

## **L'ETAT DES LIEUX DE LA GOUVERNANCE DANS UNE ENTREPRISE PUBLIQUE ECONOMIQUE, ETUDE DE CAS : L'EPE TONIC INDUSTRIE**

Souad BENTHAMEUR, Doctorante, ESC  
Dr. Malek MERHOUN, MCA, ESC

### **Résumé :**

Le thème de la gouvernance d'entreprise a pris une place importante dans les préoccupations des hommes politiques, des médias, et des chercheurs en sciences sociales. L'objectif de notre recherche consiste à appréhender les contours des bonnes pratiques de gouvernances spécifiques aux EPE d'une part en se basant sur les lignes directrices de l'OCDE. Et d'autre part, nous nous intéressons à faire un premier constat sur la compréhension et l'étendu d'application de ces pratiques dans l'EPE Tonic industrie.

**Mots clés :** (gouvernance, entreprise publique économique (EPE), bonnes pratiques, OCDE).

### **Abstract:**

For nearly three decades, the issue of corporate governance has taken an important place in the concerns of politicians, media, and social scientists. The aim of our research is to understand the contours of good practices of governance specific to public companies based on the OECD guidelines at first. And secondly, we are interested to make an initial observation on the understanding and the extended application of these practices in the EPE Tonic industry.

**Keywords:** (governance, economic public company, good practices, OCDE)

## **1. Introduction**

La gouvernance des entreprises est devenue un thème incontournable pour la gestion à en juger par l'impressionnant volume des contributions académiques et professionnelles qui en traitent. Le débat autour de ce thème est assez récent, or le phénomène de la gouvernance des organisations a existé de tous temps, car il est consubstantiel à l'existence même des organisations. Un bon système de gouvernance supposé être le meilleur moyen de préserver et de promouvoir les intérêts de tous les partenaires de l'entreprise. Dans le cas des entreprises publiques algériennes, l'amélioration de la gouvernance a été l'un des objectifs de la réforme de l'État, de ses institutions et organisations. Dans ce secteur, la notion de gouvernance prend des dimensions plus étendues en centrant l'attention sur la façon

dont sont reliés parlement, gouvernement, conseils d'administration des entreprises publiques et management de celles-ci.

Dans ce travail de recherche, nous essayeront d'aborder la problématique de gouvernance dans le contexte des entreprises publiques algériennes tout en essayons de mettre la lumière sur l'état des lieux des pratiques de la gouvernance dans ces entreprises. La problématique de la recherche est: **Dans quelle mesure les pratiques de gouvernance d'entreprise sont appliquées dans l'entreprise publique économique Tonic Industrie ?**

La contribution de cette étude est triple. En premier lieu, elle s'inscrit dans le courant des recherches pouvant combler le vide relatif qui existe au niveau empirique. En second lieu, elle contribue à une meilleure connaissance des pratiques de gouvernance dans les entreprises publiques. Enfin, elle donne un état des lieux sur l'existence réelle des pratiques visant à promouvoir une bonne gouvernance dans une entreprise publique économique l'EPE Tonic Industrie.

## **2. Les entreprises publiques et leurs caractéristiques**

La thématique de la gouvernance dans le cas des entreprises publiques est analysée de façon tardive, ce d'autant que les principaux travaux initiaux traitent des problèmes d'efficacité des grandes entreprises généralement privés, or que les entreprises publiques ont un contexte éventuellement différent, qui nécessite un intérêt particulier.

Avant d'aborder la gouvernance de l'entreprise publique, il semble nécessaire de préciser la notion de l'entreprise publique. Selon la définition de l'Union européenne « une entreprise publique est toute entreprise sur laquelle les pouvoirs publics peuvent exercer directement ou indirectement une influence dominante du fait de la propriété, de la participation financière ou des règles qui la régissent » (Directive de la CCE N°80/723/ du 25 juin 1980).

L'Etat en tant qu'actionnaire exerçant sa responsabilité, a intérêt à utiliser des outils applicables au secteur privé. Cependant, selon les lignes directrices de l'OCDE, les entreprises publiques posent un certain nombre de problèmes spécifiques de gouvernement d'entreprise (BOUCHIKHI et BENDIABDELLAH, 2007 : p.6) :

- L'une de ces spécificités tient au fait de l'absence de soucis de rentabilité.

- Les entreprises publiques peuvent souffrir aussi bien d'ingérences politiques directes que de la passivité totale de l'Etat actionnaire.
- Les entreprises publiques sont souvent à l'abri de deux menaces qui sont essentielles au contrôle de la gestion dans le secteur privé, à savoir la menace d'une OPA (Offre Publique d'Acquisition) et celle d'une faillite.
- L'existence d'une chaîne complexe de délégation des pouvoirs.
- L'absence d'un système de contrôles performants des entreprises publiques.

Les difficultés rencontrées par les entreprises publiques semblent en effet largement provenir des lacunes qui affectent le mode de gouvernance de ces entreprises.

### **3. La gouvernance d'entreprise et la spécificité des entreprises publiques**

La « gouvernance d'entreprise » est un thème d'actualité mais la réflexion autour de cette notion revient à l'analyse pionnière de Berle et Means (1932), qui ont constaté les conséquences négatives de la séparation entre les fonctions de propriété et de contrôle, qui s'est produite, au début du XX<sup>ème</sup> siècle (CHRREAUX (G), 2004 : p.1), lors de l'émergence de la grande société cotée à actionnariat très diffus, la firme « managériale »\*, où les dirigeants ne détiennent pas une fraction significative du capital. Ce démembrement aurait provoqué une dégradation de la performance des entreprises et une spoliation des actionnaires à cause de la défaillance des systèmes chargés de discipliner les principaux dirigeants. Jensen et Meckling (1976) relevaient à nouveau l'impact problématique des conflits d'intérêts entre propriétaire et manager sur la performance des entreprises.

**Charreaux G.** définit la gouvernance des entreprises comme « *l'ensemble des mécanismes qui gouvernent le comportement des dirigeants et délimitent leur latitude discrétionnaire. Il s'agit d'un éventail de normes qui visent à homogénéiser les fonctions d'utilité des dirigeants et des actionnaires* » (CHARREAUX, 1996 :p.3). L'entreprise publique se distinguerait ainsi de l'entreprise privée de par le contrôle de droit qu'exerce l'État dans la définition de sa stratégie. La différence fondamentale (KHERCHI, 2009 : p.59). Dans ce type d'entreprise la qualité de propriétaire est ambiguë. Selon Alchian et ses

disciples, ce qui distingue l'entreprise publique de l'entreprise privée et ce qui rend la première moins efficace, moins performante que la seconde, c'est précisément la nature des droits de propriété.

En effet, selon (EL IDRISSE, 2017 : p.54) si on analyse la structure « sous-jacente » de l'actionnariat des entreprises publiques on pourra dire que tous citoyen est un actionnaire dans ces firmes. Ainsi on a une propriété collective, diluée et non négociable.

Dans la présente étude, nous avons inspiré nos indicateurs de gouvernance et des bonnes pratiques à partir des Principes Directeurs de l'OCDE sur le Gouvernement d'Entreprise des entreprises publiques. Notre objectif est de faire une analyse des pratiques de gouvernance de l'entreprise publique économique l'EPE Tonic Industrie. Les données de l'enquête ont été recueillies et analysé en 2015, et l'analyse a été faite par le logiciel Excel Stat.

#### **4. Méthodologie de la recherche empirique**

La démarche empirique ici est centrée sur l'analyse des pratiques de gouvernances mises en place par les EPE Algériennes. Ceci entraîne de mener une enquête dirigée auprès d'un certain nombre de responsables et des dirigeants de l'EPE Tonic Industrie.

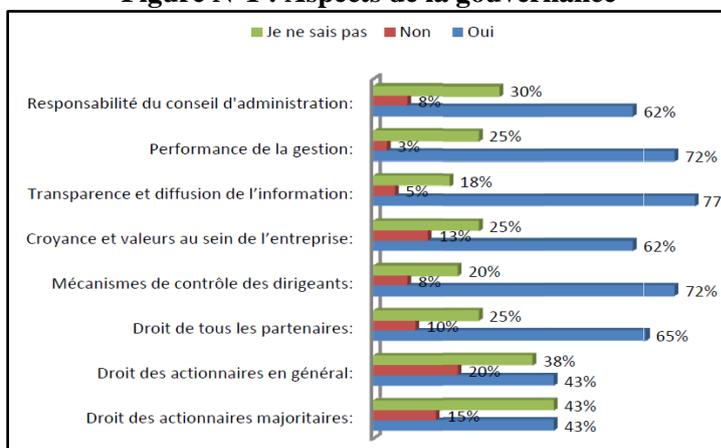
##### **4.1. Choix des variables et des indicateurs**

Les variables et les indicateurs retenus pour le questionnaire sont les mécanismes de gouvernance « dite classique ». Quant à l'entretien, il porte sur les différentes structures de gouvernance au sein de l'EPE Tonic. L'enquête s'est déroulée avec les dirigeants de l'EPE Tonic Industrie. L'étude a été suivie par un entretien établi avec la secrétaire du conseil d'administration.

##### **4.2. L'analyse des résultats du questionnaire**

Notre échantillon est composé de 75% d'hommes. L'âge des répondants est répartie comme suit (58%) avaient un âge compris entre 35 et 50 ans, presque un tiers (30%) avaient un âge moins de 35 ans, 13% avaient un âge plus de 50 ans. La moitié des personnes interrogées connaissent la signification du terme « gouvernance d'entreprise », le reste n'a pas une idée.

**Figure N°1 : Aspects de la gouvernance**



Source : de l'auteur, résultat de l'étude sur les pratiques de la gouvernance dans l'EPE Tonic Industrie (BENTHAMEUR, 2015 : p80)

La plupart des répondants ont conscience des éléments qui doivent être couverts par la gouvernance, mais ils négligent le droit des actionnaires.

#### 4.2.1. Etat des lieux sur les pratiques de gouvernance dans l'EPE Tonic Industrie

Le tableau suivant résume les résultats globaux de l'indice de gouvernance par variable et par dimension.

**Tableau N°1 : présentation des résultats des indices individuels et l'indice global de gouvernance**

Dimension	Variables	Moyenne (Indice)	
Rôle de l'Etat	1) Séparation du rôle réglementaire et du rôle actionnarial de l'Etat	0.35	0.375
	2) Flexibilité dans les structures de capital	0.3875	
	3) Simplification de la chaîne de responsabilité	0.4125	
	4) Réduction des ingérences politiques de l'Etat	0.35	
	5) Processus transparent de nomination des administrateurs sur la base de leurs compétences	0.425	
	6) Définition précise du mandat du CA et le respect de son	0.6125	
	7) Les fonctions exercées par le conseil d'administration :	0.815	

<b>Responsabilité du conseil d'administration</b>	- Définition de la stratégie	<b>0.8125</b>	<b>0.6175</b>
	- Approbation des budgets annuels	<b>0.9375</b>	
	- Définition d'une politique de risque	<b>0.7125</b>	
	- Contrôle des principales dépenses d'investissement	<b>0.8375</b>	
	- Décision et contrôle en matière de cessions d'actifs d'immobilisation.	<b>0.775</b>	
<b>Transparence et diffusion de l'information</b>	<b>8)</b> Communication de l'information financière	<b>0.3875</b>	<b>0.5375</b>
	<b>9)</b> Communication de l'information non financière	<b>0.475</b>	
	<b>10)</b> Diffusion de l'information concernant la stratégie et les objectifs	<b>0.425</b>	
	<b>11)</b> Présentation et consolidation des comptes (des unités) selon la législation en vigueur (et les normes IFRS)	<b>0.525</b>	
	<b>12)</b> Renforcement des dispositifs de contrôle interne	<b>0.725</b>	
	<b>13)</b> Divulgarion des aides financières de l'Etat	<b>0.52</b>	
<b>Relation avec les parties Prenantes</b>	<b>14)</b> La production des rapports de performance	<b>0.675</b>	<b>0.5525</b>
	<b>15)</b> La prise en compte des relations avec les parties prenantes, et leur traitement équitable.	<b>0.6325</b>	
	<b>16)</b> Respect de la liberté syndicale	<b>0.475</b>	
	<b>17)</b> Un cadre transparent de gestion des carrières	<b>0.4625</b>	
	<b>18)</b> La disposition d'instruments et de politique de probation des risques	<b>0.575</b>	
<b>Croyances et valeurs</b>	<b>19)</b> La disposition d'un système de veille, de qualité et de traçabilité	<b>0.6175</b>	<b>0.4844</b>
	<b>20)</b> Le partage d'une même culture	<b>0.325</b>	
	<b>21)</b> Le niveau de confiance entre le dirigeant et :	<b>0.6438</b>	
	- Les fournisseurs	<b>0.7</b>	
	- Les clients	<b>0.65</b>	
	- Les employés	<b>0.5875</b>	
- Les propriétaires	<b>0.6375</b>		
<b>MOYENNE (Indice de gouvernance)</b>		<b>0.5016</b>	
<b>ECART TYPE</b>		<b>0.1208</b>	

Source : de l'auteur, résultat de l'étude sur les pratiques de la gouvernance dans l'EPE Tonic Industrie, (BENTHAMEUR, 2015 : p81).

Une analyse de l'appréciation des répondants envers l'application des pratiques de gouvernance est donnée par le **tableau 1**. L'indice global de gouvernance a été calculé sur une échelle de 0 à 1 où 1 caractérise la présence maximale des pratiques de gouvernance

sur l'échantillon. Les résultats obtenus relèvent un indice de gouvernance moyen égale à 0.5016 avec un écart type de 0.1208.

Les indicateurs de la dimension « Rôle de l'Etat », sont légèrement faible avec une moyenne de 0.375. Cela dit que les pratiques de gouvernance relative au rôle de l'Etat sont peu présentes dans l'EPE Tonic. Il est à signaler que les entreprises publiques souffrent depuis toujours de la complexité des procédures de prise de décision, qui exige le respect d'une chaîne de responsabilité relativement longue. A son niveau l'EPE Tonic essaye de réduire les effets de ce constat à travers la mise en place du projet de la décentralisation.

L'indice de gouvernance calculé selon le critère « Responsabilité du conseil d'administration » a enregistré une moyenne importante de **0.6175**. A cet effet, la plupart des personnes interrogées affirme que le respect des règlements et des procédures (la définition précise du mandat des Conseils d'Administration) est relativement présent mais « le respect de leur indépendance » pose problème.

Aussi, l'indice de pratique de transparence et diffusion de l'information est estimé à **0.5375**. Les relations avec les parties prenantes et plus ou moins leur traitement équitable figure parmi les pratiques de gouvernance présentes dans l'EPE Tonic Industrie avec un indice de (55.56%). Quant aux croyances et valeurs au sein de l'EPE Tonic, il est enregistré un indice presque moyen avec (48.44%). Cela dit, que l'EPE Tonic possède des croyances et des valeurs en faveur de la gouvernance, à savoir l'instauration d'un climat de confiance avec les parties prenantes (niveau de confiance 64.38%), et le partage d'une même culture au sein de l'entreprise est légèrement faible (32.5%) (BENTHAMEUR, 2015 : pp.82-83).

#### **4.3. L'analyse des résultats de l'entretien**

**A)-** L'EPE Tonic Industrie dispose d'un Conseil d'Administration, ce qui est exigé par la loi des sociétés par actions, quant aux autres comités, elle ne dispose que d'une structure d'audit limité à une seule personne. L'absence de ses organes et comités (de nomination, de rémunération, et de risque) rend la gestion de l'entreprise lente, classique, et centralisée (peu dynamique). La prise de décision risque d'être biaisée par le manque d'informations nécessaires, au bon moment, et les postes

stratégiques risquent de ne pas être occupés par les gens qui ont les compétences nécessaires.

A cet effet, plusieurs problèmes peuvent être engendrés, qu'on ne pouvait pas les citer ensemble, mais on observe que le conseil d'administration afin d'exercer pleinement sa mission d'animation, d'orientation, de surveillance et de contrôle, il doit s'appuyer sur des comités du conseil tels que le comité d'audit, le comité des nominations, le comité des rémunérations et le comité stratégique. La structure d'audit est composée d'un seul auditeur ce qui est fortement critiqué pour une entreprise qui dispose de onze unités de production et plus de 2700 employés.

**B)-** On constate que le Conseil d'administration de Tonic est plus ou moins conforme dans sa forme aux normes internationales et aux pratiques de gouvernance d'entreprise, dans les points suivant :

- La présence des administrateurs indépendants.
- La présence des commissaires aux comptes.
- La présence des femmes dans le Conseil d'Administration.

Quant à la séparation des fonctions de Président et de Directeur Général, ça n'existe pas au niveau de l'EPE Tonic. Ce qui constitue un point faible, et une faille importante lorsqu'on compare par des normes internationales (BENTHAMEUR, 2015 : pp.84-86).

## **6. Conclusion**

Cette étude révèle une appréciation timide de l'organisation de la gouvernance dans l'entreprise, en général, les résultats obtenus après l'analyse du questionnaire, de l'entretien, et de certaines données de l'entreprise (résultat, niveau de concurrence), indiquent une présence relativement faible des bonnes pratiques de gouvernance dans l'EPE Tonic Industrie. A la lumière de notre étude, il apparaît que la promotion de la gouvernance d'entreprise au sein des entreprises publiques constitue une composante déterminante de leur mise à niveau et leur performance.

### **Bibliographie :**

BOUCHIKHI A. et BENDIABDELLAH A., « *Gouvernance des entreprises publiques : Quel rôle pour l'état actionnaire* », In revue "Gouvernance d'Entreprise , Éthique des Affaires et Responsabilité Sociales de l'entreprise ", université de Tlemcen, n°07, Mars 2008, p.6.

CHRREAUX G., « *Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux* » ; Cahier du FARGO n° 1040101 Version révisée - Décembre 2004. p.1.

CHRREAUX G., « *Vers une théorie du gouvernement des entreprises* », in working paper -CREGO / LATEC 4, Université de Bourgogne-Paris, 1996, p.3.

OCDE., « Lignes directrices de l'OCDE sur le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques », dans *Gouvernance des entreprises publiques : Panorama des pays de l'OCDE*, Éditions OCDE, Paris, 2006.

Directive de la commission des communautés européennes N°80/723/CCE du 25 juin 1980 relative à la transparence des relations financières entre les Etats membres et les entreprises publiques (journal officiel de 1980, N° L195, p.35).

BERNIER L., « *Entreprise publique* », dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, 2012, p.1.

EL HARTI M., « La gouvernance des entreprises publiques marocaines : Représentations et perspectives », In revue Formation Doctorale " Gestion, Economie et Développement Durable ", Université Abdelmalek Essaâdi – Tanger, p.6.

DUCROU J-B., « *questions et réponses sur le gouvernement d'entreprises* », p.1.

Haidar J-I., *Investor protections and economic growth* [archive], Economics Letters, Elsevier, vol. 103(1), April 2009, pp. 1-4.

Reberieux A., « *Gouvernance d'entreprise et théorie de la firme : quelle(s) alternative(s) à la valeur actionnariale?* » Revue d'Economie industrielle, vol.104, 2003, pp.85-110.

KHERCHI H., « *Privatisation des entreprises publiques en Algérie Evaluation des performances SGP EL OUEST & GROUPE ERCO* », thèse de doctorat en sciences commerciales, université d'Oran, 2009, p.59.

LYUN E.Jr., *Managing the public's business*, Basic Books, New York, 1981.

BENTHAMEUR S., « *Evaluation d'intégration des pratiques de bonne gouvernance dans une entreprise publique : Etude de cas : l'EPE Tonic Industrie SPA* », mémoire de fin d'étude, université EHEC, Kolea, 2015.

Lignes directrices de l'OCDE sur le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques, in <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>.

EL IDRISSE A., « La gouvernance des entreprises publiques : perspectives comparatives MAROC-EUROPE », thèse de Doctorat, université de Lille, 2017, p.54

WIRTZ P., *Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise*, Collection Repère, la découverte 2008.

BANCEL F., *La gouvernance des entreprises*. Economica, 1997.

« Code algérien de gouvernance d'entreprise », GOAL 08, CARE, édition 2009.

Commission Economique des NU pour l'Afrique (2002) : " Principes directeurs relatifs au renforcement de la gouvernance économique et des entreprises en Afrique".