



## BOOSTER LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES A CAPITAUX PUBLICS EN AFRIQUE CENTRALE : VERS UNE MOBILISATION DES PRATIQUES MANAGERIALES DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA GOUVERNANCE STRATEGIQUE EN CONTEXTE GABONAIS

**Alix YABINA**

*Chercheur associé/Praticien  
Laboratoires CORHIS  
Université de Montpellier 3  
ERMASMOP-Afrique-CEREG*

*Université de Yaoundé 2  
Libreville*

*Gabon*

*alix.yabina.75@gmail.com*

### **Résumé**

*L'objectif de cet article est de mener une réflexion qui concoure à l'identification des leviers d'optimisation des performances dans les entreprises gabonaises à capitaux publics, à partir d'une analyse des pratiques managériales des RH et de la gouvernance stratégique. En s'appuyant sur une approche qualitative basée sur une stratégie de cas appliquée à la Société Gabonaise de Raffinage (SOGARA), les données découlent des sources documentaires et primaires. Sur le terrain, à partir d'un guide d'entretien, les informations ont été collectées auprès d'un échantillon de dix (10) individus repartis entre les cadres, le personnel technique et les représentants syndicaux. Les résultats issus de l'analyse de contenu (manuel et automatisé) indiquent premièrement que les pratiques managériales des RH tels : les Conditions de travail, l'Organisation du travail et la Gestion de la Ressource Humaine sont des sources d'amélioration de la performance organisationnelle dans la structure étudiée ; deuxièmement, que la gouvernance stratégique, portée par les valeurs décisionnelles telles que : les règles de bonne gouvernance, la transparence et la bonne définition des objectifs stratégiques, constituent des axes déterminants d'amélioration de la performance stratégique à la SOGARA. La recherche débouche sur des recommandations de politiques publiques d'orientations décisionnelles, axées sur la prise en compte des leviers organisationnels, la compétence des acteurs et la mise en œuvre stratégique, comme catalyseurs des performances socio-économiques à la SOGARA.*

**Mots-clés :** *Performances des Entreprises à capitaux publics, Pratiques Managériales des Ressources Humaines, gouvernance stratégique, Gabon.*

### **Abstract**

*The objective of this paper is to conduct a reflection that contributes to the identification of performance optimization levers in Gabonese companies with public capital, based on an analysis of HR managerial practices and strategic governance. Relying on a qualitative approach based on a case strategy applied to the Société Gabonaise de Raffinage (SOGARA), the data derives from documentary and primary sources. In the field, from an interview guide, information was collected from a sample of ten (10) individuals divided between managers, technical staff and union representatives. The results, resulting from the content analysis (manual and automated) indicate firstly that the managerial*

*practices of HR such as: Working Conditions, Work Organization and Human Resource Management are sources of improvement of organizational performance in the studied structure; secondly, that strategic governance, driven by decision-making values such as: the rules of good governance, transparency and the proper definition of strategic objectives, are key areas for improving strategic performance at SOGARA. The research leads to public policy recommendations for decision-making, focused on taking into account organizational levers, the competence of actors and strategic implementation, as catalysts for socio-economic performance at SOGARA.*

**Key words:** *Performance of public capital enterprises, Human Resources Managerial Practices, strategic governance, Gabon.*

**Classification JEL :** M12 L30

## **1. Introduction**

Dans un environnement en perpétuelle mutation et marqué par un accroissement de la concurrence internationale, les récentes publications du « Doing Business » (2019) de la Banque Mondiale présentent une dégradation continue et significative du classement international des pays africains, y compris le Gabon, sur les différents aspects liés à la facilité de faire des affaires, par la Communauté Financière Internationale (CFI). En effet, sur 183 pays étudiés, le Gabon s'est classé 156<sup>ème</sup> en 2011 et 169<sup>ème</sup> en 2019, soit un recul de près de 13 places. D'une édition à l'autre, la classification révèle une inefficacité de certaines structures publiques et un statisme du processus de réforme (Ndzana Olomo, 2011). Aussi, les réalités de l'économie gabonaise soulignent que face aux contraintes de la mondialisation, le pays a connu plusieurs mutations de grande importance, pour améliorer la compétitivité de ses entreprises (Lachaal, 2001 ; Denayer et Vandecandelaere, 2012). Si dans les années 1970 et 1980, la plupart des grandes entreprises étaient en général publiques ou parapubliques et acteurs essentiels du développement économique, la donne a changé dans les années 1990, avec la vague des privatisations de certaines d'entre elles par l'État gabonais.

A la date d'aujourd'hui, cette situation n'a pas véritablement changé malgré les efforts déjà fournis par le gouvernement gabonais en termes de réformes publiques financières dans le cadre de son Plan de Relance Economique (PRE)<sup>1</sup>, suite au programme Triennal en cours avec le FMI. Celles-ci impliquent nécessairement des choix économiques et budgétaires rigoureux qui, indéniablement, font ressurgir la problématique de la performance des organisations à capitaux publics. Selon le législateur gabonais<sup>2</sup>, ces organisations rentrent dans la catégorie « *des Établissements Publics à caractère Industriel ou Commercial qui sont des sociétés commerciales dont le capital est détenu en totalité par l'État ou conjointement par l'État et par des personnes physiques ou morales de droit privé* ».

De même, le contexte actuel est tel que les lacunes liées à la gouvernance et les insuffisances d'ordre organisationnel et matériel combinées avec la conjoncture économique pressante nuisent fortement à la performance des organisations à capitaux publics et à leur résilience. Faut-il alors remarquer que les externalités négatives associées à une gestion défectueuse

---

<sup>1</sup> Fonds Monétaire International, communiqué de presse n°18/488 du 19 décembre 2018

<sup>2</sup> Journal Officiel de la République Gabonaise 1<sup>er</sup> et 15 février 1983.

déstabilisent encore l'économie gabonaise dans son ensemble ? Pourtant, le coût direct pour les finances publiques des soutiens aux organisations étatiques défaillantes et le coût indirect lié à l'impact du dysfonctionnement de ces organisations sur la croissance économique ainsi que l'évolution de cette catégorie d'entreprises mettent en lumière à ce jour les principaux enjeux d'une performance globale ou durable (financière, économique, organisationnelle, sociale, etc.) (Baret, 2005 ; Babeau, 2015).

Aussi, malgré les plans de réformes publiques engagés par ce gouvernement, le constat après plusieurs années d'existence est que, la plupart des organisations gabonaises à capitaux publics<sup>1</sup> affichent toujours depuis 2010 des résultats nets négatifs. Ceux-ci, se sont davantage dégradés sous l'effet de la crise économique qui a conduit certaines d'entre elles au dépôt de bilan en 2017, suscitant ainsi un véritable questionnement sur leur pérennité (Dupuy, 2009 ; Mignon, 2009), alors même que les soutiens financiers accordés à ces entreprises publiques augmentent progressivement chaque année et atteignent un seuil critique, soit 54 500 000 000 FCFA en 2019, selon la Loi n°047/2018 du 30 janvier 2019. Ces soutiens constituent pour les pouvoirs publics une charge importante entraînant parfois des conséquences négatives sur la croissance économique<sup>2</sup>.

Entre autres observations, il convient également de signaler que le vécu de ces entreprises montre à suffisance une forme d'incohérence organisationnelle et stratégique entre les sous-systèmes technologique (mode de production insatisfaisante), fonctionnel (organisation interne limitée), structurel (code de conduite non véritablement respecté) et directif (non-conformité de la stratégie avec les objectifs de pérennité : système de contrôle et d'évaluation limités, incompatibilité entre masse salariale et visée de rentabilité, etc.). Sans oublier que ces entreprises, gérées de manière peu orthodoxe, ne semblent pas vouloir adapter leurs principes de fonctionnement au contexte de l'économie moderne actuelle, pour prospérer et survivre dans un environnement extrêmement compétitif. Cette situation fait constater que, ces organisations sont aussi confrontées à un dilemme stratégique situé entre la volonté des gouvernants et leurs exigences de pérennité.

Nonobstant, les mesures correctives les plus récentes ont été prises par l'État gabonais par arrêté n° 000012/MBCP<sup>3</sup> du 23 octobre 2018 créant une structure administrative chargée de la surveillance financière des entreprises publiques dans le cadre du programme triennal en cours. Sans oublier que l'économie gabonaise fait également face à de nouvelles contraintes socio-économiques, conjoncturelles et structurelles imposées par le Covid-19, qui inévitablement impact significativement sur le développement du pays, tout en occasionnant des dérives qui actuellement fragilisent plusieurs entreprises gabonaises à capitaux publics<sup>4</sup>. Dès lors, de ces vérités contextuelles, tout porte à croire que l'amélioration de la performance des organisations gabonaises à capitaux publics est tributaire de la mise en place d'un mode de management plus performant et adaptable aux contraintes de cet environnement.

---

<sup>1</sup> Sociétés anonymes dont l'Etat ou un de ses démembrements détient plus de 50% du capital

<sup>2</sup> Journal Officiel de la République Gabonaise, n°8 Bis spécial du 25 février 2019, Loi n°047/2018 du 30 janvier 2019 déterminant les ressources et les charges de l'Etat Gabonais pour l'année 2019, p. 19

<sup>3</sup> Fonds Monétaire International, troisième revue de l'accord élargi au titre du mécanisme élargi de crédit, et demandes de dérogation pour le non-respect d'un critère de réalisation et de modification d'une réalisation, 07 décembre 2018, p. 53.

<sup>4</sup> Rapport du FMI n°20/267, août 2020.

Tout compte fait, la problématique de la performance des entreprises publiques au Gabon est, pour l'instant, un terrain d'étude relativement inexploité et qui mérite une attention toute particulière, grâce au rôle non négligeable de ce type d'organisation dans le développement économique et social du pays. Quelques rares travaux traitant globalement de la performance sont néanmoins perceptibles dans cet environnement précis. C'est, par exemple, le cas des travaux de Diambounambatsi (2015) mettant en exergue la question des privatisations des entreprises publiques gabonaises en lien avec le marché de l'emploi. Au moment où les États africains en général et ceux de la sous-région CEMAC en particulier cherchent à se moderniser (Le Roy et al. 2013), cet article tente de questionner plus globalement les leviers de la performance améliorant la résilience des entreprises gabonaises à capitaux publics. D'où la question recherche centrale suivante : « *De quelle manière les pratiques managériales des ressources humaines et la gouvernance stratégique constituent-ils des leviers d'amélioration de la performance des organisations gabonaises à capitaux publics ?* ».

Dans la littérature en management public, la problématique de la performance des organisations publiques reste un sujet très préoccupant (Hood, 1991). En pratique, les administrateurs publics doivent dorénavant devenir des managers publics plus efficaces, pour introduire le changement d'approche dans la gestion de la chose publique (Zampoccoli, 2011, Bartoli et Blatrix, 2015). Dans le cas précis des entreprises publiques, les processus de privation lancés dans les pays développés pour améliorer leur niveau de réflexion stratégique, font aussi écho en Afrique subsaharienne (Plane, 1996 ; Biwolé Fouda, 2004). Le Gabon, pays situé dans la zone de la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC), n'est pas resté en marge de ce mouvement scientifique en management public (Diambounambatsi, 2015). Ce chantier reste donc ouvert.

La présente recherche s'inscrit dans la continuité des travaux des prédécesseurs non plus pour établir le lien entre les questions de privations et de performance des entreprises publiques gabonaises, mais pour tenter d'apprécier les conséquences (positives ou négatives) d'une telle réforme publique en termes de pratiques managériales organisationnelles et de gouvernance stratégique. Aussi, vu la nouveauté du phénomène étudié dans l'environnement des entreprises à capitaux publics en contexte gabonais, nous nous appuyons sur une démarche qualitative en privilégiant l'étude de cas comme stratégie de recherche (Yin, 1984) et celui retenu est la Société Gabonaise de Raffinage (SOGARA). Les résultats, issus de l'analyse de contenu (manuel et automatisé avec Nvivo 10), apportent deux principaux enseignements :

- Premièrement, les pratiques managériales des ressources humaines notamment : les conditions de travail, l'organisation du travail et la gestion de la ressource humaine booste la performance organisationnelle des entreprises gabonaises à capitaux publics ;
- Deuxièmement, la redéfinition des règles de gouvernance et la mise en œuvre stratégique des actions managériales optimise la performance stratégique pour une meilleure résilience des entreprises gabonaises à capitaux publics.

Pour mieux clarifier cet argumentaire, il importe à la suite de ce travail, de préciser le cadre d'orientation théorique, la méthodologie déployée ainsi que, de manière plus détaillée, les résultats et discussions de la recherche aux fins de proposer quelques recommandations de politique publique dans le contexte étudié.

## 2. Cadre conceptuel et grille d'analyse théorique

Cette section sera conduite suivant les articulations ci-après :

### ***2.1. Comprendre les concepts de pratiques managériales des RH et de Gouvernance d'entreprise sous le prisme des théories et modèles***

#### *2.1.1. Que retenir des pratiques managériales des RH en Bref ?*

Dans le champ des sciences de gestion, les pratiques managériales relèvent de plusieurs disciplines, entres autres : le marketing, la stratégie, la finance, la comptabilité, la gestion des ressources humaines, etc. Dans le domaine précis de la Gestion des Ressources Humaines (GRH), ces pratiques sont nombreuses et regroupent les aspects tels que : la politique de mobilité, l'évaluation des rendements, la politique de formation, la dotation des RH, la responsabilisation des RH, la planification des RH, l'organisation du travail, les conditions du travail, etc. (Kolo Bandibeno et Nkonga, 2018). Par définition, les pratiques managériales renvoient à la capacité d'une entreprise à s'adapter à l'évolution des marchés, à pratiquer une veille proactive et informationnelle et à sa capacité de développer une gouvernance efficace pour améliorer la compétitivité et la performance (Alaoui, 2005). Dans la littérature, elles sont encadrées par un certain nombre de théories et modèles (Delaney et Huselid 1996 ; Schuler, 1998).

Nous limitons notre réflexion à l'observation de trois pratiques, notamment : les conditions du travail, l'organisation du travail et la gestion de la RH, propres aux préoccupations déclarées à la SOGARA, soutenus par un ancrage théorique mobilisant à la fois d'une part, les théories de la motivation (Herzberg, 1959) et la théorie des ressources (Wernerfelt, 1984 ; Conner, 1991) et, d'autre part, les modèles de gestion des ressources humaines sous l'angle stratégique (Schuler, 1992) en l'occurrence les modèles de la compétitivité des ressources (Hendry et Pettigrew, 1990) et le modèle de la compétence des ressources (Barney, 1991). Ce choix se justifie par le fait que nous voulons ici comprendre et confronter les intérêts disparates des individus avec les objectifs collectifs des organisations publiques gabonaises en les fédérant avec le style de management organisationnel pratiqué pour le cas de la SOGARA.

#### *2.1.2. Rapport théorique succinct sur le concept de gouvernance d'entreprise : entre courants contractuels et cognitives*

Le concept de gouvernance abonde dans les études ces dernières décennies (Charreaux, 2006), tant dans le domaine privé que du public. Ce terme « gouvernance » découle du verbe grec « kubernân » qui veut dire « *piloter un navire ou un char* » (Bakkour, 2013). Mais, les premières définitions qui sont proposées au concept de « gouvernance » le qualifient de « *l'art et la manière de gouverner* » (Solagral, 1997)<sup>1</sup>. Globalement, les travaux relatifs à la gouvernance se fondent sur des raisons multiples orientées sur la recherche du juste équilibre dans les relations entre les différentes parties prenantes (actionnaires, dirigeants, etc.). Cette analyse découle des idées scientifiques développées dans le cadre de l'économie industrielle, exposant un corpus théorique liant à la fois les théories contractuelles actionnariales (Alchian

---

<sup>1</sup> Cité par Victoire Margerie 2008.

et Demsetz, 1972 ; Jesen et Meckling, 1976 ; Williamson, 1981) et partenariales (Freeman, 1984) et les théories cognitives (Charreaux, 2001) de la gouvernance.

Dans le domaine public précisément, Pitsey (2018) annonce que la gouvernance aujourd'hui se révèle comme étant une condition sine qua non pour les entreprises publiques, en ce sens où elle est un « mot-talisman » paré de tous les fantasmes associés à l'action publique. En ce sens, le concept de gouvernance est associé à une saine gestion du développement, assurant un cadre prévisible et transparent de la conduite des affaires publiques et obligeant les tenants du pouvoir à rendre compte (Margerie, 2008).

Pour Pitsey (op.cit.), il s'agit d'une idée descriptive de la réalité, mais aussi un idéal normatif associé à la transparence, à l'éthique, à l'efficacité de l'action publique, permettant d'assurer le mécanisme de contrôle interne (par le conseil d'administration, conseil de surveillance), externe (par les fusions et acquisitions) et direct (par les propositions des actionnaires envoyées aux dirigeants) (Charreaux, 1997 ; Ebondo, 2006), afin d'orienter et d'évaluer la gestion d'une société par ses dirigeants (Martinet et Silem, 2005)<sup>1</sup>. Elle est donc la voie de prédilection par excellence, par laquelle la performance du service public prend corps (Bartoli, 1994).

En focalisant notre réflexion sur la pensée cognitive de la gouvernance (Wirtz, 2008), nos analyses s'orientent plus vers les mécanismes internes de gouvernance (Jensen et Meckling, 1976), pour observer à la fois les modes de gouvernance en termes de redéfinition des règles de gouvernance et la mise en œuvre des actions stratégiques pour garantir une meilleure transparence des activités réalisées par la SOGARA.

## ***2.2. Concordance entre les Pratiques managériales des RH, la Gouvernance stratégique et la performance : une analyse à partir de la théorie du New Public Management (NPM)***

Le fait que les entreprises publiques subissent de plus en plus des pressions de la part des actionnaires et des forces du marché pour un bon système de gouvernance d'entreprise, les contraint à mettre sur pied des mécanismes capables à les rendre plus performantes. La performance est donc un enjeu de premier plan ces entreprises au regard des réformes liées à la modernisation des organisations publiques (Osborne et Gaebler, 1992). Dans ce contexte, celles-ci doivent non seulement développer des comportements managériaux compétitifs et éthiques mais également garantir un certain niveau de décisions stratégiques pour le succès de l'organisation (Marchesnay, 2011; Chitou, 2013).

### ***2.2.1. Le cadre d'interprétation de la performance des organisations publiques à la lumière de la théorie du New public Management (NPM)***

La performance est un concept valise, très vulgarisé dans la littérature (Bouquin, 1986). Ce mot est largement utilisé dans tous les domaines de la gestion et, le plus souvent, dans les milieux organisationnels pour désigner un certain niveau d'excellence. Dans le champ de l'entreprise précisément, le slogan est aujourd'hui très clair et bien ciselé : il faut performer afin de garantir non seulement la survie mais aussi la pérennité de son organisation et d'accroître son avantage concurrentiel dans un contexte de mondialisation et

---

<sup>1</sup> Cité par Ngok Evina 2010.

d'internationalisation des marchés (Issor, 2017). Au regard des écrits, la performance est un terme qui rime entre autres avec les valeurs d'efficacité, d'efficience, d'économie, de pertinence, etc. (Bourguignon, 1997 ; Mamboundou, 2003) et utilise comme cadre opérationnel, le jumelage des aspects « Objectifs » et « Moyens » (Guiber, 1980).

En pratique, de son analyse unidimensionnelle (performance financière ou économique) (Moracha, 2014), la performance revêt aujourd'hui un caractère multidimensionnel (performance commerciale, performance sociale, performance managériale, etc.) indépendamment de la forme de l'organisation ou/et du cadre d'activité où elle s'exprime (Issor, op.cit.). Dans ce papier, nous l'analysons sous l'angle de la performance managériale, considérant à la fois ses approches organisationnelles (Kalika, 1988) et stratégique (Peters et Waterman, 1983) car cette option s'adapte le mieux aux préoccupations traitées dans cette réflexion. Notre intérêt étant de voir si les pratiques managériales des RH et la gouvernance perçue sous l'angle stratégique s'alignent bien avec les besoins de performance recherchée à la SOGARA, note cas d'étude (Barrette et Carrière, 2003).

Face aux défis de la modernisation, la réponse donnée par la littérature dans l'explication de la performance au sein des organisations publiques, trouve essence dans la théorie du New Public Management (NPM) (Hood, 1991, Pollitt et Bouckaert, 2000). Ce courant défend, globalement, cinq affirmations à prendre en compte par le secteur public : (1) se comporter comme dans un environnement des affaires et avoir des stratégies objectives ; (2) réorganiser sa structure et ses processus de façon plus flexible ; (3) manager la performance et établir des systèmes de mesure de ses activités ; (4) établir une culture managériale chez ses gestionnaires ; et (5) répandre une culture entrepreneuriale et proactive chez ses employés. Ainsi, en appliquant les techniques<sup>1</sup> prônées par l'école du New Public Management, les managers publics cherchent à gérer le changement<sup>2</sup> qui s'opère dans leur environnement (Rochet et Keradimas, 2007). Cette démarche envisage de considérer trois points majeurs : la responsabilisation ; l'efficacité managériale avec l'introduction d'outils de gestion issus du secteur privé et les coupes budgétaires dans le but d'améliorer la performance financière ; et la contractualisation, avec le développement des partenariats public/privé (Bidi et *al.*, 2017).

En outre, le NPM se veut transdisciplinaire et porte sur quatre (4) axes majeurs tels : la Finance, le Marketing, la Gestion des ressources humaines et la Stratégie (Amar et Berthier, 2007). En considérant les deux derniers axes, l'examen des entreprises gabonaises à capitaux publics indique qu'à l'état actuel des choses, ces aspects restent une préoccupation dans ce contexte où le cas de la SOGARA, constitue une recherche pilote vérifiant les réalités du terrain pour le phénomène exploré.

Le point suivant s'atèle à apporter quelques clarifications théoriques notre objectif de recherche.

---

<sup>1</sup> Ces auteurs, comme plein d'autres, relèvent que le NPM vise à adopter les méthodes de gestion du secteur privé, notamment : le management participatif ; une plus grande marge de prise de décision pour le manager public ; la considération de l'utilisateur comme un client. Voir Rossignol, K., et *al.* (2014), L'évaluation multidimensionnelle du changement : le cas des organisations publiques, IMCF / « Questions(s) de management », volume 3, numéro 7, pages 91 à 115.

<sup>2</sup> Changement dû à la troisième révolution industrielle qu'est l'avènement et la diffusion des technologies de l'information et de la communication. Confère Rochet, C., et Keradimas, O. (2007), La crise comme stratégie de changement dans les organisations publiques, « La Revue des Sciences de Gestion », volume 6, numéro 228, page 14.

### 2.2.2. Rapprochement théorique entre les pratiques managériales des RH, la gouvernance stratégique et la performance des organisations publiques : état de l'art

Deux points vont être présentés dans cette section selon les articulations ci-après :

#### ❖ ***Pratiques managériales des RH et performance organisationnelle dans le domaine public : la lecture des théoriciens***

Dans la logique de Kalika (1988), la performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle y parvient et porte directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature sociale ou économique. Elle repose sur les critères d'évaluation notamment : le respect de la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation, la qualité de la circulation de l'information, la flexibilité de la structure. Kombou et Ngok Evina (2006) y ajoutent l'influence du pouvoir du dirigeant. En référence à la théorie des ressources (Dronier et Vallogia, 2009), cette forme de performance est le résultat de la mise en valeur des pratiques organisationnelles portées sur la mobilisation des ressources et des compétences organisationnelles qui fondent l'efficacité collective et assure la performance de l'entreprise.

Ces vérités sont clairement perçues dans les travaux Kolo Bandibeno et Nkonga (2018), dans une étude portant sur « *L'effet des pratiques des ressources humaines sur la performance organisationnelle des communes au Cameroun* ». Les auteurs défendent l'hypothèse selon laquelle une bonne planification des RH conduit à une meilleure sélection d'agent et à une meilleure organisation du travail et participent de ce fait à la performance organisationnelle. Il en est de même pour ce qui est travaux de Lacoursière et al., (2005), qui soulignent que les pratiques de GRH peuvent constituer une source importante d'avantages concurrentiels pour les entreprises car elles influencent à la fois les conditions de travail, l'organisation du travail, la motivation et le développement des compétences. En outre, la pertinence d'une approche de Gestion de la Ressource Humaine (GRH) dynamique permet également de soutenir l'efficacité de la performance publique (Fournier, 2017). C'est en ce sens que Perreti (1997) précise que la performance des hommes peut être améliorée si des conditions favorables sont réunies dans l'idée que « *les hommes ne sont pas des ressources ; ils ont des ressources* » qui nécessitent d'être capitalisées par l'entreprise pour l'atteinte de ses objectifs.

Ces vérités scientifiques épousent bien les contraintes de gestion rencontrées par les organisations publiques dans le contexte africain en général et celui du Gabon en particulier, en proie aux effets pervers des crises actuelles (Covid-19, crises Russo-ukrainienne). Une autre motivation à cette réflexion est liée au fait que les travaux réalisés à date dans les organisations publiques à capitaux publics semblent encore accorder peu d'intérêt à la prise en compte des valeurs sociales. Cette situation est encore plus visible pour le cas précis des entreprises pétrolières faisant priorité les dimensions financières et économiques. La recherche vise donc à donner un nouveau sens des choses, pouvant permettre d'améliorer le cadre de gouvernance par une valorisation des compétences des managers dans le domaine public, le cas précis des entreprises publiques (Maschesnay, 2011).

Nous complétons notre raisonnement par l'analyse théorique ci-après :

## ❖ *Gouvernance et performance stratégique des organisations publiques : le regard théorique*

En guise de définition, la performance stratégique, encore appelée performance à long terme est liée, à l'excellence organisationnelle impliquant une application systématique d'une logique organisationnelle solide (Peters et Waterman, 1983). Les facteurs nécessaires à la réalisation de cette performance sont entre autres : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit pour les clients, la maîtrise de l'environnement, (Marmuse, 1987 ; Barette et Bérard, 2000). Saulquin et Schier (2007) ajoutent à cette liste la prise en compte de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Partant de cette précision, il convient de noter que les travaux sur le lien entre la gouvernance d'entreprise et la performance des organisations abondent dans la littérature (Bauer et al., 2008, Ngok Evina, 2010). Comme le fait remarquer Charreaux (2000), « *le problème que tente de résoudre la théorie de la gouvernance est d'identifier le degré optimal de latitude du dirigeant en cherchant à préciser la relation entre la performance et le système de gouvernance* ». Néanmoins, remarquons que les résultats des recherches empiriques restent complexes et relativement ambigus (Parrat, 2003), en raison de la variabilité des mécanismes de gouvernance, des dimensions de la performance et des méthodologies mobilisées (Moungou Mbenda, 2015).

Partant du constat qu'il n'existe pas un modèle académique de Gouvernance parfaite, certains travaux de recherche construisent leur propre indice de mesure de la qualité de la bonne gouvernance tandis que plusieurs adoptent simplement des notations fournies par des recherches universitaires ou des cabinets spécialisés en la matière. Un consensus établit néanmoins que la gouvernance a un effet significatif sur la performance de l'entreprise et sur sa valeur marché, et ce pour différents contextes et indicateurs de performance (Mercier, 2009).

Dans les pays en voie de Développement et surtout en Afrique subsaharienne francophone, la bonne gouvernance des entreprises est actuellement considérée comme étant l'une des clés du développement à long terme des pays en développement, en transition et des économies émergentes (Oman, Fries & Buitter, 2003). Aussi, quel que soit le contexte où l'on se trouve, il est essentiel que les entreprises mettent en place des voies et moyens pour mieux gérer leurs activités et propulser ainsi la croissance. Ces stratégies et réflexions se rapprochent à ce que les chercheurs ont appelé les « *règles de gouvernance de l'entreprise* », appréhendées comme un ensemble de normes qui structurent un cadre disciplinaire auquel les acteurs doivent se soumettre pour accomplir efficacement leurs tâches (Chitou, 2013). Lesquelles règles sont donc entendues comme des outils d'expression de la performance (Carrière, 1999).

A la lumière de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), cette recherche tente de se positionner sur deux axes de la gouvernance : la qualité de la réglementation et, plus loin, la transparence, qui sont des indicateurs de mesure privilégié permettant de mieux apprécier l'attitude des parties prenantes dans la gouvernance d'entreprise (Freeman, 1984). Suivant les recommandations de Margerie (2008), « *la qualité de la réglementation* » reste un outil indispensable permettant de favoriser le développement des entreprises à capitaux publics.

Par ailleurs, la corrélation entre l'organisation de la gouvernance et la stratégie de l'entreprise a pris une ampleur et une complexité particulière (Oliver, 2002 ; Allen et al, 2002). Seulement, la plupart des études publiées sur ce thème portent sur les modèles anglais et américain, car le monde de la gouvernance française s'est plutôt focalisé sur le thème de la conformité réglementaire (Charreaux et al, 2006). Toutefois, l'exercice de la gouvernance doit être au diapason, tant avec la valorisation des compétences existantes, ou de l'apprentissage de nouvelles capacités, que du degré d'ambition des performances visées, encore une fois, sous la pression éventuelle des « candidats à la gouvernance » extérieurs (Marchesnay, 2011). En général, la gouvernance d'entreprise (peu importe le système) fournit le cadre au sein duquel sont fixés les objectifs de l'entreprise et définit les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre et pour surveiller les performances (stratégique et opérationnelle) (Yasso, 2016).

De plus, Geyskens et al (2006) démontrent que les choix stratégiques sont liés à plusieurs autres critères dont l'incertitude de l'environnement. Wiltbank et al (2006) continuent cette matérialisation stratégique en recommandant de prendre en compte une révision de la démarche stratégique de la gouvernance en fonction de la nature de l'environnement et du rythme des changements stratégiques (nombre, fréquence, magnitude). Le niveau de performance dépendra à cet effet de l'obligation de réalisation des objectifs déterminés à partir d'une analyse stratégique de l'environnement concurrentiel et de la compétitivité de l'entreprise. Dans la mesure où, l'efficacité mesure le degré d'accomplissement de l'objectif visé, comparé aux réalisations antérieures ou extérieures (Marchesnay, 2011).

Nous observons ces réalités à la SOGARA, une entreprise gabonaise à capitaux publics dont le poids sur le PIB de l'économie reste très avéré, mais les réalités comportementales et éthiques des managers ne suivent pas et créaient de perpétuels disfonctionnements, du fait de l'absence d'une véritable politique managériale d'entreprise (Yabina, 2020).

Le positionnement théorique clarifié, il importe à la suite du développement de préciser de préciser notre démarche méthodologique.

### **3. Méthodologie**

Ce point permet de présenter notre démarche méthodologique suivant les articulations ci-après :

#### ***3.1. Présentation de la SOGARA en bref***

Notre intervention porte plus globalement sur l'analyse des organisations gabonaises à capitaux publics actuellement au nombre de quinze répartis dans plusieurs secteurs d'activités. Dans l'impossibilité de couvrir la totalité de ces organisations, seul le cas de la Société Gabonaise de Raffinage (SOGARA), basée dans la ville de Port-Gentil, nous sert d'illustration pour le phénomène exploré. En bref historique, la SOGARA est une entreprise créée après la privatisation de la Société Equatoriale de Raffinage qui, elle-même, a été créée en novembre 1964 par l'État du Gabon en concertation avec les cinq (5) autres États de l'Afrique Centrale (Cameroun, Centrafrique, Congo Brazza, Tchad) et mise en service en novembre 1967 à Port-Gentil. Elle deviendra, en juin 1973, la Société Gabonaise de Raffinage (SOGARA) après le rachat par le Gabon des parts des autres États. Les activités de cette société relèvent du

domaine de la Pétrochimie dans laquelle l'État du Gabon dispose de 68,84% des droits de propriétés sur la structure contre 31,16% des autres actionnaires.

Dans son plan d'action stratégique défini depuis 2018, l'entreprise, qui compte un effectif d'environ 285 employés, poursuit cinq principaux objectifs : (i) amélioration de la sécurité industrielle et la performance environnementale ; (ii) amélioration de la performance économique et veille de la maîtrise des pertes d'exploitation ; (iii) réussite du changement du brut ; (iv) construction de nouvelles capacités de stockage et (v) optimisation des outils de Gestion des Ressources Humaines<sup>1</sup>. A ce jour, le capital de la SOGARA est de 1.200.000.000 Francs CFA. Il est détenu essentiellement par l'État et quelques entreprises privées. D'une capacité initiale de 600.000 T/an et d'un potentiel porté à 1.200.000 T/an pour la seule partie distillation atmosphérique, la SOGARA traite en moyenne 1.000.000 T/an de brut. Elle produit : du butane ; de l'essence sans plomb ; du jet A1 ; du gasoil et du résidu atmosphérique (RAT).

Vu le poids de ce secteur d'activités dans l'économie gabonaise, c'est donc un terrain d'étude assez important pour son inscription à la recherche étant entendu que les performances socio-économiques de ce pays dépendent en grande partie de sa bonne gestion. Or, tel qu'indiqué ci-dessus, la SOGARA pour l'instant rencontre de nombreuses difficultés managériales limitant les résultats projetés, pour défaut dans la bonne gouvernance et les insuffisances notées sur la compétence des parties prenantes, intervenant dans la chaîne de production dans cette structure.

Une fois le terrain d'étude succinctement présenté, il nous semble idoine de présenter notre positionnement épistémologique et démarche méthodologique.

### ***3.2. Positionnement épistémologique et orientations méthodologiques***

Nos travaux s'appuient sur un positionnement épistémologique constructiviste (Thiétart, 1999) et sur une démarche méthodologique recourant à l'approche qualitative avec l'étude de cas, retenue comme stratégie de recherche. Cette option se justifie par le fait que nous voulions comprendre en profondeur le sens que les managers de la SOGARA donnent à leurs actions dans la mise en place des pratiques organisationnelles et les orientations stratégiques liées à leur politique d'entreprise. Cette option conduit aussi à relever les défaillances managériales et réglementaire, en vue d'envisager des nouvelles voies de développement à partir des outils de management et des nouvelles règles de fonctionnement internes de cette structure.

Suivant la technique socio-économique positionnant l'homme de science dans une démarche recherche-intervention au sens de Savall et Zardet (2015), nos données collectées proviennent à la fois des sources secondaires et primaires. Les sources secondaires regroupent à la fois les documents tels : les organigrammes, les notes de services, les rapports d'activités, les indicateurs de pilotage, les rapports des commissariats aux comptes et d'autres sources non documentaires via l'utilisation de l'internet. Sur le terrain, nous avons mobilisé la méthode des entretiens semi-directifs (Savall et Fiere, 2015) en réalisant dix (10) entretiens auprès de la Direction Générale et du personnel dans un intervalle de temps allant de 30 minutes à 60

---

<sup>1</sup> SOGARA, service de communication et des relations publiques

minutes par interview. La répartition des individus enquêtés s'est faite comme suit : un (1) individu à la tutelle ; trois (3) individus soit un (1) à la direction Générale et deux (2) personnels d'encadrement ; quatre (4) personnels d'exécution et deux (2) représentants syndicaux. Le guide d'entretien ayant servi d'outils de collecte était structuré au autour de cinq (5) thématiques :

- ✓ Thème1: Conditions de travail
- ✓ Thème 2 : Organisation du travail
- ✓ Thème 3 : Gestion de la ressource humaine
- ✓ Thème 4 : Gouvernance de l'organisation
- ✓ Thème 5 : Mise en œuvre stratégique

D'où le tableau 1 ci-après :

*Tableau 1 : Synthèse des caractéristiques de l'échantillon*

Répondants	Entreprise	Fonction occupée	Ancienneté	Sexe	Durée de l'entretien
R1	E1	Directeur Général	2ans	M	1h 30 minutes
R2	E1	Directeur des Opérations	2ans	M	1h
R3	E1	Directeur Commercial	21 ans	M	1h
R4	E1	Directeur QHSE	18 ans	M	1h
R5	E1	Chef de Division Comptable – Contrôle de Gestion	3 ans	F	1h30minutes
R6	E1	Chef de Division Ressources Humaines	3ans	F	1h30 minutes
R7	E1	Chef de Division de la Production	19 ans	M	1h
R8	E1	Chef de Division des Projets	18 ans	M	1h
R9	E1	Chef de Service des Procédés	6 ans	M	45 minutes
R10	E1	Chef de Service de la Fabrication	4 ans	M	1h30 minutes

Source : Auteur

En marge des entretiens, nous avons procédé à une analyse approfondie de certains phénomènes par l'observation participante, suivant le principe épistémologique de l'intersubjectivité contradictoire (Savall et Fiere, op.cit.), afin de pouvoir limiter le biais des informations collectées lors des interviews pour rendre compte de la fiabilité et de la crédibilité des informations collectées. Dans ce sens, nous avons opté pour le type d'observation concentrée. Notre approche ici a consisté à consacrer plusieurs heures à observer l'objet de l'étude, notamment par la participation à des réunions ou activités internes.

Portée sur une étude de cas mono site (Yin, op.cit.), l'analyse des données a fait recours à la technique d'analyse de contenu de type thématique (manuelle et automatisée via le Logiciel Nvivo 10) (Wacheux, 1996). L'analyse manuelle a permis d'adopter une option interprétative des discours des répondants pour certaines préoccupations après collecte des données et

codification thématique. Pour le traitement des données via Nvivo 10, Gavard-Perret et al (2012) recommandent une démarche d'analyse de contenu en trois étapes à savoir : (i) la préanalyse ; (ii) l'exploitation du matériel et (iii) le traitement des résultats, l'inférence et l'interprétation. Globalement, l'analyse du texte par Nvivo 10 conduit à procéder à l'extraction de l'information et l'analyse lexicale. L'extraction de l'information nous permet notamment de produire des statistiques descriptives par nœuds, par caractéristiques ou attributs, en précisant les fréquences. Le texte est toujours qualificatif et, pour réaliser l'analyse de contenu par identification des thèmes, on doit créer des données comptables à partir du texte. Le cadre professionnel est analysé sous l'angle des conditions de travail, de l'organisation de l'environnement de travail et de la situation de stress. Un nœud parent (ou catégorie principale) est à créer pour chacun d'eux. De là, une requête peut donc être exécutée pour en extraire des informations.

Les auteurs affirment aussi que cette recherche localise des mots ou des expressions spécifiques dans la base de données. C'est donc afin de trouver les termes clés, après avoir fait la requête de texte et codé la partie correspondante, que nous avons constitué des tableaux pour tous les codes dans le corpus. Étant donné que chaque nœud réserve toutes les parties codées pour chaque thème, cette visualisation nous permet de trouver les structures de données en ce qui concerne la proportion du corpus qui a été codée pour chaque nœud, ce qui représente chaque thème principal. En outre, le logiciel Nvivo 10 donne également la possibilité de mesurer la similarité entre chaque paire d'éléments qui apparaîtra dans un diagramme de cluster. Ainsi, Nvivo 10 construit d'abord un tableau dans lequel les lignes sont des nœuds et les colonnes sont chaque unité de textes codée par le nœud de la ligne. Nous avons adopté cette démarche dans nos travaux pour produire les résultats attendus sous forme de nuage de mots et de diagramme.

#### **4. Résultats, analyses et préconisations managériales**

Le vécu organisationnel à la SOGARA a été apprécié par une pléthore d'acteurs avec des profils différents selon la fonction occupée. Le premier point de cette première section vise à présenter la dynamique des pratiques managériales et étudier le mode de gouvernance reflétant le vécu organisationnel à la SOGARA.

##### **4.1. Résultats et interprétations**

###### *4.1.1. Dynamique des pratiques managériales organisationnelles à la SOGARA : une lecture empirique des réalités dans la structure*

La perception des pratiques managériales à la SOGARA résulte des opinions diverses émises par les répondants, parties prenantes des activités de la structure. En fonction des discours des uns et des autres autour de plusieurs concepts, nous avons exécuté une requête par fréquence des mots dans le logiciel Nvivo 10 et les résultats de cette analyse ont permis d'obtenir le nuage de mots présenté à la figure 1 ci-dessous :









des textes formels régissant le fonctionnement de la SOGARA. Les résultats de cette recherche, nous ont permis d'obtenir la configuration suivante illustrée à travers la figure 6 ci-dessous :

Figure 6 : Nuage de mots relatifs à la Qualité de la Gouvernance à la SOGARA



Source : Auteur via Editeur Graphique Nvivo 10

Ce nuage de mots accorde une place singulière à certains mots comme « état », « actionnaire », « direction générale », « règlement intérieur », etc. Cela revient à dire que le modèle de gouvernance de la SOGARA tout comme celui de toutes les entreprises publiques, reste d'abord contextuel. A la SOGARA, la Gouvernance est largement dictée « à la convenance de l'Etat gabonais, actionnaire majoritaire » (R2, R3, R4, R8 et R9). Seulement, contrairement à la norme « l'Etat a une trop forte influence sur le fonctionnement de la SOGARA » (R5) du coup, « il y a une confusion entre les pouvoirs régaliens (puissance publique), et le rôle d'actionnaire » (R5). Cette idée est également soutenue par les répondants (R2, R3, R8 et R9) qui affirment que : « la tutelle a un rôle trop pesant, à telle enseigne que certains dirigeants, outre le Directeur Général sont nommés en Conseil des Ministres ». Une situation qui se révèle donc paradoxale car ce rôle est assigné au conseil d'Administration. Cette interpellation de (R4) confirme cette inquiétude quand il affirme que « les outils de la bonne gouvernance ne sont pas encore mis en place ». Cette révélation motive notre intérêt pour la suite de l'argumentaire à vérifier de manière plus détaillée la position des aspects de transparence et de qualité de la réglementation dans cette structure.

**S'agissant de l'« Evaluation du niveau de transparence »**, L'État gabonais ayant investi de nombreux fonds pour la constitution du capital de la SOGARA, il nous a semblé important de nous demander le rôle que jouent les organes chargés d'assurer la transparence de gestion pour la bonne santé économique et organisationnelle de la structure. Au regard des discours des répondants, il ressort que la question semble avoir trouvé des solutions dans certains services car, « s'agissant de la transparence des rôles entre la Direction Générale et les employés, il n'y a pas de confusion » (R4) avec la tenue de « Trois (3) réunions ordinaires statutaires par an » (R5). Conséquence directe, on se retrouve avec une « prise de décision en conseil d'administration ou en assemblée générale » (R7). Toutefois, certains répondants soulignent que « le rôle du Conseil d'Administration mérite d'être renforcé » (R2, R3, R6) « afin de limiter au maximum les injonctions de la tutelle » (R3) car « dans la pratique, il y'a une cacophonie entre le Conseil d'Administration et la Tutelle » (R4). Cette ambivalence de point de vue révèle que cet aspect mérite davantage d'être pris en compte dans cette structure.



## ❖ Vérification des mécanismes (internes et externes) et communication des objectifs dans la structure.

A ce niveau, deux aspects sont pris en compte : les mécanismes (internes et externes) de gouvernance et la communication des enjeux dans les processus. Certaines questions portant sur l'effectivité de la mise en place des comités spécialisés (audit, rémunération, embauche, déontologie) pour l'audit externe et audit interne ont été posées à cet effet. Les résultats obtenus des différents points de vue sont consignés dans la figure 8 suivante

Figure 8 : Nuage de mots relatifs aux mécanismes de gouvernance et à la communication à la SOGARA



Source : Auteur via Editeur Graphique Nvivo 10

Les résultats révèlent malheureusement que sur le plan interne seul le « conseil d'administration » est supposé jouer ce rôle mais il reste figuratif car, en fin de compte, c'est la tutelle incarnée par l'État qui le fait. Pour ce qui est des mécanismes internes, tous les répondants (de R1 à R10) affirment que rien n'est fait, il n'existe pas de comités spécialisés (audit, rémunération, embauche, déontologie) de façon effective. Ce qui confirme bien les révélations faites plus haut. L'analyse a été poussée vers la vérification de l'élément « implication des acteurs » dans les activités stratégiques de la SOGARA.

### 4.2. Analyses et implications managériales

L'ensemble de ces résultats corroborent parfaitement les pensées de Ngok Evina (2010) et de Nazik (2007) où les auteurs soutiennent que la performance d'une organisation se conjugue largement avec la prise en compte d'un bon système de gouvernance (Qualité de la réglementation et mécanismes internes) en harmonie avec les décisions stratégiques (Adéquation Stratégie-Politique Budgétaire et Implications des parties prenantes) et managériales (Communication des enjeux, Formation, Organisation du travail, Conditions de travail, Rémunération, et Compétences des Ressources Humaines) de l'entreprise. Ces aspects si non pris en compte dans l'entreprise peuvent constituer des freins à la performance organisationnelle et stratégique comme pour le cas précis de la SOGARA.

De même, les résultats de cette recherche se rapprochent également de beaucoup d'autres travaux du genre traitant des problèmes de modernisation et de performance dans le domaine public en contexte africain. Sans être exhaustif, c'est par exemple les cas des travaux de Diambounambatsi (2015) sur la privation et l'emploi au Gabon, ceux d'Elouidani et

Lahoucine (2016) traitant des leviers de performance des organisations publiques via une analyse par le modèle d'alignement des technologies de l'information au Maroc ou encore plus largement la recherche de Bityé (2021) sur la caractérisation de paradoxes de gouvernance africaine à partir d'une lecture des instruments managériaux déployés et du style de management.

Si toutes ces recherches tendent à mener des réflexions sur la performance des structures publiques, elles diffèrent néanmoins de ce travail d'abord par le champ exploré qui est celui des entreprises à capitaux publics mais aussi tant du contexte d'étude (le Gabon) que la préoccupation traitée. La recherche se singularise donc des autres par le problème traité car elle cherche à discuter particulièrement de la performance managériale d'une structure ayant un poids économique important dans la vie de l'État, en mettant en exergue deux pans majeurs de gestion efficace des entreprises publiques : les pratiques managériales et le mode de gouvernance de la structure, ceci dans un secteur assez rare, celui des entreprises pétrolières très valorisées pour le sujet traité.

Ce travail a donc le mérite de rouvrir le débat sur cette fenêtre scientifique en questionnant les préoccupations de performance organisationnelle dans le champ africain en général et du Gabon en particulier, un environnement où les préoccupations de refontes des organisations publiques se posent encore avec beaucoup d'engouement. En convoquant certaines pratiques managériales relevant de la GRH (Organisation du travail, Conditions de travail et Gestion de la Ressource Humaine) pour explorer les réalités organisationnelles de la SOGARA, un terrain encore peu mature dans les principes modernes de gestion et rencontrant actuellement d'énormes difficultés financières, cette étude vient de jeter les bases d'une réflexion rigoureuse sur les possibilités d'amélioration des problèmes organisationnels de ladite structure.

Dans cette perspective, grâce aux résultats, les managers de la SOGARA peuvent tenter quelques actions managériales et stratégiques pour remédier à la situation et optimiser leur performance évaluée sur deux axes prioritaires : premièrement, la performance organisationnelle pourrait être atteinte en prenant en compte trois axes prioritaires d'amélioration. Au niveau de l'« *Organisation du travail* », les actions d'amélioration et de vérification à entreprendre par ordre de priorité et en cohérence avec la gouvernance de l'entreprise concernent : les Conditions de travail ; la Mise en œuvre stratégique ; les Freins à la mise en œuvre Stratégique ; la Formation ; la GPEC, etc. Au Niveau des « *Conditions de travail* », nous conseillons à l'entreprise de revoir et de contrôler par ordre de priorité les aspects relatifs à l'Adéquation Stratégie-Politique budgétaire ; la Communication des enjeux ; l'Absentéisme et le Climat du travail, source importante d'écarts constatés dans le fonctionnement de cette structure à ce sujet. Au Niveau de la « *Gestion de la Ressource Humaine* », les actions d'amélioration en cohérence avec la gouvernance que la SOGARA pourrait réaménager concernent certains points répartis par ordre de priorité : la Gestion de la « *Compétences des RH* » qui, au regard des préoccupations particulières de l'entreprise passent nécessairement par la Formation ; la Communication des enjeux ; l'Adéquation Stratégie-Politique Budgétaire ; l'amélioration substantielle des Conditions de travail ; l'Implication des parties prenantes.

En outre, l'entreprise pourrait atteindre des niveaux de Performance Stratégique substantiels en réaménageant considérablement deux instruments : la Mise en œuvre de la stratégie et un

système de bonne gouvernance. Au niveau de la « *Mise en œuvre de la stratégie* », les résultats de la recherche indiquent que les managers de la SOGARA devraient au préalable identifier les freins à la mise œuvre de la stratégie et pour le cas de cette entreprise, il s'agit notamment de : l'Implication des parties prenantes ; des Conditions de travail ; de la Communication des enjeux ; l'Adéquation Stratégie-Politique Budgétaire. De cette identification, les résultats ont révélé que le problème majeur de cette mise en œuvre de la stratégie ressort indéniablement de la non implication réelle des acteurs dans le processus stratégique. Pour y remédier, l'étude préconise aux décideurs de cette entreprise de se référer aux aspects tels que : une bonne définition de la GPEC ; actionner au niveau des Conditions de travail ; insister sur le volet Formation ; améliorer le volet Communication des enjeux ; veiller à l'Adéquation Stratégie-Politique Budgétaire.

Au niveau de la « *Gouvernance* », nous recommandons au vu des résultats de l'étude que les managers puissent actionner leurs décisions autour de deux piliers : la Qualité de la réglementation et les mécanismes internes de gouvernance, des paramètres qui ne fonctionnent pas encore parfaitement bien dans cette entreprise. Concernant la « *Qualité de la réglementation* », l'étude de terrain a révélé que les règles de gouvernance (dispositions des règles, procédures, textes, conventions, etc.) sont une réalité dans cette entreprise. Seulement des écarts sont constatés du fait du non-respect des procédures en vigueur et de la transparence particulièrement au niveau hiérarchique supérieure (L'État, le Conseil d'Administration et la Direction Générale). L'ingérence et l'omniprésence de l'État (la tutelle) dans le fonctionnement du processus organisationnel créent des goulots d'étranglement dans les activités de cette structure. Cette défaillance devrait être revue pour libérer les choix décisionnels des autres acteurs et permettre un meilleur fonctionnement de ladite Structure. Ces décideurs devraient par ailleurs renforcer la Qualité de la réglementation en tenant compte par ordre de priorité des éléments suivants : l'Organisation du travail ; l'Implication des parties prenantes ; les Freins à la mise en œuvre stratégique ; les Conditions de travail.

S'agissant des « *Mécanismes internes de gouvernance* », les résultats de l'étude ont révélé que la situation de cette entreprise reste critique à ce sujet car le rôle stratégique du Conseil d'Administration est embrigadé dans les décisions d'ingérence de gouvernement de cette entreprise par la tutelle. En effet, selon le droit, le rôle du Conseil d'Administration est double : la fonction de surveillance d'un côté et la fonction stratégique ou de conseil de l'autre côté. Ce qui le rend plus apte à porter un jugement objectif et indépendant sur la gestion des dirigeants, les révoquer et fixer leur rémunération. En l'état actuel des choses, tel n'est véritablement pas le cas car il y a une sorte de cacophonie entre la tutelle et le Conseil d'Administration qui n'est pas véritablement à son aise, pour reprendre les dires d'un répondant sur le terrain. Cette situation ne peut guère permettre à la SOGARA de construire une bonne politique décisionnelle stratégique en termes de gouvernance d'entreprise et d'atteindre des niveaux de performance stratégique optimum.

## **Conclusion**

Cette étude avait pour ambition de mener une réflexion exploratoire portant sur les leviers d'optimisation de la performance à la SOGARA autour de deux aspects importants : les pratiques managériales et la Gouvernance de ladite entreprise. Les résultats du terrain issus de l'analyse de contenu, nous renseignent qu'au-delà des difficultés constatées dans l'entreprise

en termes de pratiques managériales, le problème central de cette entreprise reste plus celui de la Gouvernance tant pour la définition des axes stratégiques que pour leur mise en œuvre.

Face à cette réalité, il est conseillé à l'instance Gouvernementale, tutelle de la SOGARA de libérer les choix décisionnels stratégiques et managériaux de cette structure pour optimiser son efficacité :

Sur le plan stratégique, nous recommandons aux décideurs que ladite structure prenne véritablement les rênes de son fonctionnement en réduisant au maximum leur autorité suprême sur le Conseil d'Administration, garant de la gouvernance de cette entreprise. Selon la réglementation en vigueur, celui-ci devra être composé d'un nombre raisonnable des membres, entre huit et dix membres ayant une expertise financière, comptable et sectorielle avérée. Pour son fonctionnement, le Conseil d'Administration de la SOGARA devra se réunir en moyenne quatre fois l'an et les administrateurs rémunérés, à cette occasion, en jetons de présence. Aussi, il devra être associé à des comités spécialisés ou indépendants (comité d'audit, comité de rémunération, comité d'embauche et comité de déontologie professionnelle) pour l'efficacité de son action et dont l'absence actuelle nuit à la performance stratégique de l'entreprise. En outre, toutes les dépenses liées au fonctionnement des organes de décisions et de contrôle devront être évaluées sur la base du nombre de sessions, adossé sur un programme d'activités clair et précis desdits organes (Conseil d'Administration, Comité d'Audit, Comité d'Embauche et le Comité de Déontologie Professionnelle).

Sur le plan des pratiques managériales des RH, nous conseillons à l'entreprise de penser à la Rationalisation et l'optimisation des Ressources Humaines dans la structure. Au niveau des effectifs, la situation financière déséquilibrée de cette organisation impose des mesures dans le cadre de la prudence et du réalisme, qu'il s'agisse des dépenses de fonctionnement, singulièrement celles relatives à la rémunération qui ont connu une hausse ces cinq (5) dernières années, à l'effet de dégager des marges d'économies budgétaires conséquentes en vue de l'augmentation des dépenses prioritaires en ligne avec les missions prioritaires de la SOGARA. Dans ces conditions, les recrutements, y compris les remplacements numériques, devront recueillir au préalable l'autorisation expresse du Conseil d'Administration, avant leur budgétisation. De même, la prescription d'échelons exceptionnels sera de mise.

Une telle démarche, pourrait se généraliser dans l'ensemble des organisations gabonaises à capitaux publics, voire au-delà en Afrique subsaharienne. Ces terrains d'étude partagent les réalités socio-économiques similaires et subissent au même titre, les effets pervers des crises ambiantes (Covid-19, Crises Russo-Ukrainienne, crises climatiques, etc.), sources de sous-développement en Afrique.

## **Bibliographie**

- Alchian, A. A., Demsetz, H. (1972), «Production, information costs and economic organization», *American Economic Review*, 62, pp. 777–95.
- Allen w., et al. (2002) « The great take over debate: A meditation on bridging the conceptual divide », *The University of Chicago Law Review*, p 69.
- Amar A, et al. (2007), « Le nouveau management public : avantages et limites », *Gestion et Management Publics*, vol 5, p 1-14.

- Barney, Jay (1991), « *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage* », *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 99-120.
- Barrette J., et Carrière (2003), « *La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines* », *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol 3, p.427–453.
- Bartoli A, (1994), « *Le management dans les organisations publiques* », Dunod, Série Stratégie Management" Paris.
- Bonnenfant G., (2012), « *L'innovation dans le service public : l'art du management de l'innovation dans le service public* », *Eurogroup consulting*, p. 216.
- Bouquin H. (1986), *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France (PUF), Paris, 331p.
- Charreaux G., (2000), « *Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance* », *Revue du financier*, vol127, p 6-17. Biwolé Fouda J., (2004), Efficacite des Privatisations camerounaises : une analyse à travers la théorie de la Gouvernance partenariale, *Mémoire de DEA, Université de Yaoundé II*.
- Charreaux G., et al, (2006), « *La recherche française en finance : une perspective vue à travers les travaux des enseignants chercheurs en gestion sur la période 1994-2003* », *Archives-Ouvertes*.
- Chitou I., (2013), « *Ethique et pratique managériale dans les entreprises publiques en Afrique subsaharienne : pourquoi tant de difficultés ? Le cas du Togo* », *Gestion et management public*, vol 1, n° 4, p 23-35.
- Diambounambatsi J., (2015), « *Privatisation et emploi au Gabon : analyse de politique de privatisation sur l'emploi et sa structure de trois entreprises publiques rendues privées au Gabon* », *Archives Ouvertes*, p. 1-372.
- Ebondo Wa Mandzila E., (2006), *La gouvernance de l'entreprise : une approche par l'audit et le contrôle interne*, Edition Harmattan, Paris, 349 pages.
- Freeman, R. E. (1984) *Strategic Management A Stakeholder Approach*, PitmanBosten
- Gibert P. (1980), « *Le contrôle de gestion dans les organisations publiques* », Editions d'Organisations, Paris.
- Herzberg, F., Mausner, B. et Snyderman, B.B. (1959), *The motivation to work*, New York, John Wiley.
- Hood, C. (1991), « *A public management for all seasons?* », *Public Administration*, 69 (spring): 3–19
- Issor Z., (2017), « *la performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions* », *Projectique*, vol 2, n°17, p 93-103.
- Jensen M., et al, (1976), « *Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure* », *Journal of Financial Economics*, vol 3, p 305-360.
- Kalika M. (1988), *Structures d'entreprises : réalités déterminants, performances*, Editions Economica, Paris, France.
- Kollo Bandibeno I., et al, (2018),« *L'Effet des Pratiques Ressources Humaines sur la Performance Organisationnelle des Communes au Cameroun* »
- Kombou L. & Ngok Evina J-F. (2006), « *L'influence du pouvoir du dirigeant sur la structure de l'entreprise: une étude à partir des entreprises camerounaises* ».
- Mamboundou, J. P. (2003), « *Profil du propriétaire - dirigeant et performance de la PME africaine : une illustration à travers le cas gabonais* », *Revue Gestion*, Mai – Juin.
- Marchensnay M., (2011), « *Gouvernance et performance des organisations – Les limites de la doxa managériale* », *Innovations*, vol 3, n° 36, p 131-145.
- Margerie V., (2008), « *Organisation de la gouvernance et stratégie d'entreprise : état des lieux des 120 premières sociétés françaises cotées* », *Management & Avenir*, vol 3 n° 17 p 66-82

- Moracha W. (2014), « *Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs* », Finance Contrôle Stratégie, vol 3, n°2, p.145-165.
- Mougou M. S. P., et al, (2015), « *Efficacité des mécanismes de gouvernance des PME* », Revue internationale P.M.E., vol 8, n°1, p 57-85
- Ngok Evina. J. F., (2010), « *Système de gouvernance et performance des entreprises camerounaises : un mariage harmonieux* », La Revue des Sciences de Gestion, vol 3, n° 243-244, p 53-62.
- Osborne, D. and Gaebler, T. 1992. *Reinventing Government*. New York, NY : penguin Press, ISBN 0-452 -26942-3, 405 pp.
- Parrat F., (2003), « *Le gouvernement d'entreprise* » (Les Topos), Paris, Dunod, p. 128.
- Peninou G. (1986), « *Langage et marketing* », Revue Française du marketing, 109, 4, 5-10
- Plane, P. (1996), « *La privatisation des services publics en Afrique subsaharienne. Enjeux et incertitudes* ». Revue économique, 47(6), 1409-1421.
- Pollitt, C. and G. Bouckaert (2000), *Public Management Reform; A Comparative Analysis* (Oxford, Oxford University Press).
- Prahalad C.K., et al, (1990), « *The core competence of the corporation* », Harvard Business Review, vol. 68, n° 3, p. 79-91.
- Saulquin J.Y. & Schier G. (2007), « *Responsabilité Sociale des entreprises et performance : Complémentarité ou substitutivité* ». La Revue des Sciences de Gestion, vol.1, n°223, p.57-65.
- Savall & D. Fiere (2015), « *Etude comparative de méthodologies de recherche en médecine et en gestion* », Journal de Gestion et d'Economie Médicales, ESKA, février, page 362.
- Savall H. & Zardet V. (2015), « *Gouvernance et Management quelle coopération* », Paris, Economica, septembre, p.133
- Schuler R. S., (1992), *Strategic human resource management: Linking people with the business*, Organizational Dynamic
- Thiétart R. A., et coll, 1999, « *Méthodes de Recherche en Management* » 3ème éd., Paris, Dunod.
- Wacheux F. (1996), « *Méthodes qualitatives et recherche en gestion* », Economica, P.38
- Wernerfelt B., (1984), « *A resource-based view of the firm* », Strategic Management Journal, vol. 5, n° 2, p. 171-180.
- Williamson O.E. (1985), « *The économie institutions of capitalism* », Free Press traduction (1994), Les institutions de l'économie, InterEdition.
- Yasso D., (2016), « *La gouvernance des entreprises publiques des pays du Sud entre mimétisme, bricolage et acculturation : comparaison entre le LNBTP Burkina Faso et le PAC au Bénin* », Working Papers, halshs-01393655, HAL.
- Yin R. K. (1984). « *Case Study Research. Design and Methods* », Newbury Park, 2ème éd., 1994.