

Research Article

STRUCTURE DE GOUVERNANCE ET PERFORMANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES CONGOLAISES

* BANZA YAMUZEKA David

Assistant à l'Institut Supérieur de Commerce de Lubumbashi. RDC

Received 14th September 2021; Accepted 16th October 2021; Published online 30th November 2021

RESUME

Cette recherche présente une tendance récente de la structure de gouvernance des entreprises Publiques Congolaise, coalisée entre performance et création de valeur. Dans un premier temps, cet article va essayer de mettre en exergue la relation qui existe entre la structure de gouvernance des entreprises Publiques, la performance et le processus de création de valeur à partir des données de la littérature, pour enchaîner par la suite avec une étude qualitative exploratoire portant sur quelques entreprises publiques opérant dans les secteurs : Commercial, Industriel et de Transport. Les résultats obtenus dans cette étude constituent des pistes des solutions pour des recherches futures et une bonne dose dans la gouvernance des entreprises publique socle du développement intégral de la RDC.

Mots-clés: Structure de gouvernance, Gouvernance d'entreprise, performance, création de valeur.

INTRODUCTION

Il est observé depuis plusieurs années en République Démocratique du Congo une contre-performance réalisée par les entreprises du portefeuille de l'Etat, facteurs à la base, le nombre pléthorique de personnel, la mauvaise gestion, le désintéressement de l'Etat actionnaire dans la gestion courante de ces entreprises et le manque de publication régulière des états financiers. La gouvernance d'entreprise est restée pendant longtemps un concept monopolisé par la grande entreprise. Négligeant ainsi, un pan entier et numériquement dominant : La PME. Adaptabilité, réactivité, flexibilité..., les entreprises publiques à grande dimension sont considérées comme des entreprises aux multiples vertus qui la distingue de la petite et moyenne entreprise, et qui l'éloigne de toute hypothèse stipulant qu'il s'agit d'une miniature, ou d'un modèle réduit de celle-ci. Au plan national, les entreprises publiques remplissent une fonction économique pérenne qui se justifie par la capacité de ce point à être un véritable levier de croissance et un facteur de développement incontestable du tissu économique. De là, il apparaît propice de mettre en place un système de gouvernance conforme aux spécificités entreprises publiques congolaises. Force est ainsi, de se pencher davantage sur la pratique d'un tel système appliqué aux entreprises publiques en quête de performance tout en tenant compte de ses particularités. L'objet de ce travail consiste à répondre à la problématique suivante : **quels sont les mécanismes de gouvernance pouvant contribuer à améliorer la performance des entreprises publiques congolaises?** Plus précisément, il s'agit de démystifier les particularités d'un dispositif de gouvernance au niveau du portefeuille de l'Etat, de discuter des rôles de ses organes et de leurs effets sur la performance, et ainsi montrer l'importance de ces mécanismes dans le processus de création de valeur. Notre article est scindé en trois parties. Après avoir, dans un premier temps, présenté une revue de littérature sur la gouvernance d'entreprise, nous nous focalisons sur les entreprises publiques. Ensuite, nous analyserons l'impact des mécanismes de gouvernance de ce type d'entreprise sur la performance d'une part, et sur la création de valeur

d'autre part, pour conclure avec une synthèse sur les résultats obtenus à partir de l'étude exploratoire menée sur deux entreprises du portefeuille congolais opérant dans le secteur commercial.

REVUE DE LITTÉRATURE SUR LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES

Gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise est un sujet très en vogue, devenue le centre d'intérêt de tous les agents économiques de par son essence et son rôle. Le terme de gouvernance, omniprésent dans la littérature, est défini aujourd'hui de manière très diverse. Selon Shleifer et Vishny (1997) « la gouvernance regroupe les moyens par lesquels les fournisseurs de capitaux de l'entreprise peuvent s'assurer sur la rentabilité de leur investissement ». Dans un sens plus large, Charreaux (1997) définit 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 ». Pour Gomez (2001) le vocable 'gouvernance d'entreprise' désigne « l'ensemble des dispositifs et des pratiques institutionnelles de l'entreprise qui permettent de rendre légitime les fonctions d'autorité exercées directement par les dirigeants et déléguées à la hiérarchie ». En 2004, l'OCDE considère la gouvernance d'entreprise comme étant « l'ensemble des relations entre les dirigeants de l'entreprise et son organe de gouvernance avec les actionnaires, d'une part, et les autres parties prenantes, d'autre part ; et ce, dans l'objectif de création de valeur pour l'entreprise ». Ces acceptions de la gouvernance recensées dans la littérature s'accorde à dire que la gouvernance d'entreprise constitue un ensemble de principes visant à concilier les intérêts, à gouverner l'équilibre entre les diverses parties prenantes de l'entreprise et, en particulier, à veiller au contrôle et à la répartition des pouvoirs. Plus précisément, elle vise à favoriser l'atteinte des objectifs conformes aux intérêts de la société et des actionnaires. La gouvernance d'entreprise, considérée comme un système selon lequel les firmes sont dirigées et contrôlées, et dont l'objectif principal est de minimiser les coûts d'agence qui résultent de l'asymétrie d'information entre

dirigeants et actionnaires (approche actionnariale) et de concilier les intérêts de toutes les parties impliquées dans l'entreprise (approche partenariale), joue un rôle clé dans la gestion des conflits d'intérêt potentiels et dans la prévention des abus de pouvoir de nature à faire prévaloir les intérêts particuliers sur l'intérêt social.

Gouvernance dans les entreprises publiques

Les publiques forment l'essentiel du tissu économique dans la majorité des pays du monde. Nonobstant, le terme de gouvernance est très souvent employé pour les grands groupes que pour ceux à petites et à moyennes dimensions, pour la simple et bonne raison que les PME représentent des particularités différentes (Brouard et Di Vito, 2008) : Structure simple, ressources pauvres, proximité des marchés et des parties prenantes, réunion entre le pouvoir et la propriété, sont des caractéristiques spécifiques qui distinguent les PME des grandes entreprises. La gouvernance dans les entreprises publiques pourrait se définir, selon Ménard (1994), comme étant « l'ensemble des procédures et structures utilisées pour diriger et gérer les affaires tant internes que commerciales de l'entreprise dans le but d'en augmenter la valeur à long terme pour les investisseurs et d'en assurer la viabilité financière ». Melin et Nordqvist (2000), quant à eux, conçoivent la gouvernance dans les entreprises publiques, notamment celles dont le capital est à dominante, comme étant « un ensemble de processus, principes, structures et relations qui aident les propriétaires de la firme à atteindre leurs buts et objectifs ». On peut, donc, remarquer à travers ces définitions l'absence de la question du conflit d'intérêt entre les différentes parties prenantes dans le cas des entreprises de portefeuille de l'Etat. L'absence de cette notion est justifiée par le fait que la propriété légale de l'entreprise publique et son contrôle sont souvent détenus par la même personne que l'Etat (Brouard et DiVito, 2008 ; Chua, Steier et Chrisman, 2006). En outre, les problèmes de l'asymétrie informationnelle et l'aversion au risque sont peu occurrence voire ils ne se posent plus étant donné que les intérêts des dirigeants et des actionnaires sont parfaitement alignés et/ou presque identiques (Corbetta et Salvato, 2004 ; Davis, Schooman et Donaldson, 1997 ; Williams, 2006). Ceci dit, le rôle de la gouvernance n'est donc pas de diminuer l'autonomie des gestionnaires par un contrôle assidu de leurs activités mais plutôt d'augmenter l'autonomie des dirigeants qui agiront de manière optimale pour l'entreprise et prendront par conséquent les décisions nécessaires au bien du portefeuille de l'Etat, et ce, afin d'augmenter la valeur de celle-ci et d'assurer sa performance financière et non financière.

Les mécanismes de gouvernance dans le portefeuille de l'Etat

L'objectif de la gouvernance est de mettre en place des dispositifs disciplinaires pour maximiser la richesse économique de l'entreprise à travers la protection, d'une part, de l'apport des actionnaires, et d'autre part, de l'ensemble des transactions qui sont effectuées entre l'entreprise et ses différentes parties prenantes (Charreaux, 2000). Ces dispositifs appelés mécanismes de gouvernance sont non seulement applicables aux petites entreprises mais sont aussi appliqués par les Petites et Moyennes Entreprises de façon spécifique. Ceux-ci se répartissent en mécanismes de gouvernance internes et externes.

Les mécanismes internes

Dans le cadre des entreprises publiques, les administrateurs ne sont pas des actionnaires (Charreaux, 1998). Toutefois, ces derniers ont mis en place des mécanismes internes variés afin de contrôler et de surveiller le dirigeant (dans le cas d'une dissociation entre la propriété et le contrôle). On retient notamment : le conseil d'administration, les régimes de rémunération, les conseils consultatifs etc... Mais le

principal organe de contrôle, complémentaire aux mécanismes externes, reste le conseil d'administration. Le rôle du conseil est multifonctionnel. Il s'agit de l'administration de l'entreprise commençant par l'élaboration des stratégies, regagnant certains rôles de surveillance et de contrôle des administrateurs, jusqu'à contrôler les décisions importantes qui conditionnent la vie l'entreprise publique (Van Gils et al, 2006).

Les mécanismes externes

Les mécanismes de gouvernance externes appliqués aux entreprises du portefeuille de l'Etat, qui englobent principalement des mécanismes de marché, de réseau ou encore des mécanismes réglementaires et légaux (Charreaux, 1998), ont un rôle de surveillance du dirigeant afin de réduire son comportement opportuniste (toujours dans le cas d'une séparation entre la propriété détenue par les actionnaires et le contrôle détenu par les dirigeants). Parmi ces procédés externes, on peut citer : le marché financier qui a pour rôle de contraindre les dirigeants à gérer dans l'intérêt des actionnaires. Or, ce mécanisme ne peut jouer pleinement son rôle sauf dans le cas où l'entreprise ouvre son capital aux actionnaires. De même, le marché des dirigeants joue un rôle régulateur dans la mesure où la valeur du dirigeant est censée dépendre de la performance réalisée. Par ailleurs, la réglementation légale, mécanisme externe parmi d'autres, a pour but de protéger les intérêts des différentes parties.

PERFORMANCE ET CREATION DE VALEUR : QUEL LIEN AVEC LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES CONGOLAISES ?

Cadre conceptuel : performance et création de valeur

S'il y a bien deux thèmes qui ont troublé tant la littérature que les pratiques de management au cours des deux dernières décennies, ce sont ceux de la performance et de la création de valeur l'entreprise. Dans le domaine de la gestion, la notoriété des deux concepts ne s'est pas accompagnée d'une clarification de définition et des ambiguïtés persistent. En termes de performance, malgré tous les travaux dont elle a fait l'objet, elle reste toujours un concept large et souvent imprécis. Les confusions entourant sa définition traduisent des approches divergentes menées par différents chercheurs (Bouquin, 1986 ; Bescos et al.1993 ; Bourguignon, 1995 ; Lebas, 1995 ; Bessire, 1999 ; etc ...) D'après Bourguignon A. (1995), la performance est identifiée selon trois principaux sens, à savoir : la performance succès, la performance résultat et la performance action.

- La performance en tant que succès n'existe pas en soi. Elle est fonction des représentations de la réussite et varie selon les entreprises et les acteurs.
- La performance, résultat d'une action, ne contient pas de jugement de valeur, contrairement à la performance-succès. Elle est mesurée en comparant le résultat obtenu à l'objectif fixé, approche retenue jusqu'alors en contrôle de gestion.
- La performance-action est un processus et "non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps" (Baird L., 1986). Cette performance « inclut les résultats mais aussi les activités et les tâches à accomplir » (Bourguignon, 1995).

En somme, et toujours selon le même auteur (Bourguignon, 1995) la performance peut se définir comme « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)....». Bouquin (2004), quant à lui, la performance

s'articule autour de trois « E », à savoir, l'Economie qui consiste à se procurer les ressources au moindre coût, l'Efficiencence qui vise à atteindre les objectifs pré-tracés avec un coût réduit, et l'Efficacité qui est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis par l'entreprise. Par ailleurs, la notion de création de valeur ne fait que se développer en confirmant à chaque fois sa place centrale dans le fonctionnement des entreprises. Selon Wirtz (2005), la création de valeur est décrite comme étant une rentabilité de l'entreprise supérieure au coût du capital. Au sens plus large, une recension d'écrits montre que celle-ci est comprise comme le processus qui restituent aux parties prenantes des avoirs qu'elles jugent importants (Charreaux et Desbrières, 1998), elle est le retour sur investissement perçu par les actionnaires dans une approche financière (Ittner et Larcker, 1998 ; Vatteville, 2008) ou encore le développement et le maintien d'un avantage concurrentiel dans une perspective stratégique. De façon plus analytique, il convient de dire que la création de valeur représente un atout généré par la mise en œuvre d'une stratégie par l'entreprise afin de répondre aux attentes de l'ensemble de ses parties prenantes, d'atteindre un avantage concurrentiel sur le marché, de générer du profit et d'assurer sa pérennité. En synthèse, les vocables performance et création de valeur, devenues les pierres philosophales des managers, investisseurs, analystes et opérateurs financiers, sont souvent associés à la grande entreprise.

La relation entre la gouvernance des entreprises et la performance

La relation entre la gouvernance et la performance d'entreprise est largement discutée dans la littérature. Cependant, les études portant sur cette relation ont présenté des résultats divergents. En effet, De Jong et al. (2002) ont tenté d'appréhender ce lien à travers une revue de littérature, et ont conclu que le rapport gouvernance - performance peut être positive, négative ou inexistant. La gouvernance, comme variable explicative de la performance, est souvent expliquée à travers les mécanismes de gouvernance. Dans le cadre des entreprises publiques congolaises, objet de notre article, le lien entre le système de gouvernance et la performance est expliquée par deux mécanismes : le conseil d'administration et la structure de propriété qui est l'Etat congolais. Le conseil d'administration, élément clé de la gouvernance, permet d'affecter la performance du portefeuille à travers différentes dimensions, en l'occurrence, la taille et la composition de celui-ci. Les travaux de Bennett et Robson (2004) ont montré que la taille du conseil d'administration a une influence importante sur les stratégies d'innovation. Dans ce sens, le passage d'une direction unique à un conseil plus grand constituerait une transition importante pour les entreprises. Autrement dit, l'agrandissement d'une équipe de direction serait susceptible d'améliorer leur performance. Concernant la composition du conseil d'administration, Liang et Li (1999), à travers les résultats de leur enquête menée sur un échantillon de 228 entreprises à Shanghai et en Chine, affirment que la présence d'administrateurs externes est associée positivement avec une production élevée et une performance meilleure. En effet, les administrateurs externes ont pour rôle de superviser les intérêts de la direction de manière plus efficace que les administrateurs internes, et ce, par l'augmentation de la capacité du conseil à être objectif en termes de contrôle. Par voie de conséquence, la présence de ce type d'administrateurs pourrait être un instrument pertinent pour susciter un retour sur investissement important. En outre, la structure de propriété constitue un mécanisme de gouvernance aussi important que le conseil d'administration. Ce dernier vise à converger les intérêts des administrateurs et des actionnaires ce qui permet d'atténuer les problèmes d'agence. Jensen et Meckling (1976) ont abouti, à travers leur étude, que la propriété managériale affecte positivement la

performance des entreprises. Ceci dit, plus la part du capital détenue par les dirigeants est importante plus la divergence d'intérêt entre les actionnaires et les dirigeants est faible et plus les conflits et donc les problèmes d'agence sont réduits.

La gouvernance des entreprises, pierre angulaire de la création de valeur

Parmi les leviers stratégiques pouvant contribuer de façon significative au processus de création de valeur, on trouve la gouvernance des entreprises via ses organes. Ceux-ci présentent un moyen incitant le dirigeant à poursuivre un objectif de création et de maximisation de la valeur. Dans ce sillage, un organe de gouvernance est un mécanisme responsable non seulement de la protection des intérêts des actionnaires de l'entreprise (l'Etat) mais aussi de la performance et de la création de valeur. Nous présenterons dans cet article deux mécanismes de gouvernance susceptibles de contribuer à la création de valeur dans les entreprises, à savoir : le Conseil d'administration et la structure de propriété qui l'Etat actionnaire. Le conseil d'administration est perçu comme un mécanisme fondamental pour la mise en œuvre d'une gouvernance adoptée. Fama (1980) et Fama & Jensen (1983) attribuent deux principales fonctions audit conseil : passer en revue et ratifier les décisions d'investissement à long terme, et ainsi contrôler la performance des cadres supérieurs. Pour atteindre ses objectifs, le conseil d'administration doit avoir une composition adéquate. En dépit de tous ces arguments, la création de valeur constitue l'ultime objectif de tout dirigeant d'entreprise. Pour y parvenir, elle doit fortement être tributaire de la présence d'un conseil d'administration indépendant. Plusieurs mesures menant à la création de valeur dans les entreprises publiques sont établies par la gouvernance. La concentration du capital, facteur clé de la structure de propriété, constitue un élément crucial pour l'atteinte de cet objectif. En effet, Mayéglé (2010) soutient que la concentration de propriété est favorable à l'exercice d'un contrôle efficace par les actionnaires. Un actionnaire ayant une position significative au sein de l'entreprise est incité à investir dans le contrôle de gestion de celle-ci, ce qui lui permettra de détenir une part substantielle en termes de dividendes. Dans cette perspective, les études ont montré que la concentration de capital et la présence d'un actionnaire principal dans une entreprise à un impact positif sur la création de sa valeur. En définitive, nous pouvons retenir que plus le capital détenu par une entreprise est concentré, plus celle-ci devient rentable, ce qui impacte positivement la création de sa valeur.

MILIEU ET METHODE

Les entreprises considérées dans cette recherche sont du secteur public appartenant à cent pour cent à l'Etat congolais. Nous nous sommes basés sur la définition du portefeuille de l'Etat congolais. La méthodologie mise en œuvre est de type qualitatif. Nous avons choisi de travailler sur deux entreprises publiques congolaises opérant dans le secteur commercial. En raison de la prédominance du secteur après le commerce dans l'économie marocaine. La première est une PME opérant dans le secteur Agroalimentaire alors que la deuxième est spécialisée dans le Textile. La collecte des données a été réalisée par des entretiens semi-directifs avec les différents cadres et agents administratifs de ces deux entreprises publiques. Des données issues de sites internet et documents produits par les deux entreprises ont été aussi utilisées dans notre étude. Le guide d'entretien que nous avons réalisé a été structuré autour de cinq axes principaux :

- Identification de l'entreprise : les informations générales sur l'entreprise (statut, activités, chiffre d'affaires, effectif, ...).
- Questions relatives aux caractéristiques du mode de gestion : les informations sur le

- CA (composition, fonctions, qualifications, degré d'indépendance, ...).
- Questions relatives à la structure de propriété : les informations relatives au type de structure (actionariat familial, pratiques managériales, ...).
- Informations relatives à la performance de l'entreprise : l'influence du conseil d'administration et de la structure de propriété sur la direction de l'entreprise et ses résultats.
- Informations relative à la création de valeur de l'entreprise : l'influence des mécanismes étudiés sur le processus de création de valeur.

- Retard dans la production des états financiers, dans certaines entreprises, les derniers états remontent à l'exercice comptable 1997 ;
- Non certification des états financiers produits.

Outils de Gestion et Tableaux de Bord

- Inexistence de tableaux de bord et d'une gestion budgétaire dans la plupart des entreprises publiques ;
- Absence ou oubli de facturation de certains clients ;
- Inexistence de services d'audit ; là où ils existent, ils ne sont pas opérationnels.

Passation des Marchés

Il a été relevé les points suivants :

- Non-respect des procédures en matière de passation des marchés publics ;
- Recours excessifs aux marchés de gré à gré, cause principale de la surfacturation de plusieurs commandes ;
- Gestion des marchés consacrées aux mains d'une seule personne qui :
 - Lance l'appel d'offre ;
 - Négocie les prix ;
 - Choisit les fournisseurs ;
 - Passe les commandes ;
 - Organise la réception des produits livrés ;
 - Établit les PV de réception.
- Non recours à l'appel d'offre international pour l'importation de produits pétroliers ;
- Passation des commandes très importantes sur listes, quitte à régulariser après avec des bons de commande établis a posteriori ;
- Signature des contrats de fourniture d'équipements avec des commissionnaires en lieu et place des fournisseurs ;
- Paiements importants et successifs en faveur des fournisseurs pour marchandises non livrées ;
- La plupart des marchés conclus sont passés de gré à gré sans aucun appel d'offres. Cette pratique est contraire aux dispositions légales en la matière et à la Note Circulaire du Ministre du Budget n° 002/CAB/MIN/BUD/2004 du 10 février 2004 réglementant la passation des marchés par les entreprises publiques ;
- La tenue lacunaire des fiches de réception des commandes.

D. Gestion Administrative

- Des conventions collectives budgétivores qui font absorber près de deux tiers (2/3) du Chiffres d'Affaires ;
- Le nombre du personnel administratif est supérieur au nombre fixé par le cadre organique. Dans certaines entreprises, le personnel d'exécution est inférieur au nombre du personnel de commandement ;

Faiblesse sur l'entreprise : Cas SNEL

Les faiblesses ayant un impact significatif sur l'entreprise sont notamment :

- Absence de culture d'entreprise et d'éthique professionnelle (corruption, concussion, médisance,...) ;
- Insuffisance de vulgarisation des procédures et instructions de gestion, et non-respect des procédures connues ;

RESULTATS

APERÇU SUR LES ENTREPRISES PUBLIQUES CONGOLAISES

A. Organes de Direction des Entreprises Publiques

Conseils d'Administration (C.A)

Du nombre de Conseils d'Administration : Sur les vingt (20) entreprises publiques concernées par le contrôle conjoint, douze (12) seulement ont un Conseil d'Administration.

Du Conseil d'Administration et la gestion de l'entreprise

- Dans la plupart des cas, le Conseil d'Administration décide des avantages de ses membres sans tenir compte de la santé de l'entreprise et de son environnement se faisant à la fois juge et partie. Ces reproches sont également valables pour les Ministères de tutelle et le Conseil Supérieur du Portefeuille dans la mesure où ces anomalies se perpétrent soit avec leur accord soit avec leur consentement tacite ;
- D'une manière générale, les Conseils d'Administration ont failli à leur mission. A une exception près, la plupart des entreprises publiques n'ont pas d'états financiers à jour. Ces documents permettant de suivre la gestion d'une entreprise font défaut pour une période allant de deux à sept ans, situation qui consacre une totale opacité dans la gestion du secteur des entreprises publiques congolaises.

Des avantages des membres du Conseil d'Administration : Le mode de rémunération des Administrateurs consiste en jetons de présence payés en fonction des sessions. Il se fait que le mode adopté dans ce domaine au sein des entreprises publiques congolaises est anormal à plusieurs égards.

Etats financiers et données de la Gestion

Tenue de comptabilité : A quelque deux ou trois exceptions près, la tenue de la Comptabilité n'est pas régulière :

- Non réconciliation périodique des comptes bancaires et non tenue des livres de banques pour chaque compte bancaire ouvert ;
- Dépenses de caisse et de banques non justifiées promptement dans les délais requis ;
- Non tenue du fichier des immobilisations : certains immeubles repris dans le patrimoine de l'entreprise ne sont pas soutenus par un titre de propriété ni par une police d'assurance ;
- Non établissement de la balance âgée des soldes clients.

Etats financiers ou comptes annuels

- Maintient en service de matériels vétustes en dehors des recommandations des constructeurs (protection, appareillages de coupures, transformateurs dans des postes, etc.) ;
- Absence d'un plan directeur d'informatisation de l'entreprise ;
- Mobilité excessive et désaffectation rapide des agents formés à la commercialisation ;
- Exode des compétences suite aux conditions de vie démotivantes dans les centres enclavés (scolarisation des enfants, accès à la propriété immobilière, absence d'activités récréatives, etc.) ;
- Insuffisance d'encadrement du personnel d'exploitation ;
- Insouciance et relâchement des agents dans l'accomplissement des tâches ;
- Absence de comptage dans les différents réseaux ;
- Existence des réseaux parallèles de gestion des consommateurs et de recouvrement des recettes ;
- Insuffisance des moyens logistiques (charroi automobile, détecteur des défauts, etc.) ;
- Présence au sein du personnel d'îlots d'indiscipline, d'impunité, d'oisiveté et de nonchalance ;

Discussion et Interprétation des résultats

A la lumière de l'exploitation des données, trois mécanismes ressortent positivement associés à la performance et à la création de valeur : la propriété du capital, l'indépendance et la taille du conseil ainsi que le nombre pléthorique de personnel dans ses entreprises. Pour le premier mécanisme, nous avons remarqué que l'Etat peut exercer une pression sur les dirigeants afin de maximiser la valeur de l'entreprise, ce qui revient à dire que plus la concentration du capital augmente, plus la valeur de l'entreprise ne s'améliore. Par ailleurs, dans la majorité des entreprises publiques en République Démocratique du Congo, les décisions sont prises politiquement et non conformément au cadre réglementaire ce qui impact négativement les résultats des entreprises publiques congolaises. En son absence, et même en cas d'urgence, la prise de décision n'est aucunement déléguée. Toutefois, notre étude a porté sur les entreprises qui disposent d'un organe de gouvernance. Les deux entreprises sélectionnées détiennent un conseil d'administration qui se réunit d'une manière permanente et où les décisions stratégiques sont prises. Au niveau de ce conseil, nous avons retenu deux mécanismes à savoir l'indépendance et la taille. En ce qui concerne le mécanisme d'indépendance du conseil, nous avons constaté que la présence d'administrateurs externes a un effet pouvait non seulement contribuer sur la performance de ces entreprises mais aussi sur le processus de création de valeur. En effet, selon le témoignage des interviewés, l'ajout d'administrateurs externes permettrait de :

- Faire abstraction de sentiment pour les membres du comité de gestion dans les décisions à prendre ;
- Amener une expertise, un regard extérieur neuf et une expérience plus complète pour prendre des décisions majeures pour la croissance et la continuité de l'entreprise ;
- Ajouter une crédibilité à l'entreprise vis-à-vis de son environnement externe.

Partant de ces constats, les administrateurs externes d'un conseil permettent de garantir une gestion plus efficace et, par conséquent, aboutir à une meilleure performance et à une création de valeur accrue. Les résultats de notre étude sont conformes à la littérature. Les deux entreprises publiques sélectionnées ont un conseil d'administration composé d'un président de conseil d'administration au minimum. Pour une meilleure performance des entreprises

publiques congolaises l'Etat devait faire un partenariat public privé pour faire face aux privés en fin de faire une compétitivité en termes de performance.

CONCLUSION

Dans cette communication, nous avons essayé d'analyser la relation entre les mécanismes de gouvernance de nature interne et la performance d'une part, et le processus de création de valeur, d'autre part, dans les entreprises publiques congolaises. Nous avons conclu, dans un premier point, que la relation entre la gouvernance et la performance des entreprises publiques apparaît opportune dans la mesure où leur structure de propriété reflète un actionariat concentré voire confondu avec la direction de l'entreprise et leur conseil d'administration agrandi avec la présence des conseils d'administrations. Dans ce sillage, Charreaux (2000) a précisé que l'efficacité d'un système de gouvernance est appréciée en référence à sa capacité à conduire la performance. Dans un second point, il s'est avéré que la présence du conseil d'administration n'a pas tellement d'impact significatif avec la création de valeur dans ce portefeuille de l'Etat. A fortiori, ceux-ci apportent une expertise certifiée et des compétences spécifiques nécessaires par l'entreprise pour atteindre ses objectifs stratégiques de rentabilité et de pérennité. Il a été confirmé par la suite que plus une structure de propriété est concentrée, plus la rentabilité est importante ce qui contribue positivement à la création de valeur. Une option a été évoquée dans cet article est celui de procéder à un partenariat public privé en d'obtenir une performance plus économique, efficiente et efficace. En dépit de tous ces arguments, notre recherche permet déjà de poser des bases à de futures recherches plus spécifiques et d'attirer l'attention sur l'importance de la prise en considération des entreprises Publiques.

REFERENCES

1. Albouy, M. (1999) « Théories, applications et limites de la mesure de la création de valeur », *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février.
2. Bennett, J.R. et Robson, P. J. A. (2004), « Le rôle de la confiance dans le contrat et conseils d'approvisionnement de l'entreprise », *Cambridge Journal of Economics*.
3. Bessire, D. (1999), « Définir la performance », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Septembre, p. 127-150.
4. Bourguignon, A. (1995), « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, Juillet-Août, p. 61-66 & p.934.
5. Caby, J. et Hirigoyen, G. (2001), « La création de valeur de l'entreprise », *Economica*.
6. Charreaux, G. et Desbrières, P. (1998), « Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre-valeur actionariale », *Finance Contrôle Stratégie*, p. 57-88.
7. Charreaux, G. (2000), « Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance »,
8. Gomez, P.-Y. (2001), « La république des actionnaires, le gouvernement d'entreprise entre démocratie et démagogie », *La Découverte & Syros*.
9. Karoui, L. et Ben-Hafeid, C. (2012), « Les organes de gouvernance dans les PME : Des mécanismes de création de valeur », 11^{ème} congrès international francophone en entrepreneuriat et PME.
10. Mayéglé, F.X. (2010), « Mutations des politiques de gestion et création de valeur », *Harmattan*, p. 197.
11. Ménard, C. (1994), « La nature de l'innovation organisationnelle », *Revue d'Economie Industrielle*, Numéro exceptionnel "Economie Industrielle : développements récents", p. 173192.

12. Neveux, D. (1999), « La création de valeur : Une nouvelle relation à l'actionnaire », L'actualité fiduciaire, N° 830.
13. Lebas, M. (1995), « Oui, il faut définir la performance », Revue Française de Comptabilité, Juillet-Août, p. 66-71.
14. Liang, N. et Li, J. (1999), « Structure du conseil d'administration et le rendement des entreprises: nouveaux éléments probants provenant des entreprises privées de la Chine»,
15. Document présenté à l'Académie de la Conférence annuelle de gestion, Chicago, Etats-Unis, Août 7-10.
16. OCDE (2004), « Principes de gouvernement d'entreprise », www.oecd.com
17. Pearce, J.A., et Zahra, S.A. (1992), « La composition du conseil dans une perspective de contingence stratégique », Journal of Management Studies, Vol. N°29.
18. Teller R. et Hoarau, C. (2005), « Création de valeur et management de l'entreprise », Entreprendre, Vuibert.
19. Wirtz, P. (2005), « Meilleures Pratiques de gouvernance et création de valeur : Une appréciation critique des codes de bonne conduite », Comptabilité Contrôle Audit.
