

LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES AU GABON

CAS DE LA CAISSE NATIONALE DE SECURITE SOCIALE

- Nom : ONDAGUI ANTCHOUO
- Prénom : Wilfrid Davy
- Etudiant en 2^{ème} année DBA à l'université Paul Valery de Montpellier 3
- BP : 134 boulevards de l'indépendance
- ondaguilamour@gmail.com // w.ondagui@cns.gabon
- +24106271011 // +24104781414

Résumé :

La crise économique que traverse l'Afrique en général et en particulier le Gabon, aujourd'hui confirme que la gouvernance doit s'inscrire dans une vision stratégique conciliant le cadre sociétal et environnemental de l'entreprise citoyenne, pérenne et créatrice de la valeur ajoutée.

Face à ces défis de plus en plus pesants pour les entreprises publiques, de nouvelles réformes et stratégies se développent pour permettre à ces entreprises publiques d'être plus efficaces. Cela requiert donc la modernisation de la gestion qui a notamment pour objectif d'améliorer la performance. L'impact joué par la pratique de la gouvernance dans le développement de la performance organisationnelle d'une entreprise public est à considérer au premier degré.

En effet, le constat est que nos administrations et nos entreprises publiques, souffrent d'une carence de mécanismes et de culture de Gouvernance, car dans la plupart de ces institutions publiques, On y fait de la gestion, une certaine forme de management, mais pas de gouvernance. Ce qui engendre en conséquence, des services publics plus coûteux et moins opérationnels. Les causes profondes de cette situation préoccupante de services publics sont certes multiples, mais la mauvaise gouvernance est la cause principale de cette situation désastreuse.

Mots clés : la gouvernance- entreprises publiques- la performance organisationnelle- management- - Etat- Conseil d'Administration

Anglais :

OBJECTIFS :

Depuis la fin des années 1980, les mauvaises performances et la faillite de certaines grandes entreprises publiques remettent en cause la gouvernance d'entreprise, le management organisationnel et le profil du dirigeant, (A. Boujenoui, R. Bozec et D. Zeghal, 2004). Cette attention toute particulière trouve son explication par le biais des mécanismes de gouvernance d'une part et les processus de leadership d'autre part.

L'objet de cette contribution vise à montrer que le système de gouvernance appliqué au sein des sociétés publiques paraît être comme une des raisons à la contreperformance que connaissent ces sociétés remplissant avant tout une mission de service public. Cependant, l'amélioration ou encore le développement de la « performance », au sens large, est considérée comme un défi essentiel au maintien du « rang » auquel prétendent les gouvernants. Pour ce faire, nous voulons essayer d'apporter quelques causes au dysfonctionnement de la gouvernance des organisations malgré l'existence d'un conseil d'administration, et le contrôle de l'Etat sur les entreprises publiques (pouvoir politique). Par la suite, nous tenterons d'identifier les outils nécessaires à la bonne gouvernance, le profil du bon dirigeant, et le management public

REVUE DE LA LITTÉRATURE (ETAT DE L'ART) :

Étudier comment la gouvernance permet d'améliorer le développement des capacités de coopération, notamment pour l'innovation.

Joseph Schumpeter, dans *Capitalisme, Socialisme et Démocratie*, impute le déclin des occasions d'investissements liés à l'innovation par le fait que la recherche est désormais gérée de façon bureaucratique, planifiée, au sein des grandes firmes managériales.

Au moment de la transition d'un mode de régulation à un autre, le plus souvent sous l'effet d'innovations de rupture, le mode de gouvernance se trouve remis en cause. (Michel Marchesnay). Les dirigeants jouent un rôle central dans la création de valeur, le système de gouvernance d'entreprise sera défini comme l'ensemble des mécanismes organisationnels ayant pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants. Selon cette définition, la gouvernance d'entreprise est à appréhender dans ses conséquences sur les décisions des dirigeants qui déterminent la création de valeur.

D'un point de vue financier, l'enjeu central pour juger les pratiques de gouvernance est leur impact sur la création de valeur. (Aguilera et Cuervo-Cazurra ; 2004) affirment : « sera jugée

comme meilleure toute pratique de gouvernance contribuant à un accroissement de la valeur ». S'inscrivant dans une logique d'essence disciplinaire, le modèle de la création de valeur conduit à des recommandations en termes de gouvernance qui pourraient être qualifiées de palliatifs à une possible destruction de valeur plutôt qu'à une véritable création de valeur. Selon LEBAS (1998 :126-127), la performance managériale est définie comme la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés.

- RESULTATS :

Dans les entreprises publiques, le propriétaire de l'entreprise qui est l'Etat délègue son pouvoir à des managers c'est-à-dire des dirigeants. Ces derniers gèrent alors ces entreprises pour le compte de l'Etat. Les deux parties sont engagées dans une relation de résultat. L'Etat met en place un Conseil d'Administration qui veille au bon fonctionnement et à la bonne pratique des mécanismes de gouvernance et le dirigeant a pour mission de les faire appliquer. L'entreprise publique se différencie de l'entreprise privée par le contrôle de droit qu'exerce l'Etat dans la définition de sa stratégie.

Sur le plan conceptuel, il semble possible de préciser la notion d'entreprise publique en reconsidérant celle de la propriété.

La fermeture de plusieurs entreprises ainsi que les incertitudes relatives au sort des privatisations de certaines d'entre elles, mettent en évidence, d'une part, que les entreprises publiques sont soumises à des contraintes particulières et, d'autre part, que le débat sur l'opportunité de maintenir des entreprises publiques dans le secteur concurrentiel est loin d'être clos. Ces événements montrent que la question de l'efficacité des entreprises publiques reste d'actualité. L'Etat conserve une influence prépondérante, par un contrôle direct ou indirect qu'il exerce sur les entreprises publiques. Donc il revient à l'Etat de mettre en place les outils de stratégies, de management et surtout de les mettre en pratique

- APPORTS DE LA RECHERCHE ET IMPLICATION :

L'amélioration du système de gouvernance, doit pousser les dirigeants à être capables de mettre en place des modèles et outils, des méthodes de management permettant d'asseoir durablement la rentabilité de l'entreprise publique. Afin d'y parvenir, ils doivent mettre en pratique tous les outils de bonne gouvernance, tout en exerçant une communication prompte et didactique à l'endroit du Conseil d'Administration, du personnel et des usagers, sur tous les éléments fondamentaux touchant au social, à l'économique et au financier. Face à ces défis de

plus en plus pesants pour les entreprises publiques, de nouvelles réformes et stratégies doivent être en cours de développement pour permettre aux entreprises publiques de fournir des services publics plus efficaces. Cela impose donc au conseil d'administration de bien jouer son rôle

Les mécanismes de gouvernance sont traditionnellement présentés comme des dispositifs internes et externes qui vont permettre d'aligner les intérêts des actionnaires et des dirigeants, et donc de surveiller le dirigeant afin de minimiser son comportement opportuniste.

Charreaux (1997) prend en compte l'apport de la théorie des coûts de transaction pour introduire le critère de l'intentionnalité du mécanisme de gouvernance, distinguant ainsi les mécanismes spontanés des mécanismes intentionnels.

- BIBLIOGRAPHIE :

Nazik F., « Stratégie, gouvernance et performance des moyennes entreprises : quel est l'impact de la cotation en bourse ? », *Revue Management et Avenir*, 2007, p. 147 – 166.

Pigé B., « La gouvernance d'entreprise dans les PME : l'adaptation du profil du dirigeant aux besoins de l'entreprise », *Revue Internationale PME*, vol. 15, n° 2, 2002, p. 119-142.

Roth F., « Gouvernement des entreprises et stratégie du dirigeant : une étude clinique dans le secteur de l'assurance », *Working Papers LEG/Fargo*, 2000.

Jean-François NGOK EVINA., « Système de gouvernance et performance des entreprises camerounaises : un mariage harmonieux »

Bancel F., *La gouvernance des entreprises*, Economica, 1997

Pigé B., « La gouvernance d'entreprise dans les PME : l'adaptation du profil du dirigeant aux besoins de l'entreprise », *Revue Internationale PME*, vol. 15, n° 2, 2002, p. 119-142.

Azan Wilfrid. Développement chez F. Perroux et performance par le changement organisationnel. *Revue Française de gestion*, 2007, n° 171/2, p. 15-30.

L'effet et du dirigeant sur la performance de l'entreprise Sabrina Chikh

THÈSE Pour obtenir le grade de Docteur en Sciences de Gestion

Présentée et soutenue publiquement par Sabrina Chikh

Le 17 novembre 2010

L'EFFET DU DIRIGEANT SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Thèse soutenue par Sabrina Chikh sous la direction de Pascal Grandin:

Lille School of Management and Research Center, discipline: sciences de gestion, spécialité
Finance