

Le pouvoir du dirigeant dans la relation d'agence: Cas des entreprises publiques au Cameroun¹

Moungou Mbenda, Sabine Patricia

Université de Yaoundé 2- Cameroun, Faculté des Sciences Economique et de gestion

moungousp@yahoo.fr

Résumé :

L'objectif de cette communication est de confronter les mécanismes de gouvernance au pouvoir des dirigeants des entreprises publiques. A la lumière des théories de l'agence et des données de sources secondaires sur les entreprises publiques camerounaises, les résultats montrent le caractère ambivalent du pouvoir du dirigeant engagé dans une relation d'agence impersonnelle. D'une part ses pouvoirs décisionnels et d'action sont fortement encadrés par les pouvoirs élargis du conseil d'administration, la logique politique de la gestion des entreprises publiques, l'orientation administrative et financière des contrôles du dirigeant. D'autre part, l'inefficacité de cet encadrement laisse une marge de manœuvre importante au dirigeant, qui jouit d'importants pouvoirs informels fondés entre autres sur le caractère non concurrentiel du marché des biens et services, la quasi inexistence du marché financier, l'ancrage politique du marché des dirigeants publics, le fonctionnariat des membres du conseil d'administration et l'aptitude du dirigeant à développer des mécanismes d'enracinement. Comme dans toute relation d'agence, les fondements de cette ambivalence du pouvoir du dirigeant sont à rechercher dans l'asymétrie et l'imperfection de l'information, l'opportunisme des acteurs et l'incertitude environnementale. Toutefois, ces éléments semblent exacerbés par le statut « impersonnel » de l'Etat-actionnaire. En dernière analyse le dirigeant, tout comme le conseil d'administration (principal contrôleur du dirigeant), sont tous deux des employés de l'Etat. L'entreprise publique peut donc apparaître comme une institution aux pouvoirs écartelés à ses dépens. Les recommandations managériales visent principalement la responsabilité sociale du dirigeant et l'intelligence du conseil d'administration.

Mots-clés : : relation d'agence, mécanismes de gouvernance, dirigeants, puissance, entreprise publique.

¹Une première version de cette communication avait été présentée, le 9 mai 2016 à Dakar, lors du Regroupement des lauréats 2015 du concours d'agrégation du Cames dans le cadre du projet Horizon francophone Agrégation de l'AUF sur le thème : « *Puissance publique ou impuissance publique en Afrique* ».

Le pouvoir du dirigeant dans la relation d'agence: Cas des entreprises publiques au Cameroun

INTRODUCTION

La décennie 1980 inaugure la remise en cause formelle de la place et du rôle central de l'Etat dans l'économie, dans nombre de pays en Afrique au Sud du Sahara. Cette option libérale s'est matérialisée, entre autre, par les programmes d'ajustement structurel (PAS) qui ont prôné le « moins d'Etat », et partant la privatisation des entreprises publiques, sans toutefois aboutir à une situation de « zéro Etat ». Plus de trente années plus tard, au cours de l'année 2016, le portefeuille de l'Etat comprend 127 organismes dont 86 établissements publics administratifs, 24 sociétés à capitaux publics et 17 sociétés d'économie mixte². Outre le diagnostic récurrent de leurs faibles performances, l'observateur attentif de ces entreprises peut poser un double constat, d'une part l'incapacité de l'Etat à empêcher le détournement endémique des lois, des règlements et des fonds publics mobilisés dans ces entreprises ; d'autre part, la longévité des dirigeants aux sommets de ces entreprises.

Ce double constat réfère à la gouvernance des entreprises publiques. La gouvernance mobilise, bien qu'à des degrés divers, les phénomènes du pouvoir de ceux qui remplissent les fonctions dirigeantes au sommet de l'entreprise. Le pouvoir du dirigeant est envisagé soit en direction des propriétaires, soit en direction des employés et des autres parties prenantes de l'entreprise, et au travers des concepts d'autonomie, d'indépendance, et d'autorité. Toutefois, l'analyse traditionnelle de la gouvernance d'entreprise privilégie les relations entre les dirigeants et les propriétaires de l'entreprise, le but étant d'aligner les intérêts du dirigeant sur ceux des propriétaires. L'accent est alors mis sur la maîtrise de la latitude managériale.

Vu sous cet angle, le dirigeant apparaît comme un acteur doté d'un pouvoir encadré. Il apparaît donc opportun d'interroger les manifestations et les facteurs de ce pouvoir du

² Source : Séraphin Magloire Fouda (2016) « Entreprises publiques : le PM prescrit la performance », Cameroon tribune du vendredi 26 février, p.3. Le portefeuille de la Société Nationale d'Investissement du Cameroun (SNI) comprend, au 31 Décembre 2010, trente deux (32) sociétés dont vingt-sept (27) en exploitation normale, une (1) société en liquidation et quatre (4) sociétés en arrêt d'activité (conf. <http://www.sni.cm/fr/presentation.php>, visité le 28 avril 2016).

dirigeant. Une telle interrogation s'avère pertinente dans les entreprises publiques au Cameroun pour plusieurs raisons. D'abord, les entreprises publiques affrontent la restriction des allocations budgétaires dans un contexte de gestion désormais axée sur les résultats et l'implémentation du nouveau management public. Le gouvernement exige l'amélioration de la gouvernance et de la performance des différents contrats plans signés avec l'Etat, ainsi que la responsabilité sociale des entreprises. Ensuite, les usagers/clients aspirent à la qualité des services publics et l'exigent. Enfin, les dirigeants sont de plus en plus soumis à l'exigence de reddition de comptes, et répondent de ce fait personnellement de leurs actes de gestion devant les tribunaux. Sur un plan scientifique, les travaux publiés sur la gouvernance des entreprises au Cameroun (Bekolo, 2003 ; Ngok Evina et Kombou, 2006 ; Feudjio, 2006 ; Wanda, 2010 ; Ngok Evina, 2008, 2010 ; MOUNGOU Mbenda et Nyonsamba , 2015) ne portent pas spécifiquement sur les entreprises publiques, et encore moins sur le pouvoir du dirigeant.

L'objectif de cette communication est de confronter les mécanismes de gouvernance, tels que décrits par Charreaux (1997) au pouvoir des dirigeants des entreprises publiques au Cameroun. Le pouvoir figure à la fois la latitude managériale formelle des dirigeants, de même que les manifestations de leur pouvoir informel. La réflexion prend appui sur la théorie de l'agence, afin de tirer avantageusement partie de la théorie des droits de propriété, de la théorie managériale et de l'analyse stratégique des organisations. Les entreprises publiques au Cameroun constituent le cadre d'analyse pour lequel plusieurs sources de données secondaires sont mobilisées. Le rendu de cette réflexion est construit autour de deux articulations : d'une part, le pouvoir du dirigeant géré par les mécanismes de gouvernance de la théorie de l'agence (I) ; d'autre part, la dissymétrie du pouvoir du dirigeant de l'entreprise publique au Cameroun (II).

1. LE POUVOIR DU DIRIGEANT GERE PAR LES MECANISMES DE GOUVERNANCE DE LA THEORIE DE L'AGENCE

La gouvernance d'entreprise, « *le management du management* » ou « *métamanagement* » selon l'expression de Pérez (2009), est définie par Charreaux (1997) comme l'ensemble des mécanismes ayant pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire.

Plusieurs théories fondent les recherches sur la gouvernance d'entreprise : la théorie des droits de propriété, la théorie de l'agence, la théorie de l'enracinement des dirigeants, la théorie de la

valorisation sur le marché du travail du dirigeant, la *théorie* de l'intendance (*stewardship*) et la théorie de la dépendance des ressources (Wirtz, 2008 ; Pérez, 2009). La réflexion menée ici s'inspire largement de la théorie de l'agence, dans la mesure où elle est fédératrice de l'encadrement du pouvoir des dirigeants (1.1). Par ailleurs, les entreprises publiques au Cameroun offrent un cadre illustratif d'une relation d'agence impersonnelle (1.2.) et nourrissent avantageusement le débat sur l'efficacité des mécanismes de gouvernance quant à l'encadrement de la latitude managériale des dirigeants.

1.1. LA THÉORIE DE L'AGENCE : CADRE FÉDÉRATEUR DE L'ENCADREMENT DU POUVOIR DU DIRIGEANT

L'intérêt porté ici à la théorie des droits de propriété, à la théorie d'agence, est relatif à l'examen de la relation d'agence qui constitue la trame centrale du pouvoir du dirigeant (1.1.1), tout en produisant les mécanismes de gouvernance pour encadrer la latitude managériale (1.1.2.)

1.1.1. La relation d'agence : trame centrale du pouvoir des dirigeants

Jensen et Meckling (1976), dans la théorie de l'agence, définissent la relation d'agence comme un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engagent une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom, une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent.

Pour mieux comprendre cette analyse, il convient de retenir deux catégories d'entreprises : l'entreprise des économistes néo-classiques et l'entreprise managériale (Koenig, 1993). La théorie économique néo-classique présente l'entreprise comme la propriété d'un entrepreneur unique. Il s'agit d'une unité de production attachée à un droit de propriété des moyens de production. Le producteur- entrepreneur-propriétaire unique prend des décisions d'achat ou de location des facteurs de production pour produire dans une entreprise patrimoniale, en vue de la vente sur un marché. Il définit, pour ce faire, le volume de la production permettant de réaliser le profit maximum, étant donné que l'entreprise est « preneur de prix ». C'est le propriétaire qui est le gestionnaire de l'entreprise. L'entreprise lui est assimilée. Il s'agit de la « *firme point* » au sens de Coriatt et Weinstein (1995).

Selon Koenig (1993), l'une des conséquences de l'assimilation de l'entrepreneur à son entreprise est que l'entrepreneur exerce des droits dont la nature peut être précisée par la théorie contemporaine des droits de propriété. Le droit de propriété est un droit socialement validé à choisir les usages d'un bien économique, ce droit conféré à un individu spécifié est

aliénable par l'échange contre des droits similaires sur d'autres biens (Coriat et Weintein, 1995). Le droit de propriété de l'entrepreneur est tout à la fois un droit au rendement résiduel (profit) résultant de la production et un droit de contrôle résiduel, c'est-à-dire à la prise de toutes les décisions visant l'utilisation des actifs avec pour seule limite les spécifications légales et contractuelles.

Dans l'entreprise managériale, ces droits de propriété ne sont plus détenus par une seule personne, comme suggéré par les travaux de Berle et Means (1932) sur la révolution managériale. Ils défendent la thèse que le développement de la grande société par action et la dispersion de la propriété entre un grand nombre d'actionnaires tendent à entraîner une séparation de la propriété et du contrôle de l'entreprise. Le pouvoir de décision est transféré aux dirigeants de l'entreprise au travers des rôles de pilotage stratégique et de coordination. Les droits de propriété sont partiellement exercés par les actionnaires. Les dirigeants et les propriétaires sont liés par des relations institutionnelles définies par le législateur et par des relations d'agence.

Les actionnaires sont des mandants qui engagent des managers. Les dirigeants de l'entreprise sont les mandataires (agents), engagés par les actionnaires en vue d'effectuer une activité de gestion pour leur compte. Ces acteurs peuvent avoir des intérêts divergents. En outre, il existe une asymétrie informationnelle (inégal accès à l'information entre signataires d'un contrat), étant donné que la position privilégiée du dirigeant à l'intérieur de l'entreprise lui fournit des informations non disponibles pour les actionnaires. Par ailleurs, le dirigeant peut adopter des comportements opportunistes visant la maximisation de ses intérêts propres au détriment de ceux des propriétaires, compte tenu de l'imperfection de l'information.

Trois conséquences sont consécutives à cette relation d'agence. Premièrement, le contrat qui lie les deux parties est incomplet puisqu'il ne peut prévoir toutes les éventualités. Deuxièmement, le principal n'a pas les moyens de contrôler parfaitement et sans coûts l'agent. Troisièmement, les intérêts des deux parties ne peuvent pas être parfaitement alignés. La relation d'agence s'est initialement concentrée sur la relation entre les actionnaires et les dirigeants des entreprises cotées en bourse. Elle a par la suite été étendue à d'autres types d'entreprises et à d'autres formes de relations dans les entreprises. Ainsi, avec la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), on peut envisager le dirigeant comme l'agent de toutes les parties prenantes de l'entreprise, à savoir les clients, les employés ou les fournisseurs (Moungou Mbenda et Nyonsaba, 2015).

La particularité de la relation d'agence propriétaire-dirigeant est que l'atteinte de résultats est dépendante des choix de gestion réalisés par les dirigeants. Ce qui lui confère un pouvoir managériale. Pour l'encadrer, le principal va investir dans des mécanismes de gouvernance dans le but de contrôler son action.

1.1.2. Des mécanismes de gouvernance pour encadrer la latitude managériale

La gestion de la relation d'agence amène le principal à encadrer le comportement opportuniste de l'agent, afin d'empêcher ce dernier de prendre des décisions à l'encontre des intérêts du propriétaire. En s'inspirant de la théorie de l'agence, 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 (Moungou Mbenda et Nyonsaba, 2015).

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. La typologie des mécanismes de gouvernance qui en découle est présentée dans le tableau ci-après.

TABEAU 1. Les principaux mécanismes de gouvernance s'exerçant sur les dirigeants

	MECANISMES INTERNES	MECANISMES EXTERNES
MECANISMES INTENTIONNELS	Contrôle direct des actionnaires (assemblée). Conseil d'administration Structure formelle	Environnement légal et réglementaire ; Syndicats nationaux ; Associations de consommateurs
MECANISMES SPONTANES	Structure informelle Surveillance mutuelle Culture d'entreprise Réputation interne	Marchés des biens et services, financiers, du travail, politique,, du capital social. Intermédiation financière. Environnement « sociétal », médiatique.

Source :G.Charreaux (1997), « Gouvernement d'entreprise », in Y. Simon et P. Joffre,*Encyclopédie de gestion, Paris, Economica, 2^e ed.* p.1657.

En somme, plusieurs mécanismes constitutifs des systèmes de contrôle et d'incitation ont pour ambition d'encadrer la latitude managériale. Ces mécanismes atteignent-ils un tel objectif dans les entreprises publiques Camerounaise ? Afin de répondre à cette question, il importe, au préalable, de présenter les entreprises publiques camerounaises comme le site d'une relation d'agence impersonnelle.

1.2. LES ENTREPRISES PUBLIQUES AU CAMEROUN : UNE RELATION D'AGENCE IMPERSONNELLE

Les entreprises publiques constituent le cadre d'analyse. La relation d'agence y a deux protagonistes : l'Etat-actionnaire comme « principal » et le dirigeant agent de l'Etat comme « agent » (I.2.1). L'appréciation de l'efficacité de leurs mécanismes de gouvernance requiert une multiplication des sources de données et d'information (I.2.2)

1.2.1. L'impersonnalité de la relation d'agence Etat-dirigeant d'entreprise publique

Au Cameroun, la définition de l'entreprise publique est intuitive dans la loi n° 99/016 du 22 décembre 1999 portant statut général des établissements publics et des entreprises du secteur public et parapublic, qui retient trois catégories, les établissements publics administratifs, les sociétés à capital public et les sociétés d'économie mixte. En rapprochant cette définition de celle de l'Union Européenne, le terme « entreprise publique » désigne les sociétés à capital public et les sociétés d'économie mixte.

Ainsi, la société à capital public est une « *personne morale de droit privé, dotée de l'autonomie financière et d'un capital-actions intégralement détenu par l'Etat, une ou plusieurs collectivités territoriales décentralisées ou une ou plusieurs autres sociétés à capital public, en vue de l'exécution dans l'intérêt général, d'activités présentant un caractère industriel, commercial et financier* », (art.2 (5)). La société d'économie mixte est « *une personne morale de droit privé, dotée de l'autonomie financière et d'un capital-actions détenu partiellement d'une part par l'Etat, les collectivités territoriales décentralisées ou les sociétés à capital public et d'autre part, par les personnes morales ou physiques de droit privé* » (art.2 (6)). L'Etablissement public administratif est une « *personne morale de droit public, dotée de l'autonomie financière et de la personnalité juridique ayant reçu de l'Etat ou d'une collectivité territoriale décentralisée un patrimoine d'affectation, en vue de réaliser une mission d'intérêt général ou d'assurer une obligation de service public* » (art.2 (3)). L'analyse effectuée ici concerne uniquement l'établissement public administratif et la société à capital public.

Dans ces entreprises publiques, le propriétaire de l'entreprise (l'Etat) délègue son pouvoir à des managers professionnels (les dirigeants). Ces derniers gèrent pour le compte de l'Etat actionnaire. Les deux parties sont engagées dans une relation d'agence. Cette relation d'agence est impersonnelle à plus d'un titre.

Le premier élément tient à la nature de l'Etat. Au sens de Burdeau (2009), l'Etat peut être considéré comme l'ensemble des pouvoirs d'autorité et de contrainte collective exercés par la nation sur les citoyens à des fins d'intérêt général. L'Etat- mandataire exerce des fonctions dites **régaliennes, au travers des institutions qui le représentent et au moyen des**

ressources propres prélevées sur la collectivité nationale par le biais de l'impôt. L'une des conséquences en est qu'au plan de la relation d'agence, l'Etat n'est identifiable que par ces institutions qui le représentent, et par conséquent par des agents. Sur un tout autre plan, l'Etat-actionnaire-propriétaire ne détient par le droit au rendement résiduel résultant de la production ou en d'autres termes, il ne bénéficie pas du profit généré par les entreprises à vocation industrielle et commerciale.

Le second élément de spécificité tient aussi au fait que le dirigeant est un agent de l'Etat non seulement au sens d'un fonctionnaire qui travaille au service de l'administration, mais aussi au sens de la théorie de l'agence. Ainsi la réalisation par l'Etat des missions de service public dépend, largement, des choix de gestion du dirigeant-agent dans le respect des lois, règlements et usages régissant les sociétés anonymes sous réserve des dispositions de la loi n° 99/016 du 22 décembre 1999 spécifiant leur filiation publique, notamment les modalités de l'influence de l'Etat.

L'Etat dispose de la puissance publique et par conséquent de l'aptitude à commander et à se faire obéir. Il peut déployer plusieurs mécanismes de soumission du pouvoir du dirigeant, dont l'appréciation de l'efficacité passe ici par une méthodologie de la recherche diversifiant les sources de données et d'analyses.

1.2.2. Méthodologie de la recherche : la diversification des sources de données et d'analyse

La réflexion menée ici fait recours à deux sources de données : la recherche documentaire, l'enquête par questionnaire. La recherche documentaire vise à renseigner sur le dispositif formel de la gouvernance des entreprises publiques au Cameroun. Pour ce faire deux lois sont particulièrement édifiantes : la loi n° 99/016 du 22 décembre 1999 portant statut général des établissements publics et des entreprises du secteur public et parapublic et la loi n°74/18 du 5 décembre 1974 relative au contrôle des ordonnateurs, gestionnaires et gérants des crédits publics et des entreprises d'Etat telle que modifiée par la loi n°76/4 du 8 juillet 1976. La recherche documentaire vise aussi à dresser un état de lieux des travaux sur le contrôle des dirigeants. Deux rapports sont largement mis à contribution³. L'un des rapports a été produit à la suite d'une étude réalisée par l'Institut Supérieur de Management Public, au cours de

³ Chambre des Comptes de la Cour Suprême du Cameroun, « L'application de la loi n°99/016 du 22 décembre 1999 portant statut général des établissements publics et des entreprises du secteur public et parapublic et des actes uniformes OHADA », Rapport, 2009.

CONSUPE, « Prévention et contrôle ; fautes de gestion, infraction et répression, récupération des fonds publics », Etat Généraux sur le protection de la fortune publique au Cameroun, octobre 2012.

l'année 2012, pour le compte du Contrôle Supérieur de l'Etat, afin de préparer les Etats Généraux sur la protection de la fortune publique au Cameroun. Le deuxième rapport a été réalisé par le Fonds Monétaire International et porte sur la performance des 17 principales entreprises publiques.

L'enquête par questionnaires a été réalisée par nos soins en octobre –novembre 2014 auprès de 56 managers publics sur la problématique de la conciliation des logiques administratives et managériales. Les managers interrogés devaient évaluer les caractéristiques générales de leur organisation selon les modèles bureaucratiques et du nouveau management, ainsi que leurs réponses face à la confrontation des logiques bureaucratique et managériale.

L'analyse des données textuelles réalisée à travers l'analyse de contenu est essentiellement managériale, sans toutefois privilégier la triangulation des données ainsi collectées. L'analyse aide à porter soutenir notre point de vue sur la base de l'état des lieux du dispositif de gouvernance des entreprises publiques camerounaises, en retenant, précisément la nomenclature de la gouvernance d'entreprise, afin de produire un examen de l'efficacité des mécanismes de gestion de la relation d'agence Etat-dirigeant d'entreprise publique. Afin de rester plus proche de la réalité, un dialogue est établi par la suite avec des managers en fonction ou ayant été en fonction, à qui il est demandé d'émettre leur avis sur des versions successives de cette communication, de suggérer des améliorations et des exemples, de sanctionner les idées éloignées de la réalité. La dissymétrie du pouvoir du dirigeant de l'entreprise publique est le principal enseignement qui se dégage de cette analyse.

2. LA DISSYMETRIE DU POUVOIR DU DIRIGEANT DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE

Le dirigeant a un pouvoir décisionnel et d'action contraint formellement (2.1). Toutefois, ces éléments formels constituent des leviers informels de pouvoir du dirigeant (2.2).

2.1. LE DIRIGEANT AU POUVOIR DÉCISIONNEL ET D'ACTION CONTRAINT FORMELLEMENT

La grille de lecture fournie par Charreaux (1996) est avantageusement mobilisée afin d'examiner le dispositif d'encadrement de la décision et de l'action du dirigeant des entreprises publiques au Cameroun. Ainsi, tous les mécanismes intentionnels et spécifiques sont présents dans les entreprises publiques, à savoir l'assemblée générale des actionnaires, le conseil d'administration, les syndicats internes et le système de rémunération. Trois principaux mécanismes contraignent le pouvoir formel des dirigeants :

- Le conseil d'administration, organe de gestion aux pouvoirs les plus élargis ;

- La culture des affaires empreinte de la logique politique ;
- Le contrôle des dirigeants, à prééminence financière et axé sur le respect des procédures.

2.1.1. Le conseil d'Administration : un organe de gestion aux pouvoirs les plus élargies

Dans la loi de 1999, l'assemblée générale des actionnaires et le conseil d'administration sont présentés comme des organes de gestion, au même titre que la direction générale. Il s'ensuit une densité des pouvoirs conférés au Conseil d'Administration. Ainsi, « *le conseil d'administration a les pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de l'entreprise, définir et orienter sa politique générale et évaluer sa gestion, dans les limites fixées par son objet social, et sous réserve des dispositions de la présente loi* » (Art 41 (1)). En outre, le rôle de la direction générale se limite à l'exécution de la politique générale de l'entreprise sous le contrôle du conseil d'administration à qui il rend compte de sa gestion.

En théorie, le conseil d'administration assure le méta management. Le dirigeant quant à lui assure la gestion de l'entreprise au travers des fonctions managériales que sont la planification, l'organisation, la direction et le contrôle. La mise en perspective du descriptif de leurs attributions respectives par la loi camerounaise selon les fonctions managériales, dans le tableau n°2, illustre à suffisance les pouvoirs « étendus » du conseil d'administration.

Tableau n°2. L'implication respective du conseil d'administration et de la direction générale dans les fonctions managériales

FONCTIONS MANAGERIALES	CONSEIL D'ADMINISTRATION	DIRECTION GENERALES
LA PLANIFICATION	- fixer les objectifs et approuver les programmes d'action conformément aux objectifs globaux du secteur d'activité de l'entreprise publique - approuver le budget et arrêter de manière définitive les comptes et les états financiers annuels.	- préparer le budget, les états financiers annuels et les rapports d'activités - préparer les délibérations du conseil d'administration, assister avec voix consultative à ses réunions et exécuter ses décisions.
L'ORGANISATION	- adopter l'organigramme, le	

	règlement intérieur, le barème des salaires et les avantages du personnel proposés par le directeur général	
LA DIRECTION	-recruter et licencier le personnel d'encadrement, sur proposition du directeur général -nommer, sur proposition du directeur général, aux postes de responsabilité à partir du rang de directeur-adjoint et assimilé	- assurer la direction technique et administrative de l'entreprise ; - recruter, nommer, noter et licencier le personnel, <i>fixer</i> leurs rémunérations et avantages dans le respect des lois et règlements en vigueur et du règlement intérieur, des prévisions budgétaires et des délibérations du conseil d'administration ; - gérer les biens meubles et immeubles, corporels ou incorporels de l'entreprise, dans le respect de son objet social et des dispositions de la loi
LE CONTROLE	-approuver les contrats de performance ou toutes autres conventions, y compris les emprunts, préparés par le directeur général et ayant une incidence sur le budget.	

Source : Conçu par l'auteur à partir de la loi de 1999

Dans ce tableau, le dirigeant n'est pas impliqué dans les fonctions « organisation » et « contrôle ». Il remplit les autres fonctions sous le contrôle du conseil d'administration, devant qui il est responsable et qui peut le sanctionner en cas de faute grave de gestion ou de comportement susceptible de nuire à la bonne marche ou à l'image de l'entreprise. Le secrétariat du conseil d'administration est assuré par la direction générale. Ce qui, pour

certaines présidents de conseil d'administration, traduit une subordination du directeur général au sens propre du terme.

La gestion de la décision (initiative de la décision et mise en œuvre de la décision) est assurée par le dirigeant opérationnel, alors que le contrôle de la décision (ratification de la décision et surveillance de l'exécution) l'est par le conseil d'administration. Toutefois, étant donné que les membres du conseil d'administration sont aussi des agents de l'Etat et non pas des actionnaires-propriétaires, la présence concomitante des deux organes de « gestion » à la tête de l'entreprise publique camerounaise est vectrice de conflits

Plusieurs conflits Conseil d'administration- Directeur général ont ainsi émaillé l'espace public au Cameroun. Par exemple, en 2009, pour avoir signé une convention avec une entreprise étrangère sans autorisation préalable, le Directeur Général d'une entreprise publique est limogé par le Conseil d'Administration.

On peut retenir que le conseil d'administration concentre l'essentiel des initiatives stratégiques et managériales. Il peut prendre des décisions ayant une incidence financière. Les dirigeants s'occupent surtout du volet opérationnel, en appliquant les décisions du conseil d'administration, ce d'autant plus que la culture des affaires paraît inclusive de la logique politique.

2.1.2. La culture des affaires inclusive de la logique politique

La culture des affaires est entendue ici au sens de la logique qui gouverne le comportement des acteurs dans l'espace public dédié à la production et à la commercialisation des biens et services. Avec l'adoption en 2007 de la loi portant régime financier de l'Etat, le Cameroun a jeté des bases institutionnelles de la réforme actuelle inspirée par le paradigme de la gestion par les résultats. Celui-ci institue la logique de la performance, la budgétisation par programmes et la pluri-annualité des dépenses, dans un contexte largement marqué par des pratiques de gestion axée sur les moyens, telles que : les crédits votés et reconduits automatiquement d'une année à l'autre ; la prévisibilité des dépenses par exercice budgétaire (un an) y compris pour les dépenses d'investissement, la dualité des types de dépenses (investissement et fonctionnement).

Au plan politique, les entreprises publiques sont placées sous la tutelle gouvernementale, laquelle se traduit par le pouvoir dont dispose l'Etat pour définir et orienter la politique du Gouvernement dans le secteur où elles exercent en vue de la sauvegarde de l'intérêt général. Les deux modalités combinées de la tutelle, à savoir technique et financière, s'exercent par un département ministériel ou par toute autre administration ou organe désigné dans les statuts de

l'entreprise. La tutelle technique a un double objet : assigner des objectifs aux entreprises et assurer la régulation de leur secteur d'activité. La tutelle financière quant à elle est chargée d'apprécier les opérations de gestion et d'examiner *a posteriori* les comptes des entreprises du secteur public et parapublic. La tutelle financière est exercée par le Ministère chargé des finances pour les sociétés à capital public ayant l'Etat comme unique actionnaire. La double tutelle apparaît comme un mécanisme de soumission du dirigeant d'entreprise publique au politique. Le dirigeant n'a pas de contrôle sur son système d'objectifs stratégiques, car il poursuit des missions externes, en rapport avec l'intérêt général. En outre, la mise en œuvre de ces missions est tributaire de la volonté politique de l'exécutif d'une manière générale.

Au plan administratif, la gestion des entreprises est soumise aux lois, règlements et usages régissant les sociétés anonymes sous réserve des dispositions de la loi n° 99/016 du 22 décembre 1999. Le dispositif régissant leur fonctionnement est extrêmement riche et varié. Le manager camerounais évolue ainsi au sein d'un cadre institutionnel à double vitesse : la gestion des finances publiques est modernisée (loi sur le régime financier de l'Etat intégrant la GAR), tandis que les textes fixant les missions et le fonctionnement des entreprises publiques sont, pour la plupart, antérieurs à cette loi. L'enquête effectuée auprès de 56 managers en 2014 illustre une structure hybride des entreprises publiques, dans le sens où elles tentent d'implémenter des objectifs de performance dans un dispositif organisationnel bureaucratique, ce qui tend parfois à être inducteur d'inertie.

Au plan managérial, la production des résultats, l'imputabilité, la qualité des services au citoyen-client et la reddition des comptes sont les maîtres mots qui dominent les discours sur la gestion des entreprises publiques. La loi régissant leur fonctionnement leur concède une autonomie financière, c'est-à-dire une capacité à administrer et à gérer librement leur patrimoine propre, en vue de réaliser l'objet social, ou sociétal à eux assigné par leurs textes de création. L'enquête effectuée auprès de 56 managers en 2014 révèle que les moyens d'action, notamment financiers, pour impulser cette logique managériale ne sont pas toujours au rendez-vous. Les budgets votés deviennent exécutoires au plus tôt à la fin du premier trimestre et ne sont pas totalement libérés à la fin de l'année budgétaire. Les ressources propres ne sont pas toujours au rendez-vous, car ces entreprises publiques ne sont pas, pour la plupart, éligibles aux appels à concurrence pour les prestations relevant de leur secteur d'activités. L'efficacité de l'action du dirigeant de l'entreprise publique est ainsi fonction de la disponibilité des ressources budgétaires, ressources allouées sur le budget de l'Etat. Dans le

cas d'espèce cette dépendance tend à être un facteur d'altération de l'efficacité, car l'absence des moyens financiers paralyse toute action.

Pour reprendre une idée ancienne, le dirigeant affronte trois formes de dépendances: politique, qui tient à la manière dont on devient dirigeant (nomination par acte du pouvoir exécutif : décret, arrêté, ...); financière, c'est-à-dire relative à la provenance des ressources (subventions de l'Etat-proprétaire, recettes de l'Etat-client); instrumentale et des finalités, c'est-à-dire relative à la provenance des outils de gestion et des finalités poursuivis par le dirigeant.

Pour les dirigeants interrogés, les logiques à l'œuvre rentrent généralement en tension, eu égard à l'exigence de l'homéostasie dans le management efficace de l'entreprise publique. Il existe, à ce sujet, deux grandes lignes de tension : celle entre l'intérêt général et le caractère industriel, commercial et financier des activités de l'entreprise; celle entre la quête des résultats et la focalisation sur le dispositif juridique, notamment en matière d'exécution du budget et de contrôle des finances publiques. Ces contrôles sont en outre encore fortement ancrés sur la régularité et la conformité des procédures et des autorisations (signatures) selon le modèle bureaucratique.

2.1.3. Le contrôle des dirigeants à prééminence de moyens et axé sur les procédures

Le dispositif de contrôle des dirigeants des entreprises publiques, tel que présenté dans un rapport de CONSUE-ISM (2012), comporte des organes internes et des structures externes de contrôle.

Au plan interne, la loi retient trois organes habilités à effectuer le contrôle dans les entreprises publiques : le conseil d'administration, le commissaire au compte et l'assemblée générale. Le mandat du commissaire au compte englobe la révision des comptes, la vérification de leurs valeurs, la certification de la régularité, de la sincérité des états financiers et des informations contenues dans les rapports des organes statutaires. L'assemblée générale prend la relève pour approuver les rapports du commissaire au compte, les comptes des sociétés et la répartition des bénéfices distribuables.

Au plan externe, plusieurs structures disposent d'un pouvoir de contrôle du dirigeants de l'entreprise publique, au rang desquelles : le parlement (questions orales ou écrites, constitution des commissions d'enquête parlementaire, commission des finances), le ministère en charge du contrôle supérieur de l'Etat (CONSUE : contrôle de la gestion des finances publiques au plan administratif et financier), la chambre des compte (compétences juridictionnelles), la Commission Nationale Anti-Corruption (CONAC : contrôle préventif et

participatif), l'Agence Nationale d'Investigation Financière (ANIF : coopération dans la lutte contre la criminalité financière), le ministère des marchés publics (organisation et bon fonctionnement des marchés publics), l'Agence de Régulation des marchés publics (ARMP), la Commission de Déclaration des Biens et Avoirs (CDBA : pas encore fonctionnelle), la sous-direction des enquêtes économiques et financières de la DGSN, et les organisations de la société civile.

Les contrôles exercés par les organes interne et externe sont de plusieurs natures : les contrôles de conformité et de régularité, le contrôle financier, le contrôle de la performance et le contrôle de l'environnement. Le CONSUPE peut par ailleurs concourir à la sanction des gestionnaires publics, et assure de ce fait la présidence du conseil de discipline budgétaire.

Les sanctions encourues par un ordonnateur à l'issue du contrôle exercé sur leur gestion sont présentées dans la loi n°74/18 du 5 décembre 1974 relative au contrôle des ordonnateurs, gestionnaires et gérants des crédits publics et des entreprises d'Etat modifiée par la loi n°76/4 du 8 juillet 1976. Il en ressort que les gestionnaires visés par la loi sont passibles d'une amende spéciale lorsqu'ils se rendent coupables de fautes de gestion. En outre l'agent supporte le montant du préjudice réel subi par l'Etat en termes de débets.

Cette loi énumère aussi les actes constitutifs de faute de gestion. Pour ce qui est des sociétés d'Etat, les fautes de gestion prévues sont :

- la violation des statuts ou du règlement intérieur de l'Etablissement ;
- le dépassement des crédits arrêtés par l'organe statutaire compétent ;
- le recrutement d'un agent en infraction de la réglementation en vigueur ;
- l'engagement de l'entreprise dans des opérations manifestement ruineuses ou en disproportion avec les moyens financiers ;
- la tenue irrégulière ou l'absence de comptabilité ;
- les marchés passés sans appels à la concurrence ;
- l'utilisation à des fins personnelles des biens et du personnel de l'entreprise.

Pour la majorité des managers interrogés en 2014, les contrôles mettent plus d'emphasis sur le respect des règles, des normes et des procédures, et non sur les indicateurs de performance. Les managers peuvent engager leur responsabilité personnelle, s'ils mettent en avant un objectif de performance au détriment du respect des procédures de gestion. Une telle situation est propre à inhiber l'action. Par exemple, le scanner tombé en panne dans un hôpital de référence ne peut être réparé parce que la dépense ne peut être imputée à une ligne budgétaire de l'exercice en cours. La peur de la faute de gestion entraîne une inefficacité dans la

réalisation des missions de l'hôpital. Par exemple, le dirigeant d'une entreprise publique est reconnu coupable de faute de gestion parce qu'il paye les salaires des personnels avec le budget d'investissement, seul disponible à cause des retards dans le virement de la subvention de l'Etat. Dans ce cas, la peur de la faute de gestion est de nature à empêcher l'exercice de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Les fautes de gestion, en l'occurrence, obtiennent leur qualification en référence à la violation des règles du régime financier de l'Etat et/ou de celles régissant les sociétés d'Etat. La loi de 1974 est antérieure à la réforme visant la performance. Elle constitue cependant le principal référentiel pour la qualification des fautes de gestion. Elle semble aussi permettre une large interprétation de celles-ci.

L'examen des décisions récentes du Conseil de Discipline Budgétaire et Financière suggère que la faute de gestion peut désigner soit la violation de la loi, soit des omissions ou négligences, avec ou sans volonté de nuire ou d'en tirer profit à titre personnel. Cette large interprétation pose parfois des problèmes dans un contexte où on attend des managers que les organisations qu'ils dirigent soient performantes. En dernière analyse, les managers sont évalués en référence à la faute de gestion dont le texte de référence est suranné et prête à interprétation.

L'ensemble de la réflexion menée ici affirme l'efficacité des mécanismes de gouvernance dans la mesure où ils limitent le pouvoir du dirigeant. Toutefois, si on se réfère à la théorie des droits de propriété, le dirigeant en tant que gestionnaire de l'entreprise, dispose du droit de contrôle résiduel, dans la limite des spécifications légales et contractuelles. En outre les problèmes d'information rendent incomplets le contrat qui lie le dirigeant à l'Etat. Par ailleurs, le principal n'a pas les moyens de contrôler parfaitement et sans coût l'agent. Le comportement du dirigeant (agent) est potentiellement opportuniste, du fait d'un contexte marqué par l'asymétrie et l'imperfection informationnelles. Cet ensemble de postulats présage de ce que les contraintes formelles précédentes peuvent conférer du pouvoir informel au dirigeant.

2.2. DES CONTRAINTES FORMELLES CONFÉRANT DU POUVOIR INFORMEL AU DIRIGEANT

Il s'agit ici de montrer que l'imperfection des mécanismes non intentionnels et non spécifiques tels que les marchés (II.2.1), les dispositifs spécifiques et intentionnels tels que l'intéressement et l'entretien des dirigeants et des membres du conseil d'administration (II.2.2), ainsi que différents mécanismes d'enracinement des dirigeants (II.2.3) sont des

leviers actionnés de manière informelle par le dirigeant pour s'assurer le contrôle de l'entreprise publique.

2.2.1. L'imperfection des marchés, un levier du pouvoir des dirigeants

Le rôle des marchés, dans la gouvernance des entreprises publiques, est peu opérant. Pour ce qui est des marchés des biens et services, les entreprises publiques au Cameroun évoluent, pour la plus part, dans des quasi-monopoles.

Le marché financier est encore embryonnaire. Les entreprises publiques au Cameroun ont la possibilité d'accéder à la Douala Stock Exchange (Dsx) et à la bourse des valeurs mobilières d'Afrique Centrale (Bvmac). Toutefois, des conditions d'accès à ces marchés boursiers ne sont pas toujours remplies par les entreprises publiques, notamment en matière de qualité : de la comptabilité, du système d'informations et de gestion ; de la politique de gestion des ressources humaines ; de la gouvernance de l'entreprise ; des perspectives de croissance ; du respect de la réglementation et de la législation dans son secteur d'activité et ; de résultats de l'entreprise. Depuis la création de la Dsx en 2001, trois entreprises seulement sont cotées en bourse (la Société des eaux minérales du Cameroun, la société agricole et forestière du Cameroun et la société camerounaise des palmeraies). Trois nouvelles entreprises publiques, à savoir la SOSUCAM, la SOCATRAL, ALUBASSA, devraient y faire leur entrée à la Dsx dès le premier semestre de l'année 2016. L'Etat envisage en outre de céder 20% de ses parts dans ces entreprises. Ainsi, du fait des faiblesses relevées, le marché financier ne régule pas encore vraiment le comportement des dirigeants.

Le marché du travail des dirigeants est quant à lui concentré entre les mains des acteurs politiques dotés du pouvoir discrétionnaire. Selon la loi, le directeur général est nommé par les membres du conseil d'administration à la majorité des deux tiers, et sur proposition de l'actionnaire majoritaire. Dans les usages, l'acte de nomination du directeur général est un décret du Président de la République, qui est de fait le seul habilité à faire entrer les agents de l'Etat dans le marché des dirigeants d'entreprises publiques et à les y maintenir, exception faite des cas de décès ou de démission. Etant donné la faible fréquence de ce type d'acte de nomination, le taux de rotation dans le marché des dirigeants d'entreprises publiques est très faible. Les dirigeants restent à leur poste au-delà des périodes requises, à savoir la durée de trois ans renouvelable deux fois. Ainsi, l'accès ou le maintien à la fonction de dirigeant ne sont pas adossés à la performance administrative ou managériale des dirigeants. Les dirigeants peuvent aussi être maintenus à leur poste, nonobstant des écarts par rapport à la règle. Cette absence de concurrence est une source de pouvoir pour les dirigeants.

2.2.2. Les dysfonctionnements dans les mécanismes d'incitation et de contrôle des dirigeants

Le rapport CONSUPE-ISMP (2012) met en évidence des pratiques permettant aux dirigeants d'entreprises de s'approprier une partie de la richesse de l'entreprise, à savoir :

- Le fractionnement des marchés publics : afin de ne pas mettre en concurrence une prestation et recourir à un appel d'offre, le marché public peut être découpé en tranches susceptibles de faire l'objet d'un gré à gré. De tels marchés échappent au contrôle de l'autorité en charge des marchés.
- Le dumping : dans une procédure de soumission, certaines offres sont intentionnellement « moins disantes ». Elles sont sélectionnées, et une fois la sélection effectuée, le dirigeant recourt systématiquement au mécanisme des avenants.
- La surfacturation des prestations des partenaires économiques de l'entreprise est une autre forme de déviance courante auprès des dirigeants, qui peuvent par ailleurs se constituer en fournisseur de l'administration dont ils ont la charge.
- Les missions fictives à l'étranger et les factures exorbitantes en matière de réparation des voitures de services.

Les dirigeants responsables de ces pratiques n'en subissent pas toujours les conséquences. Ainsi, bien que le système de surveillance et de sanction des dirigeants mis en place soit surdimensionné, ces pratiques portent à croire qu'il présente des faiblesses.

Les raisons de cette inefficacité sont multifformes. La première est en rapport avec la configuration du système de contrôle des dirigeants. Ce dernier se caractérise par le conflit de compétence entre les différents organes constitutifs du système de contrôle ; des organes indépendants dotés de missions similaires ; un système de contrôle écartelé entre divers organes. Les dirigeants, dans certains cas, doivent prendre en charge financièrement les agents en charge du contrôle externe, violant ainsi, dans une certaine mesure, le principe de l'indépendance des contrôleurs. L'institution contrôlée exerce une influence sur l'organisme ou sur l'acteur contrôleur. De telles pratiques posent un réel problème de crédibilité des contrôles effectués.

La seconde raison est à rechercher dans le fonctionnement et le positionnement hiérarchique du conseil d'administration. Comme déjà mentionné, le conseil d'administration apparaît comme un véritable organe de gestion des entreprises publiques, face auquel les dirigeants sont des exécutants. Toutefois, les membres du conseil d'administration sont des agents de l'Etat au même titre que les dirigeants. Le mode de désignation des membres du conseil

d'administration est discrétionnaire. En principe, les administrateurs sont nommés à titre personnel au regard de leur qualité et de leur compétence afin de représenter l'Etat dans ces entreprises. Dans les usages, il est possible que certains membres du conseil d'administration n'aient pas les compétences technique, administrative, comptable et financière requises pour décoder et évaluer les rapports présentés par la direction générale (CONSUPE-ISMP, 2012).

Cette insuffisance peut être renforcée par le non-respect des délais exigés, minimalement quinze jours, pour la mise à disposition des documents aux membres du conseil d'administration. Ainsi, lorsque les convocations parviennent aux membres du conseil d'administration, quelques jours avant la réunion, le temps imparti pour analyser toute l'information est insuffisant, ce d'autant plus que le conseil ne peut se réunir que deux fois par an. Ce mode de fonctionnement entraîne une asymétrie informationnelle, qui joue en faveur des dirigeants d'entreprise. Les administrateurs n'ont pas la possibilité de s'assurer que les documents et les dires des dirigeants reflètent leurs réalisations effectives. Il est par ailleurs difficile de contrôler que ce qu'ils font reflète les véritables missions de l'entreprise. Ainsi, du fait de sa relative passivité, les décisions du conseil d'administration peuvent être sous le contrôle du dirigeant, qui assure par conséquent le contrôle de l'entreprise.

La troisième raison est que les déviations sont plus ou moins punies en fonction de leur interprétation comme faute de gestion ou infraction pénale. Comme le fait remarquer le rapport CONSUPE-ISMP (2012), la pratique du conseil de discipline budgétaire montre que cet organe a une conception restrictive de la notion *d'intérêts de la puissance publique*. Seul l'intérêt financier immédiat est pris en compte, alors que l'intérêt de la puissance publique peut aussi être politique, social, sécuritaire. Le flou qui entoure cette distinction dans les textes est de nature à conférer plus de pouvoir aux dirigeants.

En somme, les conseils d'administration ne parviennent pas toujours à contrôler efficacement les dirigeants d'entreprises publiques. Ces résultats sont proches de ceux du rapport qui souligne l'inefficacité des contrôles exercés par les conseils d'administration dans les entreprises publiques, notamment la faiblesse d'informations mise à la disposition des managers, pour apprécier les performances des administrations. Dans un tel contexte, le dirigeant peut développer de nombreux mécanismes d'enracinement.

2.3.2. Les mécanismes d'enracinement des dirigeants : un levier de pouvoir supplémentaire

Dans le cas d'espèce, l'enracinement peut être favorisé par l'absence de transparence dans la rémunération des dirigeants. Il peut avoir comme autres foyers l'entretien des membres du conseil d'administration et le capital social.

Selon la loi, la rémunération des dirigeants est composée du salaire et des avantages de toute nature. Il existe aussi des méthodes d'intéressement des dirigeants aux performances de l'entreprise sur la base d'une quotité de dix pour cent (10 %) au plus du bénéfice net réalisé au cours de chaque exercice de l'entreprise. La rémunération des dirigeants n'est pas adossée à la performance de l'entreprise. Par ailleurs, très peu de transparence entoure les montants des rémunérations, les modes de calculs de leurs « *avantages de toute nature prévue par la réglementation en vigueur* ». Ces avantages sont parfois largement au-dessus de la valeur du salaire. Le système de rémunération apparaît à l'avantage des dirigeants et lui confère des moyens de pouvoir sur les employés et le corps social dans un contexte de pauvreté.

L'enracinement peut aussi passer par le système d'entretien des membres du conseil d'administration. Selon la loi, la fonction d'administrateur est gratuite, bien que les administrateurs puissent bénéficier d'indemnités de session et du remboursement des dépenses occasionnées par les sessions du conseil d'administration, sur présentation des pièces justificatives. Le président du conseil d'administration peut bénéficier d'une allocation mensuelle. L'assemblée générale ordinaire peut allouer aux administrateurs en rémunération de leur activité et en fonction des performances de l'entreprise, une indemnité fixe annuelle qu'elle détermine souverainement. Ceci ouvre la possibilité, pour les dirigeants et les membres du conseil, de s'approprier certains avantages jugés excessifs.

Le système de rémunération et d'entretien du conseil d'administration apparaît donc comme un lieu de collusion des intérêts des dirigeants et des administrateurs, au dépens de l'entreprise publique. Les dirigeants les plus ingénieux procèdent par différentes formes de rémunération du conseil d'administration, relevant purement de l'informel : les cadeaux en nature ou financiers de fins d'année, la participation financière et en nature aux événements familiaux (deuil, mariage, baptême, anniversaire...), la mise à disposition du PCA d'une voiture de service et d'un chauffeur, d'un bureau et d'autres formes des commodités, la création des comités sans raisons évidentes, les relations d'amitiés avec certains membres influents du conseil d'administration. Le dirigeant s'entretient ainsi un capital social et un réseau de relations et de support social.

En définitive, l'appréciation faite ici des leviers au pouvoir informel des dirigeants dans les organisations publiques montre que les mécanismes de gouvernance sont inefficaces, et contribuent plutôt à conférer plus de pouvoir informel aux dirigeants.

CONCLUSION

L'article apporte une contribution dans l'analyse des mécanismes de gouvernance de la théorie d'agence comme outils d'encadrement de la latitude managériale des dirigeants. La théorie du marché politique révèle l'existence d'offre et de demande d'intérêt politique au sein des entreprises publiques. L'analyse se fonde sur la relation d'agence entre l'Etat propriétaire et le dirigeant de l'entreprise publique.

Le principal apport de ce travail est de montrer le caractère ambivalent du pouvoir du dirigeant engagé dans une relation d'agence impersonnelle avec des mécanismes et organes de contrôle régis par d'autres agents du principal. Ses pouvoirs décisionnels et d'action sont fortement encadrés par les pouvoirs élargis du conseil d'administration, la logique politique de la gestion des entreprises publiques, l'orientation administrative et financière des contrôles du dirigeant. L'inefficacité de cet encadrement laisse cependant une marge de manœuvre importante au dirigeant, qui jouit d'importants pouvoirs informels fondés entre autres sur le caractère non concurrentiel du marché des biens et services, la quasi inexistence du marché financier, l'ancrage politique du marché des dirigeants publics, le fonctionnariat des membres du conseil d'administration et l'aptitude du dirigeant à développer des mécanismes d'enracinement.

Comme dans toute relation d'agence, les fondements de cette ambivalence du pouvoir du dirigeant sont à rechercher dans l'asymétrie et l'imperfection de l'information, l'opportunisme des acteurs et l'incertitude environnementale. Toutefois, ces éléments semblent exacerbés par le statut « impersonnel » de l'Etat-actionnaire. En dernière analyse le dirigeant, tout comme le conseil d'administration (principal contrôleur du dirigeant), sont tous deux des employés de l'Etat. L'entreprise publique peut donc apparaître comme une institution aux pouvoirs écartelés à ses dépens.

Toutefois, la pertinence de ces conclusions est tributaire de la démarche de recherche, qui repose essentiellement sur les données secondaires et documentaires. L'un des prolongements de cette recherche pourrait être une analyse approfondie des différents processus conduisant à l'écartèlement du pouvoir dans l'entreprise publique. Une telle recherche peut nécessiter une enquête comparative des perceptions des dirigeants et des présidents de conseils

d'administration quant à la véritable localisation du pouvoir du sommet stratégique de l'entreprise publique.

La présente réflexion suggère tout de même quelques retombées managériales, dont les plus importantes vont en direction des deux agents de l'Etat que sont le Conseil d'Administration et la Direction générale de l'entreprise. Pour le Conseil d'Administration, il convient de faire de cet organe un véritable lieu d'intelligence et de sédimentation des savoir-faire, des connaissances et des compétences des administrateurs. Cette recommandation se rapproche des débats récents sur la gouvernance cognitive (auteurs). La seconde recommandation vise la responsabilité sociale des dirigeants d'entreprises publiques, à savoir leur volonté et leur engagement à remplir effectivement les missions dévolues à l'entreprise publique dont ils ont la charge. Etant donné la sécurité conférée par l'acte/le décret présidentiel, l'intelligence et la responsabilité semblent relever du bon vouloir et des démarches personnelles des acteurs.

RÉFÉRENCES

- Bekolo, C. (2003), Une évaluation de l'approche contractuelle par les dirigeants dans le cadre de l'émergence de PME camerounaises de classe mondiale, *La Revue des Sciences de Gestion*, 200, 33-48.
- Berle, A.A. et C.G. MEANS (1932), *The modern corporation and private property*, Macmillan.
- Charreaux G.(1997), Gouvernement d'entreprise, in Y. Simon et P. Joffre, *Encyclopédie de gestion*, Paris, Economica, 2^e ed. p.1657.
- Coriat, B., O. Weinstein (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris : Librairie générale française.
- Fama, E. et M. Jensen (1983), Séparation of ownership and control, *Journal of Law and Economics*, 26, juin, 301-326.
- Feudjo, J.R. (2006), Homogénéité, hétérogénéité de l'équipe dirigeante, performance de l'entreprise et enracinement du dirigeant, *La Revue des Sciences de Gestion*, 219, 115-128.
- Koenig, G. (1993), *Les théories de la firme*, Gestion Poche, Paris : Economica.
- Moungou Mbenda, S. P., E. Nyonsamba (2015), Efficacité des mécanismes de gouvernance des PME : une évaluation empirique en contexte camerounais, *Revue Internationale PME*, 28 :1, 57-85.
- Ngok Evina, J.F. et L. Kombou (2006), L'influence du pouvoir du dirigeant sur la structure de l'entreprise : une étude à partir des entreprises camerounaises, *La Revue des Sciences de Gestion*, 219, 89-98.
- Ngok Evina, J. F. (2008), La performance des entreprises est-elle liée au style de pouvoir du dirigeant ? Une étude à partir des PME camerounaises, *La Revue des Sciences de Gestion*, 230, 79-86.
- Ngok Evina, J.F. (2010), Système de gouvernance et performance des entreprises camerounaises : un mariage harmonieux, *La Revue des Sciences de Gestion*, 243-244, 53-62.
- Pérez, R. (2009), *La gouvernance de l'entreprise*, Collection Repère, la Découverte.
- République du Cameroun, loi n°99/016 du 22 décembre 1999 portant statut général des établissements publics et des entreprises du secteur public et parapublic.
- Wanda, R. (2010), Conseil d'administration et performance des entreprises conjointes franco-camerounaises, *La Revue des Sciences de Gestion*, 245-246, 91-97.
- Wirtz, P. (2008), *Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise*, Paris : Collection Repère, la Découverte.