

GOVERNANCE PARTENARIALE ET PERFORMANCE DES ENTREPRISES DU SECTEUR ENERGETIQUE AVAL

NOM : BINDJEME ELLA

PRENOM : TERENCE

INSTITUTION : UNIVERSITE DE DOUALA CAMEROUN

**ADRESSE PROFESSIONNELLE : FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET
DE GESTION APPLIQUEE BP 4032**

COURRIEL : bindjemeselate@yahoo.fr

Téléphone : (237) 699598585/ (+237) 650514948/ (+237) 699667713

Résumé :

Notre communication a pour hypothèse générale que les entreprises ayant un score de gouvernance partenariale plus élevé, seront caractérisées par une meilleure performance financière et sociale. Le test se fait sur un échantillon de 35 entreprises du secteur énergétique du Cameroun de la période de 2010 à 2017 afin de suivre leur évolution. Leur choix se justifie par le fait qu'elles doivent répondre à la fois à l'exigence de rentabilité et de compétitivité, et à celle de satisfaction de la population ; d'autant plus qu'en tant que gage du développement économique et du bien-être social, elles sont considérées comme le moteur de développement et les garants de l'industrialisation au Cameroun. Nous procédons par une analyse croisée et comparative des indicateurs de gouvernance actionnariale et partenariale sur des indicateurs de performance afin de dégager le poids des indicateurs de gouvernance partenariale sur la performance. Il apparaît un seuil de divulgation d'information et de climat social propice à l'effet positif de la gouvernance partenariale sur la performance de l'entreprise.

Mots clés : gouvernance actionnariale, gouvernance partenariale, performance financière, performance sociale, secteur énergétique aval

Key words : Shareholder governance, Partnership governance, Financial performance, Social performance, Downstream energy sector

4- Synthèse de la communication

La recherche de la performance à travers le système de gouvernance, demeure l'une des épines dorsales majeure des questions de recherche en Sciences de Gestion (Charreaux, 2011 ; Albouy, 2016). L'accentuation de cette problématique n'a pas son origine uniquement sur la conceptualisation disparate du mot performance, ni sur celui de gouvernance qui prêtent tous les deux à équivoque. Elle est également le fruit à la fois des mutations économiques, et des changements conceptuels, méthodologiques, et épistémologiques inhérents à ces mutations. Ainsi, face aux tares dénoncées de la firme perçue uniquement comme un nœud de contrats entre le dirigeant et les actionnaires (Chandler, 1977), on est passé d'une gouvernance actionnariale ou disciplinaire basée uniquement sur la sauvegarde des intérêts financiers des actionnaires, à une gouvernance partenariale qui intègre la prise en compte des intérêts de tous les ayants droits¹. Cependant, cette dernière typologie de gouvernance, qui captive depuis plus d'une décennie la communauté scientifique, se heurte à la domination de la gouvernance actionnariale d'origine anglo-saxonne qui peine à quitter le plancher, et qui s'impose toujours en assurant son hégémonie. Par ailleurs, dans les rares cas où cette gouvernance partenariale est appliquée, on assiste à la contradiction entre les avancées de la littérature théorique et les résultats empiriques négatifs de sous performance ; positifs de performance ; ou neutres issus de l'intégration de leurs variables sur les pratiques de terrain. Pour pallier à ces insuffisances et contradictions répétitives, et dans l'optique d'une démarche interdisciplinaire² indispensable à la compréhension de la gouvernance, le développement des courants cognitif et comportemental en finance (Hirigoyen, 2007., Charreaux et Wirtz, 2006 ; Charreaux, 2008) vient compléter la compréhension de l'approche partenariale, qui ne demeure plus exclusivement disciplinaire, mais devient habilitante dans son intégration voulue des intérêts de toutes les parties prenantes (employés, fournisseurs, clients, collectivité...). Cette orientation ne s'est pas opposée à l'évolution du concept de performance qui a également quitté la sphère uniquement financière pour intégrer en son sein l'aspect social, économique, sociétale, stratégique...La gouvernance partenariale et la performance dans leurs mutations conceptuelles réciproques apparaissent donc ainsi théoriquement liées. Or, la tentative d'une modélisation empirique du lien entre ces deux concepts produit des résultats mitigés qui se complexifient avec l'hétérogénéité des secteurs d'activités³ des entreprises. Le lien théorique amélioré par l'intégration des critères cognitifs et comportementaux ne semble toujours pas trouver l'approbation tant escomptée sur le plan empirique, ni l'unanimité de la communauté scientifique (P. André et E. Schiehl, 2004). Plus encore, les schémas mentaux des individus n'obéissent pas toujours aux normes cognitives⁴ locales, régionales et même internationales proposées. L'écart demeure perceptible entre les théories proposées, leur interprétation et les pratiques de gouvernance qui devraient en découler. La diversité de parties prenantes aux comportements et objectifs divergents ne semble non plus faciliter la gouvernance de l'organisation, qui finit par prendre un coût fatal ou presque sur son objectif de performance. Mais, l'existence accrue des banqueroutes, des scandales financiers et managériaux contemporains dus au mode de gouvernance à dominance actionnariale (Enron, France Télécom, crise subprimes 2008, Comeci, Godly Businessmen Fund 2008, Cofinest 2011, FIFA 2012, BICEC 2016,...), nous encourage, malgré ces limites relayées dans l'empirisation, à insister sur la nature de la relation entre la gouvernance partenariale et la performance, et les moyens de l'améliorer dans le sens escompté. Le choix des entreprises du

1

2

3

4

secteur énergétique aval, comme domaine d'investigation et de test de notre relation, se justifie par le fait qu'au Cameroun, la question de l'énergie est au centre de la politique des grandes réalisations⁵. En effet, le gouvernement du Cameroun s'est doté d'un plan de développement du secteur de l'énergie, qui prévoit à la fois l'accroissement significatif de la production énergétique, l'extension des réseaux de distribution, et le développement des énergies renouvelables (Situation énergétique du Cameroun, édition 2016) ; objectif qui suit son cours dans l'engagement du chef de l'Etat à combler le déficit énergétique afin de soutenir la croissance, telle qu'envisagée dans la vision 2035⁶. La **question centrale de recherche** qui découle des développements supra, se résume comme suit : « Quels mécanismes de gouvernance prenant en compte toutes les parties prenantes, devons-nous mettre en œuvre pour atteindre la performance des entreprises du secteur énergétique aval dans le contexte du Cameroun? ». En d'autres termes, en s'appuyant sur la **thèse de la gouvernance partenariale défendue** dans ce papier comme meilleure à celle actionnariale, et compte tenu du choix d'investigation sur les entreprises du **secteur énergétique aval**⁷ dont les objectifs de compétitivité, de rentabilité, et de développement social parfois contradictoires, ne sont plus à démontrer ; quels mécanismes de gouvernance doit-on privilégier pour transformer les divergences d'intérêts individuels conflictuels, en une convergence commune d'intérêts coopératifs de l'entreprise, nécessaire à la facilitation de l'atteinte de sa performance ? Dans la littérature en Sciences de Gestion, l'évolution conceptuelle de la gouvernance a commencé avec celles des théories originelles contractuelles. Sous l'impulsion des travaux précurseurs de Jensen et Meckling (1976), s'est développé un courant positiviste parallèlement au courant normatif initial, donnant naissance à la théorie positive de l'agence et au concept d'architecture organisationnelle (Jensen, 1998 ; Charreaux, 1999). Cette approche reconsidère le statut de créancier résiduel et l'hypothèse d'incertitude résiduelle à l'approche actionnariale et permet ainsi d'élargir à d'autres partenaires le rôle de la gouvernance dans l'efficience des firmes. Plusieurs courants littéraires théoriques complémentaires ce sont développés à la suite de l'approche financière initiale de la gouvernance (Pérez, 2003 ; finet, 2009, Gomez et Korine, 2009 ; Charreaux et Wirtz, 2006...). C'est ainsi que deux paradigmes voient le jour. Le paradigme de la légitimité du pouvoir et celui de l'efficience organisationnelle (Gomez et Korine, 2009 P. 298). Dans la recherche de l'efficience organisationnelle et de la performance, plusieurs auteurs (Berles et Means, 1932 ; Fama Jensen, 1983 ; Facio et Lang, 2002, Martinet et Silem ; 2005) évoquent des mécanismes internes (conseil d'administration, composition de l'actionnariat, géographie du capital,...) et externes (fusion/acquisition, réglementation, contrôle institutionnel...), d'autres encore des mécanismes réducteurs de risque et/ ou leviers de pouvoir résultant des atouts du dirigeant. Une autre catégorie (Crozier et Friedberg ,1977 ;Mintzber, 2003), les aspects environnementaux et la nature des relations avec les ayant droits plus ou moins liés à l'entreprise par des contrats formels ou informels entre autres... Je m'inscris dans une hétérogénéité de ces critères et je défends par conséquent le caractère contextuel et dynamique de la gouvernance partenariale en rapport avec la performance des entreprises... **L'objectif principal** qui en découle, consiste à déterminer en amont les mécanismes de gouvernance indispensable à la transformation des divergences d'intérêts conflictuels des individus, en une convergence d'intérêts coopératifs communs de toute l'entreprise. Le leitmotiv par nous assigné dans le cadre de cette communication, devient ainsi celui de trouver ces mécanismes amont, qui auront un effet sur les pratiques de gouvernance adéquates à la satisfaction de toutes les parties prenantes en aval, elles-mêmes indispensables à l'atteinte de la performance dans les entreprises du secteur énergétique aval. Il s'agira précisément de faire une relecture critique des textes et réglementations qui encadrent l'activité du secteur énergétique aval au Cameroun, d'identifier les différentes parties prenantes de ce secteur et de les interroger sur la perception qu'ils ont de la gouvernance, d'évaluer les retombées et de dégager les écarts entre leurs perceptions, les textes réglementaires, les pratiques qui sont faites. Le test se fait sur 10 entreprises fortement représentatives des données de panel de 35 entreprises de notre échantillon initial de la période de 2010 à 2017 afin de suivre leur évolution. Nous procédons premièrement par une approche descriptive, puis par entretiens et questions en profondeurs

5

6

7

sur certaines parties prenantes choisies de la tête et à la périphérie des entreprises. Après affectation de codes, nous procédons à une recherche des données quantitatives documentaires sur les informations relatives à leur performance. Une analyse croisée et comparative des indicateurs de gouvernance actionnariale et partenariale sur des indicateurs de performance est ensuite faite afin de dégager le poids des indicateurs de gouvernance partenariale sur la performance. Il apparaît un seuil de divulgation d'information et de climat social propice à l'effet positif de la gouvernance partenariale sur la performance de l'entreprise. Cette recherche nous propose un modèle de gouvernance pouvant améliorer la performance spécifiquement dans le secteur énergétique au Cameroun en intégrant certaines conditions et pratiques propres en contexte camerounais et **implique** la réfutation de l'homogénéisation des systèmes de gouvernance à un modèle unique.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES (15 fondamentaux)

Aubert N., V. Chassagnon et X. Hollandts, (2016), « Actionnariat salarié, gouvernance et performance de la firme : Une étude de cas économétrique portant sur un groupe français coté. », les relations finance industrie, Revue d'économie industrielle, N° 154, P151-176.

Biwolé F. (2011), « La pertinence de la performance sociétale des entreprises dans un contexte de développement équitable : le cas des entreprises de production au Cameroun », la revue des Sciences de Gestion, N° 247-248, P. 149-158.

Brédart X., (2017), « Les systèmes nationaux de gouvernance : Typologie et évolution », Revue française de Gestion, Organisation, Vol 4, N° 283, P21-28.

Chatelain-Ertur C., Gouvernance des Organisations : Vers une théorie intégrée ? Notes de synthèse des travaux en vue de l'obtention de l'habilitation à diriger les recherches, Université d'Orléans, 82 P.

Charreaux G. (2000), « Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance », Pôle d'économie et de gestion, 16 P.

Charreaux G. (2011), « Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale. », Cahier du FARGO n°1110402, 25p.

Garfatta R. (2011), Actionnariat salarié et création de valeur dans le cadre d'une gouvernance actionnariale et partenariale : Application au contexte français, Introduction Thèse de Doctorat, 15 P.

Hirigoyen G. et T. Poulain-Rehn (2017), « Approche comparative des modèles de gouvernance : Une étude empirique », Revue française de Gestion, Vol 4, N°265, P107-130.

Melyan M. (2014), « Analyse des pratiques de gouvernance dans les entreprises sénégalaises », Vie et Science de l'entreprise, Vol 2, N° 198, P.55-72.

Mercier S. (2005), la théorie des parties prenantes, FARGO, cahier n° 1050502, 12p.

Salgado M. (2013), La performance : Une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises, Hal. Archives-ouvertes.fr.

Minee, Situation énergétique du Cameroun, édition 2016, 173 P, Yaoundé.

Persais E. (2013), « RSE et Gouvernance partenariale », Revue des Sciences de Gestion, Vol 30, p 69-86.

Rafael A. (2013),« Performance et gouvernance de l'entreprise, les avis du conseil économique, social et environnemental », les éditions des journaux officiels, France, 84 p.

Taleb D.B., C. Léger-Jarniou (2011), « Enracinement des dirigeants Vers une intégration des clients dans la gouvernance des entreprises : Cas des entreprises Tunisiennes cotées », Revue de recherche en Sciences de Gestion, Vol 6, N° 87, P117-141.

Tixier J., D. Chabault et L. C. Gonçalves (2009), « La gouvernance à l'épreuve des faits : Le cas des pôles de compétitivité », Marché et organisation, Revue de Sciences de Gestion, N°9 Vol2, p119-139.

