

la gouvernance d'entreprise : un concept ambivalent, quelle application pour le contexte algérien ?

Elaboré par : Amgharmalika-Boukrifmoussa

Professeur Boukrif Moussa : Faculté SECG, université A Mira, Bejaia.

Amghar Malika : maitre assistante, Faculté SECG, université A Mira, Bejaia.

Résumé :

La gouvernance d'entreprise est une thématique assez nouvelle pour les entreprises Algériennes, elle répond à un soucis d'efficacité organisationnelle en proposant des mécanismes institutionnels et des pratiques , qui contribuent à la résolution des conflits entre fonction de direction et de gestion source de dysfonctionnement des entreprises ;

Cet article s'attache à expliquer que cette notion a une conception appropriée au contexte algérien en considérant ses particularités. Entre les difficultés des entreprises publiques à s'adapter aux nouvelles contraintes environnementales, et les différentes entraves qui piétinent les entreprises privées en quête de performance, la notion de gouvernance d'entreprise reste un concept ambivalent.

التلخيص

حوكمة الشركات هو موضوع جديد نسبيا للشركات الجزائرية، تلتنقي الفعالية التنظيمية الاهتمام من خلال توفير الآليات والممارسات المؤسسية التي تساهم في حل النزاعات بين وظيفة التسيير والادارة مصدر عطل الأعمال التجارية؛

تحاول هذه المقالة تفسير ان هذا المفهوم لديه التصميم المناسب للسياق الجزائري نظرا في معالمة. ومن بين الصعوبات التي تواجه المؤسسات العامة للتكيف مع القيود البيئية الجديدة، والعقبات المختلفة التي تدوس الشركات الخاصة التي تبحث

عن الأداء، مفهوم حوكمة الشركات لا يزال مفهوم متناقض

Introduction

Le développement économique engendré par la révolution industrielle au début du 19 siècle, a motivé la croissance des entreprises et a augmenté avec elle de nouveaux besoins de financement.

Cette nécessité de faire appel aux capitaux extérieurs, a engendré au sein de la firme un partage de pouvoir qui était jusque-là l'apanage des seuls propriétaires dirigeants.

Ce partage de pouvoir qui se traduit à son tour, par la séparation entre la fonction de propriété et celle de la direction, s'est accompagné d'une divergence d'intérêts entre les deux parties le principal (l'actionnaire) et l'agent (le dirigeant) et par conséquent l'apparition de conflits et de coûts d'agence.

L'importance de cette thématique se trouve renforcée après les différentes dérives financières vécues par une multitude d'entreprises dans différents pays (vivendi, Enron, Palmarat ; etc.) au début des années 2000.

Ces différentes crises et faillites, ont contribué entre autres à mettre l'accent sur la défaillance des systèmes de gouvernance et à prendre conscience de la nécessité de revoir les dispositifs de contrôle mis en place.

Ce regain d'intérêt de l'importance que revêt cette thématique, notamment à travers la diffusion des principes de transparence, d'équité d'imputabilité et de responsabilité, se trouve élargi, pour passer du contexte d'origine en l'occurrence Anglo-saxon vers pratiquement tous les pays du monde ,et de l'entreprise managériale à capital diffus pour toucher d'autres types d'organisations telles que les institutions financières, les administrations et les PME .

En effet, plusieurs codes de bonne pratiques de gouvernance ont été établis dans de nombreux pays et de nombreux efforts ont été déployés pour asseoir ces principes, Qu'en est-il des entreprises algériennes, ou sont-elles relativement à la question de la gouvernance ? Peut-on parler d'universalité ou plutôt de spécificité des systèmes de gouvernance ?

Ce papier aura donc pour objet, d'apporter une contribution à la compréhension de la perception de la thématique de la gouvernance d'entreprises, de la part des dirigeants d'entreprises algériennes d'un côté , et apporter des éléments de réponse par rapport à la possibilité de calquer un système de gouvernance d'entreprise universel au contexte économique algérien de l'autre.

Cadre d'analyse et méthodologie empruntée

Ce travail s'appuie sur une recherche bibliographique, et sur des travaux qui ont traité de la thématique de la gouvernance d'entreprises en général puis celle traitant de la gouvernance des entreprises algériennes en particulier.

Pour répondre à notre problématique, une enquête de terrain a été effectuée auprès de cinq(05) entreprises publiques et privées implantées dans la wilaya de Bejaia ;

L'enquête s'est appuyée sur la distribution de questionnaires, qui ont été mis à la disposition des dirigeants de ces dites entreprises , quatre thèmes y sont traités : l'objet de la gouvernance d'entreprise, l'existence d'un système de gouvernance d'entreprise, ses différentes composantes (mécanismes), l'identification des entraves à la mise en place d'un bon système de gouvernance ; des entretiens ont été également menés auprès des dirigeants de ces dites entreprises à savoir : l'entreprise Cevital et le groupe Batouche .

Notre enquête au niveau local consolide entre autres les résultats de l'enquête menée par l'institut de gouvernance Hawkama el Djazair en 2010 à l'échelle nationale auprès de 201 entreprises privées dans tous les secteurs d'activité laquelle s'avère être le premier référant en la matière ;

L'interprétation des résultats est loin d'être comparative, mais elle synthétisera au mieux la perception des deux types d'organisations quant à la gouvernance des entreprises.

1. La gouvernance d'entreprises : de quoi s'agit-il ?

La gouvernance figure parmi les thématiques des sciences sociales les plus étudiées durant ces deux dernières décennies ; mot ancien vulgarisé et répandu à la fin du 19^{ème} siècle, .Ses origines remontent au début de la séparation de la propriété et du pouvoir au sein de la firme managériale.

Dès la fin du 18^{ème} siècle, ADAM Smith (1776) mentionne d'ores et déjà que la diffusion extrême du capital, dégrade les performances économiques de l'entreprise et que les gestionnaires non propriétaires sont moins intentionnés que ceux qui gèrent leurs propres entreprises(R.Perez, p31)

D'un point de vue conceptuel, l'analyse de Berle et Means(1932) est celle qui a posé les bases de la réflexion sur la problématique de la gouvernance des entreprises. Aussi ils définissent la gouvernance d'entreprise comme étant « l'ensemble des moyens par lesquels les investisseurs financiers en général et les actionnaires en particulier peuvent s'assurer de la rentabilité de leur investissement ». Cité in Charreaux (1997, p2).

S'appuyant principalement sur le cas de la grande firme managériale à capital diffus, ces auteurs expliquent que le démembrement des droits de propriété en une fonction de contrôle censée être accomplie par les actionnaires, est la source d'un conflit dont les conséquences sont dommageables pour les propriétaires, ils ont également mis l'accent sur les mécanismes de gouvernance, en définissant le système de gouvernance d'entreprises comme étant « l'ensemble des moyens par lesquels les investisseurs financiers en général et les actionnaires en particulier peuvent s'assurer de la rentabilité de leur investissement ». Cité in Charreaux (1997, p2)

Par ailleurs, et à travers la reprise de la définition d'Adam Smith (1776) « les directeurs de ces sortes de compagnie étant les régisseurs de l'argent d'autrui plutôt que de leur argent ,on ne peut guère s'attendre à ce qu'il y apportent cette vigilance exacte et soucieuse que des associés apportent souvent dans le maniement de leurs fonds »(R.Perez,2009,p31) les auteurs évoquent leurs méfiance à l'égard d'une telle délégation de pouvoir, dans la mesure où ces dirigeants non propriétaires ne s'intéresseraient guère à la performance organisationnelle ;

Charreaux définit la gouvernance d'entreprise comme suit « le gouvernement 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 leur conduites et délimitent leurs espaces discrétionnaires » (Charreaux, 1997, p 1)

Cet ensemble de mécanismes formant « le système de gouvernance »est composé de mécanismes internes et externes. Le premier groupe s'identifie à travers, essentiellement, le conseil d'administration, la surveillance mutuelle des dirigeants, le système de rémunération, l'audit ; etc. Tandis que le deuxième groupe s'identifie à travers les différents marchés (marchés des biens et services, marché de travail ; le marché financier ; etc.).

Pour charreaux (1997), la question de la gouvernance trouve son origine à la fois dans les défaillances des systèmes de contrôle des dirigeants qui peuvent aboutir à la destruction de la richesse des actionnaires et dans sa répartition inégale quand elle est détenue par les actionnaires majoritaires au détriment des actionnaires minoritaires.

L'analyse de ces différentes définitions, fait ressortir entre autres le rôle central joué par le dirigeant (l'agent selon la théorie de l'agence), dans la création de la valeur d'un côté, et dans

l'émergence de conflits entre lui et l'actionnaire (le principal dans la théorie de l'agence) d'un autre.

Cela dit , le rôle de la gouvernance d'entreprise dans ce cas étant de discipliner et de contrôler ces managers ,à travers les différents mécanismes ,pour les inciter à agir conformément aux intérêts des actionnaires , c'est-à-dire en créant et en maximisant la valeur ,à travers la bonne gestion des fonds investis dans l'entreprise. .

2. La gouvernance des entreprises en Algérie : revue de littérature et état des lieux

Le débat sur la gouvernance en Algérie trouve ses origines au début des années 2000 avec notamment la mise en faillite des banques ELKHALIFA et la BCIA, ajouté à cela la contrainte de l'économie de marché, le poids de l'ajustement structurel sur l'économie algérienne en général et les entreprises en particulier.

Sur le plan de la recherche, cette thématique connaît de plus en plus d'intérêts auprès des universitaires et académiciens.

En effet , les différentes évolutions du contexte économique ,les impératifs de la mondialisation, les différentes difficultés auxquelles font face les entreprises algériennes, sont autant de facteurs qui ont suscité l'intérêt des chercheurs, pour élucider les rouages de cette thématique et recadrer les différentes entreprises en quête de performance, dans un contexte qui s'ajuste aux différentes contraintes nationales et internationales.

La thématique de la gouvernance d'entreprises a été abordée de plusieurs manières, cependant la majorité des travaux se sont intéressés à sa description en tant que système ou « modèle managérial », qui contribue d'une manière très imposante, à expliquer la non performance des entreprises publiques, à l'instar des travaux de A .Bendiabdellah(2007),B.kouider(2006),M.Mkideche(2000),etc.

le rôle du conseil d'administration dans la discipline et le contrôle de comportement managérial (D.Labaronne2006) ,la promotion de l'éthique et de la responsabilité sociale au sein des entreprises algériennes en tant que mécanisme disciplinaire, sont également autant d'axes abordés et appliqués à l'entreprises publique algérienne qui se trouve à la recherche d'un corollaire au mécanisme légal, pour mettre fin aux éventuels comportements « frauduleux ». A. Bendiabdellah(2007) ;

Sur le plan pratique, l'impératif de la performance et les contraintes environnementales (mondialisation notamment) ont contraint les pouvoirs publics à adopter les principes de bonne gouvernance, notamment dans les banques. Une bonne gouvernance qui avant cette période était un terme quasiment à la marge, et sur lequel les nouvelles données de l'environnement ont mis l'accent et propulsé ses principes en l'occurrence : la transparence ; l'équité, l'imputabilité et la responsabilité. La démarche s'est concrétisée par une prise de conscience importante, sur le terrain à travers la promulgation du code de commerce en premier lieu , mais s'est également répandue dans le milieu des chefs d'entreprises, qui ont multiplié leurs efforts pour mettre en application les règles de bonne gouvernance et ce à travers l'établissement du code de gouvernance pour les entreprises algériennes (première version en 2008 puis actualisé en 2009) ainsi que la création d'un institut de la gouvernance(2010).

l'adoption des principes de gouvernance des entreprises concrétisés par le code de gouvernance, reste cependant une démarche volontaire, développée par une initiative privée (Task force) et orientée essentiellement vers les entreprises du secteur privé..

Le GOAL 2009 reprend les grands principes de la gouvernance des entreprises, ainsi qu'une explication du fonctionnement des différents mécanismes de ce système. Le code de gouvernance des entreprises algériennes, est établi à l'image des codes de gouvernance des entreprises Américaines et Européennes, tout en respectant les contraintes spécifiques de l'économie algérienne.

Concernant la gouvernance des entreprises publiques, à l'instar des entreprises de tous les pays qui ne font pas forcément partie de l'organisation pour la coopération et le développement économique (OCDE), les pouvoirs publics ont choisis de s'aligner aux principes de gouvernement des entreprises publiques de l'OCDE initiées en 2002 et revus en 2004.¹

Ces principes mettent l'accent sur six axes importants, que l'Etat doit réunir pour asseoir les principes de gouvernement d'entreprises à savoir : la transparence, l'imputabilité, la responsabilité et l'égalité de traitement entre les actionnaires ; les axes sont les suivants :

- La garantie aux entreprises publiques d'un cadre juridique et réglementaire efficace ;
- l'Etat doit se comporter en actionnaire éclairé et actif de manière à garantir la transparence et la responsabilité dans l'exercice du gouvernement d'entreprise.
- L'Etat et les entreprises publiques doivent reconnaître le droit de tous les actionnaires, leur assurer un traitement équitable et leur faciliter l'accès à l'information concernant l'entreprise.
- La politique actionnariale que doit conduire l'Etat, doit intégrer dans sa logique la responsabilité sociale des entreprises vis-à-vis des parties prenantes et les obliger à rendre compte des relations qu'elles entretiennent avec elles.
- Conformément aux principes de l'OCDE les entreprises publiques doivent observer des normes de transparence rigoureuses.
- Pour assurer les fonctions de pilotage stratégiques et de surveillance de la direction, le conseil d'administration de ces entreprises doit bénéficier des pouvoirs, des compétences et de l'objectivité nécessaires.

La gouvernance d'entreprise selon les principes de l'OCDE est la démarche que devraient adopter tous les Etats pour remédier aux dysfonctionnements des entreprises publiques.

En l'absence d'une référence locale en termes de gouvernance d'entreprises publiques en Algérie, puisque même le code de gouvernance (GOAL 2009) n'a pas concerné ce type d'organisation, les principes de l'OCDE 2004 restent l'ultime référence en la matière.

3. La gouvernance des entreprises publiques : une problématique difficile à cerner

¹www.oecd.org

Selon L'OCDE les entreprises publiques sont « les entreprises sur lesquelles l'Etat exerce un contrôle significatif, qu'il soit l'actionnaire unique, qu'il détienne une participation majoritaire ou une participation minoritaire mais significative »

Cette définition légitime le contrôle exercé par l'Etat sur ses entreprises, en sa qualité d'actionnaire, une qualité qui fait de lui selon les postulats de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) un créancier résiduel (Charreaux, 1997) étant donné qu'il soit le seul bailleur de fond à assumer les risques liés à leurs activités.

Cette réflexion est le point de départ du débat sur la gouvernance des entreprises publiques ;

En effet, la gouvernance des entreprises publiques est très spécifique de par les particularités que revêt cette dernière. Selon A. Bouchikhi et A. Bendiabdellah (2007) elle est étroitement tributaire de celle de l'Etat actionnaire.

Cette relation étroite est la source des entraves en matière de bonne gouvernance, ceci n'exclut pas pour autant un certain nombre de particularités qui pourrait accentuer l'ampleur de ces entraves.

En effet, les entreprises publiques sont les entités où l'ingérence politique directe dans leur gestion est très prononcée, se caractérisent par une dilution des responsabilités, de l'existence d'une chaîne complexe de délégation des pouvoirs (dirigeants, conseil d'administration, entité actionnaire, ministères, pouvoirs publics), ce qui rend l'identification des mandants réels selon l'appellation de la théorie de l'agence difficile à identifier. Les entreprises publiques par conséquent devraient structurer cette chaîne de responsabilités de manière à garantir des décisions efficaces et un gouvernement d'entreprise de qualité. Les difficultés ainsi rencontrées par les entreprises publiques semblent en effet largement provenir des lacunes qui affectent leur mode de gouvernance. A. Bouchikhi et A. Bendiabdellah (2007)

en ce qui concerne la gouvernance des entreprises publiques algériennes, celles-ci ne font pas exception à la règle. En effet, l'ensemble des travaux qui ont traité cette problématique à l'instar de B. Kouider (2006) ou M. Mkideche (2000) concluent à une complexité des relations qui encadrent l'activité de l'entreprise de par sa structure de propriété. Ainsi, malgré les discours en faveur de l'autonomie des entreprises publiques depuis les réformes des années 80, l'Etat maintient toujours son rôle de décideur et planificateur de tous les objectifs stratégiques de ces entreprises.

Cette situation est nettement contradictoire avec les principaux fondements de la gouvernance d'entreprise à savoir : la création de la valeur, la séparation entre contrôle et prise de décision et le respect des droits des actionnaires ;

Pour ce qui est du principe de la création de la valeur, bien qu'elle soit l'objet même de la gouvernance d'entreprise, elle n'est tout de même pas l'objet ultime de l'entreprise publique algérienne. Les différents travaux dans ce sens montrent que l'entreprise publique peine toujours à réaliser ses performances, dans un environnement qui ne cesse de changer depuis l'indépendance, son rôle de « garant de paix sociale » ressort toujours dès qu'on évoque la contrainte de création de richesse.

Néanmoins, l'extension de la problématique de la gouvernance aux entreprises publiques, requiert l'existence des mécanismes disciplinaires tel que le marché boursier ,cependant le retard enregistré en termes d'ouverture et de fonctionnalité de ce marché (ouvert depuis 1997), ne permet pas de mettre cet objectif de création de la valeur en exergue et pour les entreprises et pour les actionnaires, puisqu'il ne joue pas encore son rôle disciplinaire et incitatif en tant que mécanisme de gouvernance.² Le rôle timide joué par le marché financier est dû selon le directeur de la bourse d'Alger à l'absence d'une « culture boursière » et aux facilités d'accès des sociétés à des financements bonifiés auprès des banques³.

Pour ce qui est du principe de la séparation entre la fonction de contrôle et la prise de décision, l'enquête que nous avons menée auprès des entreprises publiques à savoir l'entreprise portuaire de Bejaia(EPB), Sonatrach et Naftal font ressortir que les décisions émanent toujours de la tutelle et des ministères. Les conseils d'administration instaurés dans ces entreprises sont sous l'égide de la tutelle, les administrateurs sont nommés par cette dernière, ainsi que les cadres dirigeants principaux. L'un des dirigeants de L'EPB lors d'un entretien directif admet, ne reconnaître aucun conflit d'intérêts avec la tutelle, et que les dirigeants sont considérés comme les garants de l'application des décisions ministérielles. Un dirigeant de Naftal quant à lui ne reconnaît pas la thématique de la gouvernance d'entreprise et selon ses propos « c'est une thématique qui n'est pas destinée aux entreprises algériennes mais pour les entreprises d'ailleurs » ; ceci conclu à une difficulté d'adopter les principes même de la gouvernance d'entreprise non pas par méfiance mais par ignorance.

En outre ,théoriquement ,l'attitude du manager dans la création de la valeur pour l'entreprise ,dépend largement de son espace discrétionnaire et de sa latitude managériale (shleifer et Vishney,1976) ; le manager peut avoir une attitude positive en faveur de la création de la valeurs si les mécanismes incitatifs (stock option par exemple) sont importants et les mécanismes de contrôle(tels que les conseils d'administration) sont opérationnels . Mais il peut également, tel que le montre la théorie d'enracinement, adopter un comportement actif à l'égard de ces mécanismes en les contournant .le contrôle excessif des comportements des dirigeants via les mécanismes utilisés par les actionnaires, réduisent également l'apport cognitif des dirigeants et donc leur contribution dans la création de la richesse pour l'entreprise.

Ces différents postulats apparaissent dans l'entreprise publique algérienne, dans la mesure où l'espace de « créativité » des dirigeants est limité par les directives des actionnaires.

Le cas de l'EPB pris à part est pourtant très distinct, puisque c'est l'une des seules entreprises publiques à être engagées dans une pratique de responsabilité sociale(qui est entre autre une dimension de la gouvernance d'entreprise), qui lui confère un caractère pionnier en la matière, c'est en effet la seule entreprise du Maghreb à être triplement certifiée (qualité, environnement et sécurité),la première à posséder un terminal à conteneurs et la seule à avoir créée une joint-venture avec une société Singapourienne Portek ; ceci n'est pas sans conséquence en matière de responsabilité sociale ,puisque'elle est considérée comme l'une des premières entreprises à revendiquer une démarche citoyenne en servant à travers les différents projets entrepris les intérêts de ses parties prenantes .

²Selon le directeur de la bourse d'Alger seules cinq entreprises y sont introduites jusqu'à nos jours (Alliance assurance, NCARoiuba EGH El Aurassi, Saidal et Biopharm. Radioalgerie.com LE 26.04.2016

³Radioalgérie .com interview du 26 avril 2016

Enfin, à la lumière des scandales récents qu'a vécu par exemple Sonatrach, la problématique de gouvernance des entreprises publiques algériennes, est liée à l'élargissement du rôle de l'Etat actionnaire, à travers les différentes tutelles mais aussi à l'architecture organisationnelle et de la prise de décisions, représentée par le cumul des fonctions du propriétaire, du président du conseil d'administration et de l'exécutif, mais aussi à l'absence de la transparence, l'enquête que nous avons menée relève que ces entreprises n'attachent pas de l'importance à la publication régulière des rapports d'activités, et des comptes rendus concernant leurs résultats contrairement à ce qui se fait dans d'autres pays.

4. Les modèles de gouvernance d'entreprises

Le débat sur la façon dont la valeur est créée et la façon dont elle devrait être répartie entre actionnaires, créanciers, salariés, dirigeants, clients ou fournisseurs répond à une opposition de cadres institutionnels, avec d'un côté, le système outsider ou marketbased dont l'incarnation sont les Etats-Unis, et de l'autre côté le système insider ou bondholder, caractéristique de l'Europe continentale.

Le modèle de type « shareholder » est le mode de régulation de référence dans les pays anglo-saxons. L'objectif à atteindre est la maximisation de la valeur pour l'actionnaire (c'est-à-dire le profit ou le cours boursier). Dans ces pays, les marchés financiers sont très développés et le capital de firmes est relativement atomisé.

Les pays anglo-saxons présentent la particularité d'avoir favorisé l'émergence des marchés financiers et instauré des contraintes fortes au développement des institutions bancaires, notamment en termes de détention d'actions dans des entreprises non bancaires (F Bancel 1997), les USA et le Royaume Uni présentent des similitudes concernant leurs systèmes de gouvernance. Ainsi leurs similitudes apparaissent non seulement au niveau de l'environnement réglementaire mais également dans le rôle important joué par les investisseurs institutionnels dans le système de gouvernance.

Dans ces conditions, les dirigeants sont contrôlés par les assemblées générales d'actionnaires et surtout par le marché des prises de contrôle (lorsque les firmes ne sont pas suffisamment performantes, les actionnaires minoritaires vendent leurs titres, ce qui fait baisser les cours, et accroît les risques de prises de contrôle (le risque des OPA hostiles accroît également). Par crainte d'être évincés lors d'une prise de contrôle hostile, et du fait que cette menace est crédible, les dirigeants sont incités à gérer conformément aux intérêts des actionnaires. Ceci dit l'efficacité du modèle repose fondamentalement sur l'efficacité du marché et l'absence des mesures anti-OPA (G. Denglos, 2010)

La régulation par le marché apparaît donc comme l'élément central du modèle shareholder (appelé également système outsider), toutefois la dispersion de la propriété est une faiblesse de ce système car ça représente une entrave pour effectuer un contrôle efficace de la part des actionnaires qui ne trouvent aucun intérêt à engager des coûts pour contrôler les dirigeants à comparer à leur faible participation au capital. (Charreaux et Desbrière, 1998)

Le modèle cité précédemment n'est pas le seul modèle existant. Le modèle de type « stakeholder » est présent dans plusieurs des pays européens. L'objectif à atteindre dans ces pays consiste moins en la maximisation de la richesse des actionnaires que dans la défense des intérêts de

l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise (salariés, clients, actionnaires, dirigeants...). Dans ce modèle, les marchés financiers sont peu développés et le capital des firmes est souvent contrôlé par des actionnaires puissants, qui en détiennent une part significative, seuls ou à plusieurs à travers des blocs de contrôle. Ce sont des actionnaires puissants qui protègent les équipes dirigeantes des menaces de prises de contrôle hostiles.

Mais d'autres parties prenantes exercent également un contrôle sur les dirigeants, comme les banques, syndicat, clients et pouvoirs publics. Les dirigeants doivent donc en permanence chercher à ménager les intérêts de ces différentes parties. Ce modèle prend en compte l'intérêt de tous ceux qui participent à l'entreprise et permet de prévenir les comportements opportunistes de certains partenaires. L'entreprise doit en effet satisfaire ces détenteurs d'enjeux au sens littéral.

Il s'agit de tous les acteurs qui sont engagés contractuellement avec l'entreprise : celle-ci a besoin d'eux et ils entendent tirer de leur engagement une rémunération ou une rente. Les stakeholders sont des acteurs nécessaires à la création de valeur ; il faut donc négocier avec chacun d'eux son apport et sa rémunération.

Les stakeholders impliquent également les salariés, cela favorise la confiance et la coopération des salariés ce qui permet de réduire les coûts d'agence et les situations de « passager clandestin » même s'il est vrai que leur situation peut être ambiguë. Leur intérêt est que l'entreprise se développe puisque c'est ainsi qu'ils peuvent préserver leur emploi, maintenir et accroître leur rémunération et conduire un parcours professionnel. (G ; Denglos, 2010)

Cet intérêt peut converger avec celui des actionnaires, dans la mesure où ceux-ci recherchent le développement de l'entreprise, gage d'enrichissement pour les premiers, de puissance pour les seconds. Mais ils peuvent aussi diverger notamment en cas de réduction d'effectif pour préserver la rentabilité du capital. (G.Charreaux ,1997).

En ne développant pas les marchés financiers, des pays comme l'Allemagne et le Japon n'ont pas suivi la voie empruntée par les États-Unis ou le royaume Uni, ils ont par conséquent favorisé un système bancaire puissant susceptible d'aider les entreprises à se financer (F .Bancel, 1997) L'adoption de ce système comme l'a souligné Thiveaud 1994 (cité in F. Bancel, 1997) ne relève pas forcément d'un choix mais dépend des événements historiques qui ont marqué son histoire.

Ainsi, l'auteur explique qu'après la deuxième guerre mondiale, le recours à l'intermédiation bancaire est beaucoup plus approprié que le recours aux marchés financiers, car l'intermédiation bancaire facilite le contrôle du système de financement par la puissance publique et s'intègre parfaitement dans le processus de planification qui s'est imposé dans l'après-guerre. Par ailleurs, l'accès aux marchés financiers suppose l'existence d'un système d'information performant, or dans ces pays en l'occurrence l'Allemagne et le Japon, tous les deux dévastés par la deuxième guerre mondiale, les entreprises n'étaient pas en mesure de fournir aux éventuels prêteurs les informations minimales donc les garanties exigées par ces derniers. A l'inverse donc du système outsider, ce système a pour propriété la concentration du capital dans les mains de quelques investisseurs, qui sont souvent d'autres groupes cotés (comme dans le cas des participations croisées), des banques ou des holdings familiaux .Ce sont ces grands actionnaires qui répondent aux demandes des capitaux des grandes entreprises.

Les actionnaires ou les blocs d'actionnaires dominant protègent les équipes en place des menaces d'offre publiques d'achat hostile (OPA), mais exercent en contrepartie un contrôle continu sur l'action des directeurs généraux. (G.Denglos, 2010).

Cette présentation des deux modèles nous pousse forcément à vouloir répondre au questionnement suivant :

Considérant les différentes particularités du contexte algérien, quel est le modèle de gouvernance d'entreprises pourrait on lui approprier ?

En effet, le contexte algérien tel qu'il se présente aujourd'hui a des particularités qui le rendent très différent du contexte dans lequel la gouvernance d'entreprise est apparue, à savoir le contexte Anglo-Saxon.

L'absence des fonds de pension qui sont la forme la plus concrète de la corporate gouvernance dans le modèle Anglo saxon , l'état embryonnaire du marché boursier , le rôle joué par l'Etat actionnaire dans les entreprises publiques ainsi que la part importante de l'informel dans les pratiques managériales des formes privées, font que la possibilité du calquage ou non du système de gouvernance universel, aux entreprises algériennes qu'elles soient publiques ou privées se fasse avec beaucoup de « prudence »;

Le rôle des banques dans le financement des investissements mais aussi de l'activité d'exploitation des entreprises, témoignent du rôle important exercés par les banques dans la sphère économique, mais ceci est-il suffisant pour qualifier le modèle de gouvernance de tendance germano-nippon ?

La réponse à cette question nécessite une description minutieuse du rôle de la banque dans la sphère économique, ce qui ne fait pas l'objet de ce papier ;

5. réalités sur la perception de la gouvernance des entreprises privées Algériennes :

Notre enquête fait ressortir qu'au niveau de toutes les entreprises privées objet d'enquête, la notion de gouvernance est quasiment floue, cette ambiguïté est apparente dans la mesure où cette notion est confondue avec d'autres notions notamment celles de la gestion et le management d'entreprise.

Ceci à notre sens est expliqué par le manque de formation et d'information, le rôle joué par l'institut de gouvernance sur ce plan devrait être plus accentué ;

Cette idée est largement confortée par l'article de A. Naciri (2011) qui stipule que malgré l'importance de la thématique, il subsiste toujours un sentiment d'incompréhension à son égard, et d'incertitude par rapport à sa définition .l'auteur insiste sur le fait que cette notion est prise entre deux conceptions :la première étant liée à sa nouveauté entant que thématique et la deuxième est celle qui la place dans une « confusion »avec la notion de contrôle et de vérification, donc elle est réduite à un simple problème technique et de surveillance ;

La question relative à l'objet de la gouvernance est également perçue différemment d'un dirigeant à un autre ,la notion de contrôle du dirigeant et sa sanction en cas de sous performance sont prises avec énormément de distance et de méfiance ;en effet au sein des entreprises privées qui sont généralement familiales ceci s'avère être impossible ,vu « le cumul » de la fonction de propriété et de gestion dans les mains du propriétaire lui-même ; ajouté à cela ces entreprises sont considérées

comme un héritage familial dont la succession est systémique ; à ce niveau les problèmes de succession apparaissent comme l'un des problèmes qu'on peut largement positionner dans le cadre d'un système de gouvernance de ces entreprises. Relativement à la question de parties prenantes les Clients et le Personnel demeurent les Partenaires privilégiés de toutes les entreprises enquêtées ; ceci dit ,les efforts consentis dans ce sens restent minimes ,puisque les entreprises familiales ne s'engagent pas encore dans des actions de formation du personnel , et de motivations ;les actions visant la motivations des salariés sont beaucoup plus d'ordre sociaux tel que l'octroi des crédits sans intérêts à l'instar de Cevital ou des actions de sponsoring et de mécénat orientées vers quelques clubs sportives et manifestations culturelles se déroulant dans la région .

Concernant les mécanismes de la gouvernance d'entreprise et à travers les analyses de Berle et Means (1932)Jensen et Meckling (1976) ,Fama (1980),Fama et Jensen(1983),Williamson (1985) (tous cités in G Charreaux ,1997) ,le conseil d'administration apparaît comme le plus important et il est perçu comme un système dont la finalité est de contrôler les principaux dirigeants et de les contraindre à gérer l'organisation, conformément aux intérêts de l'ensemble des actionnaires et au-delà ,de l'ensemble des apporteurs de ressources .il assure à travers ses missions le suivi des performances de l'équipe dirigeante et prévient les conflits d'intérêts.

L'enquête Hawkama (2010) soulève que 13% des entreprises privées objets d'enquête, estiment important la séparation entre le conseil d'administration et la direction.

L'enquête que nous avons menée va au-delà de ce résultat, et note que les réponses relatives à l'existence d'un conseil d'administration au sein des entreprises privées et son opérationnalité, soulèvent une certaine appréhension, car les dirigeants évoquent l'existence d'un conseil consultatif « de famille » » « comités de direction » où siègent les membres de la famille et qui pourrait remplacer le conseil d'administration des grandes entreprises publiques.

Néanmoins, les entretiens menés auprès des différents dirigeants, ne remettent en aucun cas l'efficacité de ce mécanisme bien qu'il soit informel et régi par des relations familiales et interpersonnelles, seulement, selon les propos recueillis des dirigeants, plusieurs décisions « stratégiques » ressortent de ce type de structure.

Cependant, la question de l'ouverture de cet organe aux administrateurs indépendants ne requiert aucun intérêt.

Pour ce qui est de la volonté de mettre en place un système de gouvernance d'entreprise ,en se référant au résultats de Hawkama ceci est très lié à la connaissance du code de gouvernance alors que cette enquête relève qu'à l'échelle nationale que seules 35% d'entreprises ont connaissance de l'existence de ce code ; notre enquête va plus loin dans la mesure où les dirigeants non seulement ignorent relativement (1/2) l'existence de ce code néanmoins ils sont prêts à mettre en place un système de gouvernance si ce dernier leur permet des apports en matière d'accès au crédit , facilite la transmission ,contribue à réduire le coût du capital et améliore la performance de leurs entreprises

Conclusion

A la lumière de notre enquête et de l'analyse que nous avons effectuée nous concluons que la thématique de la gouvernance des entreprises appliquée au contexte algérien nécessiterait beaucoup d'effort en termes d'information, et de sensibilisation ; la nécessité de redéfinir le concept de la

gouvernance des entreprises algériennes et son appropriation au contexte de l'économie algérienne s'avère plus qu'indispensable.

La problématique est loin d'être méthodologique mais elle découle des particularités même de contexte de l'économie Algérienne.

Entre la nécessité de réduire le périmètre de l'Etat actionnaire dans la gestion des entreprises, la recherche d'une alternative à la privatisation, pour améliorer la performance de ces entreprises, la difficulté de mettre en pratique les principes de l'OCDE vu la complexité du contexte, ainsi que les différentes réticences des entreprises privées, à s'identifier au code de bonnes pratiques de gouvernance, toutes ses raisons font de la gouvernance un terme ambivalent, nécessitant une volonté et une conviction de la part de toutes les parties prenantes du système entreprise.

Références bibliographiques

➤ Ouvrages

- F. Bancel « le gouvernement d'entreprise », éd : economica, paris, 1997.
- M.H Benissad « Algérie restructurations et réformes économiques », OPU, Alger (1994)
- J.Caby et G Hirigoyen, « création de valeur et gouvernance de l'entreprise », éd economica ; paris, 2005.
- G. Charreaux, le gouvernement d'entreprise », éd : economica, paris, 1997.
- G. Charreaux, «le gouvernement des entreprises, théories et faits », economica, paris, 1997.
- G Denglos ; « création de valeur, risque de marché et gouvernance des entreprises » éd economica, Paris ; 2010.
- L Melbouci ; « le modèle des entreprises publiques Algériennes échec ou fin de mission ? », éd : ElAmal, 2008.
- A. Naciri(2011) « traité de gouvernance d'entreprise », éd publication universitaire de Québec.
- R. Pérez ; « la gouvernance d'entreprise », éd : la découverte, paris, 2009.

➤ Articles et communications

- G. Charreaux, « La gouvernance des PME-PMI » ; <http://pagesperso-orange.fr/gerard.charreaux/perso/articles/GEPME.pdf>
- G., Charreaux, & O. Pastré, « Le gouvernement d'entreprise : quelle recherche pour quel concept ? Revue d'économie financière, 2001.

- G., Charreaux « *Vers une théorie du gouvernement des entreprises* », in Charreaux G. *le gouvernement des entreprises, éd economica, Paris(1997)*
- G. Charreaux (2002), « *Variation sur le thème : A la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise* », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.5, n° 3, p. 5-68.
- R Rajan. et L.Zingales., « *The Governance of The New Enterprise* », *Cambridge University Press,(2000)*.
- A Shleifer et R W Vishney « *A survey of corporate governance; journal of finance; n 2, 1995.*
- . P Wirtz: « *Meilleures pratiques* » de gouvernance, *théorie de la firme et modèles de création de valeur : Une appréciation critique des codes de bonne conduite Cahier du FARGO n°104 (2004)*.
- D. Labaronne, E .Oueslati, «*responsabilité sociale des entreprises en Algérie, le cas d'une entreprise publique algérienne* » .2006
- *Commission Economique des NU pour l'Afrique: " Principes directeurs relatifs au renforcement de la gouvernance économique et des entreprises en Afrique"(2002)*
- *Actes du colloque Tlemcen sur la gouvernance des entreprises et le comportement socialement responsable, 2007.*

➤ *Documents :*

- *Le code de gouvernance des entreprises en Algérie version 2009.*
- *OCDE : « principes de gouvernement d'entreprise » (2004)*<http://www.oecd.org>.
- *Enquête Hawkama 2010.*