

**LA GESTION DES ENTREPRISES ALGERIENNES A LA LUMIERE DES  
THEORIES DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE  
THE MANAGEMENT OF ALGERIAN COMPANIES IN THE LIGHT OF  
CORPORATE GOVERNANCE THEORIES**

**Ania DAHLAB** <sup>1,\*</sup>,

<sup>1</sup> Université de Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou , Enseignante chercheuse, MCB, Algérie.

Email : [ania.dahlab@ummto.dz](mailto:ania.dahlab@ummto.dz)

Reçu 24/12/2022	Accepté 30/12/2022	Publié en ligne 01/07/2023
-----------------	--------------------	----------------------------

**Résumé**

Dans le contexte de la mondialisation les entreprises algériennes sont confrontées à des défis de survie dus à une concurrence globale, quasiment sans limites. Les méthodes de management tentent de répondre à cette problématique par une quête de performance toujours plus prononcée. Elles ne s'occupent pas seulement des aspects internes à l'entreprise mais aussi des aspects d'environnement et d'économie générale, autrement dit de la problématique de gouvernance d'entreprise.

L'objectif de ce papier est de tenter de caractériser la gestion des entreprises algériennes à la lumière des théories de la gouvernance d'entreprise. Pour ce faire : nous allons rappeler brièvement les Aspects macro-économiques de la gouvernance d'entreprise ; Nous aborderons ensuite, les Aspects micro-économiques de la gouvernance d'entreprise ; et présenteront enfin les caractéristiques de l'environnement national et international inhérent au contexte des entreprises algériennes.

**Mots clés:** la gouvernance, macro-économie et gouvernance, micro-économie et gouvernance, entreprises algériennes , Algérie.

**Jel Classification:** G3, ,B21, B22, O11,O12, O5.

**Summary**

In the context of globalization, Algerian companies are faced with survival challenges due to a global competition, almost without limits. Management methods try to respond to this problem by a quest for performance always more pronounced. They do not only deal with the internal aspects of the company but also with the aspects of the environment and the general economy, in other words the problem of corporate governance.

The objective of this paper is to try to characterize the management of Algerian companies in the light of corporate governance theories. To do this: we will briefly recall the macro-economic aspects of corporate governance; we will then address the micro-economic aspects of corporate governance; and finally present the characteristics of the national and international environment inherent to the context of Algerian companies.

**Keywords:** governance, macroeconomics and governance, microeconomics and governance, Algerian companies, Algeria.

**JEL Classification:** G3, ,B21, B22, O11,O12,Ö

\*Ania DAHLAB , [ania.dahlab@ummto.dz](mailto:ania.dahlab@ummto.dz)

## I. Introduction

Apparu aux Etats-Unis dans les années 80 et en grande Bretagne au début des années 90, le concept de "Corporate Governance", traduit par les français par le "gouvernement d'entreprise", s'est ensuite généralisé à l'ensemble des pays dotés de marchés boursiers actifs (El Kobbi, 2000).

En effet, l'émergence de ce domaine est d'usage attribuée au débat ouvert par Berle et Means en 1932 (El Kobbi, 2003) sur les conséquences de la séparation des fonctions de propriété et de décision qui caractérise les sociétés "managériales". Le problème résidait alors dans l'apparition de conflits d'intérêts entre propriétaires et dirigeants (CHARREAUX, 2004). Cependant, de nombreux débats se sont ouverts par la suite en ce qui concerne les prises de contrôle, les rémunérations des dirigeants, la responsabilité des dirigeants et des administrateurs, la composition et le rôle du conseil d'administration, l'information et le rôle des actionnaires.

En Algérie, le thème de la gouvernance des entreprises a également pris une grande importance dans les préoccupations des hommes politiques, des journalistes et des chercheurs de différents champs disciplinaires (économie, finance, gestion...) suite à des scandales financiers qui ont agité le milieu des affaires et qui ont perturbé l'activité économique du pays. L'amélioration de la gouvernance d'entreprise se pose ainsi en termes problématiques comme on va tenter de le voir à travers le cas de l'Algérie. L'objectif de ce papier est tenté ainsi de :

*Caractériser la gestion des entreprises algériennes à la lumière des théories de la gouvernance d'entreprise.*

Pour mener à bien notre étude nous nous sommes positionnés sur une posture d'une recherche **qualitative et documentaire**. Pour ce faire, ce travail s'articule autour de trois axes principaux : après avoir présenté la notion de la gouvernance, nous allons rappeler brièvement les aspects macro-économiques de la gouvernance d'entreprise ; Nous aborderons ensuite, les aspects micro-économiques de la gouvernance d'entreprise ; et présenteront enfin les caractéristiques de l'environnement national et international inhérent au contexte des entreprises algériennes.

## II. La notion de la gouvernance des entreprises

C'est à la suite de scandales de gouvernance dans les années 1990/2000 qu'est né le concept de gouvernement d'entreprise. La chute d'Enron, de Worldcom et la presque faillite de Vivendi Universal ont révélé ce que l'exercice autoritaire et non transparent du pouvoir au sein d'un grand groupe pouvait causer comme dégât à la société entière (car, quand un grand groupe tombe, il entraîne avec lui des centaines voire des milliers de salariés directs et de sous-traitants...). Aussi, par essence, le concept de gouvernance d'entreprise vise à **apporter plus d'équilibre et de transparence dans la répartition du pouvoir, dans le contrôle du pouvoir et dans l'implication de tous les niveaux hiérarchiques dans la gestion d'une entreprise**. Et pour ce faire, un « code de la gouvernance d'entreprise » est créé auquel adhèrent (ou non, mais nous y reviendrons) les entreprises.

Conséquemment, le concept s'applique essentiellement aux entreprises cotées en Bourse comme les entreprises du CAC 40. Ces dernières se réfèrent d'ailleurs majoritairement au

code de gouvernance établi par deux grandes organisations patronales : l'AFEP et le MEDEF (code qu'on appelle du coup « **code AFEP-MEDEF** »...). Mais il existe également un second code en France ; c'est le « **code Middledenext** », code en théorie plus approprié aux entreprises cotées de taille petite et moyenne.

Ces codes sont bien évidemment mis à jour régulièrement. Par exemple, le code MEDEF a vu sa dernière mise à jour en juin 2013. Cette dernière portait sur un nouvel aspect, intitulé « say on pay » concernant la rémunération des dirigeants (plus d'encadrement, de transparence, etc.).

On définit comme la **gouvernance d'entreprise** (qu'on retrouve également sous l'appellation **gouvernement d'entreprise**) l'ensemble des règles qui déterminent la manière dont une entreprise est gérée et contrôlée. La norme ISO 26000 place la gouvernance au centre des 6 questions centrales de la norme et en donne cette définition : « *La gouvernance de l'organisation est le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs. La gouvernance de l'organisation peut comprendre à la fois des mécanismes formels de gouvernance, reposant sur des processus et des structures définis, et des mécanismes informels, émergeant en fonction des valeurs et de la culture de l'organisation, souvent sous l'influence des personnes qui dirigent l'organisation. [...] Ces systèmes sont dirigés par une personne ou par un groupe de personnes (propriétaires, membres, mandataires sociaux ou autres) détenant le pouvoir et ayant la responsabilité d'atteindre les objectifs de l'organisation.* » (ISO 26000, 2010).

Il convient de noter que cette définition excède le cadre strict de l'entreprise et qu'elle propose de s'appliquer à tout type d'organisation.

### **III. Aspect macro-économique de la gouvernance d'entreprise**

Certains auteurs ont accordé un intérêt particulier au cadre institutionnel, au rôle qu'il joue dans le développement économique et à la nécessité d'institutions efficaces pour le bien être de la société dans son ensemble.

#### **III.1 Définition et types de fonctions des institutions**

Les institutions matérialisent une relation principal - agent entre la société (le principal) et les entreprises en tant que groupe (les agents): la société fournit aux entreprises l'incitation à entreprendre (en particulier le droit de faire des profits) et les moyens d'entreprendre (notamment le droit d'exister, d'agir en tant que "personne morale" distinctes de leurs actionnaires et de bénéficier de la responsabilité limitée de ces derniers) et elle cherche en retour, à travers les institutions de gouvernance d'entreprise (avec celles des régulations de la concurrence et de régulation sectorielle), à s'assurer que les entreprises dans leur ensemble servent ses intérêts au mieux.

J. Aoudia adopte une définition large et considère les institutions comme "*l'ensemble des règles formelles (Constitution, lois et règlements, système politique...) et informelles (fiabilité des transactions, système de valeurs et croyances, représentations, normes sociales...) régissant les comportements des individus et des organisations (entreprises, syndicats, ONG...)*" (Aoudia, 2008).

A travers ces définitions, il est clair que le rôle prépondérant des institutions est de déterminer les normes acceptables de comportement au niveau des entreprises, et à s'assurer que ces dernières se conforment à ces normes.

Le rapport de la Banque mondiale (2002) avance que les institutions exercent trois principales fonctions :

- 1-Acheminer l'information sur la situation des marchés, les biens et les participants.
- 2-Définir la nature des droits de propriété et des contrats et en assurer le respect, en fixant qui obtient quoi et quand.
- 3-Accroître la concurrence sur les marchés ou la limiter.

### **III.2 Les principales approches théoriques macro-économiques de la gouvernance d'entreprise**

Dans cette partie, nous présenterons brièvement les apports et les caractéristiques de chaque approche de la microéconomie

#### **III.2.1 Les théories fondées sur l'appropriation de la rente**

Ces théories, sont d'origine financière, elles privilégient la perspective disciplinaire et sont centrées sur l'appropriation de la rente organisationnelle et la protection des droits des investisseurs financiers. Nous retrouvons 4 types de théorie comme suit :

##### ***III.2.1.1 La théorie juridico-financière***

La théorie juridico-financière, elle accorde un intérêt particulier aux investisseurs financiers, avance que le système de droit coutumier semble plus flexible pour permettre une meilleure protection des investisseurs financiers, notamment des actionnaires minoritaires, et par conséquent un meilleur développement des marchés financiers.

##### ***III.2.1.2 La théorie politico financière***

Une approche politico-financière est un arrangement illégal, à but lucratif, entre des personnalités politiques et des organisations ou entreprises. Il s'agit généralement de détournements de fonds publics, de commissions occultes, de pots-de-vin ou d'emplois fictifs qui permettent de monnayer l'agrément d'un homme de pouvoir ou de financer de manière délictueuse un parti politique. Il s'agit donc de fraude, de corruption et d'abus de biens sociaux (Gourevitch, 2003).

##### ***III.2.1.3 La théorie des dotations***

Cette théorie qui revient aux travaux de Beck , cherche à étudier "*l'émergence des institutions financières dans les anciens pays colonisés, en relation avec leurs dotations en ressources naturelles et leur état sanitaire*" (Beck et al , 2003).

##### ***III.2.1.4 La théorie socioculturelle***

Cette théorie comprend, tous les travaux retenant les variables socioculturelles (comme la religion, la confiance, les normes en général...) comme facteurs explicatifs des risques encourus par les investisseurs financiers et du niveau des coûts d'agence.

### **III.2.2 Les théories fondées sur la production**

Les théories fondées sur la production dépassent les seules dimensions juridico-financières et les dimensions politico culturelles pour intégrer, selon Charreaux en 2004, les dimensions éducatives, techniques et de relations du travail.

Les analyses productives des systèmes nationaux de gouvernance font en fait intervenir simultanément des dimensions incitatives (protection du capital humain et financier) et cognitives (les institutions jouent un rôle central dans la construction et la transmission des connaissances à travers les processus d'apprentissage). Nous distinguons ainsi 3 catégories de théories comme suit :

#### ***III.2.2.1 La théorie des variétés du capitalisme (VOC)***

Cette théorie s'appuie essentiellement sur l'opposition entre les économies libérales «impersonnelles" (de marché) d'une part, dont la coordination repose principalement sur les mécanismes de marché, et les économies "relationnelles" d'autre part, dont la coordination passe majoritairement par les relations non marchandes, les interactions stratégiques des acteurs, au sens de la théorie des jeux

#### ***III.2.2.2 La théorie des régulations***

Les fondateurs de la théorie des régulations qui s'est développée au milieu des années soixante-dix, pensent que le mode de régulation est supposé dépendre de cinq formes institutionnelles fondamentales (Boyer et Saillard, 2002):

- le rapport salarial;
- les réformes de la concurrence;
- le régime monétaire;
- la configuration des relations entre l'Etat
- et l'économie et l'insertion internationale de l'économie.

#### ***III.2.2.3 La théorie des systèmes sociaux d'innovation et de production (SSI)***

Cette théorie est considérée par Charreaux en 2004 comme une dérivée de la théorie des régulations (AMABLE et al, 1997). , les fondateurs principaux de cette théorie, mettent plutôt l'accent sur la production et l'innovation, et visent à comprendre le phénomène de croissance endogène en faisant intervenir six sous-systèmes institutionnels (la science, la technologie, l'industrie, la force de travail, l'éducation et la formation, la finance)

## **IV. Aspect micro-économique de la gouvernance des entreprises**

A l'échelle micro, la notion de gouvernance est centrée sur la relation entre les dirigeants et les détenteurs des ressources de l'entreprise. L'analyse du cadre théorique de cette partie nous permet de dégager trois principales approches, à savoir l'approche financière (actionnariale), l'approche partenariale et l'approche cognitive.

#### **IV.1 L'approche financière (actionnariale)**

Cette approche représente une conception "traditionnelle" centrée sur les intérêts des actionnaires et adaptée à la firme "managériale".

Cette théorie qui trouve son origine dans les travaux de Jensen et Meckling en 1976, fait intervenir plusieurs notions dans le cadre d'une optique financière dont essentiellement :

- la relation d'agence : la définition radicale de la relation d'agence est celle avancée par Jensen et Meckling (1976) qui la considèrent comme étant un contrat dans lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engagent une autre personne (l'agent) pour accomplir en leur nom une tâche quelconque, qui implique une délégation de prise de décision,
- les conflits d'intérêts entre actionnaires et dirigeants,
- l'asymétrie de l'information et l'enracinement des dirigeants.

Dans cette optique traditionnelle, la gouvernance d'entreprise a pour rôle d'aligner le comportement des dirigeants (La Porta R et al, 1998) sur le critère de maximisation de la richesse des actionnaires, à l'aide de leviers incitatifs et de mécanismes de contrôle.

#### **IV.2 L'approche partenariale**

Si l'approche actionnariale a privilégié l'étude des conflits entre dirigeants et actionnaires, l'évolution récente des théories contractuelles de la firme prend en compte l'ensemble des stakeholders. L'approche partenariale plonge ses racines dans la représentation de la firme comme une équipe de production, au sein de laquelle la création de valeur ou la rente organisationnelle, sont dues aux synergies entre les différents facteurs de production. L'aménagement du schéma de la création de valeur, par rapport à l'approche actionnariale intervient au niveau de la répartition en contestant le statut de créancier résiduel unique des actionnaires (G.T GARVEY et P.L. SWAN ,1994).

#### **IV.3 L'approche cognitive**

Le modèle cognitif de la gouvernance englobe les théories qui accordent une importance centrale à la construction des compétences et aux capacités des firmes à innover, à créer leurs opportunités d'investissement et à modifier leur environnement. En effet, dans cette approche, la clé de la performance se situe d'avantage dans la capacité du management à imaginer, percevoir et construire de nouvelles opportunités (Lazonick W. et O'Sullivan M , 1998).

### **V. Le contexte de la gouvernance d'entreprise en Algérie**

La gouvernance d'entreprise est, à la fois, une philosophie managériale et un ensemble de dispositions pratiques visant à assurer la pérennité et la compétitivité de l'entreprise par le biais de :

- la définition des droits et des devoirs des parties prenantes ;
- le partage des prérogatives et responsabilités qui en résultent.

D'une manière générale, le contenu et les modalités de la gouvernance d'entreprise sont consignés dans un code qui sert de texte de référence à l'ensemble des parties intéressées.

La prise de conscience sur les enjeux de la gouvernance d'entreprise en Algérie a rapidement progressé, en étroite relation avec la question de la transition vers une économie de marché moderne et performante permettant de relayer, à terme, le secteur des hydrocarbures. L'acuité de ce double défi est davantage accrue par celle du contexte international dans lequel il se situe. La poursuite accélérée des mutations planétaires et les interpellations qui en découlent pour la destinée nationale rendent urgent le saut qualitatif du monde des affaires et de l'entreprise vers l'excellence.

L'économie algérienne renferme un potentiel de croissance et de développement hors hydrocarbures considérable. Dans le but de le libérer, des réponses robustes sont nécessaires, certaines ayant commencé à se mettre en place ces dernières années, tels les importants investissements publics lancés en vue de renforcer les infrastructures, et certaines mesures réglementaires favorables à l'entreprise. Il reste que les entreprises doivent elles-mêmes se mettre en position de garantir les conditions internes de leur performance, de drainer les financements et autres ressources rares dont elles ont besoin pour leur développement et de se donner la visibilité et la stabilité nécessaires à leur pérennité. Toutes ces exigences passent par leur bonne gouvernance.

D'une façon générale, toutes les entreprises algériennes sont concernées par les principes de bonne gouvernance. Cependant, le présent Code n'intègre pas les entreprises dont les capitaux sont intégralement étatiques et dont la problématique renvoie à une approche spécifique relevant notamment du bon usage des deniers publics. Ce Code s'adresse de manière très particulière : à la grande masse des PME privées. Celles-ci sont en quête de pérennité et ambitionnent de s'imposer comme base d'une économie de marché moderne et performante, et moteur du développement national ; aux entreprises cotées en bourse, ou se préparant à l'être (Manâa S, 2016).

### **V.1 Les problèmes de la gouvernance d'entreprise en Algérie**

L'état des lieux sur la gouvernance d'entreprise en Algérie mériterait d'être scientifiquement cerné par une enquête auprès d'un échantillon d'entreprises. Cependant, la situation en la matière est suffisamment connue pour que l'on puisse pointer d'emblée les principaux problèmes qui se posent en la matière (*Code Algérien de gouvernance d'entreprise*).

### V.1.1 Les problèmes globaux

La PME algérienne, dans son ensemble, est confrontée au spectre des quatre questions classiquement couvertes par la gouvernance. Mais elle les vit différemment selon qu'elle soit préoccupée par sa survie ou par sa croissance. Voir le tableau ci-dessous :

**Figure 01 :** Les problèmes globaux de la gouvernance des entreprises Algériennes

	<b>PME familiale</b>		<b>Entreprises cotées en bourse (pour mémoire)</b>
	<b>Génération 1</b> Entreprises en (très grande) difficulté de survie	<b>Génération 2</b> Entreprises en phase avec les défis de la croissance	
<b>Poids relatif dans le monde des affaires</b>	Majoritaire	Minoritaire	Faible
<b>Enjeu principal de la gouvernance</b>	Pérennité par la survie à court terme et quête de redressement	Pérennité par la stratégie à long terme et quête de croissance	
<b>Logique spécifique de la démarche de gouvernance</b>	Moment central de la mise à niveau	Phase de parachèvement de la modernisation de la gestion	
	<b>PME en proie avec des difficultés de survie</b>	<b>PME en phase avec les défis de la croissance</b>	

## La gestion des entreprises algériennes à la lumière des théories de la gouvernance d'entreprise

<b>Les relations entre les parties prenantes</b>	les propriétaires de l'entreprise étant eux-mêmes ses gestionnaires, les deux positions se trouvent souvent confondues et l'opacité qui en résulte s'étend naturellement aux relations avec les tiers.	La différenciation entre propriétaire et gestionnaire est relativement mieux cernée, même si les deux fonctions sont cumulées. La qualité des relations avec les autres parties prenantes en découle.
<b>La véracité des résultats de l'entreprise</b>	La faiblesse des règles de gestion ne permet pas d'établir avec certitude l'exactitude du résultat de l'entreprise.	L'existence de règles de gestion permet de mieux cerner le résultat de l'entreprise, mais la question de la véracité de ce résultat peut se poser
<b>Les situations de transmission et de succession</b>	Les problèmes de transmission et de succession ne sont pas, en général, anticipés et lorsqu'ils surgissent, l'entreprise se retrouve engluée dans des situations inextricables qui peuvent aller jusqu'à la mettre en péril.	Les problèmes de transmission et de succession sont mieux anticipés mais leur traitement, ne manque pas de perturber le fonctionnement de l'entreprise
<b>L'articulation stratégie - intérêts de l'entreprise</b>	L'entreprise n'est pas en mesure de se projeter dans le futur. Son intérêt se résume à assurer sa survie au jour le jour.	L'entreprise est en mesure de se doter d'une stratégie, mais l'articulation étroite avec ses intérêts mérite d'être confortée et affinée.

Source : conception personnelle à partir du Code Algérien de gouvernance d'entreprise, Ed. TBWA\DJAZ, disponible sur : [http://www.ecgi.org/codes/documents/code\\_algeria\\_2009\\_fr.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/code_algeria_2009_fr.pdf).

**V.1.2 Les problèmes spécifiques**

Ces problèmes concernent à des degrés divers l'ensemble des PME (Code Algérien de gouvernance d'entreprise) :

**Figure 02 : Les problèmes spécifiques de la gouvernance des entreprises Algériennes**

<b>Le problème</b>	<b>Commentaire</b>
<p><b>Comment améliorer la relation banque entreprise ?</b></p>	<p>Il s'agit d'un problème très général. De nombreuses entreprises se plaignent d'accéder difficilement au crédit bancaire. Pour leur part, les banques déplorent le plus souvent une faiblesse des fonds propres de l'entreprise ou des comptes (historiques ou prévisionnels) ne reflétant pas sa réalité économique.</p> <p>La gouvernance d'entreprise met l'accent sur la sincérité des comptes, leur correspondance à une réalité économique, et un accroissement de la lisibilité de l'entreprise par le partenaire banquier, que ce soit de manière historique ou prévisionnelle.</p>
<p><b>Comment attirer des investisseurs externes au noyau initial souvent familial ?</b></p>	<p>La recherche de partenaires externes au noyau d'actionnaires initial, souvent familial, pose le plus souvent un problème de méfiance réciproque. Il n'y a pas encore en Algérie une accumulation suffisante d'expériences réussies d'ouverture de capital et de sociétés plurielles au sens du capital. Cette méfiance se pose en particulier pour les potentiels actionnaires minoritaires qui se méfient de ne pouvoir disposer de droits de contrôle suffisants sur la gestion de la société.</p> <p>Les propriétaires des entreprises se doivent de définir les conditions adéquates de mise en confiance des investisseurs externes et de préservation de leurs droits.</p>
<p><b>Comment établir une relation de confiance avec l'administration fiscale ?</b></p>	<p>L'entreprise algérienne, privée en particulier, a vu se développer au cours du temps, une relation de méfiance avec l'administration fiscale. De nombreux chefs d'entreprises sont cependant convaincus de la nécessité d'une relation assainie et sereine avec cette administration .L'effort de transparence et de sincérité des</p>

	<p>comptes en est un élément primordial et permettra à l'entreprise de construire son avenir de manière plus sereine, en contre partie des mesures d'appui que peuvent prendre les pouvoirs publics.</p>
<p><b>Comment clarifier les relations entre actionnaires ?</b></p>	<p>De nombreuses entreprises connaissent des conflits internes entre actionnaires, donnant à la notion « d'association » une connotation négative. Pourtant, l'association, acte de société, est un passage obligé pour l'entrepreneur qui veut grandir. Il est vital pour la croissance de l'entreprise de définir les règles de conduite entre les actionnaires et notamment en matière de droits, obligations, et de protection des actionnaires minoritaires.</p>
<p><b>Comment clarifier les relations entre actionnaires et managers non actionnaires ?</b></p>	<p>L'admission de managers exécutifs, non actionnaires, et de surcroit non membres du noyau familial fondateur, crée une situation nouvelle dans de nombreuses entreprises. Cette situation pose des problèmes de confiance, de prérogatives, de rémunérations, et se caractérise par une instabilité relativement importante de l'encadrement dirigeant non actionnaire ou non issu du noyau familial.</p> <p>La clarification des relations entre les actionnaires et les dirigeants nécessite de définir des structures : conseil d'administration ou de surveillance, comités directeurs et autres.</p>
<p><b>Comment clarifier les responsabilités dans l'équipe exécutive ?</b></p>	<p>De nombreuses entreprises souffrent de la dilution des responsabilités ou de leur excessive concentration : ces situations portent les germes de crises internes et de conflits, autant au sein de l'équipe exécutive qu'entre cette dernière et les actionnaires (que ces derniers occupent des postes exécutifs ou non).</p> <p>L'adoption de règles de gouvernance doit permettre une meilleure définition des responsabilités exécutives, notamment par la mise en place d'une organisation, d'un organigramme, la précision des prérogatives et le partage judicieux des fonctions.</p>

<p><b>Comment régler les problèmes de succession ?</b></p>	<p>De nombreuses entreprises ne peuvent pas dépasser l'écueil de la disparition du fondateur, pour diverses raisons dont :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- le manque de préparation des héritiers ;</li><li>- des situations patrimoniales floues ;</li><li>- l'absence de structures internes permanentes et la concentration des pouvoirs.</li></ul> <p>Il s'agira de prévoir un certain nombre de mécanismes écrits et non écrits portant sur :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- l'intégration et la responsabilisation progressive des propriétaires de seconde génération appelés à prendre les rênes de l'entreprise ;</li><li>- prévoir les mécanismes de transmission les plus à mêmes de préserver le patrimoine de l'entreprise ;</li><li>- pérenniser les structures opérationnelles et stratégiques, notamment par l'introduction de compétences externes au noyau familial ;</li><li>- définir des modalités de cession de l'entreprise à l'extérieur du noyau familial.</li></ul>
--	--

Source : conception personnelle à partir de divers lectures

Toute entreprise est susceptible de vivre de manière originale et unique des problèmes de gouvernance. Il appartient à chacune de procéder à son auto-évaluation en la matière et de Prendre les dispositions nécessaires.



## VI. Conclusion

Au terme de ce travail, lequel est loin d'être exhaustif, sur une problématique aux contours enchevêtrés, nous pouvons dire que les pouvoirs publics en Algérie, ont incontestablement consenti, à travers la mise en place d'un riche dispositif législatif, réglementaire et institutionnel comparable à celui de bon nombre de pays développés, des efforts importants et pluridirectionnels dans le domaine de la gouvernance des entreprises.

Mais les résultats enregistrés semblent se situer bien en deca des espoirs mis par l'Etat dans sa propre logistique. Le problème de la bonne gouvernance (sans qualificatif) bute incontestablement en Algérie, comme dans de nombreux pays à travers le monde, sur la problématique de la réforme de l'Etat et du pouvoir politique qui l'anime (Grim, 2006). Cette problématique a depuis longtemps été posée en Algérie, depuis le défunt président H. BOUMEDIENNE qui affirmait vouloir construire un Etat et des institutions qui survivront aux hommes et aux événements jusqu'à l'actuel président A. BOUTEFLIKA qui a constitué une commission nationale de réflexion sur la réforme de l'Etat. Comme le souligne aussi avec force la Commission économique pour l'Afrique des N.U. « *Une mauvaise gouvernance économique et des entreprises repose toujours sur une mauvaise gouvernance politique* » (Commission Economique des NU pour l'Afrique, 2004).

En d'autres termes, *la bonne gouvernance politique est la condition préalable à la bonne gouvernance économique et des entreprises*. En effet, la bonne gouvernance politique influence tous les autres aspects de la gouvernance, dans toutes les sociétés. Une société où règne la bonne gouvernance politique se caractérise par les éléments suivants :

- processus décisionnel prévisible, ouvert et éclairé ;
- bureaucratie respectueuse de ses règles de déontologie ;
- société civile vigoureuse qui participe aux affaires publiques ;
- état de droit, respect des droits de l'homme et des libertés fondamentales et indépendance judiciaire ;
- traditions cohérentes et institutions prévisibles qui déterminent les modalités de l'exercice de l'autorité dans un Etat-nation donné, notamment (<http://fseg2.univ-tlemcen.dz/larevue07/BOUTALEB%20Kouider.pdf>) :
  - Le processus par lequel le gouvernement est choisi, tenu responsable, contrôlé et remplacé ;
  - la capacité du gouvernement à bien gérer les ressources et à formuler, mettre en œuvre et appliquer des politiques et des réglementations bien conçues ;
  - enfin, le respect des citoyens et de l'Etat envers les institutions qui régissent leurs interactions économiques et sociales ; ainsi que l'instauration et la protection d'un ordre et de systèmes politiques... (Commission Economique des NU pour l'Afrique, 2002).

## VII. Références

- AMABLE B., BARRE R. ET BOYER R.,( 1997), *Les systèmes d'innovation à l'ère de la globalisation*, Economica,
- Aoudia, J.O, (2008), *Croissance et réformes dans les pays arabes méditerranéens*. KARTHALA Editions.
- Beck T., Demirgüç-Kunt A. et Levine R, (2003) *Law, Endowments, and Finance*, Journal of Financial Economics, vol. 70, n° 2, November.
- Beck T., Demirgüç-Kunt A. et Levine R., (2001) *Law, Politics, and Finance*, World Bank Country Economics Department, Working Paper, n° 2585, April.
- BERLE A.A. et MEANS G.C. The Modern Corporation and Private Property, MacMillan , en 1932, IN CHATELIN C. et TREBUCQ S., (2003) *Stabilité et évolution du cadre conceptuel en gouvernance d'entreprise : un essai de synthèse*.
- BOUTALEB Kouider, *La problématique de la gouvernance d'entreprise en Algérie*, université de TLEMCEM, Article disponible sur : <http://fseg2.univ-tlemcen.dz/larevue07/BOUTALEB%20Kouider.pdf>
- BOYER R. ET SAILLARD Y (2002), *Théorie de la régulation : l'état des savoirs*, Paris, La Découverte.
- CHARREAUX. Gérard,(janvier 2004) *Les théories de la gouvernance: de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux*.
- Code Algérien de gouvernance d'entreprise, Ed. TBWA\DJAZ, disponible sur [http://www.ecgi.org/codes/documents/code\\_algeria\\_2009\\_fr.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/code_algeria_2009_fr.pdf)
- Commission Economique des NU pour l'Afrique,(2002) *Principes directeurs relatifs au renforcement de la gouvernance économique et des entreprises en Afrique*.
- El Kobbi M.F.,(2000) *Introduction à la Corporate Governance, Finances et Développement au Maghreb*, N°23.
- G.T GARVEY et P.L. SWAN,(1994), *The Economics of corporate governance : Beyond the Marshallian firm* , Journal of Corporate Finance, Vol1 , p.139-174
- GOUREVITCH P., *The Politics of Corporate Governan ce Regulation*, Yale Law Journal, vol. 112, n° 7, May 2003. P.1829-1880.
- Grim N, (2006) , *Désignation des cadres dirigeants d'entreprises publiques*, El Watan,
- La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A. et Vishny R.W. (December, 1998), *Law and Finance, journal of PoliticalEconomy*, vol. 106, n° 6, p. 1113-1155
- Lazonick W. et O'Sullivan M.,(1998) *Corporate Governan ce and the Innovative Economy: Policy Implications*, STEP Report ISSN 0804-8185, Oslo.
- Manâa Salma, (2015/2016) *Les déficits institutionnels et managériaux de la gouvernance d'entreprise en Tunisie BATAM, monographie d'un échec exemplaire*, Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme de Master en Gestion des ressources humaines , université de Tunis institut supérieur de gestion Tunis .
- Norme international ISO 26000 (2010), *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*.
- OCDE, (2004), *principes de gouvernement d'entreprise*.