

PARADOXES DE LA THEORIE DE LA GOUVERNANCE DANS LES EP AU CAMEROUN

FEUDJO Jules Roger

Professeur en Sciences de Gestion, Université de Dschang, Cameroun. Membre LAREGO (Laboratoire de recherche en économie et gestion des organisations).

Email : jrfeudjodem@yahoo.fr, Tel. (237) 6 77 08 53 77

LAGMANGO Virginie Laurette

Assistant en Sciences de Gestion, Université de Yaoundé 2 - ISTAG, Cameroun

Email : vlba2@gmail.com, Tel. (237) 6 55 07 51 32

RÉSUMÉ :

Les cas Camair-co et Sodecoton au Cameroun montrent que le comportement des dirigeants et leurs conséquences ne relèvent pas d'une théorie universelle. Au contraire, ils dévoilent des paradoxes de nature à confirmer l'universalité de la contingence dans la théorie de la gouvernance.

Mots clés : Gouvernance, enracinement, rotation, performance, Camair-co, Sodecoton

ABSTRACT :

The cases Camair-Co and Sodecoton in Cameroon show that the behaviour of the leaders and their consequences do not concern a universal theory. On the contrary, they reveal paradoxes likely to confirm the universality of the contingency in the theory of the governance.

Key words: governance, entrenchment, turn-over, performance, Camair-co, Sodecoton

SYNTHESE DE LA COMMUNICATION

L'**objectif** de cet article est de décrire et d'expliquer le comportement des mandataires sociaux des entreprises publiques (EP) au Cameroun et d'établir le lien entre rotation/enracinement des dirigeants et la performance de la Camair-co et de la Sodécoton. De cet objet découle **la question de recherche** suivante : quels sont les effets de l'enracinement et de la rotation des dirigeants sur la performance de ces sociétés d'Etat ?

Ainsi, cet article part de **l'idée générale** qu'au Cameroun, il existe un paradoxe en matière de durée de mandat des dirigeants et performance des EP. Et, les systèmes de contrôle et de gestion mis en place ne jouent pas efficacement leur rôle et permettent ainsi aux dirigeants de développer des comportements opportunistes. D'où notre **problématique** qui est celle de décrire et d'expliquer les systèmes de contrôle et de gestion des firmes publiques au Cameroun et de faire une comparaison des styles de gouvernance dans les cas Camair-co et Sodécoton, qui peuvent être interprétés comme source de destruction de la valeur.

REVUE DE LITTÉRATURE

Cet article qui a pour objet le management des entreprises publiques rentre dans le cadre global de la gouvernance des entreprises publiques. Ces dernières ont montré au cours des années précédentes et même encore aujourd'hui les risques d'une latitude managériale non contrôlée. Du point de vue théorique, la réflexion sur la gouvernance s'inspire très directement de la théorie d'agence (Jensen et Meckling, 1976). Cette théorie définit un certain nombre de concepts et de propositions utiles pour modéliser les problèmes de contrôle et de gestion des entreprises. Elle analyse les conflits qui apparaissent entre l'actionnaire (le principal) et le dirigeant (l'agent) et elle suggère des mécanismes de résolution de ces conflits. L'objectif du dispositif de gouvernance vise à mettre en place des mécanismes (principalement le conseil d'administration) permettant de discipliner le dirigeant et de réduire son espace discrétionnaire, afin de sécuriser l'investissement financier des actionnaires.

Dans le cas spécifique des entreprises publiques au Cameroun, ce contrôle est réservé aux structures étatiques (ministères de tutelles, chambre des comptes, conseil supérieur d'Etat) et classiques de gouvernance d'entreprise (conseil d'administration, assemblée générale des actionnaires, commissaires aux comptes).

La théorie de l'enracinement des dirigeants (Shleifer et Vishny, 1989) s'inscrit dans une perspective mise en évidence initialement par la théorie de l'agence : l'enracinement traduit une volonté de la part de l'agent de neutraliser les mécanismes de contrôle qui lui sont imposés par le principal : ce qui devrait lui permettre de s'octroyer des avantages personnels plus importants.

Pour ces théories, l'objectif du système de gouvernance est de s'assurer que tout dirigeant soit évalué selon sa performance. Ainsi, en cas de mauvaise performance, il faut veiller à ce qu'aucun mécanisme évitant la révocation n'existe.

Deux concepts majeurs émergent alors des débats sur la mise en place d'un système de gouvernance d'entreprise efficace :

- **L'enracinement du dirigeant** qui est une réaction aux mécanismes de contrôle ;
- **La rotation du dirigeant** qui est une solution à l'enracinement et peut avoir un impact sur la richesse créée par l'entreprise.

METHODOLOGIE

Dans le cadre de cet article, nous avons opté pour **une étude de cas portant sur deux entreprises** :

- une entreprise à capitaux essentiellement public : la **Cameroon Airlines Corporation (CAMAIR-CO)** qui est une compagnie aéronautique ;
- et une société d'économie mixte à participation publique majoritaire : la **Société de Développement du Coton (SODECOTON)**.

Ce choix a été dicté par notre volonté de faire une comparaison entre deux firmes présentant des styles de gestion différents. Dans l'une, en effet, on trouve une forte rotation des mandataires sociaux (Camair-co) et dans l'autre, il y a un enracinement avéré du dirigeant (Sodecoton). L'objectif est de comparer le niveau de performance de ces deux entreprises selon le système de gestion en place.

La période d'étude est de 2005 à 2016. Nous avons eu recours à **l'analyse documentaire** comme méthode de collecte de données. Selon Wacheux (1996), « *l'analyse des documents et des archives est une opération de structuration d'informations éparses, pour aboutir à un résultat original, utilisable pour le chercheur* ». Le rôle des documents consiste essentiellement à corroborer des informations et à augmenter la validité des autres sources (Yin, 2003).

RESULTATS

La structure de propriété de ces firmes montre que ce sont des entreprises à capital concentré entre les mains de l'Etat. Nous sommes ainsi dans le cas d'une gouvernance actionnarial. Dans le cas du management de la Camair-co, il y a une forte rotation de ces mandataires sociaux, soit un taux de rotation de 71,4%. C'est clairement le signe d'un management instable et une défaillance dans le système de nomination des organes de gestion des entreprises publiques au Cameroun. Le management de la Sodecoton montre plutôt un cas d'enracinement aigu (un dirigeant ayant fait 29 ans au poste). Cependant, l'analyse de leur performance montre qu'elles affichent des résultats critiques : ces firmes sont au bord de la faillite. Preuve que l'enracinement ou la rotation rapide des mandataires sociaux ont une influence négative sur la performance des entreprises publiques au Cameroun.

Par ailleurs, dans ces firmes, la majorité des directeurs nommés étaient internes. Or, dans la littérature, une succession en interne devrait être d'autant plus favorable aux actionnaires que la firme est de grande taille. Ceci implique une influence positive de la taille de la firme sur la richesse des actionnaires en cas de changement de dirigeant. Paradoxalement, cela ne se vérifie pas dans les cas Camair-co et Sodecoton, où, il s'est avéré que la nomination des managers internes (6 sur 8) à l'entreprise s'est soldée par une mauvaise gestion et partant d'une baisse de la performance de l'entreprise : augmentation des charges et de la dette, signature de contrats fictifs, violation du régime de passation des marchés publics.

Si on se réfère à Pigé (1998), qui a avancé la rotation des dirigeants comme une solution à l'enracinement, mais à condition que les mécanismes de gouvernance jouent pleinement leur rôle, nous sommes portés à dire que les causes de ces mauvaises prestations des gestionnaires se trouvent au niveau du système de gouvernance de ces sociétés.

APPORTS ET IMPLICATION

Cet article est le prolongement et l'enrichissement des travaux existant sur les théories de l'enracinement et de la rotation dans les stratégies des dirigeants des entreprises publiques. Il s'agit de vérifier si les hypothèses de base sont valides dans le cas de la firme publique. La mise en évidence d'un comportement des acteurs organisationnels vus sous le

prisme de la durée du cycle de vie des mandataires sociaux dans le contexte spécifique des entreprises publiques peut entraîner une remise en cause, soit un élargissement du débat par rapport aux enseignements de la théorie de l'enracinement/rotation et provoquer un développement soit d'un nouveau, soit d'un champ *alternatif* de recherche.

Eu égard à ces éléments, nous suggérons à l'Etat de définir règles de bonnes gouvernances en adéquation avec le contexte de l'entreprise publique camerounaise. D'appliquer les principes de management et de contrôle des entreprises privées aux sociétés d'Etat.

BIBLIOGRAPHIE

- Jensen M.C. et Meckling W.H. (1976), "Theory of The Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, vol.3, pp.305-360.
- Paquerot M. (1996), *Stratégies d'enracinement des dirigeants et prises de contrôle d'entreprises*, Thèse de doctorat, Université de Bourgogne.
- Pigé B. (1998), « Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.1, n°3, pp.131-158.
- Shleifer A. et Vishny R. (1989), "Management Entrenchment : The Case of Manager-Specific Investments", *Journal of Financial Economic*, vol.25, pp.123-139.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en sciences de gestion*, Economica, Paris.
- Yin R.K. (2003), *Applications of case study research*, (2^{ème} éd.), Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- Boujenoui A., Bozec R. et Zeghal D. (2004), « Analyse de l'évolution des mécanismes de gouvernance d'entreprise dans les sociétés d'État au Canada », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.7, n°2, juin, pp.95–122.
- Carminatti-Marchand G. (1999), « Gouvernance d'entreprise et performance : L'influence du comportement du conseil d'administration », *Journées Internationales de l'AFFI*.
- Coriat B. et Weinstein O. (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Le livre de poche, Collection Références.
- Fama E.J. et Jensen M.C. (1983), "Separation of Ownership and Control", *Journal of Law and Economics*, vol.26, June, n°2, pp.301-326.
- Finet et al. (2005), *Gouvernement d'entreprise : Enjeux managériaux, comptables et financiers*, ed. Boeck, 269p.
- Gomez P.Y (1996), *Le gouvernement de l'entreprise, Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*, Paris, Interéditions.