

## **La gouvernance d'entreprise**

### **Un concept ambivalent, quelle application pour le contexte algérien ?**

#### **Corporate governance**

#### **An ambivalent concept, what application for the Algerian context?**

**Mme. Malika AMGHAR \***

*Laboratoire de management et techniques quantitatives*

*Maitre de conférences « A », Faculté des SECG*

*Université de Bejaia- Algérie*

*aminamghar@yahoo.fr*

**Pr. Moussa BOUKRIF**

*Laboratoire de management et techniques quantitatives*

*Professeur, Faculté des SECG*

*Université de Bejaia- Algérie*

*boukrifmoussa@yahoo.fr*

#### **Résumé:**

*La gouvernance d'entreprise est une thématique assez nouvelle pour les entreprises algériennes, elle répond à un souci 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.*

**Mots clés :** *gouvernance d'entreprises, entreprise publique, entreprise privée.*

**JEL classification codes:** *G30, P14*

#### **Abstract:**

*Corporate governance is a rather new topic for Algerian companies, it responds to a concern for organizational effectiveness by proposing institutional mechanisms and practices that contribute to the resolution of conflicts between management and management functions, that are the source of dysfunction companies ; This article attempts to explain that this notion has a conception appropriate to the Algerian context, considering its peculiarities. Between the difficulties faced by public enterprises in adapting to new environmental constraints and the various constraints that trample on private companies seeking performance, the notion of corporate governance remains an ambivalent concept.*

**Key words:** *corporate governance, public company, private company.*

**JEL Classification Codes :** *G30, P14*

**I-Introduction:**

Le développement économique engendré par la révolution industrielle au début du 19<sup>e</sup> 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), par conséquent on assiste à l'apparition de conflits et de coûts d'agence.

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 la définissent 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* ».<sup>1</sup>

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* ».<sup>2</sup>

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.), et cela 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 ses 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 ?**

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.

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.

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<sup>3</sup>.

Le code de gouvernance en Algérie (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 choisi de s'aligner aux principes de gouvernement des entreprises publiques de l'OCDE initiées en 2002 et revus en 2004 .<sup>4</sup>

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.

***II- méthodologie adoptée :***

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 entreprises à savoir : le groupe CEVITAL, le groupe BATOUCHE, l'entreprise portuaire de Bejaia(EPB), SONATRACH(DRGB), NAFTAL(Bejaia).

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 et laquelle s'avère être le premier référent 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.

***III- Discussion des résultats :***

Les résultats seront discutés sur a trois niveaux distincts, le premier niveau porte sur une analyse de la perception de la gouvernance d'entreprises au sein des entreprises publiques, en s'adossant et sur les principes de l'OCDE et sur les résultats de l'enquête menée, le deuxième niveau quant a lui porte une discussion des résultats de la gouvernance d'entreprise, telle qu'elle est perçue par les dirigeants des entreprises privées objet d'enquête, tout en faisant un rapprochement avec les résultats de l'enquête HAWKAMA 2010.<sup>5</sup>Le troisième niveau d'analyse porte une discussion autour du système de gouvernance préconisé pour les entreprises algériennes ,et cela en vue de répondre a la question de spécificité du système ou de son universalité .

***1- La gouvernance des entreprises publiques : une problématique difficile à cerner***

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 un créancier résiduel, étant donné qu'il soit le seul bailleur de fond à assumer les risques liés à son activité.<sup>6</sup>

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. Elle est étroitement tributaire de celle de l'Etat actionnaire.<sup>7</sup>

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 mandats 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.<sup>8</sup>

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 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.

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 banques.<sup>9</sup>

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 (DRGB) 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 conclut 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; le manager peut avoir une attitude positive en faveur de la création de la valeur 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.<sup>10</sup>

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, puisqu'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.

Finalement, à la lumière des scandales récents qu'a vécu par exemple SONATRACH (DRGB),la problématique de gouvernance des entreprises publiques algériennes, est lié 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.

## ***2- 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)<sup>11</sup> 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 tant 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 motivation des salariés sont beaucoup plus d'ordre sociaux tel que l'octroi des crédits sans intérêts à l'instar du groupe CEVITAL ou des actions de sponsoring et de mécénat orientées vers quelques clubs sportifs et manifestations culturelles se déroulant dans la région .

Concernant les mécanismes de la gouvernance d'entreprise, 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)<sup>12</sup> 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 » ou « 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(2010) 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 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, simplification des procédures de transmission, contribue à réduire le coût du capital et améliore la performance de leurs entreprises.

### ***3-Quel système de gouvernance pour les entreprises algériennes ?***

Le contexte de l'économie algérienne 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.

En effet, l'absence des fonds de pension qui sont la forme la plus concrète de la corporate governance 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 dans l'activité d'exploitation des entreprises, témoignent du rôle important exercés par ces dernières dans la sphère économique, mais ceci est-il suffisant pour qualifier le modèle de gouvernance de tendance germano-nippon ? C'est-à-dire un modèle de gouvernance avec la prédominance du contrôle bancaire sur les entreprises?

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. Néanmoins, nous déduisons à la lumière de ce qui précède, que pour garantir l'efficacité du système de gouvernance des entreprises algériennes, ce dernier devrait se calquer aux particularités de leur contexte.

#### **IV- Conclusion :**

A la lumière de notre enquête et de l'analyse que nous avons effectué, 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 du 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 dernières, 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 :**

<sup>1</sup> G .Charreaux, *le gouvernement d'entreprise* », éd : economica, paris, 1997, p2

<sup>2</sup> G .Charreaux, *idem*, p2

<sup>3</sup> *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.*

<sup>4</sup> *Les principes de gouvernement d'entreprises de l'OCDE, 2004* <http://www.oecd.org>.

<sup>5</sup> *Rapport enquête HAWKAMA 2010.*

<sup>6</sup> G Denglos ; « *création de valeur, risque de marché et gouvernance des entreprises* »éd economica, Paris ; 2010.

<sup>7</sup> G.charreaux,1997, *op cite*.

<sup>8</sup> A. Bouchikhi et A.Bendiabdellah, *Actes du colloque Tlemcen sur la gouvernance des entreprises et le comportement socialement responsable*, 2007.

<sup>9</sup> *Radioalgérie.com interview du 26 avril 2016.*

<sup>10</sup> R.Perez, « *la gouvernance de l'entreprise* », éd : *la découverte*, paris, 2008, p31.

<sup>11</sup> A. Naciri, « *traité de gouvernance d'entreprise* », éd publication universitaire de Québec, 2011.

<sup>12</sup> *Rapport Enquête Hawkama2010*