dirigeants pour gérer les résultats, il est nécessaire de préciser les types de gestion du résultat comptable et les modèles de mesure de la gestion du résultat.

Les études récentes opposent deux types de gestion du résultat (Cohen *et al*., 2004): la gestion des résultats par les choix comptables (GRC) et la gestion des résultats par les activités réelles aussi appelée gestion réelle des résultats (GRA).

a. *La gestion des résultats par les activités réelles (GRA)*

La GRA est définie de plusieurs manières dans la littérature. Selon Cohen et Zarowin (2010), les actions du dirigeant qui devient des pratiques normales liées à l'activité. Pour Gunny (2010), les actions (des dirigeants) qui changent le timing ou la structuration des opérations, des investissements et/ou du financement des transactions dans le but d'influencer les chiffres comptables publiés. Ces deux définitions montrent que la GRA correspond à un choix du dirigeant qui vise à modifier les chiffres comptables publiés. Parallèlement, pour Graham *et al.,* (2005), la GRA correspond à la destruction de flux detrésorerie "réelle" par les dirigeants, ce qui leur permet de publier le chiffre comptable désiré. Cette définition montre que le choix du dirigeant a un impact sur les flux de trésorerie. Enfin, Zang (2012) définit la GRA comme une action délibérée qui modifie le résultat publié dans une direction particulière; cette action porte sur le timing ou la structuration des opérations, des investissements ou du financement; cette action a des conséquences sous-optimales pour l'activité. Cette dernière définition fait ressortir que le choix réalisé par le dirigeant n'est pas optimal pour l'activité de l'entreprise.

En résumé, la GRA est un choix du dirigeant qui a des conséquences sur les flux de trésorerie. Cette décision est prise pour modifier les chiffres comptables publiés et notamment le résultat. Enfin, cette décision n'est pas optimale pour l'activité de l'entreprise. De tout ce qui précède, il résulte de la GRA correspond à un choix du dirigeant qui vise à modifier les chiffres comptables publiés. Ces choix ont un impact sur les flux de trésorerie. Elle s'opère selon plusieurs modalités (la réduction des dépenses discrétionnaires, la manipulation temporaire des ventes, la surproduction…). Pour finir, il convient de présenter d'autres techniques utilisées par les dirigeants pour manipuler les informations comptables à savoir la gestion du résultat par les choix comptables.

b. *La gestion du résultat par les choix comptables (GRC)*

La GRC est obtenue en changeant les méthodes comptables ou les estimations utilisées lors de la présentation des états financiers (Zang, 2012). La GRC correspond donc aux choix comptables effectués par les dirigeants lors de l'établissement des états financiers. Ce type de GR n'a pas de conséquence sur les flux de trésorerie. C'est ce que note Roychowdhury (2006) qui définit la GRC comme une gestion des résultats n'entrainant pas de modification des flux de trésorerie.

La GRC correspond donc à un choix comptable réalisé par le dirigeant qui n'a pas de conséquence sur les flux de trésorerie. Ce choix peut être conforme ou non aux normes comptables. En effet, comme l'indiquent Dechow et Skinner (2000), la GRC est constituée à la fois des choix comptables permis par les normes, mais aussi par des enregistrements comptables dits frauduleux, c'est-à-dire non conformes à la règlementation comptable.

L'étude de la GRC est un champ de recherche investigué depuis plus longtemps que la GRA comme l'attestent les différentes revues de la littérature sur le sujet (Healy et Whalen, 1999; Schipper, 1989). Différents choix comptables peuvent être effectués pour gérer les résultats.

Nous devons signaler que les techniques déjà citées ne forment pas une liste exhaustive. Il y a donc plusieurs autres voies à travers lesquelles les directeurs

© 2021 Global Journals

sont capables d'influencer la production d'informations comptables par des activités opérationnelles. En effet, Graham et *al*., (2003) avancent d'autres techniques telles que la vente des placements obligataires, la vente et l'achat des parts sociales, le management des placements et d'autres.

De tout ce qui suit, nous avons choisi d'étudier dans le cadre de ce travail les deux types de gestion du résultat comptable (par activités réelles et par choix comptables).

III. Un Cadre Théorique Autour de la Gestion du Resultat Comptable

Cette section est l'occasion de présenter dans un premier temps la théorie mobilisée pour expliquer la gestion du résultat. Dans un second temps, nous présentons les principaux travaux portant sur les éléments explicatifs.

a) *La théorie politico-contractuelle (TPC) et la gestion du résultat comptable*

En termes académiques, un des principaux courants théoriques visant à expliquer la gestion du résultat est la théorie positive de la comptabilité introduite pour la première fois par Ball et Brown (1968) et repris par Watts et Zimmerman (1978). Dans ce cadre, la théorie positive tend à expliquer et à prédire le comportement des producteurs et des utilisateurs de l'information comptable, dans le but ultime d'éclairer la genèse des états financiers (Casta, 2000). Raffournier (1990) quant à lui, note que ce courant a pour but d'expliquer les décisions comptables à partir des relations d'agence et des coûts politiques auxquels les entreprises sont soumises. Ainsi, la théorie positive emprunte ses modèles à la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) et à la théorie économique de réglementation. La théorie positive identifie principalement trois objectifs de la gestion du résultat: la maximisation de la rémunération des dirigeants, l'échappement aux clauses restrictives d'endettement et la minimisation des coûts politiques.

En effet, Raffournier (1990) affirme que les dirigeants sont par nature rationnels et opportunistes dans la poursuite de leurs intérêts personnels. En effet, ils sont prêts à manipuler les outils d'évaluation de leur performance afin de maximiser leur richesse. Ceci nous amène à formuler la première hypothèse de la théorie positive à savoir l'hypothèse de rémunération selon laquelle: « les entreprises dans lesquelles la rémunération des dirigeants est liée au résultat préfèrent les méthodes ayant un effet positif sur celui-ci.» L'existence des conflits d'intérêts au niveau des relations d'agence qui caractérisent le financement externe des firmes est susceptible d'influer sur les incitations et les opportunités de manipulation des données comptables ou des activités réelles par les cadres dirigeants (Piot et Janin, 2004). Alors, il est probable que les dirigeants choisissent les méthodes de manipulation des activités réelles qui maximisent les résultats afin de limiter les probabilités de violation des conventions de dettes (Pozza et *al.,* 2008). Par conséquent, ils cherchent à minimiser les coûts de financement. En effet, ils seront incités à gérer les résultats afin de montrer que leurs entreprises sont performantes et qu'elles sont en mesure de réaliser des gains et de faire face à leurs engagements. L'objectif est d'échapper aux clauses restrictives des contrats de prêts et aux taux prohibitifs d'intérêts exigés par les créanciers. Ceci nous amène à constater que, l'une des motivations fondamentales de la gestion du résultat est la minimisation des coûts de financement (Seboui, 2003). Nous remarquons ainsi que cette théorie constitue, dans la plupart des cas, un point à partir duquel les entreprises peuvent expliquer les motivations liées aux manipulations des résultats.

La TPC a marqué une rupture avec l'approche normative dont l'objectif se reduit en la formulation de grands principes permettant d'évaluer la pratique comptable actuelle. A la suite de la théorie positive de la comptabilité, nous allons présenter un autre cadre d'analyse spécifique de la gestion du résultat comptable.

b) *Les facteurs explicatifs de la gestion du résultat*

La revue de la littérature regroupe les motivations à la gestion des résultats comptables en deux classes: celles liées aux contraintes politico contractuelles évoquées par la théorie positive de la comptabilité et celles liées à la pression du marché financier (Watts et Zimmerman, 1990; Healy et Wahlen, 1999).

Le premier courant a traité les motivations des dirigeants à gérer les résultats dans le but de maximiser leur bien être en s'inspirant de la théorie d'agence. Ainsi, les études ont montré que le régime de rémunération influence le niveau des résultats (Healy, 1985). Les dirigeants ne sont pas motivés uniquement par leur rémunération, mais aussi par leur réputation, notamment si celle-ci est liée au dépassement de certains seuils de publication. Eviter les pertes, les tendances baissières des résultats et l'écart entre les prévisions et les réalisations est une source qui motive les dirigeants à gérer leurs résultats (Degeorge et *al*, 1999). D'ailleurs, (Defond et Jiambalvo, 1991) ont réussi à montrer que la sécurité de l'emploi pousse les dirigeants à lisser les résultats actuels et futurs. Le deuxième courant traite les pressions exercées sur les dirigeants pour atteindre les attentes du marché financier en profitant de l'asymétrie d'information entre les dirigeants et les actionnaires. Les dirigeants sont devenus plus sensibles à l'évaluation du marché financier et à la fluctuation des cours. Ils sont incités à publier des résultats attrayants et susceptibles d'influencer le cours à la hausse.

© 2021 Global Journals

Par ailleurs, nous avons également l'influence des facteurs de contingences comportementale du dirigeant sur la manipulation des données comptables. La théorie de l'enracinement expose le fait que les différents acteurs internes d'une entreprise (dirigeants, salariés) ont tendance à développer des stratégies en vue de préserver leur statut dans l'organisation de l'entreprise.

Dans un contexte de faible performance, les dirigeants pourraient être davantage incités à recourir à des pratiques comptables visant à augmenter leurs résultats afin de masquer les difficultés et améliorer la performance globale de l'entreprise (Janin et Piot, 2008). Par ailleurs, lorsque les résultats comptables avant gestion sont inférieurs aux objectifs que l'on souhaite atteindre, la faible performance peut motiver la gestion des résultats. C'est en particulier le cas de la gestion par les seuils (Burgstahler et Dichev, 1997). Dès lors, la gestion du résultat peut constituer un moyen pour atténuer la visibilité d'une performance médiocre (Mard, 2004). En absence du marché financier, nous pensons que la performance de l'entreprise a sa place dans la mesure où le dirigeant veut montrer une image positive de l'entreprise aux actionnaires (Ndjanyou, 2001). La réduction des impôts est aussi une motivation forte pour manipuler les comptes. En effet, les managers peuvent souhaiter réduire le montant d'impôts sur les bénéfices en enregistrant des charges plus élevées que la normale (Sholes et *al.,* 1992).

Selon (Breton et Schatt, 2003) dans de nombreuses entreprises, les salaires et avantages sociaux accordés aux salariés constituent le principal coût supporté au cours d'un exercice comptable. Ainsi, un accroissement de ces salaires ou avantages se traduit par un bénéfice plus faible et par un risque économique (augmentation du point mort) plus important. Les dirigeants peuvent donc être tentés de réduire les bénéfices afin d'éviter des négociations difficiles avec les salariés ou les syndicats (Waterhouse et *al.,* 1993).

IV. Methodologie de la Recherche

a) *Echantillon de l'étude*

L'échantillon de notre étude représente ce sur quoi porte l'étude. Cette dernière est axée sur les entreprises dont le siège social se trouve dans la ville de Douala. Etant donné que nous cherchons à appréhender les pratiques de gestion du résultat utilisées par les dirigeants des entreprises camerounaises dans le contexte de la pandémie du COVID 19. Selon Stolowy et Bréton (2003), la personne capable de nous donner les explications liées à la pratique de gestion du résultat serait un responsable d'entreprise, car c'est une activité qui lui est destinée. De plus, ce choix tient au fait que les occupants desdites fonctions font fréquemment partie de ceux qui décident ou sont au courant de la politique comptable leur entreprise. Toutefois, compte tenu de l'indisponibilité de ceux-ci, notre choix s'est porté vers les auditeurs, les contrôleurs de gestion et les responsables comptables, car ils sont des acteurs ou intermédiaires dans le jeu de la gestion des données comptables (Stolowy et Breton, 2003).

Nous pouvons présenter notre échantillon dans ce tableau 1.

Tableau 1: Présentation de 1'échantillon

No°	Fonction	Secteur d'activités	Expérience	Durée de l'entretien
1	Auditeur interne	Industrie	8 ans	45 min
2	Auditeur interne	Industrie	6 ans	55 min
3	Contrôleur de gestion	Industrie	4 ans	1 heure
4	Responsable comptable	Service	10 ans	47 min
5	Responsable comptable	Service	7 ans	50 min

b) *Méthodes d'analyse et de traitement des données*

Nous procéderons par une méthode qualitative afin d'appréhender les pratiques de gestion du résultat utilisées par les dirigeants des entreprises camerounaises dans le contexte de la pandémie du COVID 19. Pour ce faire, nous ferons une approche inductive qui nous permettra d'abord de présenter les problèmes résultant de nos entretiens, En effet, à l'aide d'un guide entretien semi-directif l'enquête a été réalisée dans cinq entreprises, compte tenu du fait qu'ensuite il y aurait redondance des données donc saturation. Le guide utilisé est structuré en thèmes et contient un ensemble de questions relatives au sujet abordé.

Compte tenu du contexte marqué par la pandémie du COVID 19, le maximum d'informations a été collecté par vidéo conférence (03) et d'autres sur place. Une retranscription a été réalisée pour chaque entretien. Notre base de travail a été un échantillon de convenance. La collecte d'informations s'est arrêtée quand il nous a semblé que la multiplication d'entretiens ne changerait pas la vision qui ressortait des échanges avec les autres responsables (principe de saturation théorique). Il est important de préciser que les entretiens en face à face (02) ont été faits dans l'enceinte des différentes entreprises. Ces entretiens sont réalisés le week-end ou pendant les jours fériés ou à des heures creuses.

La durée moyenne de l'entretien est de 51 minutes et varie entre 45 minutes et 1 heure. La période de réalisation s'est étalée sur un mois. Un seul entretien

© 2021 Global Journals

n'a pas été enregistré, ceci dû au refus de l'interviewé. Donc nous avons pris des notes de ce que disait l'interviewé. Ces interviews constituent le socle de notre travail. Compte tenu fait que notre travail utilisera une méthode qualitative. Cette approche qualitative, nous permet d'avoir une idée des pratiques utilisées par les entreprises camerounaises pour gérer leur résultat en période de crise sanitaire COVID 19. La démarche par les interviews donne la possibilité au répondant de s'exprimer tout en recadrant l'entretien lorsque celui-ci s'en éloigne. Elle s'est ensuite poursuivie par une analyse du contenu des entretiens. L'analyse du contenu est une méthode adaptée pour analyser objectivement et systématiquement le contenu d'un champ de littérature. Son but est d'éclairer et de tester la vérité et la tendance fondamentale des écrits pour révéler leurs informations potentielles et prévoir leur développement. Le résultat de l'analyse de contenu est souvent présenté sous forme de tableaux de donnée, de chiffres et de commentaires.

V. Les Resultats Obtenus et Discussion

Rappelons l'objectif de notre étude: mettre en évidence les pratiques de gestion du résultat utilisées par dirigeants en période de crise sanitaire du COVID 19.

a) *La réalité des pratiques de gestion du résultat en période de crise sanitaire du COVID 19*

La crise sanitaire a causé un bouleversement total qui s'est manifesté, différemment, d'un secteur d'activité à un autre. En effet, certains domaines, les plus touchés, ont vu leur activité s'arrêter tandis que d'autres ont pu, malgré les restrictions, les mesures de précaution, et la perturbation des chaînes logistiques, poursuivre leurs activités. Compte tenu des incertitudes qui entourent cette période de crise, il est important pour les organisations d'adapter leur charge à la situation résultante de l'épidémie. Et c'est dans ce contexte qu'apparaît l'importance de diminuer les charges du personnel avec la mise en chômage technique des certains employés et la diminution de la masse salariale. C'est ainsi qu'un répondant affirme: « *La pandémie du COVID 19 a engendré des conséquences économiques et financières très graves, auxquelles aucune entreprise n'a échappé. Plusieurs activités ont été touchées. Une situation qui a mis les dirigeants face à deux défis majeurs : affronter une crise en agissant en urgence et prendre des mesures pour diminuer les charges de l'entreprise à court et moyen terme, euh compte tenude la baisse des certaines activités on était obligé de procèdes à la réduction des effectifs de la main d'œuvre au niveau des sites industriels, mais également de façon indirecte à travers l'arrêt des donneurs d'ordre ou le ralentissement des chaînes de logistique et d'approvisionnement ou diminuer la masse salariale*». En effet, lorsque les entreprises ont connu des baisses des activités, bon nombre ont opté pour la réduction des effectifs du personnel, impactant ainsi la masse salariale et le résultat de l'entreprise en vue de présenter une bonne image. Surtout, les salaires et avantages sociaux accordés aux salariés constituent le principal coût supporté au cours d'un exercice comptable. Les responsables des entreprises profitent de la crise sanitaire pour ajuster les charges à leur avantage.

Par ailleurs, la pandémie que traverse le monde actuel représente une menace pour la santé des populations de tous les pays du monde. La forte propagation du virus, et les mesures de prévention recommandées par les autorités sanitaires ont, bien évidemment, un impact sur la vie quotidienne. Pour faire face à cette situation, des décisions drastiques ont été prises, surtout au début de la pandémie: le confinement, la limitation des déplacements, le couvre-feu, la fermeture des commerces en fin de journée…Et ce, afin d'atténuer les effets de la crise et préserver la santé des citoyens. Cependant, cette situation a eu des répercussions considérables sur les économies, impactant de façon directe les entreprises en engendrant une incertitude énorme sur les créances des entreprises. Une autre technique identifiée pour gérer les résultats dans ce contexte est l'estimation comptable (3 répondants), aussi un interlocuteur nous répond «*les difficultés financières résultantes de l'apparition du coronavirus aura des répercussions plus difficiles, c'est surtout au niveau des estimations comptables. Les provisions non constituées ou bien suffisamment constituées, ou un peu trop constituées selon le sens que les dirigeant veulent donner au résultat*».

L'estimation peut se faire au niveau des provisions ou au niveau des charges en fonction des propos tenus par les interviewés. Dans un premier temps, les entreprises camerounaises estiment les provisions. Certaines entreprises, par exemple au niveau des provisions sur les créances, elles ne provisionnent pas au taux qu'elles-mêmes admettent dans des situations bien déterminées. Ainsi, elles biaisent le résultat dans la mesure où elles utilisent des taux inférieurs à ceux qui sont normalement pratiqués. De plus, il y a également le fait qu'elles ne constatent pas certaines provisions car ceux-ci ne sont pas classées comme des clients douteux. Les abonnements semblent être des postes sur lesquels les entreprises camerounaises (03 interviewés) s'appuient également pour pratiquer la gestion du résultat. La technique utilisée consiste à surestimer le montant des charges par exemple les factures d'électricité, téléphone, internet, tout en les provisionnant. Les responsables des entreprises profitent des brèches laissées pour estimer les charges ou les provisions à leur avantage.

Dans le même ordre d'idées, la pandémie du COVID 19 a entrainé la baisse brutale de la productivité et de la consommation du fait du confinement des

© 2021 Global Journals

individus. Cette baisse généralisée peut également s'observer au niveau de la performance et du résultat de l'entreprise. Le dirigeant qui désirent gonfler leur résultat peuvent donc agir sur la variation des stocks. C'est ainsi qu'un interlocuteur s'exprime « *L'utilisation de la variation des stocks est aussi un procédé stratégique pour gérer son stock afin d'obtenir un résultat souhaité en vue de minimiser le montant des impôts dans ce contexte de pandémie sanitaire. Les entreprises sonten difficulté financière et par conséquent elles sont à la recherche des meilleures formules pour baisser le résultat et payer moins impôt*». En effet, sur les cinq (5) entretiens menés, la majeure partie des répondants soulignent que l'évaluation des stocks permet à l'entreprise d'améliorer son résultat. Seulement un seul interviewé précise qu'elle n'est pas tellement utilisée. Les six (04) autres avis répondent par une affirmation. Ils expliquent cela par le fait que si les dirigeants cherchent à optimiser le résultat, ils peuvent mettre l'attention sur les comptes de variation de stock. Il s'agit soit de minimiser la valeur des stocks ou de l'augmenter. Le compte de résultat devient donc impacté d'une manière indéniable. En outre, un autre répondant donne son avis: « *Le compte de résultat est influencé par le montant de variation de stock. On peut agir sur la variation du stock pour pouvoir améliorer le produit, en minimisant, la charge de stock dans le résultat on améliore le résultat surtout avec la période marquée par la COVID 19 où les entreprises enregistrent les graves pertes. Ces pertes peuvent contribuer à diminuer les gains des dirigeants* ». Ces différentes réponses nous montrent que la crise sanitaire COVID 19 a une influence sur la stratégie des dirigeants en matière de manipulation de données comptables.

b) Discussion Des Resultats

Le but de notre article est de répondre à la problématique suivante: « comment la crise sanitaire COVID 19 influence la gestion du résultat comptable dans les entreprises». Pour parvenir à cette fin, nous avons opté pour une étude qualitative dans le cadre du paradigme interprétatif. Après plusieurs entretiens avec les dirigeants d'entreprises et les professionnels comptables, nous avons procédé à une analyse approfondie des résultats que nous allons discuter dans cette section.

Les différents entretiens nous dévoilent le niveau d'importance de l'impact de la COVID19 sur la pratique de gestion du résultat comptable. En effet, la crise sanitaire a engendré des pertes énormes pour tout le secteur d'activités. Pour compenser ces pertes, les dirigeants utilisent souvent les techniques de gestion des données comptables pour optimiser leur résultat.

Toutefois, cette crise sanitaire n'est pas la première qu'a connu les entreprises. Le 20^{éme} siècle a connu une flambée de pandémies mortelles qui ont marqués l'histoire, notamment «la grippe Espagnole» apparue en 1918. Ainsi, durant le 21ème siècle, l'humanité a attesté des crises pandémiques qui sont: «le coronavirus du syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS)» en 2002, «le N1H1 ou la grippe aviaire» en 2009 et «Ebola» qui a culminé durant la période 2013-2014. En réalité, l'impact économique et commercial de la COVID-19 diffère de ces pandémies.

Les entretiens nous ont révélé à l'unanimité que les dirigeants des entreprises camerounaises en cas des difficultés font recours la variation des stocks, ce qui les aide à mieux influencer les résultats comptables et par conséquent à payer moins d'impôt.

Au-delà de toutes les variables suscités ct présentes dans la littérature, les entretiens nous ont révélé un nouvel aspect souvent négligé, mais autant important que les précédents. En effet, certaines entreprises nous ont révélés que la diminution des effectifs de la main d'œuvre est également une technique utilisée pour influencer le résultat de l'entreprises, à travers la baissede la masse salariale, il faut aussi préciser d'autres entreprises utilisent les frais d'abonnement comme technique de manipulation.

VI. Conclusion

Nous avons essayé dans cet article d'identifier l'impact de la crise liée à la pandémie de COVID-19 sur les entreprises et plus particulièrement sur la gestion du résultat comptable. Pour mener à bien notre recherche, nous avons recouru à une approche qualitative focalisée sur l'analyse d'interviews. De cette approche qualitative, nous avons pu déduire que les entreprises camerounaises gèrent leurs résultats pour faire face à cette crise sanitaire. La contribution de cet article est double. D'une part il contribue à 1'avancée de la science matière de gestion du résultat comptable et d'autre part d'optimiser la gouvernance de l'entreprise en matière de contrôle des dirigeants et d'appréhender la gestion de la crise sanitaire du COVID 19.

Il serait intéressant pour des recherches futures de recueillir par exemple l'avis gestion des dirigeants d'entreprise et de l'administration fiscale pour mieux affiner la recherche sur les techniques de gestion du résultat dans le contexte Cameroun. Enfin, la crise liée à la COVID-19 que traverse le monde actuellement, nécessite une étroite collaboration entre l'ensemble des métiers et des organisations, afin de pouvoir faire face aux risques actuels liées à cette période et même à ceux qui vont survenir dans le futur proche.

Bibliographie

1. Assaad Idrissi M, Oudda Y. et Taouab O. (2020)« Quel modèle de développement pour le Maroc dans l'ère post coronavirus», *Revue Internationale du chercheur* , Vol 1, n°2, pp:24-43.
2. Ball R. et Brown P. (1968), "An empirical evaluation of accounting income numbers" *Journal of Accounting Research* 6 (2): 159-178.

© 2021 Global Journals

3. Barton M. A. et Sutcliffe K. M. (2009), «Overcoming Dysfunctional Momentum: Organizational Safety as a Social Achievement», *Human Relations* 62(9): 1327-1356.
4. Ben Amar W. et Zéghal D. (2006), «La communication volontaire d'information par les entreprises en difficulté financière» "*Comptabilité, Controle, Audit et Institution*(S), Tunisie (2006).
5. Beneish M.D. (2001), "Earnings management: A perspective", *Working paper,* www.ssrn.com. Bigley G. A. et Roberts K. H. (2001), «The incident command system: High-reliability organizing for complex and volatile task environments». *Academy of Management Journal, 44*(6), 1281–1299. Bland, M. (1998), *Communicating out of a crisis*, Londres: Macmillan Business.
6. Bowonder B. et Linstone H. (1987), «Notes on the Bhopal accident: Risk analysis and multiple perspectives», *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 32, 183 – 202.
7. Breton G. et Schatt A. (2003), «Manipulation comptable: les dirigeants et les autres parties prenantes », *La Revue du Financier*, 139, p. 18-25.
8. Breton G. et Stolowy H. (2003), «Accounts Manipulation: A Literature Review and Proposed Conceptual Framework" *Review of Accounting and Finance*, vol 3, n°1, p5-92.
9. Burgstahler D. et Dichev I. (1997), "Earnings management to avoid decreases and losses", *Journal of Accounting and Economics,* vol. 24, pp. 99-126.
10. Casta J.F. (2000), «Théorie positive de la comptabilité. In Encyclopédie de comptabilité, de contrôle de gestion et audit (Ed, Colasse B.). Paris: *Economica,* 1223- 1232.
11. Chambers, R. J., 1955. Blueprint for a Theory of Accounting. *Accounting Research*, 6:1, 17–25. Chia R. et MacKay B. (2007), «Post- Processual Challenges for the Emerging Strategy-as-Practice Perspective: Discovering Strategy in the Logic of Practice ». *Human Relations*, 60, 217-242.
12. Cohen D.A. et Zarowin P. (2010), «Accrual-Based and Real earnings management activities around seasoned equity offering », *Journal of Accounting and Economics,* Vol 50, n°1 p2-19.
13. Cohen J., Krishnamoorthy G. et Wright A. (2004), «The Corporate Governance Mosaic and Financial Reporting Quality», *Journal of Accounting Literature,* vol. 23, p. 87-152. Corner A. et Hahn U. (2013), «Normative theories of argumentation: Are some norms better than others? » ? Synthese 190(16).
14. Darsa J.D. (2010) « *La gestion de crise en entreprise* », Gereso Editions.
15. Dechow P. et Skinner D. (2000), «Earnings management: Reconciling the views of accounting academics, practionners and regulators.», *Accounting Horizons,* vol 14, n°2, pp. 235-250.
16. Defond M. et Jiambalvo J. (1991), « Incidences and circonstances of accounting errors.», *The Accounting Review,* vol. 66, pp. 643-655.
17. Degeorge F. Patel J. et Zeckhauser R. (1999), «Earnings Management to Exceed Thresholds », *The Journal of Business*, vol.72, N°1.
18. Dutton, J. E. (1986), The processing of crisis and non-crisis strategic issues, *Journal of Management Studies*, vol. 23, p. 501 – 517.
19. Dye R.A. (1988), "Earnings mangement in an overlapping generations model", *Journal of Accounting Research*, p101-116.
20. Elqayam S. et Evans O. St B. T. (2011), «Subtracting "ought" from "is": Descriptivism versus normativism in the study of human thinking», Behavioral and Brain Sciences 34(5):233-48; Feldman M. S. et Orlikowski W. J. (2011), «Theorizing Practice and Practicing Theory» October 2011 *Organization Science* 22(5): 1240-1253 Graham J. R., Harvey C. R. et Rajgopal S. (2005), "The economic implications of corporate financial reporting" *Journal of Accounting and Economics Vol* 40 n°1-3, p3-73.
21. Gundel, S., (2005), Toward a new typology of crises, Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol. 13, N° 3, pp. 106-115.
22. Gunny K. A. (2010), « The relation between earnings management using real activities manipulation and future performance : evidence from meeting earning bench marchs», *Contemporary accounting research*, vol 27 issue, pp 855-888.
23. Healy P. et Wahlen J. (1999), «A review of the earnings management literature and its implications for standard setting», *Accounting Horizons,* Vol 13, n°4, pp. 365-383.
24. Healy, P. (1985), "The effect of bonus schemes on accounting decisions", *Journal of Accounting and Economics,* Vol. 7, p. 85-107.
25. Heiderich, Didier (2010). *Plan de gestion de crise : Organiser, gérer et communiquer en situation de crise* Paris, Dunod, 240 p.
26. Holder-Webb L. (2003), «Strategic Use of Disclosure Policy in Distressed Firms», Working Paper. University of Wisconsin- Madison
27. James, Erika H. et Lynn Perry Wooten (2010). *Leading under pressure : From surviving to thriving before, during, and after a crisis*, New York, NY, Routledge, 282 p.
28. Janin R. et Piot C. (2008), «L'influence des auditeurs externes et des comités d'audit sur le contenu informatif des manipulations comptables», *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 233, pp. 23-34
29. Jensen, M.C. et Meckling, W. (1976), "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure", *Journal of Financial Economics,* vol.3, n°4, p. 305-360.

© 2021 Global Journals

30. Johnson G., Langley A., Melin, L., et Whittington R. (2007), «Strategy as Practice: Research Directions and Resources». Cambridge, UK: Cambridge University Press.
31. Lagadec, P. (2000), *Ruptures créatrices*, Paris: Editions d'organisation.
32. Langley A. (1999), «Strategies for theorizing from process data». *Academy of Management Review*, 24(4), 691–710
33. Langley, Ann et Haridimos Tsoukas (2017). «Introduction: Process thinking, process theorizing and process researching», dans Ann & Haridimos Langley, Tsoukas (dir.), *The sage handbook of process organization studies*, Sage, p. 651.
34. Lehu, J. M. (1998), *Alerte Produit !*, Paris: Editions d'organisation.
35. Mard Y. (2004), « Gestion des résultats comptables: l'influence de la politique financière, de la performance et du contrôle», *XXVeme congress de l'AFC-Orléans,* pp 1-26.
36. Masmoudi A. W. et Boujelbène Y. (2015), « Internal governance mechanisms and value relevance of accounting earnings: An empirical study in the French context" *International Journal of Managerial and Financial Accounting,* Vol 7.
37. Morin, E. (1976), Pour une crisologie, *Communications*, n° 25, p. 149 – 163.
38. Ndjanyou L. (2001), «Risque, l'incertitude, et financement bancaire de la PME camerounaise: l'exigence d'une analyse spécifique du risque», *CERAF*, p. 26.
39. Ngongang, D. et Souleymanou K. (2008). « Mutation comptable OCAM/OHADA et facteurs déterminants du changement dans les en-treprises camero-unaises», Euro - Mediterranean Economics and Finance Review,vol 3, n°1, first quarter, pp.190-207.
40. Ogrizek, M. & J. M. Guillery (1997), *La communication de crise*, Paris: Presses Universitaires de France.
41. Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *The Academy of Management Review, 23*(1), 59–76. https://doi.org/10.2307/259099.
42. Piot C.et Janin R. (2004), «Qualité de l'audit, gouvernance et gestion du résultat comptable en France» *25ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Orléans, Mai, 147-175.
43. Pozza L., Markarian G. et Prencipe A. (2008), «Capitalization of R&D costs and earnings management: evidence from Italian listed companies», *The International Journal of Accounting* Vol 43, pp 246-267.
44. Raffournier B. (1990), « La théorie positive de la comptabilité: une revue de la littérature», *Economies et sociétés, série sciences de gestion*, n° 16, p.137-166.
45. Roux-Dufort C. (2000), *La gestion de crise : Un enjeu stratégique pour les organisations,* Paris: De Boeck & Larcier.
46. Roychowdhury S. (2006), "Earnings management through real activities manipulation" *Journal of Accounting and Economics,* Vol 42, n°3, p335-370.
47. Saboly M., 2001 «Information comptable et défaillance des entreprises: le cas français», *Comptabilité Contrôle Audit* 001/2 Tome 7 | pages 67 à 86.
48. Sandberg J. et Tsoukas H. (2011), «Grasping the Logic of Practice: Theorizing Through Practical Rationality », *Academy of Management Review,* Vol. 36, No. 2.
49. Schipper, K. (1989), "Commentary on Earnings Management", *Accounting Horizons*, p. 91-102 Scholes M.S., Wilson G.P. et Wolfson M.A. (1992), "Firms Responses to Anticipated reductions in Taxes Rates: The Tax reform act of 1986", Journal of Accounting Research (supplement), pp 161-185.
50. Seboui S. (2003), «Stratégies d'innovation, diversification et gestion des résultats», *La Revue Francaise des sciences de gestion, Direction et Gestion*, n°224, pp.84-97.
51. Stolowy H. et Breton G. (2003), «La gestion des données comptables : une revue de la littérature », *Comptabilité - Contrôle – Audit* 2003/1 Tome 9, pages 125 à 151.
52. Turner, B. A. (1976), "The organizational and interorganizational development of disasters", *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, p. 378-397.
53. *WATERHOUSE J., GIBBINS M. et RICHARDSON A. J. (1993) « L'information financière stratégique: le cas des négociations collectives», Contemporary accounting research*
54. Watts R. et Zimmerman J. (1978), "Toward a positive theory of the determination of accounting Standards" *The Accounting Review,* Vol 53, p. 112-134.
55. Westphalen M. H. (1998), *Communicator – Le guide de la communication d'entreprise,* Paris: Dunod.
56. Zang A. Y. (2012), "Evidence on the trade-off between real activities manipulation and accrual-based earnings management" *The Accounting Review* Vol 87, n°2, p675-703.
57. Sangue Fotso R. et Bionomo H. R. (2018), La pratique de la Comptabilité dans les TPE camerounaises, 18p.,http://www.jeacc.org/wp-content/uploads/2018/12/A2-Sangue-etBionomo.pdf.

© 2021 Global Journals

This page is intentionally left blank

© 2021 Global Journals