

La gouvernance stratégique : vers une nouvelle vision de l'organisation du pouvoir au sein des champions nationaux

Jules Roger FEUDJO

Georges Kriyoss MFOUAPON

Professeur, Agrégé des Universités en
Sciences de Gestion

Maître de Conférences, Agrégé des
Universités en Sciences de Gestion

Centre d'Étude et de Recherche en
Management et en Économie

Coordonnateur de l'Équipe de
Recherche sur la Compétitivité des
Organisations Africaines

Université de Dschang – Cameroun

Université de Ngaoundéré – Cameroun

Résumé

Objectif : cet article vise à examiner les modalités de la gouvernance stratégique susceptibles de contribuer au positionnement des entreprises locales dans le groupe des champions nationaux.

Méthode : pour atteindre cet objectif, une démarche inductive fondée sur une approche qualitative et analytique effectuée sur cinq champions mondiaux et quatre champions nationaux est adoptée.

Résultats : les résultats tirés des analyses des pratiques séculaires de ces entités suggèrent que l'adoption d'une gouvernance stratégique, démocratique et partagée est susceptible de renforcer le niveau de compétitivité nationale et internationale des entreprises camerounaises ainsi que leur niveau de création de valeur et de positionnement stratégique

Originalité / pertinence : par rapport aux travaux antérieurs, cette étude présente l'avantage de proposer un modèle de gouvernance adapté au contexte concurrentiel et d'effacement des espaces économiques.

Mots-clés : ressources et compétences, administrateurs experts externes indépendants, partie prenante organisationnelle, gouvernance stratégique, champions nationaux

Strategic governance: towards a new vision of the organization of power within national champions

Abstract

Objective: This article aims to examine the modalities of strategic governance that can contribute to the positioning of local companies in the group of national champions.

Method: To achieve this objective, an inductive approach based on a qualitative and analytical approach carried out on five world champions and four national champions is adopted.

Results: The results of analyses of the centuries-old practices of these entities suggest that the adoption of strategic, democratic and shared governance is likely to strengthen the level of national and international competitiveness of Cameroonian companies as well as their level of value creation and strategic positioning.

Originality / relevance: compared to previous work, this study has the advantage of proposing a governance model adapted to the competitive context and erasure of economic spaces.

Keywords: resources and skills, independent external director, organizational stakeholders, strategic governance, national champions.

Introduction

La collaboration « Université – Entreprise » est une approche stratégique dominante de la nouvelle gouvernance universitaire¹. Par simple analogie à cette nouvelle approche académique, et au regard de la réflexion et des développements actuels dans le champ du Management Stratégique des organisations, la question de la gouvernance reste fondamentale si l'on veut avoir une entreprise effectivement compétitive et championne dans son contexte ou dans son secteur d'activité. Dans ce contexte et au regard des nouvelles exigences du management organisationnel, l'entreprise nationale, qu'elle soit championne ou en compétition, devra subir, au moins, deux types de pressions antagonistes en matière de gouvernance à savoir : la pression des actionnaires, exigeant une rentabilité de plus en plus élevée et celle d'autres parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, société civile, autres bailleurs de fonds, etc.) exigeant la prise en compte et la satisfaction de leur centre d'intérêt.

La gouvernance stratégique se présente comme une nouvelle vision dans l'organisation du pouvoir au sein des entreprises ; c'est-à-dire une logique nouvelle dans la répartition, l'exercice et le contrôle du pouvoir dans les organisations. Cette vision va au-delà de la structure de propriété comme fondement de la gouvernance des entreprises et intègre dans l'exercice et le contrôle du pouvoir les principaux détenteurs de ressources critiques et/ou symboliques de l'environnement. Or un champion national ou sectoriel n'est pas une entreprise clandestine ; il n'est pas celle qui détecte et exploite un créneau oisif de marché, ou une niche sous-exploitée. Il n'est non plus une entreprise qui, en position de force, impose ses intérêts à une clientèle non organisée. C'est une entreprise qui, dans son secteur d'activité, défend avec prouesse sa part de marché et sa position sectorielle, attaque et contrattaque les concurrents sur leur position et améliore la sienne. Un champion ne s'improvise pas et ne se décrète pas. Il se construit et s'impose. Contrairement à la logique de la construction étatique des champions nationaux (un champion national est une entreprise choisie et soutenue financièrement et/ou techniquement par l'Etat pour exercer son monopole ou sa domination sur le marché national et/ou international et évincer d'éventuels concurrents), un champion national est une entreprise qui se construit et se développe dans son contexte, en recourant, certes, aux facteurs clés de succès de son environnement et aux manœuvres stratégiques à sa portée, mais surtout à partir d'une vision² globale claire incarnée par l'équipe dirigeante et le conseil d'administration (CA) .

S'inscrivant dans l'approche de Pfeffer et Salancik (1978), l'entreprise est une entité socialement dépendante de son environnement. Sa performance et son succès dépendent de sa capacité de maîtrise et de son niveau d'intériorisation des ressources rares et des sources d'incertitudes de son environnement. Au regard de cette conception sociétale de l'entreprise, des exigences actuelles du management organisationnel, des enseignements tirés de la théorie des parties prenantes et des pratiques séculaires des grands groupes sur la scène économique internationale, une entreprise championne dans son contexte est celle portée par une vision qui concilie dans son management les intérêts économiques et financiers des actionnaires et les intérêts sociétaux de ses parties prenantes. La question qui guide cette réflexion est donc celle de savoir comment organiser la gouvernance d'une entreprise (de sorte qu'elle devienne championne), championne nationale ou candidate au

¹ Dans un environnement économique et social ouvert à la concurrence nationale et internationale, cette approche permet aux institutions universitaires d'offrir au public des formations en adéquation avec les besoins réels des entreprises et du marché. Les produits issus de cette gouvernance sont propres à la consommation et devraient absolument trouver une demande sur le marché.

² Pour Filion (1991), la vision est sur le marché, « *une image projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occuper, ultérieurement, par ses produits, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir* »

championnat national, de sorte, qu'elle puisse apporter un concours d'importance capitale, à la protection et à la garantie de son intérêt social et sociétal ?

Logiquement et corrélativement à cette question, une entreprise qui réussit et se hisse en position de championne dans son contexte est celle qui satisfait la demande des différents groupes d'intérêts (Freeman, 1984) dont elle dépend pour leur ressource (Pfeffer et Salancik, 1978). Cette prouesse, dans le contexte actuel, suppose une reconsidération réelle et permanente de ces différents centres d'intérêts et une réorganisation des mécanismes d'allocation, d'exercice et de contrôle du pouvoir entre eux. Ces transformations s'accompagnent des changements ou des évolutions dans les habitudes classiques, les outils et les modèles de gouvernance. Dans le but de favoriser le succès et la croissance de l'entreprise, comme acteur principal de la création de la richesse, comme entité qui se veut dynamique et conquérante dans son environnement, il faut les accompagner dans cette dynamique. C'est pour cela qu'il s'est avéré important de réfléchir, en s'appuyant sur les résultats des travaux de recherches récentes (Charreaux, 2015 ; Hirigoyen et Poulain-Rehn, 2017 ; Bonnet et Wirtz, 2018 ; Desbrières et al, 2018 ; Feudjo et Tchankam, 2018 ; Pluchart, 2019, etc.), sur les pratiques des entreprises réputées championnes telles que le groupe SONAFI (premier groupe pharmaceutique français), le groupe Danone (numéro 1 mondial des produits laitiers frais, numéro 2 mondial des eaux embouteillées et de la nutrition infantile, et numéro mondial de la nutrition médicale) le groupe GDF-SUEZ (troisième groupe mondial de l'énergie), le groupe Carrefour en France, etc., les déclarations et les témoignages de DG et PDG d'entreprises conquérantes au Cameroun, sur les possibilités et les attributs d'une gouvernance capable de projeter l'entreprise dans son environnement, de l'accompagner dans sa chaîne de valeur, dans son cycle de vie et dans ses objectifs, et d'impulser sa compétitivité et son développement. Avant de mettre en exergue notre approche de la gouvernance stratégique (2), nous allons faire un état de l'approche traditionnelle (1).

1. La gouvernance classique : de la vision atrophiée à la connivence actionnariale

Ouverte depuis le début des années 1930 par Berle et Means, la gouvernance d'entreprise peut être définie comme un système de définition des règles du jeu managérial, de régulation et de contrôle des dirigeants. Cette approche classique de la gouvernance a conduit très tôt Charreaux (1997) à définir la gouvernance d'entreprise comme « l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ». En s'inscrivant dans la même logique, Jensen (2001) estime que cette gouvernance constitue un outil de sélection permettant de discipliner le dirigeant afin de sécuriser les investissements financiers et de garantir une création maximale de la valeur. Cette approche actionnariale de la gouvernance a conduit Shleifer et Vishny (1997) à considérer dans le contexte américain que la gouvernance de l'entreprise est l'ensemble des mécanismes par lesquels les apporteurs de capitaux garantissent la rentabilité de l'action. L'imposition des parties prenantes dans le nœud contractuel comme une ressource et une contrainte a conduit Charreaux (2018) à repenser la gouvernance comme « un système institutionnel qui, en encadrant les décisions des dirigeants, influence l'efficacité des organisations dans l'utilisation qu'elles font des ressources qui leur sont apportées par les différentes parties prenantes ».

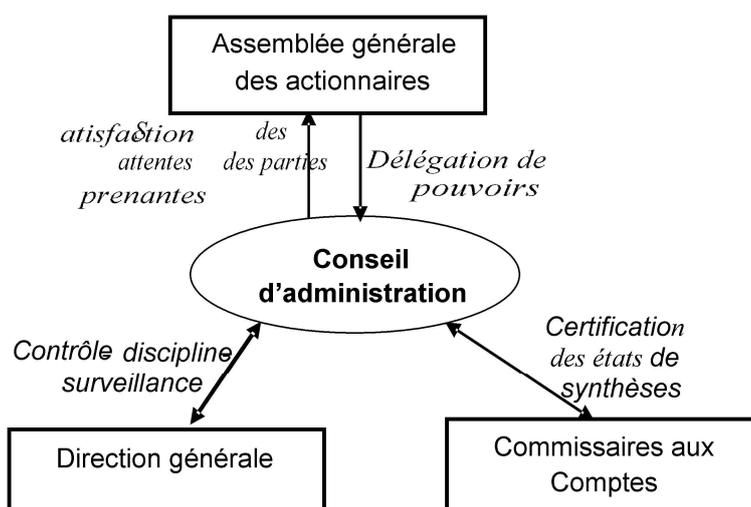
Cette évolution conceptuelle de la gouvernance amène à s'intéresser au conseil d'administration qui constitue l'un des mécanismes spécifiques et intentionnels (Charreaux, 2008) de cette gouvernance, pour l'examiner dans la gouvernance classique (1.1.) et discuter de ses rôles dans le processus de prise de décision stratégique de l'entreprise (1.2.).

1.1. Le conseil d'administration dans la gouvernance classique

L'un des principaux mécanismes de la gouvernance d'une entreprise, qu'elle soit du secteur public ou du secteur privé, est son conseil d'administration (CA). C'est un organe obligatoire pour toute société anonyme ayant au moins trois actionnaires en contexte Ohada. Elu par l'assemblée générale des actionnaires, le CA est en relation directe avec cette dernière à qui il rend compte. La première responsabilité du CA est de veiller sur les intérêts des actionnaires tout en se souciant des impacts de leurs décisions sur les autres parties prenantes. La mission première d'un CA est donc de s'assurer de la pérennité de l'entreprise avec comme objectif de créer de la valeur pour l'actionnaire.

L'assemblée générale des actionnaires confie le pouvoir au CA pour le contrôle interne des dirigeants³. A cet effet, il a l'autorité légale pour la ratification et la surveillance des initiatives managériales ainsi que pour évaluer, congédier, récompenser la performance des dirigeants. Le CA est donc le garant de l'effectivité et de la qualité de la direction ou du management de la société. Il se situe au-dessus de l'équipe de direction, dont le mandat est de s'occuper de la gestion courante de l'entreprise. En somme, le CA est au cœur du triangle de la gouvernance d'entreprise.

Schéma 1 : Conseil d'administration comme le noyau du triangle de la gouvernance d'entreprise



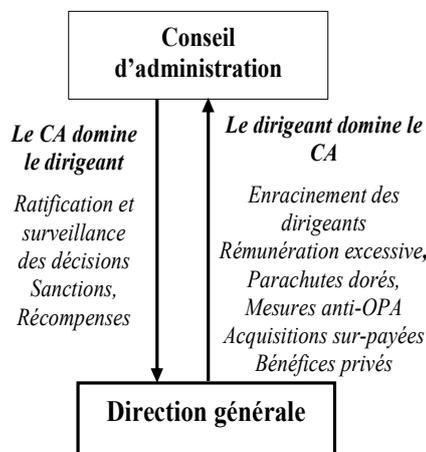
1.2. Le conseil d'administration dans le processus de décision stratégique de l'entreprise

Dans ce processus décisionnel, le CA se présente comme une interface entre les actionnaires et les dirigeants et, assume de ce fait les rôles de régulation et de surveillance. Ces deux fonctions relativement simplistes sont en réalité lourdes de portée et méritent que le conseil prenne en réalité ses responsabilités afin de protéger efficacement les intérêts des actionnaires et ceux des autres partenaires de l'entreprise. De ce fait, le CA doit être composé et construit sur la base de la quête de l'efficacité. A la lumière de ces impératifs, il est clair qu'il ne suffit plus seulement de former ou d'avoir un CA au sein d'une entreprise. Il est devenu pressant qu'il fonctionne et qu'il soit efficace dans la protection des intérêts de tous les partenaires. Cette efficacité passerait inéluctablement par

³ Au cours des dernières années, le fonctionnement de cet organe de contrôle a été critiqué dans de nombreux pays, y compris au Cameroun. Un certain manque de vigilance du conseil quant au contrôle de l'utilisation effective des capitaux par les dirigeants a été au centre des débats (SanguéFotso, 2011 ; Feudjo et Mfouapon, 2013).

la définition et la compréhension des buts et missions à lui assignés et, surtout par la structuration optimale de chaque conseil.

Schéma 2 : Relation entre le conseil d'administration et la direction générale



L'importance pour une entreprise de disposer d'un CA réside dans le fait qu'une fois l'équilibre entre les responsabilités du conseil et la direction établie, et qu'il fonctionne bien, l'organisation est plus apte à accomplir ses missions classiques. Dans le contexte de l'organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires, les missions du CA peuvent être regroupées en trois catégories telles que synthétisées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1: Attributions du CA dans l'espace de l'OHADA

| Missions du conseil d'administration (CA) | Descriptions des tâches |
|---|--|
| Nomination, révocation et rémunération | <ul style="list-style-type: none"> - Nomination du DG, PCA, PDG et de leurs assistants - Détermination de la rémunération du dirigeant et des cadres supérieurs - Remplacement du DG, PCA ou du PDG en cas d'empêchement temporaire - Révocation à tout moment du DG, PCA ou du PDG - Fixation de la durée de leur fonction et de l'étendue de leur pouvoir |
| Contrôle et surveillance | <ul style="list-style-type: none"> - Contrôle permanent de la gestion - Arrêt et analyse des comptes de chaque exercice |
| Stratégique | <ul style="list-style-type: none"> - Définition des objectifs et de la politique générale de l'entreprise - Choix du siège social de la société |

Source : une synthèse faite par les auteurs à partir de l'acte uniforme Ohada

Dans cette approche, le CA a une vision purement financière et vise une mission singulière à savoir la protection et la défense des intérêts des seules actionnaires considérés comme des créanciers résiduels. Il ne serait pas logique de chercher à déchoir l'actionnaire de sa place et dans son pouvoir pour le ramener au niveau des autres parties prenantes dans la mesure où il est irremplaçable dans sa fonction. Le « risque entreprise » qu'il court fait de lui une partie prenante particulière, un créancier résiduel ; la seule partie prenante effective n'ayant aucune rémunération fixée d'avance et de façon contractuelle. Il est donc logique qu'il lui soit confié le contrôle de l'exécution des contrats d'autres parties prenantes (clients, fournisseurs, salariés, etc.) via un CA qu'il domine.

Au sein de ce conseil, la détention d'un siège par tout autre administrateur, que lui, n'est pas forcément signe de pouvoir. La ratification des propositions du dirigeant et sa surveillance dans la mise en œuvre des décisions se font suivant son canevas et suivant sa vision, le plus souvent de courte vue. La convocation et la tenue des réunions se font suivant sa volonté, sa disponibilité et son entendement. Le recrutement des experts et autres comités spécialités, auprès du CA, est très souvent perçu et considéré comme source de dépense à limiter, comme une intrusion dans les affaires à éviter, etc. La recherche de l'internalisation des contraintes externes au sein de l'entreprise et le développement de sa vision à long terme ne sont presque pas envisagés et débattus. Au-delà du cadre réglementaire, la composition du CA et le profil de l'administrateur, la diversification du CA en termes de panier de compétences susceptibles de garantir son efficacité et l'indépendance des administrateurs, ne sont généralement pas des préoccupations séculaires. Le regard sur l'éthique, la morale et l'environnement ne va pas de soi.

Si de tel CA peut parfois être efficace dans ses missions classiques, son rôle stratégique dans la maîtrise de l'environnement, sa vision stratégique dans les perspectives de compétitivité et de développement de l'entreprise, son concours au potentiel offensif de l'entreprise reste problématique. Il s'agit ici d'une approche restrictive, atrophiée de la gouvernance : une gouvernance centrée sur les intérêts d'une seule partie prenante donc le CA cherche, à tout prix, et en particulier, à satisfaire. Dans cette approche, le CA dans bon nombre d'entreprises camerounaises, par ailleurs familiales dans leur structure de propriété, joue un rôle de formalité administrative. Il est le plus souvent statique dans ses fonctions et lorsqu'il est dynamique, il s'active autour de l'actionnaire et de ses attentes. Pour un champion, il faut dépasser cette vision strictement familiale, patrimoniale, cette connivence actionnariale pour être porté par une vision plus globale de l'entreprise et une conception plus active de son CA.

2. La nouvelle vision de la gouvernance : attributs, modalités et efficacité

L'idée de base de cette nouvelle vision, inspirée de la théorie des parties prenantes (Mitchell et al, 1997) et de la dépendance envers les ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) est qu'une entreprise championne ou en compétition ne peut réussir et survivre dans son contexte que si elle intègre dans l'exercice et le contrôle du pouvoir les administrateurs compétents et indépendants, et les parties prenantes organisationnelles dont elle dépend pour leurs ressources.

2.1. Les parties prenantes organisationnelles (PPO) et les administrateurs experts, externes indépendants (AEEI)

Une partie prenante organisationnelle est un individu ou groupe d'individu pouvant affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise (Freeman, 1984)⁴. Il s'agit selon Donalson et

⁴En effet, il y va de soi, que si un concurrent direct ou indirect peut être affecté (négativement) par la réalisation des buts d'une entreprise, il ne peut être classé comme une P.P au sens de Freeman ; car il est plus enclin à causer du tort à l'entreprise et à profiter de son échec que de son succès.

Preston (1995), des personnes ou groupe de personnes connues et identifiables, ayant des intérêts légitimes et mesurables dans l'entreprise. Les intérêts de ces parties prenantes peuvent être fondés sur tout ou partie des attributs suivants identifiés par Mitchell et al. (1997) : le pouvoir que dispose la partie prenante sur l'entreprise, sa légitimité avec l'entreprise et l'urgence des revendications ou des réclamations⁵.

Certes, le nombre d'attributs cumulés par une partie prenante détermine son poids et son degré d'influence potentielle ou réelle sur les activités, les missions ou sur la pérennité de l'entreprise. Cependant, il ne faut pas perdre de vue le fait que chaque dirigeant peut avoir sa propre perception de la valeur et de l'importance de chaque partie prenante pour son entreprise. Dans ce contexte, la prise en compte des parties prenantes et leur importance, au regard des attributs détenus, oblige le dirigeant à évoluer pour passer de la vision strictement actionnariale du management à une conception partenariale qui exige une conciliation entre l'intérêt de l'entreprise (intérêts social) et l'intérêt des autres parties prenantes (intérêt sociétal). Les parties prenantes organisationnelles (PPO) investies par leurs attributs et qui constituent le garant des attentes sociétales sont regroupées en quatre catégories suivantes :

1. les preneurs de risques ou PP risquées (les actionnaires, les banquiers) : il s'agit des PP ayant investi une somme de fortune dans l'entreprise ou engagées à assumer tout ou partie des risques auxquels l'entreprise est exposée du fait de son activité ou de son environnement. Elles sont intéressées par l'intérêt social de l'entreprise en termes de rentabilité, de solvabilité et de pérennité. Il s'agit des PP déterminantes et dominantes définitivement ;
2. les PP internes (les salariés, les syndicats d'entreprise et les syndicats professionnels) : il s'agit ici des détenteurs de la force de production. Ils sont animés, certes, par l'intérêt social de l'entreprise qui détermine et garanti le paiement de la rémunération, mais aussi et surtout, par son intérêt sociétal qui détermine et garanti la qualité et la stabilité de l'emploi, la sécurité au travail et des meilleures conditions de vie des salariés. Il s'agit donc des PP déterminantes et coercitives ;
3. les PP opérationnelles (les clients et les fournisseurs) : il s'agit des PP qui déterminent la chaîne de la valeur de l'entreprise. Les fournisseurs en aval contrôlent les matières premières indispensables pour la production et les clients en amont contrôlent le marché, facteur également indispensable pour la production. Il y va de soi que, dans le contexte actuel de forte concurrence nationale et internationale, le champion, c'est celui qui vend car il faut vendre pour produire. Chaque catégorie de la clientèle s'attend à un meilleur rapport qualité-prix. Les fournisseurs à l'issue de la transaction avec l'entreprise s'attendent à une valeur ajoutée maximale et l'entreprise à son tour, et à l'issue de la transaction en amont et

⁵ Pfeffer et Salancik (1978) définissent le pouvoir comme « la capacité de ceux qui détiennent le pouvoir de provoquer les résultats qu'ils désirent ». Il peut être coercitif (repose sur la force physique, l'usage de la violence ou des contraintes) ; utilitaire (fondé sur les ressources financières ou matérielles) ou normatif (fondé sur les ressources symboliques (la compétence, l'indépendance d'esprit, capacité d'analyse froide des décisions, etc.). L'urgence est un appel à une attention immédiate définie, entre autres, en termes de sensibilité au temps ; c'est-à-dire le degré d'acceptabilité par une partie prenante du retard managérial dans la réponse aux revendications et aux réclamations ; en d'autres termes, le degré à partir duquel les réclamations exigent une attention immédiate. Mitchell et al. (1997) définissent la légitimité comme « une perception ou une hypothèse généralisée que les actions d'une entité sont désirables, convenables et appropriées dans quelque système, socialement construit de normes, de valeurs, de croyance, de conviction ». La légitimité est donc fondée sur la capacité à négocier à divers niveaux de l'organisation et même hors de l'organisation.

en aval, cherche à créer une valeur ajoutée organisationnelle toujours plus élevée⁶. Pour maîtriser l'information et contrôler la chaîne de valeur, l'entreprise doit internaliser les PP de la chaîne et manager leur centre d'intérêt. Ces PP sont également déterminantes pour l'organisation ;

4. les PP civiles et politiques (les pouvoirs publics, les ONG, la société civile, les agences de notation et autres groupes de pressions, etc.) : ce sont des pp qui œuvrent pour la protection de l'environnement et pour le bien-être de la société et des générations. Elles sont animées par le niveau d'engagement et de responsabilité sociétale de l'entreprise. Ce sont des PP, certes, dépendantes de leurs moyens d'action ; mais, regardantes et exigeantes.

Les trois premières catégories sont des PP qui détiennent directement, et par elles-mêmes, les ressources indispensables à la production, tandis que la quatrième compte sur une mobilisation potentielle des citoyens.

Pour ce qui est des membres du CA, on en distingue généralement deux grandes catégories à savoir : les administrateurs internes (salarié, actionnaire de l'entreprise ou du groupe) et les administrateurs externes. Cette deuxième catégorie qui fait l'objet de ce paragraphe pose la problématique de l'indépendance du CA par rapport à l'équipe dirigeante de l'entreprise. Avec la multiplication des déviations managériales, (Enron, 2001 ; Vivendi Universal, 2002 ; CAMAIR, 2007 ; Chantier Naval Industriel du Cameroun, 2008 ; CAMAIR-CO, 2012, etc.), plusieurs rapports professionnels ont été commis (Viénot 1999 et Bouton, 2002) et les conclusions ont abouti à des recommandations demandant aux sociétés de recruter des administrateurs non-actionnaires et indépendants dans leur CA, ainsi que des comités spécialisés. Un AEEI est une personne qui n'a aucun lien de subordination avec l'équipe dirigeante. Il n'exerce aucune fonction managériale dans l'entreprise (Fama, 1980). Il ne doit exister entre lui et l'équipe dirigeante, aucun lien de subordination susceptible d'influencer sa neutralité, sa liberté de jugement et d'analyse, et son intégrité morale. C'est « toute personne jouissant de tous ses droits civils et morales, dépourvue de tout lien de subordination ou d'ascendance sur la direction générale de l'entreprise et sur celle de l'une de ses filiales et pourvue des compétences avérées dans le cadre des missions assignées à l'entreprise et au conseil d'administration » (Feudjo et Mfouapon, 2014). L'intégration de ces deux variables dans le processus d'allocation, d'exercice et de contrôle du pouvoir dénote une vision globale de l'entreprise par son CA. Cette vision est un préalable à la gouvernance stratégique. Elle peut être impulsée par l'équipe dirigeante ou par le CA dans sa mission stratégique.

2.2. L'apport de la gouvernance stratégique à la quête du maillot jaune

Nous allons commencer ce paragraphe par quelques pratiques séculaires et des déclarations des DG et PDG ayant une vision globale de leur entreprise.

⁶ Considérons la mesure partenariale proposée par Brandenburger et Stuart (1996) et Charreaux et Desbrières(1998) calquée sur le modèle de la chaîne de valeur de Porter. Dans le modèle simplifié à trois agents économique (l'entreprise, un fournisseur et un client), le fournisseur crée de la valeur (V_f) si le prix payé par la firme (coût explicite (C_e)) est supérieur au prix minimum requis par le fournisseur pour poursuivre la transaction (coût d'opportunité (C_o)) ; $V_f = (C_e - C_o) > 0$. Cette valeur résulte de l'asymétrie d'information et des rapports de forces entre la firme et le fournisseur. Pour le client, un supplément de valeur est créé si le prix payé pour disposer du produit (prix implicite (P_i)) est plus petit que celui qu'il aurait été disposé à payer (prix d'opportunité (P_o)) ; $V_l = (P_o - P_i) > 0$. Sur l'ensemble de la chaîne, la valeur créée (V_a) est égale à la différence entre le prix d'opportunité pour le client et le coût d'opportunité pour le fournisseur ; $V_a = P_o - C_o = (C_e - C_o) + (P_o - P_i) + (P_i - C_e)$. La dernière composante de cette équation représente la part de la valeur créée par la firme dans la chaîne. En principe, $((C_e - C_o) ; (P_o - P_i) ; (P_i - C_e)) > 0$.

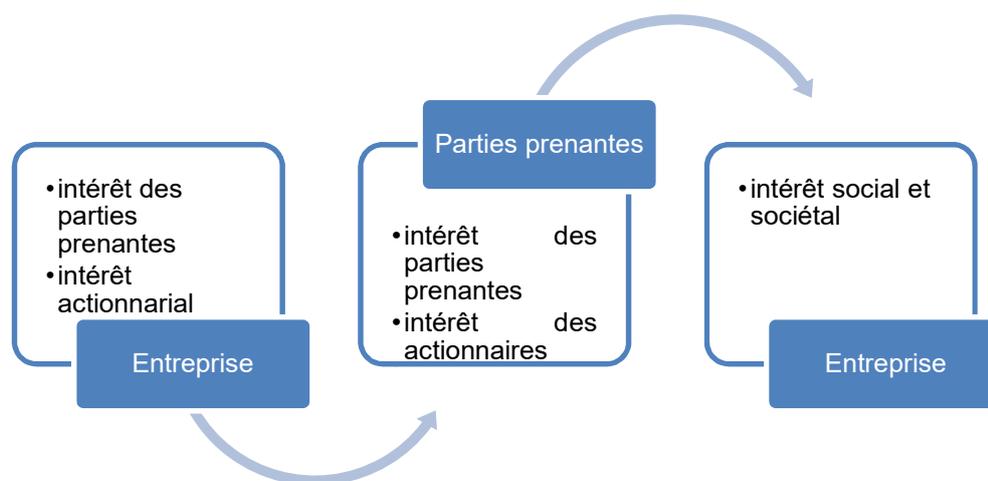
Tableau 2 : quelques faits d'illustration de l'approche stratégique de la gouvernance

| Auteurs | Déclarations ou messages |
|---|--|
| Franck Riboud, PDG du groupe Danone, France | La crise impose de repenser le rôle de l'entreprise et il faut renouer les liens avec les fournisseurs, les clients, les salariés et les territoires... |
| Louis Gallois, président exécutif d'EADS, dans ses rapports annuels | (...) chers actionnaires, chers clients, chers fournisseurs, chers salariés (...). |
| Un PDG d'entreprise en compétition au championnat au Cameroun | « L'une de nos préoccupations actuelles est d'identifier nos principaux partenaires surtout externes et de travailler avec eux sur ce projet (...), il sera porteur si mes partenaires clients, fournisseurs, banquiers et surtout mes employés me soutiennent (...). |
| PDG d'une entreprise familiale, Cameroun | Les Administrateurs externes indépendants, apportent des compétences nécessaires à la performance et non détenues par les membres de la famille, (...) il renforce le potentiel de l'entreprise en impulsant de nouvelles orientations, ils apportent beaucoup d'oxygène à l'entreprise, et permettent un réel progrès. |
| DG d'une entreprise commerciale, Cameroun | Je suis toujours très attentif vis-à-vis de mes fournisseurs, de mes distributeurs et surtout des salariés avec qui je travaille. (...) ils ont d'ailleurs des places au CA : les salariés ont deux sièges au CA, mes intermédiaires en ont deux et mon principal fournisseur une place. Ils nous apportent beaucoup d'information lors des réunions (...). |
| PDG d'une SA industrielle, Cameroun | Les administrateurs externes au sens où vous parlez, on ne les trouve pas facilement dans notre environnement (...). Nous avons pu en recruter deux qui sont des responsables de cabinet. Ils sont pour nous un vecteur de compétences et de savoir-faire. |
| GDF-SUEZ, troisième groupe mondial de l'énergie | Le groupe a attribué une partie de son capital aux salariés qui occupent désormais 4 sièges sur 24 au CA ; Les AEEI occupent 5 sièges sur 24 ; Les comités spécialisés sont présidés par des AEEI ; 5 millions d'euro ont été investis en 2015 en faveur des consommateurs défavorisés ; Le CA est diversifié sur le plan biologique à 63% ; etc. |
| SANOFI, premier groupe pharmaceutique français | Premier prix AGEFI 2010 ; Culture tournée vers la gouvernance responsable ; 11 des 14 administrateurs sont considérés comme indépendants |

Source : rapports des sociétés citées et résultats de l'étude exploratoire sur la gouvernance des SA au Cameroun

La gouvernance stratégique, comme indiquée plus haut, est une nouvelle façon de concevoir la répartition, l'exercice et le contrôle du pouvoir dans les entreprises via le CA, admis comme un organe central, actif, dans le processus de prise de décision stratégique. Cette répartition intègre les PPO et les compétences indépendantes et externes à l'entreprise. Cette conception n'est pas totalement nouvelle. Elle est déjà ancrée chez ceux des dirigeants qui ont compris que le CA doit être un panier de compétence au service de l'entreprise et de ses partenaires. Outre l'internalisation des contraintes externes de financement, de production et de commercialisation, le CA doit apporter son concours à la maîtrise de l'environnement et à la conquête des marchés. Il doit permettre aux dirigeants, notamment par le biais de transfert de compétences, de développer leur vision, de la projeter dans le temps et dans l'espace, et d'être conquérante sur une ligne d'action sociale et sociétale ; d'où la chaîne suivante.

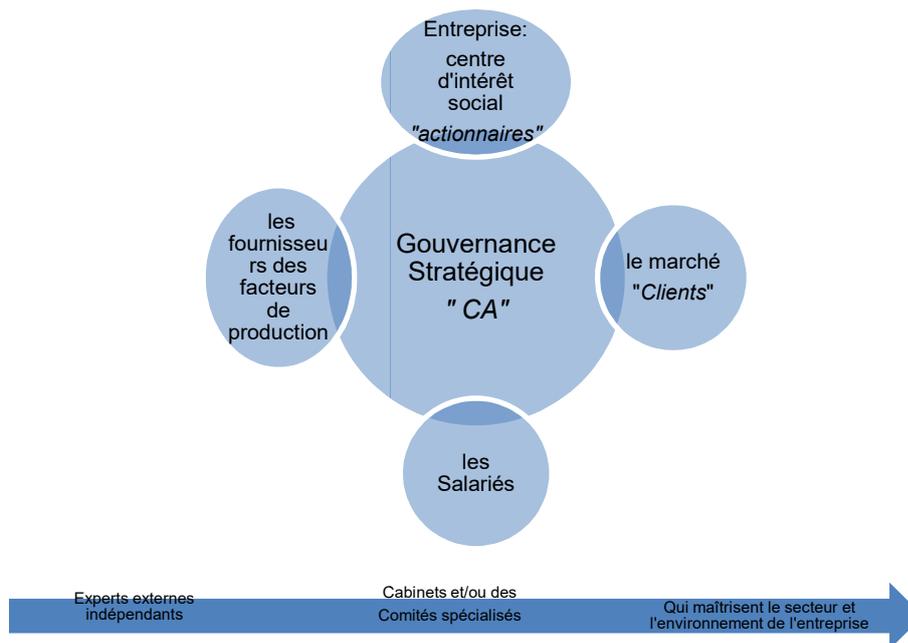
Schéma 4 : la chaîne Entreprise – Parties Prenantes - Entreprise



C'est l'entreprise qui fait vivre chacune de ces composantes et c'est l'ensemble de ces composantes qui font vivre l'entreprise. Cette dernière doit donc déployer une vision et une stratégie de gouvernance qui permettent de fédérer l'ensemble des composantes autour d'un projet commun qui garantisse et sécurise l'intérêt de tous et de chacun : « l'intérêt social et sociétal ». L'entreprise en tant que centre de l'intérêt social et sociétal a absolument besoin des trois premières catégories de pp sus indiquées pour produire. La logique de la gouvernance stratégique voudrait que l'entreprise intègre et donne une place au CA à chacune de ces parties prenantes actives et déterminantes dans sa chaîne de valeur (processus de commercialisation et de production). Ce CA stratégique doit être accompagné en son sein des AEEI, des comités spécialisés de contrôle et d'évaluation, maîtrisant le métier, le secteur d'activité et l'environnement de l'entreprise ; d'où le schéma suivant :



Schéma 5 : le modèle de la gouvernance stratégique pour un champion ou un candidat au championnat



Cette gouvernance stratégique est une « approche concertée », via le CA, dans la vision et dans les choix stratégiques, entre l'entreprise, les principales parties prenantes actives et déterminantes dans sa chaîne de valeur et des experts externes indépendants. Cette gouvernance se caractérise par un CA qui :

- est impliqué dans l'exercice et le contrôle du pouvoir : les détenteurs des ressources critiques/rares/symboliques et le marché. Cette implication permet de négocier leur engagement derrière l'intérêt social de l'entreprise, d'internaliser et de contrôler les contraintes externes de vente et de production et par ricochet de maîtriser et de dominer le marché ;
- dispose d'un commissaire aux comptes (CAC) caractérisé par sa neutralité, sa compétence, son objectivité et son intégrité morale ;
- a recruté des comités spécialisés d'étude et d'analyse ;
- regorge des administrateurs experts externes indépendants (AEEI).

L'ensemble de ces attributs trouve leur fondement dans au moins deux préoccupations à savoir:

- 1) le problème de la propriété et du partage de l'information (l'asymétrie) ;
- 2) le problème de transfert de ressources et de compétences.

Pour ce qui est de la propriété et du partage de l'information, il faut noter que dans tout CA, le dirigeant de l'entreprise est toujours plus informé que l'ensemble des autres administrateurs. Il avance toujours les informations qui valorisent sa position et retarde systématiquement toutes les données et informations susceptibles de dévoiler ses erreurs, sa tricherie, ses manquements ou ses dérives. Les personnes sus-indiquées sont censées contribuer au renforcement des capacités du conseil à contrôler l'espace discrétionnaire des dirigeants et à réduire l'asymétrie d'information. Elles sont considérées comme des experts dotés des compétences diversifiées et complémentaires leur permettant de contrôler la performance de l'entreprise et de s'assurer de la fiabilité des informations diffusées.

S'agissant du transfert des ressources et des compétences, la présence des administrateurs sus-indiqués, par leurs ressources et compétences propres, et par les mécanismes de transferts,

complètent les ressources, le savoir-faire et les connaissances inexistantes pour aider les dirigeants à lire l'environnement économique et social, à détecter les opportunités de marché et de croissance, et à déployer les moyens nécessaires pour les saisir et les exploiter à profit. Elles participent :

- à la définition de la politique générale de l'entreprise et à l'élaboration de nouvelles stratégies ;
- à l'appropriation des pratiques des entreprises les plus réputées et contribuent à la formulation et à la mise en œuvre des manœuvres stratégiques ;
- activement à la construction de la vision du dirigeant de son environnement, du futur de son entreprise et au développement de leur intentionnalité managériale.

Une synthèse des résultats de recherche dans cinq pays à savoir la France, les Etats-Unis d'Amérique, le Japon, l'Allemagne et le Cameroun (Jensen, 1993 ; Feudjo et Mfouapon, 2013 ; Hirigoyen et Poulain-Rehn, 2017 ; Bonnet et al., 2017 ; Mfouapon, 2018 ; Pluchart, 2019 ; etc.) montre que la grande majorité des CA qui se caractérise par le recrutement des AEEI, des comités spécialisés et l'implication des souches d'incertitude dans l'exercice et le contrôle du pouvoir enregistre toujours une différence positive d'efficacité dans les fonctions suivantes :

1. contrôle des dirigeants et de la performance de l'entreprise ;
2. facilitateur dans le partage et le contrôle des sources d'incertitude ;
3. rôle stratégique ;
4. guide et conseils aux dirigeants ;
5. transfert de compétences.

Une entreprise qui se veut championne, dans son environnement, doit faire un choix stratégique ; se doter d'un CA non pas comme un simple organe de ratification et de surveillance de la latitude managériale du dirigeant, mais comme un véritable panier de ressources et de compétences. Bref, un CA qui arbore ces attributs est un levier de compétitivité capable d'affirmer son pouvoir offensif dans la dynamique souhaitée par l'entreprise.

Conclusion

L'idée maîtresse au centre de cette réflexion qui s'inscrit dans le double cadre instrumental et habilitante de la gouvernance est que l'adoption d'une gouvernance stratégique constitue un facteur clé de succès durable pour les entreprises qui souhaitent devenir des « champions nationaux » ou qui le sont déjà. Au niveau managérial, son opérationnalisation nécessite une évolution de la pensée et des outils de gestion, une rupture du culte de la peur et du secret, et une ouverture d'esprit des dirigeants qui se trouvent au cœur du nœud contractuel. Plus spécifiquement, cette ouverture d'esprit reste un préalable à une analyse diagnostique objective et logique des contraintes organisationnelles, des sources d'incertitude et de leurs différents détenteurs dans la perspective de définition, d'adoption et de mise en œuvre d'une ou des stratégies permettant de faire du conseil d'administration un outil de compétitivité, de positionnement et de création durable de valeur partagée. Contrairement à la stratégie de l'entreprise dont les hypothèses de base sont difficilement remises en cause, cette gouvernance stratégique est dynamique, adaptative et fondée sur les calculs d'utilité économique, sociale et sociétale. Dans ce cadre, elle impose de la part des dirigeants un contrôle permanent de l'environnement industriel, des chamboulements intervenus (ou en vue) dans la chaîne de valeur de chaque métier de l'entreprise et des externalités qui affectent le groupe dans l'ensemble en vue d'envisager leur internalisation.

Au niveau théorique, au moment où les revendications et les attentes des parties prenantes organisationnelles deviennent multiples, évolutives et souvent conflictuelles, cette réflexion ouvre la voie à la recherche d'un modèle de gouvernance de réconciliation susceptible de soutenir les champions nationaux dans leur double quête de compétitivité nationale et internationale, et de création durable de valeur. De ce point de vue, cette gouvernance stratégique va au-delà de la proposition récemment faite par Viau et al. (2019) et rend dans une démarche stratégique, obligatoire la collaboration entre le dirigeant et le conseil d'administration ; ce dernier devenant un cadre institutionnel de regroupement des ressources et des compétences de soutien de la stratégie des champions nationaux. L'optimisation de ce cadre institutionnel pour qu'il réponde aux exigences de la gouvernance stratégique nécessite l'intégration des principaux enseignements issus de la théorie de l'identification sociale (Tafjel et al., 1971) dans les modèles classique et partenarial de la gouvernance.

Références

- Abraham C. (2008), Top Management Team Behavioral Integration and the Performance of Service Organizations, *Group & Organization Management*, vol.33, n°6, Décembre, pp.712–735.
- Bantel K.A., Jackson S.E. (1989), Top Management and Innovations in Banking: Does The Composition of the Top Team Make a Difference? *Strategic Management Journal*, vol.10, pp.107–124.
- Berle et Means (1932), « The Modern Corporation and Private Property », Macmillan, New York.
- Blau P.M., Blum T., Schwartz Y. (1982), Heterogeneity And Inter-marriage, *American Sociological Review*, n°47, pp.45–65.
- Bonnet C., Séville M. et Wirtz P. (2017), “Genèse et fonctionnement du conseil d’administration d’une firme entrepreneuriale : le rôle des identifications sociales des administrateurs”, *Finance Contrôle Stratégique*, 20-3, DOI : 10.4000/fcs.1980.
- Charreaux G., Desbrières P. (1998), « Gouvernement des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol.1, n°2, p.57-88.
- Donalson T. et Preston L.E. (1995), « The stakeholders theory of Corporation ; Concepts, Evidence and Implications », *Academy of Management Review*, vol.20, n°1, p.65-91.
- Fama E.F. (1980), “Agency Problems and the Theory of the Firm”, *Journal of Political Economy*, p. 288-307.
- Feudjo J.R et Mfouapon G.K. (2014), « la gouvernance des sociétés anonymes dans l’espace OHADA : entre pratiques séculaires et exigences réglementaires », ouvrage collectif, CANADA, ISBN 978-0-9877550-2-5, p250-265.
- Filion L.-J. (1991), *Vision et relations: clefs du succès de l’entrepreneur*, Montréal, édition de l’entrepreneur.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: a stakeholders approach*, Boston: pitman
- Hirigoyen G. et Poulain-Rehm T. (2017), « Approche comparative des modèles de gouvernance : une étude empirique », *Revue Française de Gestion*, Vol. 4, n°265, p.107-130.
- Jensen M.C. (2001), « Value Maximisation, Stakeholders Theory, and the Corporate Objective Function », *European Financial Management*, September, p.297-317.
- Jensen M.C. (1993), “The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems”, *Journal of Finance*, vol. 48, n°3, p. 831-880.
- Mfouapon G.K. et Feudjo J.R. (2013), « L’efficacité du conseil d’administration dans les sociétés anonymes au Cameroun : une lecture par l’hétérogénéité des administrateurs », *La Revue Gestion et Organisation*, 5, 196–202.
- Mfouapon G.K. (2018), « L’efficacité stratégique du conseil d’administration des sociétés anonymes non cotées », *La Revue du Financier*, n°233-234, vol.40, Septembre-Décembre, p.3-17.
- Mitchell R.K., Agle B.R. et Wood D.J. (1997), “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts”, *Academy of Management Review*, 22, 4, p.853-886.

- OHADA (1997), Acte Uniforme Relatif au Droit des Sociétés Commerciales et des Groupements d'Intérêts Economiques.
- Pfeffer J. et Salancik R. (1978), *The External Control of Organizations; A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper and Row Publishers.
- Pluchart J-J. (2019), "le triangle de la fraude", *Revue Vie et Sciences de l'Entreprise*, n°207, juin, p.83-97.
- Rapport Bouton (2002), *Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées*, AFEP/AGREF-MEDEF, septembre.
- Rapport Viénot1 (1995), *Le conseil d'administration des sociétés cotées*, AFEP-CNFP, juillet.
- Rapport Viénot2 (1999), *rapport du comité sur le gouvernement d'entreprises*, AFEP-MEDEF, juillet.
- Sangue Fotso R. (2011), *L'efficacité de la structure de contrôle des entreprises camerounaises*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, 18 Novembre, Besançon.
- Shleifer A. & Vishny R. (1997), "A Survey of Corporate Governance", *Journal of Finance*.
- Tajfel H., Billig M.G., Bundu R.P. et Flament C. (1971), *Social categorization and Intergroup Behaviour*, *European Journal of Social Psychology*, vol.1, n°2, p.149-178.
- Viau J., Sassi H. et Pujet H. (2019), "Inscrire l'ensemble des parties prenantes dans une négociation basée sur les intérêts globaux au service d'une gouvernance responsable", *Revue Vie et Sciences de l'entreprise*, n°207, juin, p.13-27.