
**La bonne gouvernance :un levier preponderant pour la performance de
l'entreprise algérienne**

***Good governance: a preponderant lever for the performance of the
Algerian company***

***Dr. LAZREG Mohammed**

Dr. GODIH Djamel torqui

Université de Sidi bel abbés –Algérie-

Université de Sidi bel abbés –Algérie-

m.lazreg222@yahoo.fr

godihdjamel@hotmail.fr

Received:15/10/2018

Accepted: 25/10/2018

Published: 31/01/2019

Résumé

La bonne gouvernance devient une nécessité et une condition de survie pour les entreprises qui s'insèrent dans un environnement de plus en plus concurrentiel et turbulent. Dans ce cadre, l'amélioration des performances de l'entreprise algérienne par la gouvernance constitue un enjeu majeur pour l'émergence de l'entreprise en Algérie.

L'objectif principal de notre communication est le suivant : Le développement de la bonne gouvernance constitue un préalable pour une émergence des entreprises algériennes.

Un message central caractérise notre communication: Si les entreprises des pays développés ont réussi à asseoir leur domination, c'est grâce entre autres à des pratiques de bonne gouvernance.

Mots-clés : Bonne gouvernance ; ressources humaines ; entreprises algériennes ; compétence ; gestion des connaissances ; leviers fondamentaux ; formation managériale

*Auteur correspondant: Dr. LAZREG Mohammed, Email: lazreg222@yahoo.fr

Abstract :

Good governance is becoming a necessity and a survival condition for companies that are entering an increasingly competitive and turbulent environment. In this context, improving the performance of the Algerian company through governance is a major challenge for the emergence of the company in Algeria.

The main objective of our communication is as follows: The development of good governance is a prerequisite for the emergence of Algerian companies.

A central message characterizes our communication: If companies in developed countries have managed to establish their domination, it is thanks to good governance practices among others.

Keywords: *Good governance; human resources; Algerian companies; skill ; knowledge management; fundamental levers; managerial training*

Jel Classification Codes: *D79,G30*

1.Introduction:

Actuellement la notion de bonne gouvernance constitue une référence pour expliquer la qualité du développement et de la croissance. Elle est inscrite comme objectif dans la majorité des documents de politique générale ou de plans de développement. Sa qualité est retenue comme l'un des facteurs qui déterminent la réussite d'une économie. Par contre le déficit en gouvernance est accusé d'être la principale cause des échecs et des contre performances.

Le Professeur (**North, 1990**) retient un lien de causalité entre développement et institutions, il considère que ce lien agit dans les deux sens. Le développement possède une action positive sur les institutions, la qualité des institutions agit favorablement sur le développement.

Pour (**North, 1990**) la réforme des institutions peut conduire à des résultats négatifs si ces réformes sont menées par des gens nuisibles. Par contre, si les réformes sont menées par des productifs, les institutions favoriseront des activités productives. L'amélioration constante du cadre institutionnel doit avoir comme objectif l'amélioration des performances économiques.

(**Okamba, 2010**) indique qu'il existe plusieurs formes de gouvernance : la gouvernance politique, la gouvernance administrative ; la gouvernance économique et financière, la gouvernance des entreprises. L'interaction entre toutes ces composantes de la gouvernance conduit vers la cohésion sociale durable, facteur de développement économique et social soutenable que l'on peut évaluer par le renforcement du sentiment d'appartenance des individus à une collectivité, par leur insertion dans la vie économique et sociale de la cité et par leur degré de participation à la décision collective. Aussi, la gouvernance recouvre

l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants ; autrement dit qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire.

(Lamiri, 2013) souligne qu'en management on affirme que le bon Dieu est le meilleur démocrate parce qu'il a distribué équitablement l'intelligence au sein des peuples. Mais l'organisation et la gouvernance des Etats font toute la différence. Ainsi, lorsque nous avons un Etat organisé, avec des institutions administrées rationnellement par les meilleures compétences, nous sommes en présence d'un dragon économique. Lorsque les institutions de l'Etat sont désarticulées, gérées intuitivement, sans les processus d'intelligence et de cohérence, alors nous sommes en présence d'un Etat inefficace et destructeur au lieu d'être créateur de richesses. Schumpeter, le célèbre économiste a bien compris la relation entre l'efficacité de l'Etat et l'efficacité de la relance économique.

Dans le cadre de notre modeste communication ; nous nous intéresserons à une forme de gouvernance, celle ayant trait à la gouvernance d'entreprise. En effet, cette gouvernance revêt un aspect particulier : L'Etat ne crée pas de richesses. Son rôle premier est d'aider les entreprises à produire le maximum de biens et de services pour assurer le bien-être de la population. Son deuxième rôle est d'intervenir pour assurer une meilleure répartition de la richesse. Son troisième rôle est d'assurer toutes les conditions de sécurité, de justice et d'administration afin que le système politique, économique et social fonctionne convenablement. Toutes les institutions ont besoin de ressources pour fonctionner. Mais seule l'entreprise produit des richesses matérielles dont a besoin la nation pour avancer. Le tissu institutionnel fonctionne avec la richesse produite par l'entreprise. Sans elle, point de sécurité, ni de justice, ni d'éducation et encore

moins de dépense sociale ; il n'y aurait point d'Etat. C'est l'entreprise qui fait la puissance d'une nation. Il faut donc que l'entreprise soit au cœur de la nation. La chute rapide des cours sur le marché pétrolier international, est venue révéler ; encore une fois ; l'extrême fragilité de notre système économique. Des fluctuations, somme toute naturelles et prévisibles du marché international d'une matière première ; prennent tout à coup les allures d'une réelle menace, du fait du poids écrasant des hydrocarbures au sein de notre économie. La construction d'une économie plus diversifiée et moins dépendante des performances du seul secteur de la production et des exportations d'hydrocarbures est indispensable. La diversification économique est nécessaire, elle est également la seule voie ouverte pour faire face aux défis de la création d'emplois et celui des revenus nécessaires pour répondre aux besoins de notre population. L'économie algérienne a besoin d'entreprises performantes. Des entreprises compétitives qui récupèrent leurs parts de marchés intérieurs et qui engagent la bataille de la conquête de débouchés extérieurs.

Aussi ; la bonne gouvernance de l'entreprise algérienne constitue un enjeu majeur pour une émergence économique en Algérie

1.1.Problématique :

Une question centrale est au cœur de notre problématique dans le cadre de notre modeste contribution à travers notre communication.

- *Quels sont les leviers fondamentaux à mettre en œuvre pour le développement de la culture de la bonne gouvernance dans les entreprises algériennes ?*

L'hypothèse principale de notre communication est la suivante :

- *Plusieurs leviers sont indispensables pour une émergence de la culture de la bonne gouvernance dans les entreprises algériennes*

1.2.Objectif et intérêt du thème :

L'objectif principal de notre thème est le suivant :

- *Le développement de la bonne gouvernance constitue un préalable pour une émergence des entreprises algériennes.*

Un message central caractérise notre communication: Si les entreprises des pays développés ont réussi à asseoir leur domination, c'est grâce entre autres à des pratiques de bonne gouvernance.

1.3.Méthodologie :

Nous avons eu recours à la technique documentaire qui nous a permis d'exploiter différents ouvrages pour faciliter notre recherche ayant trait au thème de notre communication.

Notre réflexion a pour cadre les défis ayant trait à la bonne gouvernance quant au développement économique d'un pays. Ce levier important constitue un chantier vital pour une émergence économique de l'Algérie ; il permettra à coup sur de mettre ainsi l'économie algérienne sur le chemin de la croissance. Nous tenterons dans le cadre de notre communication de mettre en exergue les perspectives pour la réhabilitation du rôle stratégique de la bonne gouvernance .Dans ce cadre, nous développerons nos analyses personnelles sur cet aspect important.

Aussi, notre communication est structurée en plusieurs axes principaux mis en relief ci-dessous.

2. La gouvernance : une brève revue de la littérature

Le mot gouvernance vient du verbe grec Kubernan qui veut dire piloter un navire ou un char et a été utilisé pour la première fois de façon métaphorique par Platon pour désigner le fait de gouverner les hommes.

(Charreaux, Wirts, 2006) soulignent que le terme de gouvernance a donné lieu à plusieurs définitions selon laquelle la gouvernance d'entreprise recouvre : l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leurs espaces discrétionnaire. Ces approches traditionnelles de la gouvernance cèdent le pas aujourd'hui à des approches renouvelées de la gouvernance d'entreprise fondées sur les connaissances et les compétences

(Okamba, 2010) indique qu'il existe plusieurs formes de gouvernance : la gouvernance politique, la gouvernance administrative ; la gouvernance économique et financière, la gouvernance des entreprises. L'interaction entre toutes ces composantes de la gouvernance conduit vers la cohésion sociale durable, facteur de développement économique et social soutenable que l'on peut évaluer par le renforcement du sentiment d'appartenance des individus à une collectivité, par leur insertion dans la vie économique et sociale de la cité et par leur degré de participation à la décision collective.

2.1. La gouvernance et le conseil d'administration de l'entreprise

La recherche sur les conseils d'administration s'articule autour de trois perspectives théoriques : la perspective juridique, la dépendance des ressources et la théorie de l'agence

2.1.1. La perspective juridique

Elle suggère que les conseils contribuent à la performance organisationnelle en s'acquittant des obligations imposées par la loi, par exemple, les lois sur les sociétés. Selon cette perspective, le rôle du conseil d'administration et de protéger les intérêts des actionnaires et de gérer l'organisation sans interférences avec les opérations journalières

2.1.2. La perspective de dépendance des ressources

Elle suggère que les conseils d'administration contribuent à la performance organisationnelle en facilitant les relations de l'organisation avec son environnement général et concurrentiel. Selon, cette perspective, le rôle du conseil est d'étudier l'environnement, de mettre en valeur le statut de l'organisation dans la communauté et de faciliter l'accès aux ressources essentielles à la performance organisationnelle

2.1.3. La perspective de la théorie de l'agence

Elle suggère quant à elle que les conseils d'administration contribuent à la performance organisationnelle en surveillant les agissements de la haute direction afin de s'assurer de leur efficacité et de protéger les intérêts des propriétaires. La supervision de la direction par le conseil d'administration est une façon efficiente de minimiser les couts résultant de la ségrégation des taches entre ceux qui gèrent la firme et ceux qui en assument le risque résiduel ; Selon cette perspective, le conseil d'administration est le mécanisme de contrôle interne le plus élevé ayant le rôle de surveiller la haute direction

2.1.4. La vision actionnariale de la gouvernance

Elle privilégie les actionnaires et les dirigeants mandatés par eux. Le lien qui relie les acteurs du gouvernement d'entreprise est alors un lien juridique de mandat à mandataire.

2.2. Gouvernement d'entreprise et responsabilité des dirigeants

La gouvernance d'entreprise, correspond à une évolution du capitalisme. Elle signifie la fin d'un système où les détenteurs du capital délèguent la totalité de leur pouvoir aux dirigeants. Cependant, de gigantesques failles ont été révélées ces dernières années: Nous citons à titre d'exemple, les pratiques opaques et

souvent frauduleuses des dirigeants d'Enron (USA) et Vivendi (France). Il est à noter dans ce cadre que l'impact du développement durable sur la rémunération est tout aussi important. De même, manager le développement durable, passe certes, par de nouveaux processus de gestion, par une nouvelle forme de gestion de la performance, cela suppose aussi de faire évoluer les représentations et les comportements.

2. 3. Le concept de gouvernance

L'originalité de ce concept est qu'il englobe, en même temps, le contenu des mots comme : gestion, gouvernement ; management, participation, équité, performance, anticipation, préservation, intégrité, transparence, responsabilité, contrôle. La notion de gouvernance trouve également, son affirmation dans la réussite des expériences menées au niveau local dans les pays développés où le rôle des associations et la participation des citoyens sont facilités et où les pouvoirs publics interviennent peu. La bonne gouvernance dans l'entreprise se ramènerait à quatre éléments :

- *l'obligation de rendre des comptes ;*
- *la participation des gestionnaires et des bénéficiaires ;*
- *la mise en place d'un système préventif de lois et règlements ;*
- *la transparence dans la gestion.*

2.4. La gouvernance en Algérie

(Lakhlef, 2006) estime qu'en Algérie,, la notion de gouvernance, fait ses apparitions dans les documents officiels dans les années 80, notamment dans les rapports des institutions internationales. En Algérie, la notion de gouvernance est entrée tardivement dans le vocabulaire des analystes et des hommes politiques. Le contenu de ce terme s'est construit à partir des leçons tirées des évaluations des

différentes options de développement appliquées depuis les années 70. Le bilan de ces expériences s'est soldé par de nombreux échecs dont les causes étaient multiformes et se rapportaient à des aspects politiques, idéologiques et structurels. Durant cette période, les termes ajustement et conditionnalités occupaient une place prépondérante dans les solutions proposées aux pays en difficulté ; Ces solutions renvoyaient à des mesures correctives des dysfonctionnements ou des échecs économiques et financiers ; Mais les aspects liés à la politique, aux libertés, à la qualité des institutions, à la propriété, à l'éthique, à la lutte contre la corruption, à la préservation de l'environnement, à la sauvegarde du devenir des générations futures, en un mot les aspects liés à un développement humain véritable et équitable, ne rentraient, ou très peu, dans les recommandations d'ajustement.

L'analyse de ces expériences de développement a permis aux chercheurs, aux institutions internationales, notamment la banque Mondiale et le FMI, de dégager une synthèse qui démontre que la réussite d'une politique de développement ne dépend pas uniquement des finances et de l'utilisation des ressources naturelles .Le succès dépend également de la qualité des institutions, du type du régime politique et du degré de participation des citoyens et des élus à la définition des objectifs, à la gestion, au contrôle. Le succès dépend aussi, de la manière d'utilisation des ressources naturelles et de la préservation de l'environnement. Ces raisons ont contribué à donner au terme gouvernance un sens plus large. Il englobe le processus de développement et tous ses liens et ses interactions avec les institutions, avec une dynamique incluant le présent et le futur d'un pays.

3. Quelques aspects à mettre en œuvre pour le développement de la culture de la bonne gouvernance dans les entreprises algériennes ?

3.1. La gestion des ressources humaines et gouvernance : Un vecteur important pour le développement de l'entreprise algérienne

Le capital humain est un moteur fondamental de la croissance économique. L'investissement dans le capital humain s'est en effet avéré déterminant pour la création de conditions favorables à la promotion d'une croissance économique durable et de l'emploi (Rezig, 2006).

Parler des ressources humaines ; ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources ; mais que les hommes ont des ressources. Le développement des talents, la formation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la gestion des carrières et de la mobilité, deviennent des domaines majeurs d'expertise des DRH (Perreti, 2015).

La gestion des ressources humaines doit permettre à l'organisation de disposer d'individus compétents et qualifiés au bon poste. Cela s'appuie sur l'identification des besoins, sur des actions de recrutement et sur une politique de formation ; Dans toute structure l'individu tient une place prépondérante car il est le sujet de la connaissance, il est porteur d'une partie d'un ensemble que l'on entrevoit à travers le groupe. Il représente, l'intelligence dans son affirmation sociale en particulier par son comportement vis-à-vis du savoir, de ses aptitudes qui touchent aux capacités relationnelles et à la coopération. L'attitude de l'individu est source de connaissance par le fait qu'il la crée et la transmet dans son environnement professionnel.

3.2. La norme ISO 9001 et les effets sur la gestion des ressources humaines

La norme ISO 9001 constitue la pratique managériale la plus diffusée dans le monde. En décembre 2011, les statistiques de l'évolution des certifications à l'échelle mondiale montrent l'existence des

certifications à l'échelle mondiale d'un peu plus d'un million d'entreprises certifiées dans 178 pays : ISO survey 2011. (Daoudi, khat ; montargot, 2015) soulignent que la norme fait référence aux aspects des ressources humaines dans au moins trois de ses principes de base : le leadership, l'implication individuelle et l'écoute du client. Ensuite, la norme regroupe l'essentiel des exigences relatives aux ressources humaines et aux conditions de travail. La norme IQSO 9001 recense vingt aspects d'un programme de gestion de la qualité pour les entreprises qui conçoivent, produisent, fournissent et installent des produits : la responsabilité de la direction ; la documentation du système de gestion de la qualité ; les achats ; la conception des produits, la vérification, la formation, les actions correctives.

3.3. Les compétences : levier social de performances et d'innovations de l'entreprise algérienne

Un autre pan de la littérature en management stratégique s'est demandé pourquoi des entreprises qui relèvent pourtant d'un même secteur d'activité ne sont pas égales en termes d'efficacité et de performance ? L'explication organisationnelle que fournit la théorie des ressources est fondée sur l'idée que ce sont les caractéristiques internes de l'entreprise qui sont seules susceptible de rendre compte de ces réussites différenciées. La gestion des connaissances est une source possible d'obtention d'un avantage concurrentiel durable pour une entreprise ; Cela suppose dans un premier temps de montrer que la connaissance peut être analysée comme une ressource. Cette approche d'ordre économique doit s'enrichir ensuite d'une approche plus organisationnelle pour montrer que les connaissances ainsi détenues peuvent favoriser la coordination interne et par la même contribuer par leur mise en cohérence à la création de valeur pour les clients (Pallas, Labaki, 2005).

Les compétences sont au cœur de la gestion des ressources humaines. Pour qu'elles puissent devenir un véritable levier de performance et d'innovations, l'entreprise algérienne doit non seulement en dresser l'inventaire ; mais elle doit surtout faire en sorte d'anticiper les mutations à venir pour s'adapter à toute forme de changement. Pour l'entreprise, l'objectif essentiel consiste à maintenir sa compétitivité face à une concurrence toujours plus agressive. Défi qui nécessite une adaptation quasi permanente : Aux variations du contexte économique, aux changements réglementaires, aux mutations technologiques, aux évolutions des métiers, aux attentes des salariés et des clients. Ces différents changements, qu'ils soient de nature structurelle ou conjoncturelle impactent inévitablement l'organisation du travail, mais également l'emploi, sa nature, son contenu, sa qualification et l'ensemble des compétences nécessaire pour satisfaire des exigences qui n'ont de cesse d'évoluer. La motivation constitue un thème ancien autant qu'incontournable des manuels de comportement organisationnel. Le concept de compétences est un ensemble de savoirs, de savoir-faire et savoir être qui sont manifestés dans l'exercice d'un emploi, d'un métier dans une situation d'activités donnée.

Le développement des compétences représente un véritable enjeu tant pour l'entreprise que le salarié. Il peut permettre d'une part à l'entreprise de s'adapter avec son environnement tout en étant souple et réactive face aux changements et par conséquent être en mesure de satisfaire des exigences de plus en plus fortes de la part des clients. D'autre part, l'individu trouve intérêt dans le développement de son patrimoine de compétences car ceci signifie pour lui une véritable garantie d'employabilité et de carrière professionnelle.

3.4. La formation managériale moderne : un impératif absolu pour la réussite de la stratégie d'entreprise.

L'entreprise est un ensemble de processus qui met en interaction plusieurs activités pour générer une valeur ajoutée et créer des richesses. Les processus doivent être gérés convenablement pour assurer la performance de l'entreprise : c'est le système de management général de l'entreprise. La pertinence de ce système préfigure l'efficacité du système de management de la qualité de l'entreprise.

Pour (Lamiri ,2013) les deux facteurs clés de succès de réussite des entreprises et des nations demeurent l'intelligence humaine et l'information. Les pouvoirs publics doivent s'attaquer aux véritables priorités : le développement humain, la modernisation technologique et managériale et le financement de l'économie productive. La Pologne, la Chine et d'autres pays viennent de nous administrer une belle leçon en la matière. Ils ont recyclé pratiquement toutes les ressources humaines opérationnelles en quelques années, en plus de moderniser rapidement en profondeur leur système éducatif pour mieux prendre en charge les futures générations. Le management est l'arme la plus redoutable et la plus efficace que les nations modernes utilisent pour maintenir et creuser leur suprématie économique et technologique sur le reste.

3.5. Nécessité d'une politique de formation de nouveaux managers

L'entreprise a besoin de collaborateurs motivés pour atteindre ses résultats. La motivation est considérée comme un facteur déterminant de la performance au travail. Une politique de formation en général doit répondre à deux objectifs :

- *Permettre d'adapter les agents de l'entreprise aux changements structurels et aux modifications de travail impliquées par les évolutions technologiques, sociales et économiques.*
- *Permettre de déterminer et d'assurer les innovations et les changements à mettre en place pour assurer le développement de l'entreprise d'une part, d'autre part mettre en œuvre la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation.*

Dans ce cadre, (Delcroix , Tisserand , 2013) estiment que tout manager est désormais confronté aux exigences de la démocratie. Il doit respecter les aspirations de ses ressources humaines car elles sont les actrices principales de la réussite des stratégies et des projets de l'entreprise. Grosso modo, la formation en management vise à développer chez les cadres des aptitudes particulières : prise de décision, aptitude à diriger, capacité à s'exprimer clairement, autorité sur les hommes, mobilité et capacité de synthèse, ...etc. Il serait difficile à notre avis, d'en établir une liste exhaustive. De ce fait, la formation au management en entreprise est un processus global agissant à la fois sur le savoir, et le savoir-faire de chaque individu formé individuellement. La formation dans le domaine du management contribue à améliorer la gouvernance.

(Lakhlef, 2014) met en relief que la formation en management vise à développer chez les cadres des aptitudes particulières : prise de décision, aptitude à diriger, capacité à s'exprimer clairement, autorité sur les hommes, mobilité et capacité de synthèse, ...etc. Il serait difficile à notre avis, d'en établir une liste exhaustive. De ce fait, la formation au management en entreprise est un processus global agissant à la fois sur le savoir, et le savoir-faire de chaque individu formé individuellement. Dans la gestion et le développement des ressources humaines de nouvelles démarches ont été développées depuis les années 90, notamment l'ingénierie de la formation, la

gestion des compétences, la gestion prévisionnelle des emplois: la GPEC.

3.6. La gestion des connaissances : un processus stratégique pour une compétitivité de l'entreprise Algérienne.

Le management des connaissances s'appuie sur les leviers de succès à savoir, les connaissances incorporées dans les produits et services, les connaissances et compétences humaines au sein de l'entreprise : le capital humain ; les connaissances contenues dans les processus :la structure interne ; la mémoire organisationnelle : la mémoire transactionnelle et enfin les connaissances en tant que biens immatériels : capital intellectuel. Cette production de connaissances repose sur des formes d'engagement et d'implication qui font jouer un rôle central à l'initiative. Les expériences réussies des pays émergents comme la chine et l'inde montrent que l'on peut assimiler la technologie sans renier sa culture. Aussi ; la culture d'entreprise est un élément essentiel pour expliquer les choix stratégiques en renforçant les valeurs communes.

L'économie de la connaissance comprend des pans entiers des activités d'un pays: la formation de longue durée et de recyclage, les technologies de l'information et de la communication, la recherche et développement, l'innovation, la communication, les industries de l'expertise et du conseil etc.

Les pouvoirs publics et les opérateurs économiques en Algérie doivent prendre en considération la combinaison et l'articulation des capitaux, du savoir et du capital humain que dépend, désormais la construction des avantages compétitifs progressivement substitués ou ajoutés aux avantages comparatifs naturels. La gestion de la connaissance est vitale car elle permet d'accroître les performances, d'élargir les marchés, d'innover de manière déterminante, de recruter

stratégiquement et de transmettre le savoir note dans ce sens (Khelassi , 2010) .

3.7. Un autre aspect pour une bonne gouvernance de l'entreprise algérienne : Nécessité d'un enseignement supérieur en relation avec la sphère des activités économiques et apprentissage de la démarche de développement durable

Les entreprises doivent être plus fortement incitées à qualifier leurs membres. Le progrès technique est lié au progrès scientifique, or celui-ci fait l'objet d'une production qui, tant dans les centres de recherche publics et les universités que dans les fondations privées ou les entreprises, mobilise un nombre croissant de personnes. Une économie qui investit beaucoup dans la recherche a plus de chance d'obtenir une forte croissance économique que celle qui y investit fort peu (Biales, Leurion, Rivaud, 2007).

L'examen des stratégies adoptées par les Pays émergents à croissance durable révèle que ces dernières ont réservé une place importante à l'intelligence économique et aux médias dont la forte implication a été à l'origine de nouvelles formes de stratégies et de pratiques industrielles et commerciales (anticipation sur les produits ou services et de conquêtes de marchés extérieurs).

Le développement durable est avant tout un chemin d'apprentissage, une culture que l'entreprise algérienne doit acquérir. En fait, la démarche est un élargissement et un approfondissement de la démarche qualité, grâce aux facteurs du long terme, de l'éthique, de la prise en compte de parties prenantes. Les démarches qualité et développement durable ont un lien commun, celui de l'amélioration continue. La mondialisation impose aux entreprises un niveau de performance qui induit une plus grande complexité dans leur pilotage particulièrement du fait de leur croissance, de la diversité de leurs

activités et des mutations de leurs contextes environnementales (Toudjine, 2013).

Le rôle de l'innovation dans le développement et notamment ses effets sur la compétitivité sont remarquables et servent d'indice dans la prise de décision des investissements et dans l'installation des entreprises. Son apport est déterminant pour l'évolution de la croissance, l'amélioration de la productivité et la présentation de nouveaux produits. La maîtrise des technologies de l'information et de la communication et le recours aux réseaux sociaux, permettront en effet à cette nouvelle génération de managers, de prendre rapidement connaissance des outils et techniques de gestion les plus performants qu'ils sauront mettre en service de leurs sociétés (Grim, 2012)

La maîtrise de la science et de la technologie est une des aspirations majeures et vitales des pays Maghrébins dans la mesure où elle constitue la principale clé d'entrée dans le monde du développement économique et social. Cette maîtrise, comme il est établi de par le monde, ne peut être générée qu'à l'université, qui doit être reconnue comme le lieu du savoir, où s'établit une compétence dans un domaine et d'où doit partir son extension.

L'une des conditions de base reste la mise en place localement d'un réseau de liaisons interactives entre la recherche et l'entreprise. Il faut à cet effet :

- Créer des centres de recherches mixtes entreprise-université pour intensifier les échanges entre les deux secteurs et déterminer les facteurs d'incitations suffisants à leur impulsion ;*
- Coordonner la science et la technologie pour éviter l'erreur qui consisterait à dissocier ces deux notions : ce qui reviendrait à admettre l'aberration qu'on pourrait agir sans connaître ou*

bien inversement de connaître sans agir. Alors qu'en réalité, la science doit servir de base à la technologie (toute technologie a pour fondement une science), la technologie en retour doit fournir à la science l'équipement nécessaire à sa démarche (toute science a pour support des moyens techniques) ;

- Le premier rôle de la recherche est d'étudier pour chaque branche, les technologies existantes et d'opérer le choix qui présente le meilleur rapport coûts/avantages, compte tenu des conditions socio-économiques du pays ;*
- Participer à l'adaptation permanente de ces technologies importées, par des techniques propres, ce qui devra conduire à moyen terme, à en créer de nouvelles localement ;*
- Prévenir les innovations technologiques par une intervention en terme de "veille", c'est-à-dire en termes de prévision des modifications importantes, susceptibles de se produire à court ou moyen terme, compte tenu de l'évolution observée des connaissances et des techniques ;*
- Elaborer de nouvelles connaissances : force est de constater, à travers les changements que vit le monde actuellement, que seule la production de connaissances appropriées, par les pays eux-mêmes, est capable de leur donner l'autonomie nécessaire à leur survie. Aussi, est-il impératif de penser maintenant à inventer e dans les pays du Maghreb, tout ce qui peut y être fabriqué et d'opter pour la fabrication de tout ce qui est inventé. Deux préalables importants doivent être réunis :-*
- Pour que de tels rapports soient pertinents, voir simplement possibles, il faudra aussi bien renforcer l'autonomie de l'université que réaliser celle, pleine et entière, de l'entreprise ;*

- *Afin que ces rapports soient permanents et fructueux, il s'agira de créer de véritables liens de réciprocité et de complémentarité, voir de dépendance, entre ces deux types de structures.*

Pour que ces conditions se réalisent ; la bonne gouvernance doit être de mise.

4. Contrôle et communication financière : Enjeux majeurs pour une bonne gouvernance de l'entreprise algérienne

4.1. Le contrôle interne

Le contrôle interne et son corollaire l'auto-évaluation contribue à l'éclaircissement de la nature des rapports au sein de l'entreprise et des mécanismes et outils de gestion. Le contrôle interne contribue directement au gouvernement d'entreprise. Le Contrôle interne est un dispositif interne à une organisation qui fournit au management (gouvernement) une assurance raisonnable d'une maîtrise des risques qui menaceraient :

- *La réalisation des objectifs ;*
- *la fiabilité des informations ;*
- *la régularité des opérations ;*
- *la protection des actifs.*

4.2. Processus du contrôle interne :

Ce processus comprend quatre éléments :

- *identifier des risques en tant qu'événements aléatoires dont la survenance est en dehors de la maîtrise directe de l'organisation ;*
- *Evaluer les risques ;*

- *Maitrise éventuelle des risques ;*
- *Documenter et communiquer ces mesures.*

4.3. Relations gouvernance et audit interne

L'audit interne est une fonction qui a pour finalité d'évaluer la qualité du système de contrôle interne et d'en recommander des améliorations.

Les parties prenantes peuvent considérer que la qualité du contrôle interne est un facteur de bonne gouvernance et estimer qu'elles doivent avoir des garanties sur cette qualité grâce à un comité d'audit qui garantit la qualité des activités d'audit. L'audit interne est partie intégrante du contrôle interne, il forme la couche de suivi, par une évaluation permanente qui maintient le processus ; plan, action, évaluation, correction.

4.4. Le contrôle élément de la bonne gouvernance

Les approches d'un contrôle interne centré sur la détection de la fraude, de l'abus, et du gaspillage puis des sanctions et poursuites judiciaires ont démontré leurs limites

(Bertin , Godowski , Khelassi , 2013) mettent en évidence que la bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise, l'entreprise doit disposer d'un système de contrôle interne adapté à sa taille, à sa complexité et à ses risques potentiels. Le système du contrôle interne comporte trois domaines ; la gestion des risques, la conformité aux normes et par conséquent ; le contrôle interne et la révision interne. C'est cependant au conseil d'administration qu'il incombe dans le cadre de ses attributions de mettre sur pied le système du contrôle interne efficace requis.

4.4. La communication financière comme dispositif de gouvernance de l'entreprise

La communication financière constitue un mécanisme de gouvernance d'entreprise. En effet, l'existence d'asymétries informationnelles constitue un frein au développement des entreprises. En effet, en l'absence d'informations suffisantes et fiables, les investisseurs ne sont pas incités à souscrire à des émissions de titres ou à acquérir des titres sur le marché secondaire. Au contraire, lorsqu'i existe une incitation réglementaire ou un mouvement de discipline de marché à publier de l'information, les investisseurs sont plus enclins à acheter des titres de capital ou des titres de créances.

5.Conclusion :

Arrivé à la fin de notre communication, nous tenterons de mettre en exergue une synthèse récapitulative de nos principaux résultants.

La bonne gouvernance constitue un levier important pour l'émergence de l'entreprise algérienne; En effet, la gouvernance d'entreprise doit intégrer les choix d'organisation, le management, le mode de désignation du conseil d'administration ; les relations avec les actionnaires, la nature de la participation des employés, les modalités du contrôle interne... la notion de bonne gouvernance constitue une référence pour expliquer la qualité du développement et de la croissance.

Dans ce cadre, pour une dynamique économique capable de faire sortir notre pays de la rente pétrolière et permettre une diversification économique. Il est impératif ; que les pouvoirs publics mettent en œuvre une politique de développement de la culture de la bonne gouvernance dans toutes les institutions en général et les entreprises en particulier et ce, à travers des formations accrues dans ce sens : Entrepreneuriat, gestion des ressources humaines, une économie fondée sur la connaissance. La création de richesses, l'augmentation du taux de croissance économique nécessitent des entreprises performantes, pour cela la bonne gouvernance est un

impératif majeur. Aussi, plusieurs conditions sont nécessaires, entre autres : Investir dans le domaine de la ressource humaine et mettre en œuvre des politiques renouvelées d'éducation ; d'enseignement supérieur, de recherche et de formation professionnelle pour garantir le développement de nos capacités créatives et de nos capacités compétitives.

La reconfiguration de la gouvernance des établissements de la formation pourrait être un levier dans l'amélioration de l'adéquation entre formation et emploi. Aussi ; une présence significative des employeurs au sein des comités pédagogiques et des conseils scientifiques renforcerait les liens et les échanges entre les deux secteurs et aiderait à améliorer l'adaptation des profils et des qualifications aux besoins des entreprises. Revoir le climat des affaires et l'environnement économique. A cet effet, les pouvoirs publics doivent mettre en place les bases d'un véritable droit économique cohérent et incitatif pour la création de richesses. Engager une stratégie industrielle de soutien aux entreprises, aux exportateurs, aux secteurs pourvoyeurs d'emplois ainsi qu'aux entreprises innovantes constituent également des éléments de bonne gouvernance.

Apports de la recherche :

Nous pensons que notre recherche à travers notre communication a modestement contribué:

- 1. Faire connaître la bibliographie sélective riche et ce, pour une émergence de la bonne gouvernance en Algérie.*
- 2. Une aide pour un développement d'une nouvelle culture ayant trait à la bonne gouvernance dans les entreprises algériennes.*
- 3. Quelques réflexions pour une efficience des ressources humaines et de la gouvernance dans nos entreprises.*

6.Bibliographie :

1. Biales M, Leurion R, Rivaud JL(2007) :*L'essentiel sur l'économie. Berti Editions, Alger.*
2. Bertin E, Godowski C, Khelassi R, (2013) : *Manuel de comptabilité et Audit. Editions Berti, Alger*
3. Charreaux G, Wirtz P (2006) : *Gouvernance d'entreprise. Editions Economica ;Paris.*
4. Daoudi S, khiat A ; montargot N (2015) : *Un état de la fonction ressources humaines dans le contexte algérien. Editions Dar el Adib ; Algérie.*
5. Delcroix j-L, Tisserand I (2013) : *Le management stratégique, d'abord humain. Editions L'Harmattan, Paris ;*
6. Grim N (2012) : *Entrepreneurs, pouvoir et société en Algérie. Casbah Editions ; Alger, p 162.*
7. Khellassi R (2010) : *L'économie d'entreprise contemporaine. Editions Houma ; Alger.*
8. Lamiri. A (2013) : *La décennie de la dernière chance. Emergence ou déchéance de l'économie algérienne ? Editions Chihab ; Alger*
9. Lakhlef B (2014) : *Créateur d'entreprise et dirigeant d'entreprise. Alger-Livres-Editions,*
- 10.Lakhlef B(2006) : *La bonne gouvernance. Editions El Khaldounia ; Alger.*
- 11.North D (1990) : *Institutions, institutional change and Economic Performance Cambridge University Press.*
- 12.Okamba E (2010) : *La gouvernance. Une affaire de société. Paris ; Edition L'Harmattan,*

13. Peretti JM (2015) : *Préface de l'ouvrage collectif : intitulé : Un état des ressources humaines dans le contexte algérien. Ouvrage coordonné par le professeur Assya Khiat. Editions Dar El Adib*
14. Rezig A (2006) : *Algérie –Brésil- Corée du Sud : Trois expériences de développement. OPU ; Alger*
15. Toudjine A (2013) : *La pratique du contrôle de gestion. OPU, Alger*