



LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES, STRATEGIE ENTREPRENEURIALE ET PERFORMANCE

THE GOVERNANCE OF PUBLIC COMPANIES, CORPORATE STRATEGY AND PERFORMANCE

Sid-Ali Kamel KAYA¹, Naima MESSAOUDI^{2*}, Ilyass MOUSAID³,¹ ENSAM - Université My Ismail, Meknès (Maroc),² EHEC, Alger (Algérie),³ UM6P, Benguerir (Maroc),

Date de Réception : 31/03/2020 ; Date de révision : 24/04/2020 ; Date d'acceptation : 28/04/2020

RESUME

L'adoption des principes de « bonne gouvernance » semble contribuer à l'amélioration des entreprises publiques & au développement socio-économique d'un pays. Au regard du rôle primordial des « bonnes pratiques » de gouvernance & leur incidence considérable sur la réputation de la firme, notre réflexion est basée sur l'impact de la qualité du système de gouvernance sur la performance de l'entreprise. En effet, la gouvernance d'entreprise est avant tout une mentalité voire une culture au sein d'un management permettant de pourvoir l'entreprise en principes de base pour améliorer sa performance. Dans ce contexte, notre article procède, en premier lieu, à une synthèse exhaustive de l'état de l'art quant aux soubassements conceptuels fondamentaux de la gouvernance. En second temps, il faut se souvenir des particularités du contrôle des entreprises publiques ou de leur gouvernance dans une terminologie contemporaine. Enfin, il faut laisser les entrepreneurs qui les dirigent entreprendre tout en réexaminant leur capacité d'être des instruments de politique économique.

Mots clés: Gouvernance d'entreprise ; Principes de « bonne gouvernance » ; Contexte institutionnel ; Entreprises publiques ; Code Algérien de gouvernance ; Performance.

Classification JEL: E65, F63, G38, H83

ABSTRACT

The adoption of « good » corporate governance principles seems to contribute both to a firm's performance improvement and to socio-economic development of a country. Given the key role of 'good practice' governance & their considerable impact on the reputation of the firm, our thinking is based on the impact of the quality of the governance system on the company's performance. Indeed, corporate governance is primarily a mindset or culture within a management company to provide basic principles to improve its performance. In this context, our article proceeds, first, a comprehensive synthesis of the state of the art about the fundamental conceptual foundations of governance. Second time, we must remember the specifics of control of public companies or their governance in contemporary terminology. Finally, we must let the entrepreneurs undertake while reviewing their ability to be the economic policy instruments.

Keywords: Corporate governance; principles of "good governance"; Institutional Context; Public Enterprises; Algerian Governance Code; Performance.

JEL classification: E65, F63, G38, H83

* Naima MESSAOUDI, lyoussef2098@gmail.com

INTRODUCTION

La gouvernance d'entreprise admet pour objet l'étude des systèmes qui fixent les pouvoirs décisionnels des dirigeants et la relation de ces derniers avec les différentes parties de la vie des entreprises « *stakeholders* ». L'émergence de ce sujet revient au débat ouvert par Berle et Means (1932) sur les conséquences de la séparation entre les fonctions de propriété d'une part et celles de décision d'autre part. Ce débat a conduit au développement de plusieurs conceptions managériales qui considèrent que les dirigeants sont censés agir de façon à servir leurs propres intérêts au lieu de maximiser la valeur de marché du patrimoine des actionnaires. La gouvernance d'entreprise tire alors son fondement théorique de ces différentes conceptions managériales. Les travaux de Jensen et Meckling (1976) et de Williamson (1985, 1988) sont considérés comme étant pionniers dans l'étude des relations qui existent entre les différentes parties agissant au niveau d'une entreprise.

Il est désormais admis, par tous les responsables de l'action gouvernementale dans les pays développés, qu'un système de gouvernance d'entreprise de qualité peut apporter une stabilité aux marchés des capitaux, un dynamisme au niveau de l'investissement et à la croissance économique. L'adoption des principaux codes de bonne conduite dans la plupart des pays développés d'Amérique, d'Asie et d'Europe en est l'illustration. L'intérêt pour une bonne gouvernance d'entreprise va au-delà des seuls responsables gouvernementaux. Les investisseurs (les fonds de pension) agissant en qualité de fiduciaires ont pris conscience du rôle qu'ils jouent en faveur de l'adoption de pratiques de gouvernance d'entreprises saines, garantes de la valeur de leurs investissements. Mckinsey (2002) a mené plusieurs études empiriques auprès des investisseurs qui confirment que la bonne gouvernance permet aux opérateurs :

- d'éviter certaines compagnies selon les affirmations de 63% des opérateurs interviewés;
- d'augmenter ou de diminuer les engagements dans certaines compagnies pour 57% ;
- d'éviter certains pays selon 31% des investisseurs ;
- d'augmenter ou de diminuer leurs engagements dans certains pays, selon 28% des opérateurs interviewés.

Selon la même étude, les investisseurs seraient disposés à payer une prime pour une économie bien gouvernée variable selon les pays de l'ordre de 12 à 15% pour l'Amérique du nord, de 20 à 25% pour l'Amérique latine et plus de 30% pour l'Europe de l'Est et l'Afrique. Cette prime apparaît plus conséquente pour les anciens pays communistes et africains. Il s'agit d'inciter ces derniers pays à instaurer la bonne gouvernance.

Ainsi, certains chercheurs ont essayé de déterminer les facteurs d'un bon système de gouvernance. Selon Shleifer et Vishny (1997), une bonne gouvernance est principalement représentée par une protection des investisseurs et une concentration de la structure de propriété. L'étude de Gompers et al (2003) révèle une relation positive entre la bonne gouvernance et la performance de l'entreprise. De plus et en adoptant des stratégies d'investissement basées sur les meilleures pratiques de gouvernance, les investisseurs réalisent un rendement anormal de 8,5 %.

Dans ce cadre, un grand nombre de chercheurs trouvent une relation positive entre la gouvernance et la performance de la firme. Certains se sont focalisés sur les structures de gouvernance des entreprises en considérant un seul pays (Black (2001) pour la Russie ; Drobetz et al (2003) pour l'Allemagne ; Gompers et al (2003) pour les Etats-Unis ; Jang et al (2002) pour les Pays Bas ; Black et al (2003) pour la Corée ; Suntrarak (2009) pour la Thaïlande et Schmid et Zimmermann (2008) pour la Suisse). Toutefois, Core et al (2006) et Schmid et Zimmermann (2008) n'ont pas trouvé de preuves sur la relation entre la gouvernance d'entreprise et la performance. D'autres études ont montré que la valeur est corrélée à l'indépendance du conseil, à la

séparation entre le président et le CEO, à la structure du conseil, à la nature de la rémunération des dirigeants, au cumul des mandats...

L'objectif de la mise en place des codes de bonnes pratiques en matière de gouvernement d'entreprise est principalement l'amélioration de la qualité de la gestion et du contrôle qui entraîne une amélioration du niveau de performance des firmes et de leur risque de crédit. En effet, si une firme essaie de respecter une des bonnes pratiques, sa gouvernance s'améliore systématiquement. Selon les principes de l'OCDE (2004), « le régime de gouvernement d'entreprise devrait concourir à la transparence et à l'efficacité des marchés, être compatible avec l'état de droit et clairement définir la répartition des responsabilités entre les instances compétentes en matière de surveillance, de réglementation et d'application des textes ». Toutes les études qui viennent d'être citées, justifient la propagation du débat sur la *corporate governance* initié par les Etats-Unis et la nécessaire adoption des principes censés garantir une bonne gouvernance de l'entreprise. Il n'existe pas de modèle universel d'une bonne gouvernance d'entreprises. Néanmoins, l'OCDE a dégagé des principes qui constituent le fondement d'un bon gouvernement d'entreprise. Or, l'Algérie, tenant compte du phénomène de la globalisation a, semble-t-il, compris la nécessité d'adopter les principes de la bonne gouvernance d'entreprise comme solution au développement du pays. Après avoir présenté le cadre d'analyse conceptuel de la gouvernance d'entreprise, nous dégagerons les caractéristiques essentielles du « modèle » algérien de gouvernance d'entreprise. Le cadre de gouvernance permet-il l'entrepreneuriat dans le secteur public ? Nous nous sommes appuyés sur l'état de l'art et études empiriques, les rapports, les textes législatifs et réglementaires, les codes de bonne conduite ou de gouvernance d'entreprise et certains sites internet pour collecter les données relatives à l'étude de cas.

I. LE CADRE CONCEPTUEL D'ANALYSE DE LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE

Les premières réflexions sur la gouvernance d'entreprise sont apparues aux Etats-Unis dans les années 80 et ont ensuite touché la Grande Bretagne, au début des années 90, pour se généraliser progressivement à l'ensemble des pays dotés des marchés boursiers actifs. De nombreuses définitions ont été données au gouvernement de l'entreprise. Selon l'OCDE, le gouvernement d'entreprise est la clé de l'efficacité et de la rentabilité. Elle comporte l'établissement d'un ensemble de relations entre l'administration d'une entreprise, sa direction, ses actionnaires, ses auditeurs et ses autres partenaires. Elle offre la structure nécessaire pour déterminer les objectifs de l'entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et de suivre ses activités. Donc, nous pouvons désigner le gouvernement d'entreprise par un débat sur le système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées. Ce débat est la conséquence de plusieurs travaux ; commençant par Berle et Means (1932) pour arriver à Galbraith (1968) en passant par Burnam (1947). Ces économistes ont mis en évidence la dissociation croissante entre la propriété du capital et l'exercice du pouvoir dans l'entreprise. Cette dissociation commence à se produire dès que la société est introduite en bourse et fait appel à des capitaux anonymes dont les détenteurs ne sont pas directement associés à la gestion de l'entreprise. En effet, dans un environnement rationnel, chaque groupe cherche à maximiser sa propre utilité au détriment de l'autre, ce qui est à l'origine des conflits entre propriétaires et dirigeants.

Il n'en reste pas moins vrai, cependant, que ce même thème fait couler, à présent, beaucoup d'encre et demeure un véritable sujet d'actualité. En effet, depuis 1932, plusieurs chercheurs et analystes se sont intéressés à l'étude des relations pouvant exister entre les dirigeants et les différentes parties prenantes dans l'entreprise, ce qui a donné lieu à l'émergence de plusieurs conceptions managériales de la firme. Jensen et Meckling (1976) sont considérés comme étant pionniers puisqu'ils ont été à l'origine d'une nouvelle théorie qu'ils appellent « Agency Theory » traitant, entre autres, des conflits entre actionnaires et dirigeants. Ces conflits naissent du

fait que les dirigeants, auxquels est délégué le pouvoir, ne se montrent pas suffisamment confiants et adoptent un comportement opportuniste visant à maximiser leur propre utilité au détriment de celle des actionnaires.

On a souvent proposé que les entreprises publiques devraient être privatisées parce que leur contrôle était peu réussi. Le modèle le plus élaboré des relations entre l'État et les entreprises publiques a été développé par Taïeb Hafsi. Ce modèle, basé sur Thompson (1967), présente les organisations comme étant composées de deux sous-systèmes décisionnels : un sous-système central préoccupé par les décisions qui touchent les organes vitaux de l'entreprise, et un sous-système frontalier qui s'occupe des relations avec l'environnement, avec le gouvernement et l'Etat en particulier. Ce modèle permet d'expliquer les différences et les contradictions entre les études empiriques faites jusque-là sur les relations entre l'État et les entreprises publiques. Ces relations peuvent être classées selon une typologie en trois points : la coopération, la confrontation et l'autonomie. Ce en quoi Hafsi innove, c'est en disposant ces trois points comme étant les trois phases du même cycle.

Selon lui, les relations entre l'État et ses entreprises débutent par une étroite coopération. Dans cette première phase, les échanges informels sont nombreux et les objectifs initiaux sont partagés. Trois facteurs ternissent cette entente cordiale : la réalisation des objectifs initiaux, le développement de la personnalité propre de l'entreprise et finalement le manque de cohérence de l'ensemble des appareils étatiques. Les rapports informels du début sont peu à peu remplacés par des rapports plus institutionnalisés, et les entreprises publiques cherchent à accroître la prévisibilité de l'environnement. Elles souhaitent obtenir un cadre institutionnel qui limitera les interventions informelles des fonctionnaires et des politiciens et cela peut entraîner certaines confrontations. Les contrôles se font statutaires et, petit à petit, les entreprises publiques deviennent autonomes sauf si elles ont des besoins financiers pressants. On peut ajouter que peu à peu l'entreprise publique se crée des clientèles ou se trouve des associés pour certains projets. Les pionniers sont remplacés par des gestionnaires qui n'ont pas participé à l'improvisation et au labeur des premiers jours. L'entreprise a alors réussi à internaliser les objectifs initiaux et elle les défend vis-à-vis des gouvernements, plus changeants. Elle parvient à isoler, à découpler leurs activités centrales de l'influence de l'environnement. Elle doit pour ce faire, respecter les besoins rituels de ce dernier. Ce qui manque à ce modèle, c'est d'expliquer comment et pourquoi les entreprises publiques sont créées ou perdent leur autonomie. Que se passe-t-il avant et après ce cycle ?

Il est possible qu'un choc comme la menace d'une privatisation vienne relancer un second cycle (Bernier, 1989). Dans ce dernier, qu'on peut penser plus rapide, la planification stratégique pourra être utilisée pour négocier une certaine autonomie avec l'environnement. Elle devient un outil de légitimation qui permet l'entrepreneuriat public. Une distinction doit être faite entre les périodes de création et les périodes de stabilisation institutionnelle. Le cycle coopération-confrontation-autonomie décrit ce qui se passe entre deux crises institutionnelles. Le cycle complet inclut les deux crises. Une première période de crise voit l'émergence de nouvelles organisations étatiques. Celles-ci vivent ensuite le cycle décrit ci-dessus jusqu'à ce qu'une seconde crise crée une nouvelle donne. Les structures institutionnelles ne répondent pas rapidement et facilement aux transformations environnementales, que celles-ci soient intérieures ou internationales. Le changement est difficile; il est épisodique et soudain plutôt que continu et graduel.

Il existe un foisonnement sans précédents d'écrits consacré à la gouvernance de l'entreprise, plusieurs approches et dès lors, plusieurs définitions. De même, l'absence d'unicité quant au modèle de gouvernance d'entreprise, des principes de « bonne gouvernance » ont été élaborés et qui servent de référence.

I.1 LES APPROCHES DE LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE ET LES DEFINITIONS ASSOCIEES

Partout dans le monde, les sociétés privées vivent actuellement de profonds bouleversements. Plus particulièrement, des scandales financiers tels que ceux d'Enron, Worldcom ou Tyco aux USA, Parmalat & Ahold en Europe, Livedoor au Japon ont entraîné une remise en cause des règles de gouvernance. C'est ainsi qu'en 1999 et en 2004 l'organisation de coopération et de développement économique (OCDE) publia ses Principes de gouvernement d'entreprise¹ afin de pousser la mise en place de règles plus coercitives en matière de gouvernance et de restaurer la confiance du public envers les sociétés. La relation entre les différents paliers d'autorité de la société, la surveillance des activités de l'entreprise, la transparence, l'imputabilité, l'éthique et la vérification sont les éléments considérés dans le cadre de la gouvernance. L'organisation de la société traditionnellement reconnue est donc bouleversée. Les relations entre le conseil d'administration et la présidence sont revues.

On distingue habituellement deux types de gouvernance. La définition la plus brève qu'on puisse en donner est de dire qu'il s'agit de l'art de gouverner. Le mot existait en vieux français mais était tombé en obsolescence et est revenu à la mode au cours des deux dernières décennies parce qu'il était utilisé en anglais dans le sens qui lui est donné ici. La gouvernance sociale est celle qui traite du lien entre l'Etat et les parties prenantes sur un enjeu de société. Alors que l'Etat n'a pas ou n'a plus la légitimité nécessaire pour décider seul de l'intérêt général, différents mécanismes de consultation ont été développés pour tenir compte de ce que veulent les parties prenantes (stakeholders). On parle aussi de gouvernance corporative ou d'entreprise pour désigner autant dans les secteurs public que privé comment on organise au sommet des entreprises les relations entre les différents acteurs impliqués.

La gouvernance d'entreprise désigne tout d'abord l'articulation des relations autant formelles qu'informelles entre la direction générale d'une entreprise et ses actionnaires ou propriétaires représentés à son conseil d'administration. Ceux-ci vont définir la stratégie de l'organisation, approuver son budget et discuter des enjeux principaux auxquels doit faire face une grande entreprise. La prise de décision doit tenir compte de la rentabilité mais aussi de considérations de développement durable et de responsabilité sociale. On s'attend plus particulièrement des entreprises publiques qu'elles démontrent un comportement éthique et beaucoup de transparence à cause justement de leur caractère public (Simard, Dupuis et Bernier, 2006).

Lorsqu'on parle de gouvernance, on fait référence à un ensemble complexe de lois et règlements, aux mécanismes, à des normes et des coutumes et aux processus qui permettent de gouverner une entreprise (Lynn, Heinrich et Hill, 2000). Plus précisément, il s'agit en fait des rapports entre la haute direction d'une entreprise publique, son conseil d'administration et l'environnement institutionnel de cette entreprise relativement autonome contrairement aux directions de ministères soit le ministre dit de tutelle et parfois le premier ministre et sous ceux-ci les hauts fonctionnaires que sont les sous-ministres et les organismes centraux chargés des entreprises publiques aux ministères des Finances ou au Secrétariat du Conseil du trésor selon les gouvernements. Les entreprises publiques doivent aussi comparaître devant les commissions parlementaires de leur domaine d'activité. Deux niveaux d'analyse sont souvent distingués : le niveau organisationnel et institutionnel (Rubinstein, 2002 ; Plihon, Ponsard et Zarlowski, 2001).

I.1.1 Le niveau organisationnel

Le niveau organisationnel oppose le modèle *shareholding* au modèle *stakeholding*. Pour les partisans de l'approche *shareholding* (ou financière ou actionnariale), l'entreprise a pour objectif premier, la satisfaction

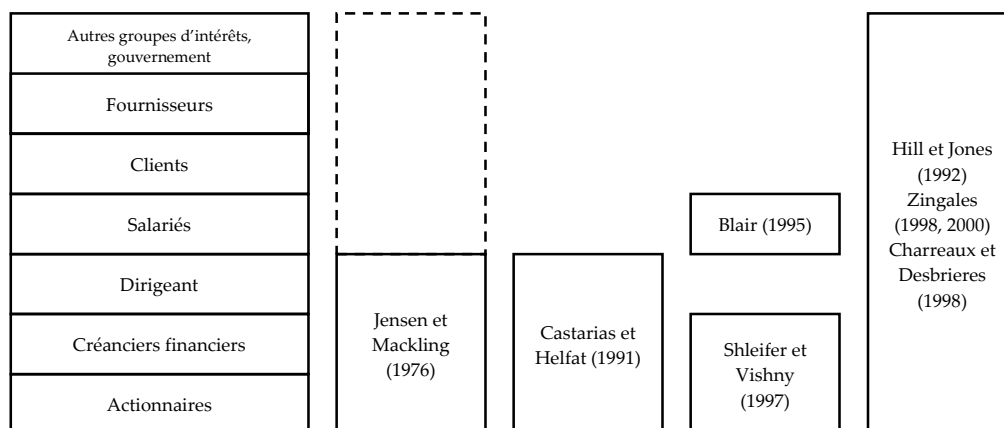
¹ OCDE, Principes de gouvernement d'entreprise, 2004.
[En ligne] <http://www.oecd.org/dataoecd/32/19/31652074.PDF> (Page consultée le 15 mars 2015).

au mieux des intérêts des actionnaires, seuls détenteurs des droits de propriété. Le dirigeant doit mettre tous ses talents managériaux dans un sens conforme à l'intérêt des actionnaires. Des mécanismes de contrôle internes et externes sensés discipliner le comportement du dirigeant (appelé agent) sont mis en place dans ce système de gouvernance. Cette approche financière de la gouvernance a conduit Charreaux (1997, pp.421-422) à définir la gouvernance d'entreprise comme étant « *l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur espace discrétionnaire* ». Il ajoute « (...) le rôle principal d'un système de gouvernance (se définit) comme celui d'aligner la capacité à saisir les opportunités de croissance et l'appropriation des gains qui en sont issus. Autrement dit, il faut discipliner (contrôler et inciter) les parties prenantes de façon à ce que le potentiel de création de valeur soit réalisé au mieux. » (Zingales (2000) in Charreaux (2001), page 38).

La gouvernance est donc « l'ensemble des règles attenantes aux configurations de la propriété, à la tutelle de la minorité et des créanciers, au système d'administration et de contrôle » (Guido et Piergaetano (2003), p233). C'est l'organisation du pouvoir formel entre le dirigeant, le conseil d'administration (désormais CA) et les actionnaires (Abdelwahed, 2003). Cette approche aborde la gouvernance dans une perspective de négociation et met en relief les principales parties prenantes au sein de l'entreprise. La gouvernance d'entreprise étant « *constituée du réseau de relations liant plusieurs parties...* » (Caby et Hirigoyen, 2005 p63). Les actionnaires, les dirigeants et le conseil d'administration sont parmi les « stakeholders » les plus actifs et les plus décisifs au sein de l'entreprise et dans la littérature. La gouvernance peut ainsi être définie autour de ces trois composantes comme l'ensemble des structures et des mécanismes d'allocation, d'exercice, de contrôle du pouvoir et de la latitude managériale du dirigeant dans les organisations.

A l'opposé, l'approche *stakeholdering* (ou partenariale) soutient une vision plus partenariale de l'entreprise. L'entreprise est considérée comme un nœud des contrats, « *un lieu de multiples relations d'agence* ». Par conséquent, la firme ne peut plus se limiter au seul prisme du dirigeant et des actionnaires. D'autres acteurs (salariés, clients, fournisseurs, banques, sous-traitants, notamment) interviennent aussi dans le processus de création ou de destruction de richesse ou de valeur. A ce titre, ils sont en droit de demander des comptes à l'entreprise. Cette conception plus large de l'entreprise a été utilisée par certains auteurs (Donaldson et Preston, 1995 ; Blair M., 1995 ; Jones, 1995, Charreaux et Desbrières, 1998) pour justifier la supériorité du modèle *stakeholdering* par rapport au modèle *shareholdering*. En effet, la prise en compte de tous les détenteurs de droits permet de mobiliser toutes les énergies autour et en faveur de l'entreprise et de prévenir certains comportements opportunistes, sources de coûts. La théorie des coûts de transaction est le support théorique de l'approche *stakeholdering* de la firme, qui considère qu'il est efficace de se lier contractuellement à des salariés spécialistes qui gèrent au nom du propriétaire. Celui-ci minimise alors les coûts en ne contrôlant que les résultats présentés par les gestionnaires. Ainsi, le développement de la firme managériale est cohérent avec le schéma transactionnaliste. Néanmoins il est à remarquer que les décisions stratégiques portant sur la destination de la propriété et le contrôle sont conservées par le propriétaire (Alchian, 1977). L'approche partenariale nous conduit à définir la gouvernance de l'entreprise comme étant à la fois un droit de regard sur l'organisation mise en place et un pouvoir d'influence matérialisé par des dispositifs, des règles de comportement qui visent non seulement à rendre l'entreprise plus visible, mais aussi à canaliser les décisions et les comportements dans un cadre organisationnel favorable à la prise en compte de toutes les parties prenantes.

Figure 1: L'évolution du concept de gouvernance élargie



Source : Chatelin et Trébuck (2003), page 22

Nous pouvons mentionner comme prolongement de l'analyse transactionnaliste de Williamson les travaux de Frierman et Viswanath (1989) qui fondent leur raisonnement non plus sur le degré de spécificité des actifs mais sur leur degré de flexibilité ou de remédiabilité, c'est à dire leur capacité à être utilisés pour un autre usage que celui auquel ils étaient destinés initialement. En définitive, Williamson (1985) conçoit la firme comme un instrument de gestion en apportant un nouveau traitement à la position du dirigeant « l'apport du capital humain des dirigeants est traité comme une transaction à part entière, qui nécessite la mise en œuvre des procédures de gestion spécifiques» (Charreaux,1997).En dépit de ses rapports, Williamson (1985) n'a pas apporté des éclaircissements sur la gestion de la hiérarchie et sur la nature de la relation qui lie les dirigeants aux propriétés.

Figure 2 : Mécanismes de gouvernance efficaces

		Caractéristiques de l'environnement		
		Non Spécifique	Mixte	Idiosyncrasique
Fréquence	Occasionnelle	Gouvernance du marché (Contractualisation Classique)	Gouvernance trilatérale (contractualisation néoclassique)	Gouvernance unifiée
	Récurrente		Gouvernance bilatérale	

Source : Williamson (1988), page 106.

I.1.2 Le niveau institutionnel

L'étude comparée des différents systèmes nationaux de gouvernance révèle, des différences significatives. La plupart des réflexions opposent les systèmes anglo-saxons (Etats-Unis et Grande Bretagne) aux systèmes germano-nippons. Pour distinguer ces deux systèmes, certaines études (Bergöf, 1990; Porter, 1992a; Allen, 1993) se sont basées sur le mode de financement, marchés contre banques. D'autres études (Franks et Mayer, 1992) distinguent les systèmes externes (rôle prédominant des marchés), des systèmes internes (rôle

prédominant des comités). Enfin Moerland (1995) oppose les systèmes orientés-marchés à ceux qui sont orientés-réseaux. La différence entre ces différents courants de recherche réside dans la place accordée aux actionnaires et à l'ensemble des « stakeholders ». De plus, Frank et Mayer (1992) constatent que le système anglo-saxon s'appuie sur un contrôle externe en ayant recours à trois mécanismes à savoir : le contrôle assuré par les administrateurs externes, des mécanismes incitatifs pour les dirigeants et le marché des prises de contrôle. Le système germano-nippon (et en particulier le système allemand) privilégie au contraire le contrôle par les comités, en l'occurrence, le conseil de surveillance qui accorderait un large pouvoir discrétionnaire aux dirigeants. La gouvernance de l'entreprise peut, aussi, être appréhendée au niveau de la structure du capital. On distingue traditionnellement le modèle de type outsider (contrôle dit externe) et le modèle de type *insider* (contrôle dit interne). Dans le système outsider, les besoins en capital sont satisfaits par une forte atomisation des actionnaires et par l'existence d'un marché financier très développé. La dispersion de la structure du capital et donc des droits de vote, des exigences de transparence de l'information, sont les grands traits caractéristiques de ce système.

La régulation du comportement opportuniste de certains dirigeants s'effectue alors de manière externe sur le marché de la prise de contrôle d'entreprises ou sur le marché des dirigeants. En effet, lorsque les bons résultats de la firme ne sont pas atteints, les actionnaires sont incités à céder leurs titres, faisant ainsi planer sur l'entreprise une cible potentielle d'offre publique d'achat (OPA). Cette menace est de nature à inciter les dirigeants à s'aligner sur les intérêts des actionnaires. Dans ce système, les investisseurs institutionnels (les fonds de pension notamment), sont souvent présents. Par conséquent ce système est orienté vers les financements de marché repartis entre de nombreux actionnaires et créanciers. De plus et étant donné que le système orienté-marchés, est caractérisé par une forte dispersion du capital, les droits décisionnels sont par conséquent attribués aux dirigeants. Ainsi ce système est caractérisé par une séparation des fonctions de décision et de propriété. Ajoutons que le rôle des investisseurs (actionnaires ou créanciers) est réduit puisqu'ils ne participent pas à la gestion. Enfin il est à noter que les mécanismes de contrôle externes (tels que le marché de prises de contrôle et le marché de travail) jouent un rôle important dans la réduction des conflits d'intérêts induits par la séparation de la propriété et de la décision.

Dans les systèmes orientés-banques, les créanciers (c'est-à-dire principalement les banques commerciales) supportent une part plus importante du risque et détiennent des droits décisionnels assez importants. Ce système permet d'avoir une croissance similaire à celle enregistrée dans les systèmes orientés-marchés, sans avoir recours à une forte dispersion des droits décisionnels. La banque principale (si elle est également actionnaire) et les investisseurs sont supposés avoir une influence importante sur les décisions des dirigeants ; la séparation propriété-décision est moins prononcée. Si le niveau de performance n'est pas satisfaisant, les conflits sont en priorité résolus de façon interne, par transfert des droits de décision à la banque commerciale (le principal créancier) et éventuellement à un actionnaire important. Ainsi, bien que ce système présente des rigidités puisqu'il ne permet pas aux investisseurs de se désengager facilement, il permet de mieux préserver les relations contractuelles et informelles avec les autres '*stakeholders*'. La défection étant plus difficile, ce système privilégie la prise de parole comme mode disciplinaire et les réorganisations sont dans la plupart des cas moins coûteuses. Quant au système *insider*, en revanche, les marchés financiers sont peu nombreux. Les besoins en capital de la firme sont comblés grâce à l'apport de gros actionnaires qui protègent les équipes dirigeantes en place de la menace d'OPA. Le marché n'y joue qu'un rôle mineur. Toutefois, ces gros actionnaires ne sont pas les seuls à exercer le contrôle sur les dirigeants. D'autres parties prenantes comme par exemples, les salariés, les clients, les fournisseurs, les banques exercent aussi un contrôle sur les dirigeants. Le dirigeant doit ainsi ménager divers types d'intérêts.

L'équilibre interne entre les différentes parties prenantes est assuré par des conseils de surveillance et ou d'administration. Quant au dirigeant, la régulation de son comportement ne peut plus être assurée uniquement par les mécanismes de marché. Les dispositifs de contrôle interne et d'audit contribuent

également à canaliser leur comportement (Ebondo Wa Mandzila, 2006). Ce qui caractérise ce modèle c'est la concentration du capital ou des droits de vote entre les mains d'une poignée d'investisseurs, la faible protection juridique des investisseurs minoritaires et la faible transparence de l'information. En définitive le mode de régulation du modèle repose sur une protection juridique qui définit précisément le rôle de chaque PP. Le mode de contrôle «interne au secteur des entreprises » présente l'avantage d'impliquer un grand nombre de 'stakeholders' dans la décision et d'être plus consensuel.

Le système de contrôle 'externe' qui permet une transmission aisée des droits de propriété, offre une flexibilité importante, facilitant la restructuration de la propriété et la croissance externe. Il favorise le développement des firmes jeunes en forte croissance, les secteurs industriels spéculatifs et les changements de stratégie nécessitant une réallocation des droits de propriété. Néanmoins, le système de contrôle externe présente deux inconvénients. Premièrement, la séparation propriété/décision rend coûteux le financement par fonds propres en raison des coûts de signalisation qu'elle implique. Deuxièmement, la non-considération des intérêts des *stakeholders* (autres que les actionnaires) entraîne des déficiences en matière de développement de produits (notamment pour ceux requérant une main d'œuvre qualifiée) et de conquête de nouveaux marchés. En effet, le système orienté-marchés constitue une menace permanente pour les dirigeants et est par conséquent efficace dans l'allocation des ressources. Néanmoins ce système privilégie le court terme et peut par conséquent impliquer des risques importants de rupture des contrats implicites et peut conduire à une baisse des investissements spécifiques. Enfin le système orienté-marchés peut engendrer des coûts liés à la résistance des dirigeants des firmes-cibles et incite les dirigeants à mettre en œuvre des stratégies de croissance externe pour mieux s'enraciner.

De l'autre côté, Moerland (1995) montre que le système orienté-réseaux présente trois avantages. En premier lieu, le contrôle du dirigeant est plus facile étant donné que les problèmes liés à l'exercice du contrôle sont moins importants que ceux constatés dans le système orienté-marchés. En deuxième lieu, en cas de défaillance, les coûts de restructuration sont réduits. En troisième lieu, et étant donné que les rôles des actionnaires et des créanciers sont souvent confondus, les coûts liés aux conflits entre ces deux acteurs sont par conséquent faibles. Cependant et comme le système orienté-marchés, ce système a des inconvénients dont nous citons l'enracinement des dirigeants et des employés et l'allocation non efficace des capitaux. Enfin dans le système orienté-marchés, Moerland (1995) montre que la firme sociétale est conçue comme un instrument dont l'objectif est de maximiser la richesse des actionnaires. Alors que dans le système orienté-réseaux, Moerland (1995) suggère une Vision organique de la firme fondée sur l'idée de la coalition des différents PP.

Figure 3 : Comparaison des modèles de gouvernance d'obédience anglo-saxonne et d'Europe continentale

Modèle de gouvernance	
Anglo-saxon	Europe continentale
Pouvoir aux mains des dirigeants	Pouvoir aux mains des actionnaires de contrôles
Comportement de passager clandestin	Conflits d'intérêts
Surinvestissement	Ressources financiers limitées
Problèmes de contrôle	Transfert monétaire inter-firmes
Court-termisme	

Source: Van Hulle (1997) in Ooghe et de Vuyst (2001).

- Le modèle anglo-saxon se caractérise par un actionnariat diffus, permettant une grande latitude managériale en raison du comportement de passager clandestin des actionnaires individuels, exacerbé par la liquidité de marchés financiers développés. Les problèmes de contrôle des dirigeants par les

actionnaires se traduisent par un surinvestissement, même dans des projets peu rentables, dans l'objectif d'élargissement du pouvoir des dirigeants, et une vision court-termiste de la performance des dirigeants de par l'évaluation périodique de leurs décisions lors des assemblées d'actionnaires.

- Le modèle européen se caractérise par un actionnariat concentré, le contrôle de l'entreprise étant aux mains d'une poignée d'actionnaires importants. La concentration de l'actionnariat peut générer des conflits d'intérêts avec les actionnaires minoritaires, d'autant plus que le contrôle est accru par l'entremise de mécanismes démultiplicateurs du contrôle dont la transparence n'est pas la caractéristique principale. Un inconvénient supplémentaire réside dans l'accès limité aux sources de financement pour raison de maintien du contrôle.

Sur le plan institutionnel, la gouvernance de l'entreprise pourrait être définie selon l'OCDE (1997, p.22), comme étant « *l'ensemble des règles auxquelles les organisations économiques répondent aux problèmes d'informations, de financements et de contrôle dans les grandes entreprises* ».

A ce stade d'analyse, il est possible de dégager une définition générale. Ces deux niveaux d'approche se rencontrent dans les principaux développements, même si un modèle peut être dominant par rapport à un autre, en fonction des réalités culturelles, économiques et politiques du pays.

II. DE L'ENTREPRENEURIAT PUBLIC AU MODE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Le secteur public demeure dominant et omniprésent dans l'économie algérienne. Ce qui laisse très peu de place à la « main invisible » pour réguler le marché. Les entreprises privées sont et de très petite taille. Toutes les entreprises ont une « chaire », celle que constitue l'ensemble des personnes qui la composent et dont chacune présente une histoire, une personnalité, des aptitudes propres qui interfèrent avec celles des autres et contribuent par là à caractériser l'ensemble. Cela concerne, à des degrés divers, les différents acteurs engagés dans cet espace social spécifique qu'est l'entreprise, généralement transmise de génération en génération.

La question suivante est de savoir si le cadre de gouvernance permet l'entrepreneuriat dans le secteur public? L'étude des entrepreneurs dans le secteur public a un sens lorsqu'on considère l'État comme étant relativement autonome vis-à-vis de la société et des pressions politiques. Il y a des domaines où cette autonomie est plus grande que d'autres. La politique internationale étant un exemple souvent cité. Si l'État n'a pas de marge de manœuvre face aux pressions sociales, il ne peut exister d'entrepreneurs. Même dans les États faibles, il y a des îlots d'autonomie (Krasner, 1978; Skocpol, 1985). Les entreprises publiques peuvent être de tels îlots. L'autonomie peut permettre à l'entrepreneuriat de se développer mais il s'agit d'une condition nécessaire mais non suffisante. Dans des situations semblables, des entrepreneurs se sont révélés alors que d'autres organisations stagnaient.

Depuis l'invention du mot par Jean-Baptiste Say vers 1800, le terme entrepreneur désigne habituellement une personne dans le secteur privé. Ce n'est qu'assez récemment qu'on s'est intéressé à ce concept dans le secteur public. C'est principalement aux États-Unis que l'idée a été employée. Dans le système politique américain, les fonctionnaires aux plus hauts échelons sont nommés politiquement. Ils doivent, pour faire fonctionner l'organisme dont ils ont la charge, entrer dans le jeu politique. Ils doivent devenir des entrepreneurs politiques. Ceux qui réussissent sont ceux qui ont le mieux démontré leur talent d'entrepreneur. Une certaine littérature a célébré les plus illustres d'entre eux. Lewis (1980) a fait l'apologie de trois d'entre eux. Le premier, Robert Moses, régna pendant plus de quarante ans sur le réseau de parcs et d'autoroutes de la région de la ville de New York. Le second, l'amiral Rickover, est le père des sous-marins nucléaires américains. Le troisième est Edgar Hoover, premier directeur du FBI. Les trois ont laissé derrière eux des institutions.

Un entrepreneur est un individu qui a l'habilité de reconnaître une opportunité et la volonté, la ténacité et la capacité innovatrice de trouver les ressources et de les utiliser avec succès. Selon Schumpeter, l'entrepreneur profite d'une opportunité en introduisant un nouveau produit ou un nouveau procédé, de l'ouverture d'un

nouveau marché, d'une nouvelle source d'approvisionnement, de l'établissement d'une nouvelle organisation. Un entrepreneur « *is gap-filling* », il profite d'une déficience d'un marché en proposant de nouvelles combinaisons.

Le fait que l'organisation où il travaille soit privée ou publique importe peu (Bernier et Hafsi, 2007). Les entrepreneurs ne créent pas toujours leur organisation mais la transforment radicalement. L'entrepreneur désigne un comportement qui peut être le résultat d'un travail d'équipe. Corwin (1983 : 9) utilise l'expression « bureaucratie entrepreneuriale » pour décrire les organisations qui valorisent les comportements entrepreneuriaux. Ces entrepreneurs sont nécessaires pour que le secteur public se développe et joue son rôle (Bernier et Hafsi, 2007).

Les entreprises publiques, comme instrument de politique économique, nous ramènent, toutefois, à la question : Quels sont les instruments de la politique économique disponibles ? La recherche sur ces derniers, que sont entre autres les entreprises publiques, a évolué. On s'est intensément intéressé ces dernières années à des instruments plus incitatifs, moins pesants. Nous constatons, à l'instar des différents travaux de Lascoumes & Simard (2011) ou d'Howlett (2009) qui mettent l'accent sur la convergence nécessaire des buts des politiques & des instruments disponibles. A l'extrémité du continuum, les entreprises publiques sont des instruments qui requièrent une organisation étatique & si elles ne font pas leurs frais, des déboursés qui peuvent être substantiels pour les pouvoirs publics. Mais elles sont également des instruments où le contrôle de l'Etat est important.

Si ce n'était que pour leurs activités commerciales, il n'y'aurait pas de motif afin que les entreprises étatiques fassent partie du secteur public. Elles sont aussi des instruments pour déployer diverses politiques. L'Etat possède une panoplie d'instruments pour mettre en œuvre leurs politiques économiques. Sur un continuum d'implication de plus en plus élevée, les gouvernements peuvent inciter le secteur privé ou les citoyens, ils ont également la possibilité de subventionner la recherche ou certaines activités. Ils peuvent taxer, s'il est jugé préférable que l'Etat intervienne directement, nous pouvons aussi confier une tâche à une Direction du Ministère ou à une entreprise publique. Le choix des instruments de politique dépend de la relation entre les arrangements de gouvernance & la logique du régime de politique économique, autrement exprimé, du « design » de la politique (Howlett, 2009).

Dans le contexte de la globalisation de l'économie, les instruments disponibles pour traduire une politique économique quelconque demeurent limités. Les accords de libre-échange & l'OMC restreignent l'utilisation de tarifs douaniers ou de subventions. Les sociétés nationales demeurent un des rares instruments disponibles qui permettent de dissimuler certains coûts de recherche & de développer une certaine compétitivité internationale.

Par ailleurs, il est possible que la propriété dans un secteur économique réponde à des impératifs stratégiques ou de politique économique, à un moment dans le temps, qui n'existent plus subséquentement ou que l'industrie en question soit radicalement transformée. Les communications internationales furent longtemps l'apanage d'entreprises publiques. Les innovations technologiques ont supprimé des monopoles quant à envisager leur privatisation ou les rendre inutiles pour les maintenir dans le giron de l'Etat. Dans de nombreux pays, les entreprises de télécommunication ont été cédées au secteur privé.

La flexibilité demeure l'avantage majeur des sociétés d'Etat sur les autres instruments de politique économique. Elles peuvent décider d'investir dans certains projets quand l'opportunité se manifeste tandis que la chaîne décisionnelle est trop longue dans les ministères afin qu'ils puissent réagir à temps. Les sociétés d'Etat permettent ainsi de sélectionner & d'opérer des interventions ponctuelles autrement très difficiles à effectuer. C'est, nous pouvons l'espérer, une meilleure compréhension des avantages & inconvénients de la formule qui explique l'utilisation des sociétés d'Etat au cours des dernières années. Si celles-ci ne bénéficient

pas des crédits d'impôt disponibles aux entreprises privées, elles peuvent par contre être contre-cycliques. Une des carences de la gestion de la politique économique par des entreprises publiques a toujours été que celles-ci sont faiblement condamnées.

En outre, quand leur situation financière le permet, elles sont relativement autonomes. Pour pallier à cette faiblesse, il nous semble intéressant de créer un forum permettant de donner une voix aux entreprises & aux divers organismes publics. Un tel mécanisme offre l'avantage de rendre possible une meilleure coordination de ces entreprises. Le développement de cette communauté peut permettre un usage plus cohérent des entreprises publiques & des autres organismes autonomes du Gouvernement. Il s'agit d'une innovation à suivre du Management public.

II.1. LE CONTEXTE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Les entreprises sont, plus que par le passé, confrontées aux difficultés d'organisation, de financements, de circulation et de fiabilité de l'information liés à la globalisation des économies, aux nouvelles technologies d'information et de communication. Tous ces problèmes affectent les modes de pensée, la rentabilité des entreprises et par conséquent, la croissance économique. L'une des réponses consiste à trouver un cadre, un environnement, des dispositifs, des règles qui canalisent les comportements des acteurs, renforcent la confiance des investisseurs, optimisent les ressources, définissent clairement les responsabilités des uns et des autres. De ce point de vue, la gouvernance d'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Elle détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus. Sur le plan financier, une bonne gouvernance d'entreprise est celle qui participe à un emploi optimal des ressources en capital.

Mais, il ne suffit pas de dégager les enjeux d'une bonne gouvernance d'entreprise. Il faut aussi indiquer préalablement les principes qui permettent d'évaluer et d'améliorer le cadre juridico-institutionnel. S'il est admis qu'il n'existe pas de modèle unique d'une bonne gouvernance d'entreprise, néanmoins, l'OCDE (2004) a dégagé les principes ou certains éléments communs qui sont le fondement d'une bonne gouvernance d'entreprise et qui s'énoncent comme suit :

1. Mise en place des fondements d'un régime de gouvernance d'entreprise efficace. Ce régime de gouvernance d'entreprise doit concourir à la transparence et à l'efficacité des marchés, être compatible avec l'état de droit et clairement définir la répartition des compétences entre les instances chargées de la surveillance, de la réglementation et de l'application des textes ;
2. Mise en place d'un régime d'entreprise protégeant les droits des actionnaires et principales fonctions des détenteurs du capital.
3. Traitement efficace de tous les actionnaires y compris les actionnaires minoritaires et étrangers ;
4. Reconnaissance des droits des différentes parties prenantes à la vie d'une société et action en faveur d'une coopération active entre les sociétés et les différentes parties prenantes en vue de la création des richesses et des emplois et assurer la pérennité des entreprises financièrement saines ;
5. Garantie par un auditeur indépendant d'une information transparente et de qualité concernant la situation financière, les résultats, l'actionnariat et la gouvernance d'entreprise.
6. Responsabilisation du conseil d'administration par la mise en place des systèmes de pilotage et de surveillance effective de la gestion ainsi que sa loyauté vis-à-vis de la société et de ses actionnaires.

En définitive, les principes de « bonne gouvernance » portent sur les points suivants (Rubinstein, 2002 ; Jeffers et Plihon, 2001) : la composition du conseil d'administration (exigence d'administrateurs externes indépendants,) son fonctionnement (prise en compte de la du conseil par la séparation des fonctions de président et de directeur général, création des comités spécialisés, respect du principe une action une voix,

exercice du droit de vote), la transparence de l'information (publication des résultats trimestriels et d'information concernant la rémunération totale des dirigeants, utilisation des normes comptables internationales pour la présentation des comptes publiés), la rémunération des dirigeants (mise en place de systèmes d'incitation à la performances). Le cadre de la gouvernance d'entreprise étant précisé, il s'agit d'examiner le mode de gouvernance d'entreprise adopté par l'Algérie.

II.2. LES PRINCIPES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Pour des raisons historiques et politiques, le tissu économique algérien reste dominé par des entreprises étatiques. Une évolution semble se dessiner avec l'adoption de certains principes de bonne gouvernance d'entreprise dans les banques. Avant l'adoption du programme de bonne gouvernance initié par l'OCDE, à l'appui du développement économique et social, une étude réalisée en novembre 2001 sur la Corporate Governance avait été présentée à l'époque dans l'espoir que les principes du gouvernement d'entreprise seraient introduits, au moins en pratique, dans la pratique sociétariale algérienne. L'accent avait alors été mis sur deux points : l'élargissement du conseil d'administration à des « administrateurs spécialistes externes » et la mise en place de « comité d'audit ».

Le code² de bonne conduite de l'entreprise envers l'Etat et de toutes ses ayants droit a été initié par des organisations patronales, le CARE³ et le ministère de la PME et de l'Artisanat. Nous retrouvons au niveau de code les principaux standards de gouvernance d'entreprise: les parties prenantes internes de l'entreprise telles l'AG, le CA, l'exécutif, les relations de l'entreprise avec les ayants-droit externes dont essentiellement les banques, l'administration fiscale, les fournisseurs, ainsi que la qualité et la diffusion de l'information. A ce niveau, il faut souligner la nécessité de réhabiliter aussi bien le tissu des entreprises publiques que celui des PME opérant dans diverses industries quant à la création de richesse. Ce code représente un chamboulement quant au passage de la gouvernance actuelle basée sur la rente à une gouvernance fondée sur des standards universels, à savoir l'équité, la transparence et la responsabilité.

En se référant aux principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE(2004) déjà énoncés, GOAL08 (Gouvernance Algérie 2008) a pu évaluer la démarche de gouvernance d'entreprise et les enjeux qui lui sont associés. Enfin, ce code constitue un texte de référence où nous retrouvons les modalités de la gouvernance d'entreprise dont les principaux standards à savoir :

- **Fairness (Equité):** Les droits et devoirs des parties prenantes, ainsi que les privilèges et obligations qui y sont attachés, doivent être répartis de manière équitable.
- **Responsability (Responsabilité):** Les responsabilités des uns et des autres ont des objets précis, non partagés.
- **Transparency (Transparence):** Ces droits et devoirs, ainsi que les prérogatives et responsabilités qui en découlent, doivent être claires et explicites pour tous.
- **Accountability (Imputabilité):** Chaque partie prenante est comptable devant une autre pour la chose sur laquelle elle est responsabilisée.

Les standards de gouvernance d'entreprise revêtent aussi bien les relations qui s'instaurent entre les ayants droit internes de l'entreprise d'une part ; entre ces derniers et les parties intéressées externes d'autre part. Le code en question s'inscrit dans le cadre des lois et règlements en vigueur, ne revêt aucun caractère légal et ne comporte aucune disposition contraignante. Il est seulement un document de référence et une source

² Ministère de la PME et de l'artisanat « Code Algérien de gouvernance d'entreprise-annexes II éléments de doctrine sur la gouvernance d'entreprise » CARE édition, pp.13-66, année 2009.

³ Acronyme CARE : Cercle d'Action & de Réflexion autour de l'Entreprise.

d'inspiration à la disposition des entreprises. Il vise essentiellement et en premier lieu, les PME privées et laisse les autres types d'entreprises libres de s'en servir pour son usage ou de recourir à d'autres principes.

Suite à la mise en faillite d'au moins trois banques privées (Khalifa, BCIA, Union Bank) pour que les pouvoirs publics lancent une vaste réforme dans l'industrie bancaire publique. L'objectif visé est de « garantir la bonne gouvernance » au niveau de ces banques. Les mesures fondamentales prises concernent la recomposition du conseil d'administration et le renforcement de ses structures.

Dans les banques publiques, le conseil d'administration est désormais composé de six membres. Y siègera également un administrateur, expert-comptable de profession nommé, appelé à dynamiser les capacités en matière d'organisation et de procédure de contrôle interne. L'administrateur aura des pouvoirs élargis. Il pourra ainsi suivre les obligations légales et réglementaires de recouvrements des créances et de mise en œuvre des résolutions de l'AG, ainsi que l'approbation de la politique d'investissement et de suivi de la stratégie de la banque. Une convention entre l'Etat actionnaire et chaque administrateur doit aussi être mis en place qui viendra préciser les missions de l'administrateur en matière de repositionnement stratégique de la banque, de respect des obligations légales et réglementaires ainsi que de l'organisation des procédures de contrôle interne et ce, dans l'objectif de renforcer le pilotage stratégique de la banque par l'Etat actionnaire.

Ce réaménagement au sein des organes exécutifs des banques semble prétendre rompre avec le système « antérieur ». En effet, jusqu'avant cette réforme, les CA des banques et des sociétés d'assurance publiques étaient ou sont théoriquement le reflet de la volonté de l'Etat propriétaire puisque des représentants (fonctionnaires) du ministère des Finances (DG du Trésor, et DG des Domaines) sont en tout cas représentés au sein des CA des dits institutions. Ces représentants du Ministère sont souvent en situation de conflit d'intérêt puisque leur situation est souvent doublée d'une fonction dans une autre institution ou un établissement économique. Ce profil de « double casquette » est contraire aux principes de bonne gouvernance.

II.3. LES LIMITES DE L'ADOPTION DES PRINCIPES DE BONNE GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE

Nous pouvons nous questionner sur l'efficacité des Conseils d'administration. En effet, les banques publiques qui ont la renommée d'avoir fonctionné selon des critères de « clientélistes » ou sur injonction d'individus bien établis dans les rouages du pouvoir politique ou profitant de sa proximité seront-elles portées, ce faisant, à mettre de côté ces pratiques au bénéfice de cette réforme? Un administrateur, représentant de l'Etat, est-il pour ainsi dire l'antidote à ce mal profond qui ronge le milieu bancaire algérien? S'en est-il fini des créances douteuses que certains aiment plutôt qualifier, par pudeur syntaxique, de créances « non performantes »?

Il existe une quasi-absence de principes de « bonne gouvernance » d'entreprise en contexte algérien. Cependant, il est permis de croire que le processus déjà amorcé au niveau des banques publiques malgré les carences, aura un impact de contagion dans d'autres entreprises qui continuent de subir des malversations financières dans de nombreuses entreprises étatiques. Le plan lancé par l'OCDE-MENA, visant à mettre en place les principes de G.E devraient accélérer le mouvement. L'adoption des principes inspirés par l'OCDE exigera, pour s'appliquer, une approche plus intégrée du cadre juridico-institutionnel et réglementaire, adaptée à la réalité locale. De façon générale les EPE se conforment à la législation en vigueur sur la protection des travailleurs, la responsabilité sociale et le respect des normes environnementales. Toutefois, des lacunes sont observées au niveau de la mise en œuvre des principes de « bonne gouvernance » d'entreprise. De plus, relativement à la responsabilité des entreprises, de leurs dirigeants et administrateurs, même si le cadre juridique et réglementaire exprime leurs obligations, beaucoup de dirigeants d'EPE réclament le droit de

prendre des décisions de management sans risquer de pénalités pour faute commise dans la gestion quotidienne de l'entreprise, quand ses décisions ont été prises en toute bonne « foi ».⁴

EPILOGUE

A l'issue de ces développements théoriques & empiriques, nous avons passé en revue, successivement le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise, la diversité des systèmes de gouvernance & les caractéristiques de la gouvernance en Algérie. Certes, l'existence d'une réelle volonté d'adopter les principes de la « bonne gouvernance » est confirmée par le lancement du programme initié par le MENA-OCDE à l'appui du développement socio-économique. Les principales recommandations qui ressortent des différents codes en matière de gouvernance visent à améliorer les systèmes de contrôle des entreprises. Quel que soit l'apport sur la gestion de l'entreprise, cette dernière possède plusieurs moyens d'incitation & de contrôle. Il s'agit, de renforcer l'indépendance des C.A. & de ses comités, la structure de propriété & les droits des actionnaires.

Il convient de souligner que ces principes ont un caractère évolutif & sont appelés à être revus en fonction des changements substantiels du contexte général. Pour rester compétitives dans un monde en constante évolution, les entreprises doivent être en mesure d'innover & d'adapter leurs pratiques de gouvernance d'entreprise afin de pouvoir relever les nouveaux challenges & saisir les nouvelles perspectives qui s'offrent à elles. Cependant, la réalité est toute autre quant à la mise en œuvre du code de « bonne conduite » ; quant aux changements de comportements managériaux qui impactent la performance des entreprises publiques.

Pour l'avenir, il sera important d'investir autant d'énergie dans le déploiement qu'il en a été mis à élaborer le dispositif législatif, réglementaire & institutionnel dans le domaine de la gouvernance des entreprises. En outre, le système de gouvernance algérien est un système orienté banque ou orienté réseau dans la mesure où le marché financier est dans un état embryonnaire & une économie caractérisée d'endettement. Quant aux travaux consacrés à la relation entre les mécanismes de gouvernance & la performance de la firme, ils ne semblent pas unanimes en ce qui concerne l'efficacité du système de gouvernance.

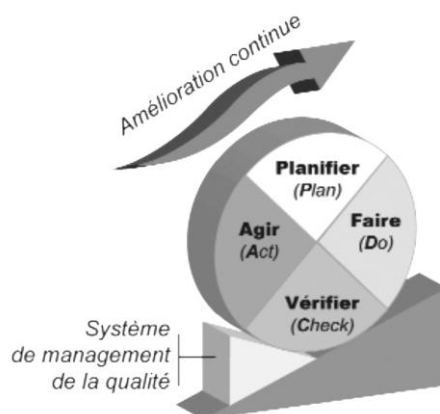
Enfin, les entreprises publiques en Algérie peuvent être des instruments utiles de politique économique à condition de ne pas succomber à la facilité de la privatisation afin d'emprunter la voie plus ardue de reconfigurer leur gouvernance pour améliorer leur pilotage par des entrepreneurs qui sauront en faire des instruments de politique économique performants. Qui plus est, de recourir au guide méthodologique SD21000 -développé par l'AFNOR- ayant pour objet de permettre aux entreprises de toute taille d'adapter leurs systèmes de gestion & leur culture aux principes de développement durable (DD). Ce recueil a été pensé pour demeurer compatible avec les principaux cadres préexistants dans le domaine du Management, notamment les normes de la série ISO 9000, ISO 14 000, ISO 26 000 & également les lignes directrices de la Global Reporting Initiative (GRI) reprenant l'approche « Triple Bottom Lime » (les 3 axes du DD ou 3P*).

D'un point de vue méthodologique, le SD21000 est élaboré selon une double approche : une approche basée sur les stakeholders, socle théorique habituellement privilégié, considérée comme une condition nécessaire à la prise en compte du DD par les entreprises. Une approche fondée sur la hiérarchisation des enjeux DD prioritaires en termes d'opportunités & de risques. Afin d'atteindre ses objectifs, cet outil d'autodiagnostic comporte trois phases : l'autodiagnostic des enjeux, l'identification des parties intéressées (PI) ou ayant droit & la hiérarchisation des enjeux proprement dits. Grâce à ce guide, l'entreprise sera en mesure de mettre en

⁴ Rapport sur le développement en Afrique 2011, chapitre 7 –Gouvernance d'entreprise- pp.149-163 ; Groupe de la Banque Africaine de Développement (BAD), département R&D, Abidjan, Côte d'Ivoire.

place des plans d'action, les évaluera, y apportera les actions correctives nécessaires selon une logique d'amélioration continue : Modèle Shewhart-Deming Plan Do Check Act (PDCA).

Figure 4: Modèle Shewhart-Deming Plan Do Check Act (PDCA)



Néanmoins, il semble que le tissu culturel véhiculé par « l'économie administrée » voire « l'administration des choses » est fortement ancrée dans les attitudes & savoir-faire des principaux dirigeants des entreprises publiques. Dès lors, nous proposons de conduire le changement à l'instar de la transfusion sanguine : quel que soit le volume, elle s'opère au goutte à goutte...& continuellement ! Sinon...c'est l'embolus. On ne le dira jamais assez le changement n'est pas naturel chez l'humain, il faut l'organiser, l'encadrer & l'encourager. Ce qui revient à adopter la stratégie du nénuphar, i.e. que les entreprises avancent à petits pas, en amorçant un projet-pilote de taille modeste qui sera suivi de quelques redressements puis éventuellement d'une autre expérience. Les entreprises publiques ont tout à gagner d'une telle démarche pragmatique & rigoureuse.

C'est plus une aide à la réflexion stratégique qui permet d'identifier les enjeux «significatif » et de mettre en place une démarche d'amélioration continue grâce notamment à la maîtrise des relations avec les stakeholders, l'intégration des systèmes de management & information (évaluation des indicateurs, reporting). De plus, elle s'appuie sur un mécanisme de transaction sur des enjeux non seulement économique (cf. Annexe A). Soulignons que ce guide méthodologique a donné lieu à une expérimentation auprès de plus de 220 entreprises de toute taille & de toute industrie.

Enfin, la gouvernance devient ainsi complète, visible & performante. Mais comme on ne pêche pas tous les poissons avec les mêmes techniques, on ne sert pas non plus les mêmes outils pour traiter notamment les 10 enjeux liés à la gouvernance & aux pratiques managériales relativement au contexte & au secteur d'activité de l'entreprise.

REFERENCES

1. Adams, R. B., Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. (2010). The role of boards of directors in corporate governance: A conceptual framework and survey. *Journal of economic literature*, 48(1), 58-107.
2. De Andres, P., Azofra, V., & Lopez, F. (2005). Corporate boards in OECD countries: Size, composition, functioning and effectiveness. *Corporate Governance : An International Review*, 13(2), 197-210.
3. Ashbaugh, H., Collins, D. W., & LaFond, R. (2004). Corporate governance and the cost of equity capital. *Emory, University of Iowa*.
4. Bauer, R., Guenster, N., & Otten, R. (2004). Empirical evidence on corporate governance in Europe: The effect on stock returns, firm value and performance. *Journal of Asset management*, 5(2), 91-104.
5. Bebchuk, L., Cohen, A., & Ferrell, A. (2009). What matters in corporate governance? *The Review of financial studies*, 22(2), 783-827.
6. Beiner, S., Drobetz, W., Schmid, M. M., & Zimmermann, H. (2006). An integrated framework of corporate governance and firm valuation. *European Financial Management*, 12(2), 249-283.
7. Berle, A., & Means, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*, New York, Macmillan.
8. Bernier, L., & Hafsi, T. (2007). The changing nature of public entrepreneurship. *Public Administration Review*, 67(3), 488-503.
9. Bhagat, S., & Bolton, B. (2008). Corporate governance and firm performance. *Journal of corporate finance*, 14(3), 257-273.
10. Bradley, N. (2004). Corporate Governance Scoring and the Link Between Corporate Governance and Performance Indicators: in search of the Holy Grail. *Corporate Governance*, 12(1), 8-10. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2004.00338.x>
11. Boone, A. L., Field, L. C., Karpoff, J. M., & Raheja, C. G. (2007). The determinants of corporate board size and composition: An empirical analysis. *Journal of financial Economics*, 85(1), 66-101.
12. Brown, L. D., & Caylor, M. L. (2004). Corporate governance and firm performance. Available at SSRN 586423.
13. Caby, J., & Hirigoyen, G. (2000). *La création de valeur de l'entreprise*. Economica.
14. Charreaux, G. (1997). Vers une théorie du gouvernement des entreprises. *Recherche en Gestion, Economica*, pp 421-469.
15. Charreaux, G. (2003). *Le gouvernement d'entreprise*. Encyclopédie des ressources humaines, Vuibert, pp 628-640.
16. Charreaux, G. et Schatt A. (2006). La recherche française en gouvernance d'entreprise : un panorama", *Banque & Marchés*, n°82, pp 7-23.
17. Chatelin, C., Trebucq, S. (2003). Stabilité et Evolution du cadre conceptuel en Gouvernance d'Entreprise : un essai de synthèse. *Communication pour les neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et du management*, CREFIGE- Université Paris-Dauphine.
18. Coles, J. L., Daniel, N. D., & Naveen, L. (2008). Boards: Does one size fit all? *Journal of financial economics*, 87(2), 329-356.
19. Dahya, J., & McConnell, J. J. (2007). Board composition, corporate performance, and the Cadbury committee recommendation. *Journal of financial and quantitative analysis*, 42(3), 535-564.
20. Dahya, J., Dimitrov, O., & McConnell, J. J. (2008). Dominant shareholders, corporate boards, and corporate value: A cross-country analysis. *Journal of Financial Economics*, 87(1), 73-100.
21. De Andres, P., Azofra, V., & Lopez, F. (2005). Corporate boards in OECD countries: Size, composition, functioning and effectiveness. *Corporate Governance : An International Review*, 13(2), 197-210.
22. Demsetz, H., & Villalonga, B. (2001). Ownership structure and corporate performance. *Journal of corporate finance*, 7(3), 209-233.
23. Denis, D. K., & McConnell, J. J. (2003). International corporate governance. *Journal of financial and quantitative analysis*, 38(1), 1-36.
24. Depreth, H. & Hamdouch A. (2005). Gouvernement d'entreprise et performances ». *Gouvernement d'entreprise*, De Boeck, pp.39-79.
25. Ebondo Wa Mandzila, E. (2006). *La gouvernance de l'entreprise : une approche par l'audit et le contrôle interne*. L'harmattan.
26. Edwards, M., & Clough, R. (2005). *Corporate governance and performance: an exploration of the connection in a public sector context*. Canberra : University of Canberra.
27. Faccio, M., & Lang, L. H. (2002). The ultimate ownership of Western European corporations. *Journal of financial economics*, 65(3), 365-395.

28. Frey, B. S. (2003). *Corporate governance: What can we learn from public governance?* Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich.
 29. Hafsi, T., & Koenig, C. (1988). The State-SOE Relationship: Some Patterns. *Journal of Management Studies*, 25(3), 235-249.
 30. Harris, M., & Raviv, A. (2008). A theory of board control and size. *The Review of Financial Studies*, 21(4), 1797-1832.
 31. Kiel, G. C., & Nicholson, G. J. (2003). Board composition and corporate performance: How the Australian experience informs contrasting theories of corporate governance. *Corporate governance : an international review*, 11(3), 189-205.
 32. Khiari, W., Karaa, A., & Omri, A. (Juin 2007). *La gouvernance d'entreprise efficiente : une approche indicielle par la méthode de la frontière stochastique*. Colloque AFFI, Bordeaux.
 33. Larcker, D. F., Richardson, S. A., & Tuna, A. (2005). How important is corporate governance? Available at SSRN 595821.
 34. Linck, J. S., Netter, J. M., & Yang, T. (2008). The determinants of board structure. *Journal of financial economics*, 87(2), 308-328.
 35. Moerland, P. W. (1995). Alternative disciplinary mechanisms in different corporate systems. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 26(1), 17-34.
 36. Nabar, S., Kim, Y., & Heninger, W. G. (2006). Earnings Misstatements, Restatements and Corporate Governance.
 37. Schmid, M. M., & Zimmermann, H. (2008). Should chairman and CEO be separated? Leadership structure and firm performance in Switzerland. *Schmalenbach Business Review*, 60(2), 182-204.
 38. Wirtz, P. (2005). Meilleures pratiques' de gouvernance et création de valeur : une appréciation critique des codes de bonne conduite, *Comptabilité Contrôle Audit*, (1), 141-159.
- Wirtz, P. (2006). *Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise*. La Découverte.

ANNEXE A : LES 34 ENJEUX DU DEVELOPPEMENT DURABLE IDENTIFIES PAR LE SD 21000

Enjeux transverses

- 1) Produits/écoconception,
- 2) Politique d'achat,
- 3) Gestion et prévention des risques,
- 4) Stockage,
- 5) Intégration territoriale de l'organisme et gestion des externalités,
- 6) Transports des salariés, accessibilité du site,

Enjeux économiques

- 7) Relations commerciales,
- 8) Production et politique de tarification,
- 9) Coûts et investissements,
- 10) Rentabilité et partage de la valeur ajoutée,
- 11) Contrôles et pérennité,

Enjeux sociaux/sociétaux

- 12) Travail : conditions générales et ambiance,
- 13) Équité,
- 14) Emploi, compétences, formation,
- 15) Hygiène-Sécurité-Santé,

Enjeux environnementaux

- 16) L'eau : gestion des consommations,

- 17) L'eau : pollution,
- 18) L'énergie : consommation,
- 19) L'air : pollution et gaz à effet de serre (GES),
- 20) Les déchets,
- 21) Les sols : gestion et pollution,
- 22) La biodiversité,
- 23) Bruits et odeurs,
- 24) Transports et logistique,

Enjeux liés à la gouvernance et aux pratiques managériales

- 25) Engagement de la direction,
- 26) Stratégie, politique et objectifs,
- 27) Système de management,
- 28) Organisation et responsabilités,
- 29) Participation, implication et motivation du personnel,
- 30) Communication interne,
- 31) Communication externe,
- 32) Veille réglementaire,
- 33) Prise en compte d'autres facteurs,
- 34) Identification des parties intéressées et lien entre les attentes des parties intéressées et la politique de l'entreprise.