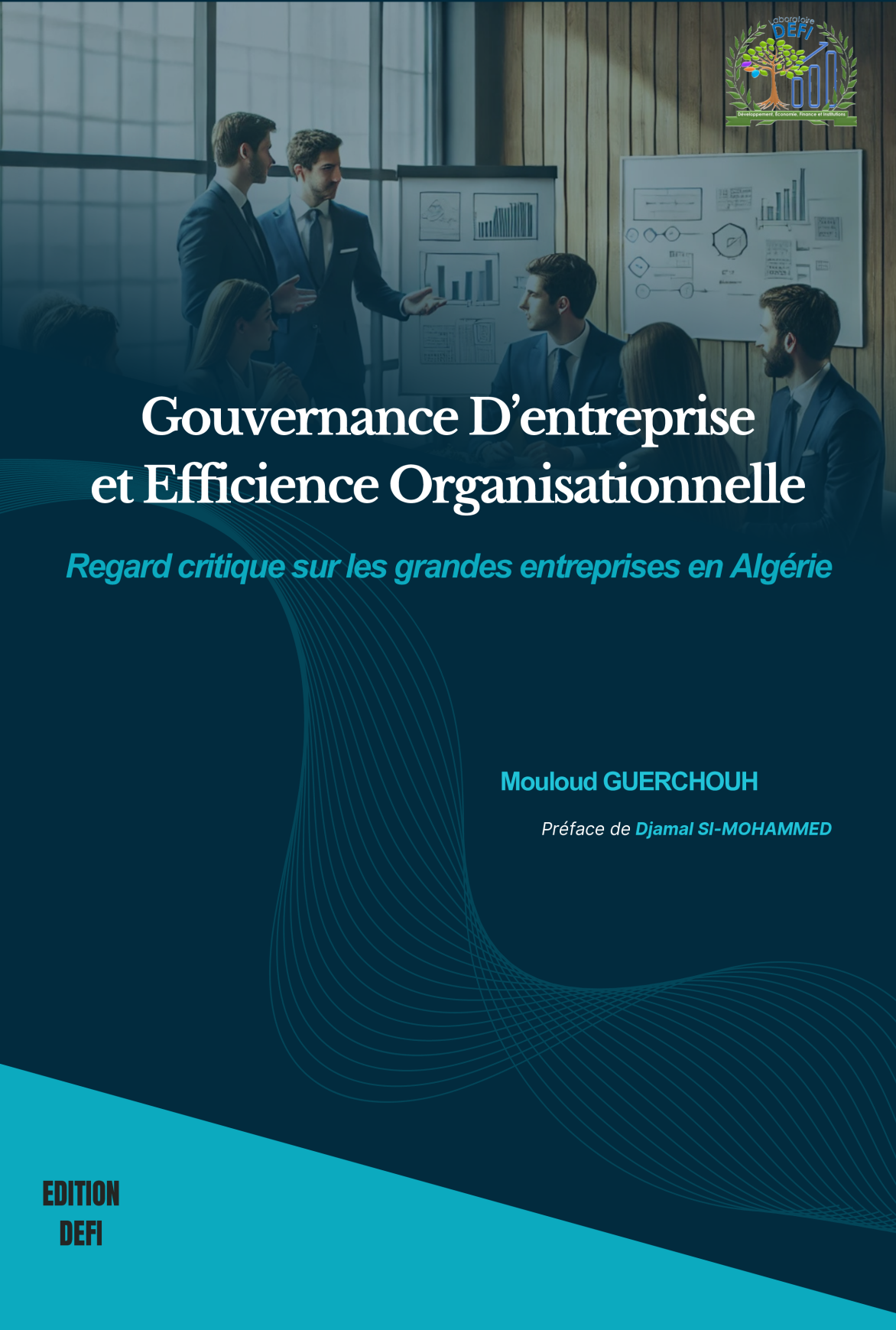




Gouvernance D'entreprise et Efficience Organisationnelle

Regard critique sur les grandes entreprises en Algérie

Mouloud GUERCHOUH

Préface de Djamal SI-MOHAMMED

**EDITION
DEFI**

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

Regard critique sur les grandes entreprises en Algérie



Mouloud GUERCHOUH

Tous droits réservés

L'auteur assume l'entière responsabilité juridique de son ouvrage, et cet ouvrage n'exprime pas l'opinion du service de la bibliothèque centrale, ni de l'Édition DEFI

Attention !

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, du texte et/ou de la nomenclature contenus dans le présent ouvrage, et qui sont la propriété des auteurs, est strictement interdite.

ISBN : 978-9931-9994-7-8

Dédicaces

Pour toi ma mère (Que ton âme repose en paix)

À mon père

À ma famille:

Ma chère épouse Fazia ;

Mes enfants Aghis, Samy et Sirine ;

Mon frère Djamel et mes sœurs Djamila, Roza, Assia, Yasmine

**Laboratoire Développement-Economie-Finance-
Institutions (DEFI)**



**Groupe de Recherche sur la Gouvernance des
Organisations (GREGO)**



*Gouvernance d'Entreprise et Efficience
Organisationnelle*

Regard critique sur les grandes entreprises en Algérie

Mouloud GUERCHOUH

Edition

DEFI

Juin 2025

Préface

C'est avec un réel plaisir que je préface cet ouvrage de Mouloud Guerchouh, intitulé *"Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle: regard critique sur les grandes entreprises en Algérie"*. Cet ouvrage est issu d'un long travail de recherche, rigoureux et engagé. Il en incarne l'aboutissement, tout en ouvrant sur des perspectives scientifiques prometteuses.

Maître de Conférences à la Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Mouloud Guerchouh s'est imposé au fil des années comme une voix crédible et pointue dans le champ de la gouvernance d'entreprise. Son approche analytique croise des dimensions organisationnelles, institutionnelles et territoriales, permettant de mieux cerner les spécificités de l'entreprise algérienne dans son environnement global. Ce regard comparatif et intégral, loin de se contenter d'un diagnostic, ouvre des pistes fécondes pour la réforme et la modernisation des systèmes de gouvernance.

L'ouvrage s'inscrit également dans une trajectoire scientifique plus large, qui témoigne de la diversité des intérêts de l'auteur: l'articulation entreprises – territoires, la gouvernance territoriale, la responsabilité sociétale des entreprises et des territoires, ou encore les enjeux du développement durable et de la transition écologique. Autant de problématiques qu'il aborde avec rigueur, sans jamais céder à la facilité, ni perdre de vue les ancrages empiriques de sa réflexion.

J'ai eu le privilège d'accueillir Mouloud Guerchouh au sein de mon équipe de recherche et conduit avec lui et d'autres chercheurs deux projets de recherche universitaires de type CNEPRU, à savoir: *Entreprises – Territoires – Environnement et Compétitivité et territoires: une approche en termes d'efficience et d'efficacité organisationnelles*. Dans ces cadres, il a fait preuve de compétences remarquables, conjuguant sérieux méthodologique, esprit critique et sens du travail collectif.

Auteur de plusieurs communications internationales et d'un nombre appréciable de publications scientifiques, dont plusieurs cosignées avec moi, Mouloud Guerchouh incarne cette génération de chercheurs qui ne dissocient pas la réflexion théorique de l'engagement dans la transformation de la réalité socio-économique. Il s'inscrit dans cette tradition académique exigeante, à la fois ancrée dans son territoire et ouverte sur le monde.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

Je suis convaincu que ce livre constituera une contribution précieuse à la compréhension des dynamiques organisationnelles en Algérie, et qu'il suscitera l'intérêt de tous ceux – universitaires, praticiens, étudiants ou décideurs – qui cherchent à penser et à agir sur les réalités complexes de l'entreprise dans notre pays.

Pr. Djamal SI-MOHAMMED

Professeur des Universités en Sciences Économiques (à la retraite)

Ancien Doyen de Faculté

Ancien Président de Conseil Scientifique

Avant-propos

Cet ouvrage est le fruit de plusieurs années de recherche consacrées à l'étude des systèmes de gouvernance et de leur impact sur l'efficacité organisationnelle. Il s'appuie sur nos travaux doctoraux, menés en parallèle des projets de recherche CNEPRU et PRFU, ainsi que sur diverses recherches antérieures. L'ensemble de ces contributions a permis d'enrichir la réflexion théorique et empirique présentée dans ce travail. Il se veut un double exercice, à la fois un ouvrage spécialisé et une ressource accessible à un large public. D'un côté, il se distingue par la complexité de ses analyses et par la profondeur des connaissances requises pour en comprendre les développements. En effet, les systèmes de gouvernance et leur impact sur l'efficacité organisationnelle dans le contexte spécifique des grandes entreprises algériennes sont des sujets qui demandent une maîtrise fine des enjeux théoriques et pratiques. Les différents champs abordés – tels que la structure de propriété, les processus décisionnels, les mécanismes de contrôle interne et la relation entre gouvernance et efficacité – ont nécessité des interprétations nuancées et une approche critique des modèles existants.

D'autre part, l'ouvrage se veut un outil de vulgarisation et de transmission véritable des connaissances. Il est conçu pour être accessible aux lecteurs n'ayant pas nécessairement une formation spécialisée dans les domaines de la gouvernance ou de la gestion d'entreprise, tout en conservant sa rigueur scientifique. L'objectif est d'offrir à un large éventail de lecteurs – chercheurs, étudiants, professionnels ou décideurs – une compréhension claire et pratique des enjeux liés à la gouvernance des grandes entreprises en Algérie, ainsi que des clés pour évaluer et améliorer leur efficacité organisationnelle.

Fruit d'une démarche scientifique rigoureuse, cet ouvrage s'appuie sur une analyse approfondie des systèmes de gouvernance en place dans les grandes entreprises en général et celles algériennes en particulier. Il met en lumière les forces et les faiblesses de ces structures à travers une critique constructive qui cherche à identifier les leviers d'amélioration. Par une approche à la fois théorique et empirique, il explore des sujets essentiels tels que la transparence des décisions, la gestion des relations internes, l'architecture organisationnelle et l'adaptation des pratiques managériales aux spécificités de l'économie algérienne.

En somme, cet ouvrage sur Les Systèmes de Gouvernance et l'Efficacité Organisationnelle combine profondeur théorique et accessibilité pratique, faisant de

lui une lecture très utile pour les chercheurs, les étudiants et les praticiens qui s'intéressent aux dynamiques des grandes entreprises en Algérie.

Sommaire

Titre	Page
Introduction Générale	11
Partie 1 — "Efficience et gouvernance d'entreprise : une analyse théorique et conceptuelle"	21
Chapitre 1 — Gouvernance et efficience d'entreprise : fondements théoriques et revue de littérature	23
Chapitre 2 — Approches de la gouvernance et efficience de la firme : les deux paradigmes de l'efficience	77
Chapitre 3 — Étude comparative des formes organisationnelles dans le contexte de la gouvernance d'entreprise	124
Partie 2 — " Praxis de la gouvernance et efficience des grandes entreprises algériennes"	171
Chapitre 4 — Gouvernance d'entreprise en Algérie : contextes économique et institutionnel	174
Chapitre 5 — Délimitation du champ d'investigation et présentation de l'échantillon de l'étude	228
Chapitre 6 — Analyse croisée et mise en perspective des résultats empiriques	261
Conclusion Générale	329
Bibliographie.....	337
Tables des matières	351

Introduction générale

« Comme toute science, la gestion développe des théories et des modèles prétendus universels et pratiques, qui se sont avérés culturellement déterminés. En effet lorsqu'ils sont transposés de leur contexte originel vers un autre, ils provoquent souvent des dysfonctionnements organisationnels au lieu de l'efficacité et l'efficience attendues » (Riadh Zghal, 2003, p.03).

Face à une saturation concurrentielle grandissante, les entreprises sont tenues, d'une part, de démultiplier les biens et les services produits afin de répondre aux exigences croissantes de leurs clients et de conquérir d'autres parts de marché, et d'autre part, de créer de la valeur pour les propriétaires. Cela signifie que les entreprises se doivent d'atteindre des niveaux de performance élevés, car elles sont évaluées sur la base de leurs performances et en fonction de la rationalité des choix décisionnels réalisés et de leur portée. Cette performance est entendue comme la capacité à agir selon des critères d'optimalité très variés, afin d'obtenir la production d'un résultat ; elle désigne aussi bien le résultat que les actions qui ont permis de l'atteindre. Cette définition ne désigne pas seulement les résultats de l'action (niveau d'efficacité), mais surtout les facteurs qui contribuent à la réalisation de ces résultats et principalement à la création de la richesse (niveau d'efficience). À cette fin, les firmes sont engagées dans une course effrénée pour la redéfinition de leurs stratégies et de leurs organisations, afin d'augmenter leurs gains et de réduire leurs coûts, et ce en intégrant davantage le critère d'efficience dans cette quête (création de valeur ou de rente organisationnelle). L'efficience et la création de valeur passent impérativement par la réduction des coûts d'organisation et de fonctionnement dans lesquels tous les acteurs de l'entreprise sont impliqués, chacun à sa façon, par leurs multiples décisions et les diverses relations qu'ils entretiennent, notamment celles qui lient les propriétaires des entreprises aux dirigeants qu'ils nomment à la leur tête. Cela explique pourquoi nous assistons ces dernières années à un changement dans les modes de gestion des entreprises, avec notamment la prise en considération croissante des rapports entre actionnaires et managers des entreprises.

À cet égard, il convient de tenir compte dans l'analyse du fonctionnement organisationnel de la firme, tant des différents rapports entre les propriétaires et les dirigeants que du processus de création de valeur et des modes de sa répartition susceptibles d'affecter ces relations. Cela met le manager au centre de l'analyse en tant que premier élément ou maillon d'une longue chaîne de création de valeur et ce, en

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

raison des différentes décisions dans lesquelles il est impliqué et qui conditionnent l'avenir de l'entreprise... Le manager n'est toutefois pas l'acteur qui assume le risque le plus important dans l'entreprise (surtout s'il n'est pas dirigeant-proprétaire), comparativement aux apporteurs de capitaux comme les investisseurs et surtout les actionnaires qui sont généralement dispersés, désorganisés et éloignés des réalités du terrain. Cela pourrait rendre le manager davantage tenté par l'optimisation de ses intérêts individuels au détriment de ceux des actionnaires et de la firme, nécessitant par conséquent sa surveillance. Les propriétaires de l'entreprises sont alors tenus de mettre en place des dispositifs de contrôle des décisions managériales, afin de juguler le comportement stratégique des dirigeants, composant ainsi ce qui est appelé le système de gouvernance d'entreprise. Ce dernier est défini comme celui qui recouvre « *l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui 'gouvernent' leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire* » (Charreaux, 1997a, p. 01). Dans cette perspective, la question du système de gouvernance d'entreprise devient alors incontournable, notamment lorsqu'il s'agit d'analyser la performance et la stratégie des firmes.

La dimension prise par la gouvernance dans le fonctionnement organisationnel de la firme s'est traduite par des recherches foisonnantes et ne cesse de susciter la curiosité de bon nombre de chercheurs, et par conséquent d'alimenter la production scientifique depuis de nombreuses années. La gouvernance d'entreprise constitue un champ d'observation et de recherche très fertile pour de nombreux chercheurs en sciences de gestion. Il en résulte ainsi une profusion de publications, manuels, ouvrages ou guides de bonne gouvernance qui lui sont consacrés. De plus, la multiplication des scandales financiers et boursiers retentissants (Enron-Andersen, Worldcom aux États-Unis, Ahold aux Pays-Bas, Parmalat en Italie, France Télécom et Vivendi Universal en France, etc.), qui ont ébranlé les grandes entreprises dites démocratiques ces dernières années tout en entraînant des pertes financières substantielles et défrayé la chronique, n'ont fait que relancer des débats déjà très controversés sur l'organisation de la structure du pouvoir au sein de ces entreprises et sur le contrôle des dirigeants censés accroître la richesse de la firme, et enraciner cette problématique.

Au centre de ces scandales figure la rémunération excessive des dirigeants qui s'accaparent une part substantielle de la rente organisationnelle au détriment des actionnaires. Cela ne va pas sans susciter des débats et des réactions fortes des différents acteurs socio-économiques et politiques (notamment aux États Unis d'Amérique et en Europe), quant à sa légitimité et sa justification, surtout après les larges subventions dont les grandes entreprises cotées en Bourse ont bénéficié

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

pour se viabiliser après la crise financière de 2008. Ces débats « ... prennent polémique signe que les acteurs sont mal à l'aise avec un sujet qui par ailleurs se prête assez bien à la résurgence de querelles idéologiques » (Chapas, 2008) et interpellent ainsi aussi bien les académiciens et les professionnels à se pencher davantage sur la meilleure manière de gouverner les entreprises, que les législateurs à se doter d'un arsenal juridique plus étoffé en vue de mieux encadrer les pratiques des entreprises et surtout de leurs dirigeants, tout en améliorant les moyens de contrôle des actionnaires et autres parties prenantes, à travers notamment une meilleure transparence vis-à-vis des différents critères de rémunération (atténuer l'asymétrie informationnelle)...

Il faut rappeler que la gouvernance d'entreprise "*corporate governance*" n'est pas un concept récent et que l'intérêt réel et sans cesse croissant qu'on lui porte de nos jours ne doit pas cacher ses origines lointaines. On s'accorde généralement à dire que le concept de la gouvernance est né du débat ouvert dans l'article publié par Berle et Means (1932) « *The modern corporation and private property* ». Dans cet article, paru après la crise de 1929, les auteurs incombent la survenue de cette crise particulièrement au problème de gouvernance, résultant du démembrement de la fonction de propriété en une fonction de contrôle (fonction décisionnelle). Ils l'expliquent ainsi par la défaillance et le relâchement des systèmes de contrôle des principaux dirigeants des firmes managériales (qui ne détiennent qu'une partie peu significative du capital) apparus au début du XX^{ème} siècle, car en dissociant propriété et contrôle, le pouvoir managérial s'est renforcé considérablement au détriment de celui des actionnaires très dispersés et donc incapables d'imposer aux dirigeants leurs objectifs, générant ainsi la dégradation de la performance de l'entreprise et la spoliation des actionnaires.

Les travaux de Berle et Means (1932) visaient à mettre en place une relation de causalité entre la structure de propriété de l'entreprise et les pertes d'efficience. Ils lient la perte d'efficience potentielle à la séparation entre la propriété et la gestion dans les grandes entreprises managériales. Ils posent la problématique de l'implication des différentes structures de propriété, caractérisées par un degré de détention de capital par les dirigeants, sur la performance de la firme et ce, dans une situation d'asymétrie informationnelle et d'incertitude. Dans cette situation, les dirigeants sont incités à maximiser leurs propres intérêts au détriment des intérêts des actionnaires et peuvent ainsi contribuer à une perte de performance de l'entreprise. En d'autres termes, la maximisation du profit, constituant l'objectif principal de l'investisseur, peut être mise en cause par l'opportunisme stratégique du manager. Inversement, dans le cas de symétrie de l'information entre les dirigeants et les actionnaires, l'impact de la structure

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

de propriété est nul et peu importe donc si les dirigeants sont propriétaires ou non (Lepage, 2011). Ces travaux démontrent que lorsque les dirigeants sont détenteurs de capital dans l'entreprise (notamment lorsqu'il s'agit d'un pourcentage de capital significatif), leurs intérêts convergent avec ceux des actionnaires, induisant ainsi une meilleure performance financière.

Subséquentement, ce sont les travaux de Jensen et Meckling (1976) qui sont également à l'origine des théories contractuelles des organisations développées durant les années 1990 (notamment la théorie positive d'agence), et qui sont devenues les théories les plus sollicitées pour les recherches sur la gouvernance, tout en étoffant le concept lui-même... Jensen et Meckling (1976), ou encore Schleifer et Vishny (1997), ne sont pas restés prisonniers de cette relation simpliste dirigeants-actionnaires, mais ils ont donné une autre dimension à la gouvernance d'entreprise, dépassant par conséquent cette seule relation bipolaire. Cette approche traditionnelle, essentiellement centrée sur la "disciplinisation" des dirigeants, a pu ainsi constituer très rapidement le courant dominant de la gouvernance. Comme le souligne Charreaux (2004) « *la question de la gouvernance s'est inscrite dès l'origine dans la perspective de régulation du comportement des dirigeants et dans la définition des règles managériales* ». La gouvernance de l'entreprise peut ainsi être perçue comme un ensemble de mécanismes permettant de minimiser les coûts globaux découlant de la séparation de la propriété (les actionnaires) et de la gestion (les dirigeants) dans les sociétés anonymes.

Ces travaux ont abouti à un courant ou une approche qui intègre d'autres parties prenantes de l'organisation dont les intérêts, les caractéristiques, voire le comportement peuvent affecter - ou être affectés par - la mise en œuvre des objectifs de cette même organisation (Freeman, 1984). Il s'agit de l'approche partenariale de la gouvernance. Cependant, parallèlement à ces approches dites disciplinaires, s'est développée une approche renouvelée de la gouvernance d'entreprise dite cognitive ou fondée sur les connaissances et les compétences. Celle-ci est axée davantage sur les sources de création de valeurs que sur les conflits liés à sa répartition. Il s'agit de l'approche cognitiviste de la gouvernance (Pfeffer et Slancik, 1978 ; Barney, 1986, 1991 ; Grant, 1996 ; Davis, Schoorman et Donaldson, 1997).

Bien que chacune de ces théories indique des modes différents de création de valeur -les deux premières en ayant une vision statique, tandis que l'approche cognitive en donne une vision plus dynamique- et retient des conceptions différentes de la gouvernance et *in fine* des mécanismes à mettre en place, elles n'en sont pas moins toutes orientées vers l'objectif d'efficience ou s'inscrivent dans cette perspective. En effet, elles s'interrogent toutes sur le rôle des systèmes de gouvernance, à

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

travers la mise en œuvre de mécanismes adéquats et la définition de certains critères, dans l'aboutissement à un fonctionnement efficient de l'organisation, comme le souligne Chatelin-Ertur (2003, p. 21): « *la multiplicité des courants et des théories révèle parfois des forces contraires, mais quelle que soit l'approche retenue, toutes ont en partage, ou tout le moins sont susceptibles d'intégrer directement ou indirectement le principe de l'efficience organisationnelle* ». En conséquence, on peut percevoir la gouvernance d'un double point de vue: d'une part, sous l'angle politique, elle renvoie à la question de la légitimité du pouvoir dans l'entreprise. D'autre part, elle pose la question de l'efficience organisationnelle et des mécanismes y contribuant (Chatelin-Ertur, 2003)

La mise en évidence du rôle du système de gouvernance comme régulateur du partage de pouvoir dans l'entreprise et comme facteur d'efficience organisationnelle montre, au-delà des controverses qui entourent cette notion, l'intérêt grandissant porté à la question de la gouvernance. En effet, dès les premiers travaux ancrés dans la micro-économie financière et dans la théorie économique des incitations (théorie de l'agence, en particulier), l'efficience organisationnelle et sa traduction à travers la notion de création de valeur apparaissent à la fois comme le principe explicatif des systèmes de gouvernance des entreprises et, sur un plan plus normatif, comme leur enjeu central (Charreaux et Wirtz, 2006). De ce fait, les recherches récentes sur la gouvernance d'entreprises aboutissent *in fine* à des objectifs normatifs, car elles cherchent à définir les déterminants du fonctionnement efficient du système de gouvernance, comme tiennent à le souligner Igalens et Point (2009) et Toe (2012).

Le thème de ce présent ouvrage s'inscrit dès lors dans les paradigmes de l'efficience, notamment dans la gouvernance d'entreprise, ce qui implique que la question de l'efficience des formes organisationnelles soit centrale dans ce travail. Cet ouvrage se veut ainsi une tentative d'explication du rapport existant entre l'évolution des systèmes de gouvernance et leur impact sur la création de valeur, et plus globalement sur l'efficience organisationnelle des entreprises. Nous partons ainsi de l'hypothèse que le système de gouvernance, en intervenant sur le processus décisionnel (notamment sur le comportement des dirigeants), il façonne l'architecture organisationnelle¹ et par conséquent, agit sur la création de valeur par la réduction de coûts organisationnels, ce qui affecte par ricochet l'efficience de l'organisation.

1- L'architecture organisationnelle est ce qui reflète la combinaison entre le système de répartition et d'affectation des droits décisionnels, et le système de coordination et de contrôle. Ces trois fonctions façonnent le processus de la création et la répartition de la rente organisationnelle, et fondent la théorie de l'architecture organisationnelle et de la gouvernance de Jensen et Meckling (1992).

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

Ce travail s'attache à examiner l'impact des systèmes de gouvernance d'entreprise sur l'efficacité organisationnelle, en dépassant une approche strictement théorique pour l'inscrire dans un contexte plus large, notamment celui de l'économie algérienne. En effet, les récentes réformes et transformations de cette économie ont donné naissance à une grande diversité de formes organisationnelles. L'objectif de cet ouvrage ne se limite pas à présenter les théories et courants de la gouvernance ni à analyser les interactions entre gouvernance et efficacité organisationnelle, mais vise également dans une large mesure à utiliser ces connaissances pour étudier les systèmes de gouvernance au sein des grandes entreprises algériennes et évaluer leur influence sur leur efficacité organisationnelle.

La transition de l'économie algérienne d'une économie administrée et centralisée vers une économie de marché offre un vaste champ d'investigation empirique permettant de vérifier ou de tester certains postulats théoriques sur les différentes formes de propriété d'entreprises, susceptibles de déboucher sur une meilleure compréhension de leur fonctionnement organisationnel ou de donner une meilleure explication des niveaux d'efficacité constatés. Les entreprises algériennes constituent un champ pertinent d'étude de la gouvernance, car elles ont connu depuis l'indépendance du pays (1962) à nos jours, une multitude de réformes, ayant porté essentiellement sur leur fonctionnement organisationnel. Ces réformes suscitent notre curiosité quant à leur justification, leur véritable portée et leurs incidences sur l'efficacité de ces entreprises. Il nous semble donc pertinent d'étudier les systèmes de gouvernance qui ont caractérisé les entreprises algériennes pour connaître leur impact sur l'efficacité organisationnelle.

Depuis une trentaine d'années, l'architecture du système productif algérien a considérablement évolué et s'est transformée, donnant naissance à une diversité d'entreprises: entreprises publiques, entreprises privées, entreprises mixtes, etc. Cette nouvelle configuration justifie l'intégration d'autres d'entreprises à profils divers... En effet, même si notre travail est centré principalement sur la gouvernance des grandes entreprises publiques algériennes, il n'en demeure pas moins que l'émergence d'un secteur privé dynamique et la privatisation, même partielle, de certaines de ces entreprises peuvent donner lieu à des systèmes de gouvernance très variés et différents de la gouvernance des seules entreprises publiques.

La première partie de cet ouvrage a la forme d'un triptyque, dont le *premier* élément consiste en une analyse conceptuelle et théorique de l'efficacité organisationnelle et de la gouvernance d'entreprise. Le *deuxième* se focalise sur la relation entre l'efficacité organisationnelle et la création de valeur à travers les différentes approches de la gouvernance. Quant au *troisième*, il propose une étude

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

comparative des formes organisationnelles quant à la création de richesse et à l'efficience. L'objectif est étant de renseigner sur le pouvoir explicatif des diverses théories de la gouvernance et de l'efficience.

À cet effet, cette première partie propose, à partir d'une revue de lecture intégrant divers apports théoriques de la littérature, une exploration des fondements théoriques et conceptuels de l'efficience et de la gouvernance d'entreprise, en se concentrant sur les théories contractuelles des organisations² ainsi que sur leurs théories hétérodoxes, qui forment au final ce qu'on désigne par la théorie de la gouvernance (**chapitre 1**). Il s'agit d'une étape de notre recherche consistant en une recension des différents déterminants de l'efficience organisationnelle et du lien entre l'efficience et les systèmes de gouvernance d'entreprise, intronmission fondamentale à l'analyse de l'incidence des systèmes de gouvernance (à travers leurs mécanismes) sur la création de valeur et l'efficience organisationnelle, au regard des différentes approches de la gouvernance (**chapitre 2**). Enfin, nous clôturerons cette partie par une étude des différentes formes d'organisation en termes de création de rente organisationnelle et d'efficience, au moyen d'une étude comparative (**chapitre 3**).

Cette partie a pour objectif d'établir un cadre conceptuel pour deux notions essentielles: l'efficience et la gouvernance, en raison de l'absence de définitions claires et consensuelles à leur sujet. Ce travail contribue également à éclairer la relation entre le système de gouvernance choisi par une entreprise et le niveau d'efficience organisationnelle qu'elle présente, en adoptant une perspective élargie de la gouvernance d'entreprise. Ainsi, notre recherche s'inscrit de *facto* dans le courant émergent de la gouvernance qui propose une approche plus globale, intégrant des dimensions cognitives et comportementales dans l'analyse d'ensemble.

Historiquement, les premières recherches sur la gouvernance furent axées sur les firmes managériales anglo-saxonnes et américaines insérées dans un contexte institutionnel, économique et idéologique caractérisé par des règles formelles (le droit et l'organisation judiciaire, l'organisation des marchés financiers...) et des règles informelles, telles que la religion et la culture nationale³ (Charreaux et Wirtz, 2006). Ceci a généré une littérature sur la gouvernance largement dominée par les études anglo-saxonnes et donc naturellement très imprégnée par les valeurs institutionnelles

2- Les théories contractuelles fondées sur les l'analyse des sources de coûts propres à l'organisation sont susceptibles de fournir une grille de lecture des différents facteurs explicatifs de l'efficience organisationnelle.

3- C'est pour cette raison d'ailleurs que les concepts de gouvernance n'ont pas les mêmes applications dans tous les pays.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

et culturelles anglo-saxonnes ou anglo-américaines, qui attribuent un rôle prioritaire aux relations actionnaires/dirigeants⁴. Cela signifie que les systèmes de gouvernance sont contingents aux évolutions et spécificités nationales, et que les lois et leur application constituent des facteurs qui affectent la gouvernance d'entreprise, comme elles sont à l'origine du plus haut niveau d'hétérogénéité transnationale en la matière (*La porta, Lopez, Shleifer et Vishny*, 2000). Ce constat nous conduit à considérer dans l'analyse des systèmes de gouvernance des entreprises algériennes, l'architecture institutionnelle et certaines spécificités nationales, tels que la nature des systèmes juridiques et politiques, les réglementations légales sur les droits de propriété, l'encadrement des marchés financiers et le droit de travail. Cependant, nous tenons à préciser que l'objet de cet ouvrage ne constitue nullement une tentative prescriptive visant à proposer des mécanismes permettant une bonne gouvernance dans une sorte de campagne moralisatrice, ni encore une étude des systèmes nationaux de gouvernance⁵, mais il vise surtout à comprendre les éventuels dysfonctionnements des systèmes de gouvernance des entreprises algériennes, leurs origines et leurs incidences sur les niveaux d'efficience organisationnelle obtenus, et ce à travers une approche micro de la gouvernance. Dans cette perspective, nous avons choisi de canaliser notre travail concernant les systèmes de gouvernance des entreprises algériennes sur les théories micro de la gouvernance de la firme qui font abstraction des spécificités nationales. Néanmoins, nous n'avons pas l'intention d'exclure totalement le contexte institutionnel algérien de notre étude, car la théorie micro de la gouvernance n'est elle-même pas complètement déconnectée des systèmes nationaux de la gouvernance. En effet, c'est cela qui permet par exemple d'expliquer ou de justifier la légitimité de la délégation du pouvoir et la composition des conseils d'administration, ou même la structure de l'actionnariat dans les entreprises... Par voie de conséquence, cette partie suggère quelques éléments de réflexion sur la particularité et les contraintes institutionnelles des entreprises algériennes en matière de gouvernance, dont il faudrait tenir compte...

Compte tenu de la diversité des structures et des formes de propriété des entreprises algériennes, cette partie envisage donc une démarche empirique

4- Ce point est d'une haute importance pour notre travail, car il déterminera l'approche de la gouvernance que nous allons adopter pour étudier la gouvernance des entreprises algériennes.

5- Le système de gouvernance national concerne l'ensemble des entreprises qui évoluent dans un pays, alors que le système de gouvernance corporative ou d'entreprise englobe les structures locales à l'entreprise définissant l'ensemble des dispositifs et mécanismes qui rendent possible le fonctionnement de l'organisation. Parfois on parle plutôt de la micro-gouvernance qui désigne alors le système de gouvernance d'entreprise ou le système de gouvernance des managers, par opposition à la macro-gouvernance ou les systèmes nationaux de gouvernance.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

nécessitant une étude comparative des systèmes de gouvernance propres à chacune des différentes formes organisationnelles, conséquence de l'ultime restructuration/privatisation amorcée par l'État algérien (entreprises publiques, entreprises privées et entreprises mixtes).

L'objet de cette seconde partie sera ainsi d'examiner l'incidence des systèmes de gouvernance sur l'efficience organisationnelle au moyen d'une analyse empirique. Nous abordons cette partie par une étude des caractéristiques des systèmes de gouvernance des entreprises algériennes, objet du **chapitre 4**. Quant au **chapitre 5**, il décrit le cadre ainsi que la méthodologie de recherche empirique, en proposant un modèle d'analyse et en expliquant les origines des données utilisées. Enfin, le **chapitre 6** nous permettra d'exposer une analyse des résultats de l'étude empirique et des interprétations susceptibles d'en découler...

Bien que des recherches aient déjà été menées en Algérie sur l'efficacité et la gouvernance d'entreprise, nous considérons que cette étude offre une certaine originalité en raison de son approche combinant ces deux concepts, spécifiquement pour les entreprises algériennes. Elle amorce également une réflexion sur les implications potentielles des systèmes de gouvernance adoptés par les entreprises en Algérie sur leur efficience, en tenant compte des spécificités culturelles, historiques, économiques et institutionnelles nationales.

Partie 1

"Efficience et Gouvernance d'Entreprise: une Analyse Théorique et Conceptuelle"

Introduction

Ce présent travail s'inscrit dans une réflexion à deux niveaux. D'une part, il vise à établir un cadre théorique et conceptuel permettant d'analyser la relation complexe entre l'efficience organisationnelle et les systèmes de gouvernance d'entreprise, à travers une revue de littérature des perspectives théoriques empruntées. D'autre part, établir une caractérisation de l'efficience des différentes formes organisationnelles.

Le premier chapitre de cet ouvrage est consacré à une exploration approfondie des concepts clés. Dans la première section, nous abordons la notion d'efficience et ses diverses interprétations. La deuxième section est dédiée à la gouvernance, en particulier la gouvernance d'entreprise, en retraçant son évolution historique et ses prolongements. Nous proposons la troisième section, une revue de littérature susceptible de nous permettre de déceler les différentes acceptions de la gouvernance d'entreprise, ainsi que celles de l'efficience organisationnelle.

Le deuxième chapitre s'intéresse plus spécifiquement aux approches de gouvernance et à l'impact des mécanismes de gouvernance sur l'efficience des entreprises. Nous examinons dans une première section les deux principaux courants théoriques relatifs à l'efficience, à savoir les approches disciplinaires et cognitives. La deuxième section se concentre sur les différents mécanismes de gouvernance d'entreprise, en analysant leur efficacité et leur capacité à améliorer l'efficience organisationnelle. Nous clôturons ce chapitre par une comparaison des systèmes de gouvernance à l'échelle nationale, dans le but de cerner les spécificités des différents pays et leur influence sur la gouvernance des entreprises.

Le troisième chapitre explore la relation entre la création de valeur et les niveaux d'efficience des diverses formes organisationnelles, au moyen d'une étude comparative qui touche aux différentes dimensions du fonctionnement organisationnel de la firme. À cet effet, nous suggérons dans la première section, une

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

comparaison des approches de gouvernance en termes de création de valeur et d'efficience organisationnelle. Dans la deuxième section, nous tentons une articulation entre les trois notions constituant le point nodal de cet ouvrage, à savoir le système de gouvernance, la création de valeur et l'efficience organisationnelle (*section 2*). Et enfin, nous terminerons cette partie par une troisième section dans laquelle nous mènerons une étude comparative des formes d'organisation selon l'approche élargie de la gouvernance d'entreprise.

Ainsi, cette introduction trace la feuille de route de notre réflexion, en abordant de manière progressive la relation entre l'efficience et la gouvernance d'entreprise, tout en offrant des perspectives théoriques et pratiques sur les divers mécanismes qui influencent cette dynamique.

***"Gouvernance et Efficience d'Entreprise:
Fondements Théoriques et Revue de Littérature"***

Introduction

L'objet de cet ouvrage se situe à la croisée de la gouvernance d'entreprise et de l'efficience organisationnelle. Notre cadre théorique requiert donc l'intégration impérieuse de l'analyse conceptuelle et théorique, ainsi que les interactions potentielles entre la notion de l'efficience et celle de la gouvernance. Les tentatives d'explication et de délimitation du champ de l'efficience sont nombreuses, toutefois la théorisation de la notion d'efficience, ses contours et son contenu ne font pas l'objet d'un consensus entre les nombreux auteurs. Le déficit de conceptualisation, voire de traduction (au sens littéraire), conduit à un manque de compréhension et d'interprétation.

Les premiers travaux se sont basés sur les théories classique et néoclassique qui préconisent des explications fondées sur la rationalité parfaite des agents, visant à maximiser le profit en minimisant les coûts de production. Puis les théories dites institutionnalistes et néo-institutionnalistes ont introduit d'autres paramètres de la création de richesse et des perceptions différentes de l'efficience. Nous nous focalisons principalement sur les théories micro de la gouvernance qui s'inscrivent dans la perspective de l'efficience. La confrontation de ces théories permet de construire un cadre explicatif de la notion d'efficience en la distinguant des autres notions proches, et de déduire ses différentes acceptions. Nous avons ainsi tenté de relier cette notion de l'efficience à celle de la gouvernance d'entreprise qui s'inscrit *facto* dans le paradigme de l'efficience.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, le point de départ de la gouvernance est le constat de défaillance en matière de gestion et de comportements frauduleux au sein des organisations. Cela renvoie à la relation établie par *Berles* et *Means* (1932) entre la séparation des fonctions de propriété et de direction, et les performances affichées par les entreprises. Le concept ainsi que le contenu de la gouvernance ont ensuite évolué avec l'évolution de la théorie économique et de la firme pour, *premièrement*, donner une autre dimension à la gouvernance et expliquer certains phénomènes organisationnels (démarche positive), et *deuxièmement*, proposer des mécanismes permettant une meilleure efficience des organisations (démarche normative).

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

L'objectif de ce chapitre est donc de clarifier la relation entre la gouvernance et l'efficience organisationnelle, et de procéder à un état de l'art des théories de la gouvernance d'entreprise. À ce titre, et dans la perspective de définir et d'analyser cette relation entre la gouvernance et l'efficience, il nous a paru important de débiter ce chapitre par la définition de l'efficience et de ses différents contours, puis de proposer une conceptualisation de la gouvernance, en commençant par sa définition ainsi que ses origines. Nous nous sommes ensuite penchés sur les fondements théoriques de la gouvernance et de l'efficience organisationnelle. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur une revue de littérature pertinente, dressant un inventaire raisonné des champs théoriques existants sur cette thématique, d'abord au regard des théories dominantes, puis en nous référant aux théories alternatives⁶.

En effet, la grille théorique de la gouvernance s'est diversifiée et élargie, en raison de l'intérêt grandissant qu'elle suscite auprès des nombreux académiciens des divers champs scientifiques et options théoriques (droit, économie, politique, sociologie, gestion), après avoir été longtemps l'apanage de la littérature financière. Ce faisant, nous avons traité les différentes théories auxquelles est apparentée la gouvernance pour comprendre ses diverses interprétations, sa portée et ses différents mécanismes, ainsi que leur vision de l'efficience.

En partant des théories contractuelles des organisations qui constituent le corpus central des recherches sur la gouvernance, nous avons enchaîné par l'analyse de la gouvernance au regard des courants constituant le socle des approches dites alternatives, soit ceux s'opposant aux théories contractuelles orthodoxes ou proposant un changement radical de paradigme, mais également complémentaires ou s'inscrivant parfois dans les prolongements de ceux-ci, telles que les théories cognitives et la théorie de l'intendance. Enfin et pour clore ce chapitre, nous avons suggéré une tentative de comparaison entre les différentes théories traitées, en nous appuyant sur les conceptions qu'elles se font de la gouvernance d'entreprise et de l'efficience organisationnelle.

6- Il ne s'agit nullement pour nous de délimiter ou de tracer les frontières nettes de chaque perspective théorique, ce qui est d'ailleurs difficilement réalisable compte tenu des passerelles existantes entre les diverses théories que nous allons traiter et de certaines hypothèses fondamentales qu'elles se partagent, mais une tentative d'appréhender la gouvernance sous des optiques différentes et cerner ses diverses acceptions.

-1-

Analyse conceptuelle de l'efficience et de la gouvernance d'entreprise

Ce point a pour objectif de clarifier les ambiguïtés entourant les concepts d'efficience et de gouvernance. Nous examinerons l'efficience en la distinguant des concepts similaires mais distincts, avant d'exposer diverses définitions de la gouvernance d'entreprise.

1.1. L'efficience: principe supérieur de la stratégie

Comme nous venons de le signifier dans l'introduction de cet ouvrage, la recherche de l'efficience constitue le principe supérieur de la stratégie. Toutefois, la notion d'efficience ne fait ni l'objet d'une définition universellement acceptée, ni de mesures empiriques consensuelles, ce qui implique que la délimitation de cette notion est chargée d'ambiguïté et explique les différentes interprétations qui lui sont réservées. Nous allons examiner la notion d'efficience, en la distinguant des autres notions qui lui sont aussi proches que lointaines et nous allons établir une typologie de ce vocable. Il s'agit donc de préciser ce qu'est l'efficience et ce qu'elle n'est pas.

Couramment, *« l'efficience décrit l'optimisation des moyens utilisés pour obtenir un résultat ; elle est synonyme de productivité, de rendement, d'économie. [...] par efficience, on fait bien les choses »* (Louart, 1999). L'ambiguïté qui entoure la notion d'efficience pousse à la confondre avec d'autres notions, certes proches mais différentes, tels que le rendement, la performance, la productivité et surtout l'efficacité.

Dans cette confusion irréductible entre efficience et efficacité, Ruffier (1996) définit l'efficacité comme celle qui mesure la capacité d'utiliser les moyens pour parvenir à une fin donnée. Ce faisant, une entreprise est efficace si elle utilise au mieux ses ressources. Il avance que l'efficience porte sur le moyen terme, où les moyens et les buts sont appelés à évoluer. L'efficience vise, par conséquent, plus la capacité à se maintenir dans la durée qu'à réaliser les meilleurs résultats immédiats. Au-delà de ces définitions de l'efficacité et de l'efficience qui prêtent à confusion, il faut noter l'importance du temps (la durée) qu'introduit Ruffier ; il parle de l'efficacité immédiate et de l'efficience dans la durée. En d'autres termes, entreprendre un projet dans une perspective d'efficience à moyen et long terme, doit être mené de manière à permettre une meilleure utilisation des ressources. *A contrario*, Montebello (1976) souligne l'importance du temps et de la durée, mais en l'attribuant à

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

l'efficacité. Il souligne qu'il existe un consensus sur la mesure ultime de l'efficacité d'une organisation: sa survie⁷. La prise en compte des objectifs longtermistes de la firme confère aux notions d'efficience et d'efficacité des implications stratégiques.

Nous avons constaté à travers nos diverses lectures qui portent sur l'efficience que cette confusion trouve ses origines dans la traduction faite de deux notions de l'anglo-saxon vers le français: "*effectiveness*" et "*efficiency*" qui se traduisent respectivement "efficacité" et "efficience". Parfois, dans ces traductions, d'autres termes, tels que la rentabilité ou le profit sont employés pour "*efficiency*".

Etzioni (1971) considère que l'efficience est mesurée par la quantité de ressources utilisée pour produire une unité de production. Elle est fréquemment appréciée en termes de coûts de production ou de productivité. En général, l'efficacité est définie comme le degré d'atteinte des objectifs spécifiques que l'entreprise s'est fixée. Cela donne à la notion d'efficacité une dimension plus large que celle de l'efficience, mais elles vont souvent de pair.

Notant toutefois qu'une entreprise peut être efficace sans être efficiente et vice-versa. Cependant, l'efficience n'a de sens que si l'efficacité s'accroît. En d'autres termes, à quoi sert d'accroître l'efficience au détriment de l'efficacité? Si les objectifs ne sont pas atteints, peu importe alors la manière avec laquelle les moyens ont été utilisés! Cela suppose que le concept d'efficience est à rapprocher à des objectifs quelle que soit leur nature, sans quoi, il risque de demeurer une curiosité intellectuelle sans objet. Par ailleurs, la notion d'efficience est fréquemment assimilée à la performance. En réalité, elle peut être considérée uniquement comme un élément de la performance de l'entreprise dont elle constitue une mesure interne⁸.

Nous pouvons *In fine* définir l'efficience d'une firme comme le niveau d'aptitude obtenu dans la capacité à mobiliser les différentes ressources (matérielles et humaines), afin de répondre à des objectifs préalablement fixés, qu'il s'agisse d'objectifs techniques (produits et/ou services dans les formes et les coûts requis par la demande), ou des objectifs organisationnels (mobilisation, coordination...), ou encore des objectifs sociaux (satisfaction et épanouissement du personnel).

Pour ce qui est de la définition de l'efficience organisationnelle, elle s'inscrit dans une classification de l'efficience portant sur les objectifs fixés. Ainsi, pour les

7- Cette association entre survie et efficience/efficacité, qui renvoie au darwinisme économique (la sélection par la concurrence entre les firmes), est contestée par la biologie moderne. Les notions de sélection et d'adaptation ne sont pas nécessairement liées, car la sélection ne dépend pas uniquement de l'adaptation mais également de la capacité des espèces à procréer.

8- La performance donne une signification plus large et renvoie à la fois à l'accomplissement d'un processus, d'une tâche, mais aussi aux résultats obtenus.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

besoins de ce chapitre, un premier catalogage peut être réalisé⁹ en se référant à l'objet ou à l'objectif (efficacité). Nous distinguons globalement trois types d'objectifs de l'entreprise: les objectifs économiques qui renvoient au résultat financier, la productivité, le chiffre d'affaires, le gain, etc. Les objectifs d'ordre social, tels que le bon climat de travail, la satisfaction du personnel (cadres ou non-cadres), ou encore leur épanouissement. Et les objectifs organisationnels que l'on peut considérer comme des objectifs intermédiaires, de bon fonctionnement de la structure organisationnelle, qui ne constituent pas des fins en soi, au même titre que les objectifs de nature économique et sociale (*Kalika*, 1995). Le lien établi entre l'efficacité et l'efficience est que cette dernière réside dans l'optimisation et la rationalisation dans l'utilisation des ressources pour atteindre les objectifs fixés, *i.e.* lorsque l'efficacité est donnée. Ce faisant, nous pouvons, compte tenu de la variété des objectifs identifiés, parvenir à une typologie de l'efficience basée sur ces objectifs. Nous distinguons alors l'efficience économique qui est la capacité à atteindre les objectifs économiques à moindre coûts. L'efficience sociale qui est l'optimisation dans l'utilisation des ressources humaines et matérielles pour atteindre les objectifs sociaux de l'entreprise. Et enfin, l'efficience organisationnelle qui dépend de la capacité de la firme à minimiser globalement les coûts organisationnels, afin d'atteindre des objectifs organisationnels donnés.

1.2. La gouvernance d'entreprise: une notion polysémique

Les origines étymologiques de la gouvernance sont diverses et il est important avant d'approfondir notre analyse de connaître les différentes définitions de la gouvernance. Ces définitions de la gouvernance - car il faut bien utiliser le terme pluriel en vue des diverses influences qui sont à l'origine d'une multitude de perceptions et de son caractère polysémique- sont diverses et évoluent en fonction des mutations que les entreprises et leur fonctionnement ont subies, mais surtout en fonction de l'activité académique intense qu'elle a suscité depuis des décennies.

Etymologiquement, le mot gouvernance vient du grecque "*kubernân*" qui signifie "diriger" qui a donné *kubernêtikê*, « l'art du pilotage » d'un char ou d'un navire. Le terme a évolué vers le latin pour devenir "*gubernare*" et désignait de manière plus précise "gouverner les hommes" (*Mangeri*, 2014), ou "*gubernamen*" qui prend un sens précis concernant la seule gestion de l'Etat (*Gomez*, 1996). On rencontre le vocable gouvernance dans la langue française au XIII^{ème} siècle, utilisé comme équivalent de "gouvernement", puis au XIV^{ème} siècle avec le sens d'« art de gérer », et à partir de

9- Une autre typologie sera proposée dans la troisième section de ce chapitre, reposant sur les perceptions de l'efficience dans les diverses théories mobilisées.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

1478 pour désigner certains territoires du nord de la France dotés d'un statut administratif particulier (Paye, 2005). Son équivalent anglais « *governance* » est attesté pour la première fois en 1380, avec le même sens. Mais ce n'est que dans les années 1980 que les mots "gouvernance" et "*governance*" ont refait véritablement leur apparition et ont été remis à l'honneur dans les années 1990 par des économistes et politologues anglo-saxons, ainsi que par certaines institutions internationales (ONU, BM et FMI, notamment), de nouveau pour désigner "l'art ou la manière de gouverner". L'utilisation du mot gouvernance dans la littérature économique remonte au débat entamé par Berle et Means (1932) pour expliquer le dysfonctionnement de la firme managériale ou démocratique et la crise de 1929 - par la défaillance du système de contrôle des dirigeants ayant une fonction d'utilité distincte de celle des actionnaires - ce qui a favorisé l'apparition de comportements opportunistes. Puis, il sera utilisé en 1937 dans l'article devenu très célèbre de Coase « *the nature of the firm* ». Avec le temps, le concept de gouvernance a évolué considérablement et a pris plusieurs définitions. Le comité britannique, dans son rapport annuel Cadbury (1992), a souligné que « *la gouvernance est le système par lequel les sociétés sont dirigées et contrôlées* ». Shleifer et Vishny (1997) ont défini la gouvernance comme l'« *ensemble des mécanismes qui garantissent aux différents bailleurs de fonds un retour sur l'investissement, en évitant une appropriation de valeur excessive par le dirigeant et les actionnaires dominants* ». Cette définition sous-entend que le rôle d'un système de gouvernance est de limiter, par le biais d'un ensemble de mécanismes, le pouvoir des dirigeants et des actionnaires de contrôle et que la valeur de la firme est appréciée à l'aune des intérêts des différents investisseurs. Néanmoins, même s'ils insistent sur la notion de contrôle, ils restent vagues sur les moyens dont sont dotés les investisseurs pour surveiller la gestion de leurs fonds.

Quant à La Porta et al. (2000), ils soutiennent que « *la gouvernance d'entreprise est l'ensemble des dispositions, des institutions et des règles de droit conçues pour empêcher l'éviction des investisseurs minoritaires par les dirigeants majoritaires* ». Cette définition signifie que l'objectif de la gouvernance est de protéger les actionnaires de l'opportunisme des dirigeants, mais également elle met l'accent sur l'existence de frictions qui peuvent subsister entre les actionnaires minoritaires et ceux majoritaires, dues essentiellement aux comportements opportunistes de ces derniers. Selon un "rapport final du groupe d'experts sur la gouvernance d'entreprise en Suisse", « *la gouvernance peut être définie d'un double point de vue: au sens large, comme l'ensemble "des questions d'organisation et de structures qui sont en rapport direct ou indirect avec la protection des actionnaires"* et au sens strict, comme l'ensemble des questions d'organisation et de contrôle des principaux organes dirigeants des entreprises, c'est-à-dire essentiellement des questions d'équilibre et de transparence » (Lindentu, 2008, p. 11). Ces deux définitions mettent en évidence la question de l'équilibre de pouvoir entre les différentes composantes de l'entreprise et l'importance de la transparence pour le

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

maintien de cet équilibre. *Williamson* (1985) définit la ‘*corporate governance*’ ou la gouvernance d’entreprise, qu’il élargit à l’ensemble des organisations (même étatiques), comme étant les structures gouvernant les transactions qui se produisent entre l’entreprise (ou l’organisation) et ses dirigeants. Cette définition montre que l’objet de la gouvernance n’est pas l’apanage des entreprises managériales, mais il peut être étendu à des organisations ou institutions étatiques, tels que les gouvernements. *Charreaux* (1997, 2004), en définissant la gouvernance comme « *l’ensemble des mécanismes organisationnels ou institutionnels ayant pour effet de délimiter les pouvoirs et d’influencer les décisions des dirigeants, managériaux ou politiques, autrement dit qui “gouvernent” leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire* », semble approuver la perception de *Williamson* (1984), dans le sens où la définition qu’il propose parle aussi bien de la gouvernance publique que de la gouvernance privée.

Toutefois, on confond parfois entre le management et la gouvernance. Selon *Pérez* (2003), l’objet de la gouvernance n’est pas d’étudier la façon dont les dirigeants gouvernent, ce qui conduirait à confondre gouvernance d’entreprise et management, mais plutôt la façon dont ils sont gouvernés¹⁰. C’est ainsi qu’il qualifie la gouvernance d’entreprise de « *management du management* ». Le terme ‘*gouvernance*’ ne doit pas être confondu avec celui ‘*gouvernement*’, même s’ils ont la même origine. Selon le Journal Officiel de la République Française, « *le gouvernement, c’est le hiérarchisme, l’autoritarisme, le centralisme ; la gouvernance, c’est la délibération, la démocratie, le consensus* ». Par ailleurs, le caractère plurivoque de la gouvernance a longtemps empêché son institutionnalisation. En France par exemple, l’institutionnalisation de ce terme n’intervient que le 22 Avril 2009, date à laquelle le Journal Officiel de la République Française publia la définition du mot gouvernance: « *manière de concevoir et d’exercer l’autorité à la tête d’une entreprise, d’une organisation, d’un État [...]. La gouvernance s’apprécie non seulement en tenant compte du degré d’organisation et d’efficacité, mais aussi et surtout d’après des critères tels que la transparence, la participation, et le partage des responsabilités* ». En Algérie, le Code Algérien de Gouvernance d’Entreprise (2009) définit la gouvernance comme celle qui « *...est à la fois, une philosophie managériale et un ensemble de dispositions pratiques visant à assumer la responsabilité 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* » (GOAL, 2009, p. 16).

Pour notre part, nous définissons la gouvernance comme « *un système permettant, d’une part, une régulation du jeu managérial, à travers la conduite, la gestion, le contrôle de l’entreprise, en spécifiant les pouvoirs, les responsabilités et les relations des actionnaires et des dirigeants. Et d’autre*

10- C’est également la différence entre les théories managériales et les théories de la gouvernance d’entreprise.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

part, la défense de l'intérêt social, en s'assurant que l'objectif de création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes est bien pris en charge ». Par cette définition, nous souhaitons rendre compte implicitement des dissensions potentielles entre les différentes parties prenantes en termes d'intérêts, de répartition de pouvoir et de responsabilité, et le rôle de système de gouvernance à travers ses différents mécanismes dans la création et le partage équitable de la valeur.

-2-

Analyse exploratoire des théories dominantes de la gouvernance d'entreprise

La présente section porte sur une revue de littérature se rapportant à la gouvernance d'entreprise et à l'efficience organisationnelle. L'objectif est de permettre une meilleure compréhension de l'objet, l'évolution et les prolongements de la gouvernance d'entreprise et des différentes perceptions de l'efficience et ce, au regard de la théorie prégnante ou dominante de la gouvernance. La théorie dominante de la gouvernance, en l'occurrence les théories contractuelles des organisations (la théorie des droits de propriété, la théorie de l'agence et la théorie des coûts de transaction) est qualifiée d'orthodoxe, car elle se limite à une perception restreinte de la création de valeur basée sur la capacité des organisations à réduire les origines de l'inefficience. En effet, les théories contractuelles des organisations constituent un cadre fertile pour analyser la gouvernance et l'efficience des entreprises. Toutefois, même si elles retiennent l'efficience comme critère de sélection entre les systèmes de gouvernance, selon le principe de sélection naturelle, et tendent à expliquer comment les systèmes de gouvernance peuvent contribuer à améliorer l'efficience de la firme, elles reposent sur une interprétation particulière du "*darwinisme économique*", et attribuent à l'efficience des contenus différents (Charreaux, 2006).

2.1. La théorie des droits de propriété, ou la supériorité des systèmes de propriété privée

L'idée de départ de la théorie des droits de propriété, désormais (TDP), est l'existence des droits de propriété associés à un comportement individuel qui est la maximisation de l'utilité, débouchant sur une augmentation de l'efficacité collective. Cette perception met en avant la supériorité de la propriété privée sur le reste des formes de propriété, s'opposant ainsi aux idées marxistes et s'inscrivant dans une approche néolibérale (Courret, 1987). La TDP est au cœur de l'approche néoclassique

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

des institutions, qui s'est fortement développée depuis les années 1960, notamment à partir des travaux de *Alchian* et *Demsetz* (1972).

Son objet est de montrer comment les droits de propriété agissent sur l'efficience des systèmes économiques, et que la propriété privée, combinée avec le marché, est seule de nature à assurer une allocation optimale des ressources et le développement économique (*Weinstein*, 2012). Ses précurseurs ont tenté de démontrer sur ces bases que la firme capitaliste « classique » que l'entreprise individuelle, est la forme d'organisation la plus efficace.

En effet, la TDP s'interroge sur les effets que pourrait avoir la structure des droits de propriété sur l'efficience de l'entreprise et, par conséquent, sur sa performance. Dans cette perspective, deux approches se distinguent: l'une est positive et tente d'expliquer comment les comportements des agents économiques sont influencés par les différents systèmes de droits de propriété et quelles en sont les conséquences sur le bien-être social et/ou les processus économiques. Ainsi, par rapport au comportement individuel, le fait de mettre en place des droits de propriété sur des ressources augmente-t-il l'incitation à les exploiter efficacement? Par rapport aux organisations, la séparation entre les fonctions de propriété et de contrôle¹¹ dans l'entreprise accroît-elle leurs performances? Et concernant le système économique, on peut s'interroger particulièrement sur l'efficience des entreprises algériennes, notamment les entreprises publiques au regard de la TDP¹². L'autre approche est normative et cherche à déterminer le système de droit de propriété permettant une meilleure efficience des entreprises.

À travers ses postulats, la TDP maintient globalement les fondements analytiques néoclassiques. Elle s'accorde en effet avec la théorie standard (traditionnelle) sur le principe de la rationalité substantive et le comportement de maximisation, elle marque néanmoins une rupture quant à la perception de la firme comme une entité complète et indivisible¹³. Elle considère que quel que soit le droit de propriété qu'il possède, l'agent est motivé par la recherche de son intérêt individuel et la maximisation de sa fonction d'utilité. Concernant le comportement de l'individu, elle souligne que celui-ci est significatif, car il reflète ses préférences. En outre, c'est

11- La fonction de "contrôle" correspond au pouvoir de prise de décisions (la fonction décisionnelle), à ne pas confondre avec la fonction de surveillance (évaluation de la performance).

12- Cela ne sous-entend pas que nous négligerons les autres formes de propriété.

13- La TDP considère que l'entreprise n'est pas une entité complète et indivisible, car elle est constituée d'individus qui maximisent leur utilité, ce qui implique que le centre d'analyse n'est plus la firme mais les agissements des individus qui la composent et qui peuvent expliquer leurs préférences. Ces individus sont soumis ainsi aux contraintes imposées par le système dans lequel ils sont insérés.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

l'imperfection de l'information et l'existence des coûts de transaction qui expliquent le comportement économique des individus, quant à leurs choix. Elle rejette la maximisation du profit comme la seule composante de la fonction d'utilité d'un agent; il s'agit de la maximisation de la fonction d'utilité et non seulement le profit, même si le profit reste une motivation, ce qui signifie que les agents économiques ont d'autres objectifs que celui du profit (*Amann, 1999*).

La TDP, soutient que les droits de propriété, s'ils sont garantis et spécifiés, pourraient fournir des incitations et des motivations à utiliser d'une manière plus efficiente les ressources et valoriser les actifs. Ces incitations ont comme effets de procurer des avantages ou des inconvénients pour celui qui jouit des droits de propriété ou pour les autres individus. Il s'agit d'une autre fonction qui est l'internalisation des externalités¹⁴. Cette dernière engendre des coûts [externalité positive (coût d'exclusion), externalité négative (coût de protection)]. Les droits de propriété deviennent effectifs lorsque les gains attendus de l'internalisation sont supérieurs aux coûts de cette internalisation (*Demsetz, 1967*) - In, *Couret* (1987, p. 64).- . En résumé, la notion d'externalité signifie que chacun va supporter le coût de ses actions, mais va jouir également des bénéfices de celles-ci.

Quant à l'efficacité des droits de propriété comme un système incitatif, la TDP stipule qu'elle dépend de deux conditions qui sont l'*exclusivité* et la *transférabilité* comme l'affirment (*Fufuboth et Pejovich, 1972*) - In, *Amann, (1999, p. 23)* - : « *Détenir un droit sur un bien, c'est pouvoir l'utiliser, ou changer la forme, la substance, en transférer tous les droits par la vente ou une partie seulement par la location* ». L'exclusivité signifie la liberté de jouissance et du libre exercice ou disposition d'un droit de propriété par un individu sans interférence d'autrui dans le cadre légal par le contrat, une législation ou par d'autres règles¹⁵. L'exclusivité se réfère au caractère absolu du droit. Ce sentiment de liberté et de pouvoir sur une propriété est susceptible de créer des incitations et des motivations. La transférabilité (cessibilité ou encore diffusion), est la liberté dont jouit l'individu et qui lui confère le droit de le céder à un autrui par la vente, la location ou en changeant sa forme. La transférabilité, si elle est respectée et non entravée par une

14- Une externalité est la conséquence de la détention et la jouissance d'un droit de propriété dont seul le propriétaire devait bénéficier (externalité positive). Cependant, une externalité est négative lors ce que l'individu exerce son activité et jouit de son droit tout en faisant subir à autrui des coûts auxquels ils n'ont pas consenti. Le concept d'externalité est introduit par *Sidgwick* (1887) pour caractériser les divergences entre intérêt privé et intérêt public, puis développé par *Marshall* (1890) en présentant le concept d'économies externes positives pour montrer que la décroissance des coûts de production industriels a pour origine non seulement les économies internes (organisation, taille de l'entreprise), mais également d'économies externes, ce qu'il appelle le « *progrès général de l'environnement industriel* » (*Costes, 2009*).

15- L'exclusivité ne veut pas dire sans restriction ; on peut jouir librement de ce doit mais selon les dispositions légales.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

réglementation sévère et excessive, permet de tirer profit ou d'obtenir le meilleur usage par d'autres individus. En plus des conditions de l'efficacité qui sont l'exclusivité et la transférabilité, il faut noter l'importance du caractère séparable ou "partitionnable" des droits de propriété, *i.e.* que plusieurs agents peuvent détenir différents attributs sur un même actif, bien évidemment dans la mesure où le bien peut être détenu par un ou plusieurs personnes. Il s'agit de la *partitionabilité*. Pour la TDP, toute restriction, légale ou pas, apportée aux trois conditions des droits de propriété qui sont l'exclusivité, la transférabilité et la partitionabilité d'un bien, associées à leurs trois attributs, est considérée comme une atténuation des droits de propriété sur ce bien, qui affecte la valeur que ce soit pour le propriétaire ou pour autrui et aboutit au relâchement des systèmes d'incitation.

L'atténuation des droits ou précisément le degré du respect des conditions et attributs des droits de propriété, sont à l'origine de formes de propriété diverses, qui conduisent à la formation des formes d'organisation, dont les comportements de leurs dirigeants sont hétérogènes.

▪ **L'entreprise capitaliste classique:** *Alchian* et *Demsetz* (1972) définissent l'entreprise comme étant « ... une organisation efficace de production en équipe ». Toutefois, si certaines conditions ne sont pas respectées, la production en équipe peut engendrer certains problèmes du fait de la participation d'un nombre important de personnes à la production. Cela est susceptible de rendre la mesure de leur contribution marginale très difficile et très onéreuse, et de ce fait, leur rémunération n'est pas liée à leur productivité individuelle, générant ainsi un comportement de cavalier libre (*passager clandestin*). *Alchian* et *Demsetz* (1972) proposent un moniteur dont le statut sera différent des autres membres, afin d'éviter le problème de "qui contrôle qui" et qui aura la tâche de mesurer et contrôler la contribution de chaque membre. Il sera aussi doté d'une présence dans tous les rapports contractuels, de la possibilité de modifier les structures de l'équipe, de recevoir le rendement résiduel (*créancier résiduel*) et de céder les droits découlant de son statut. Cela permettrait de régler le problème d'information imparfaite et le *risque moral* propre à la production en équipe. Il s'agit du respect total des attributs des droits de propriété qui procure des incitations permettant ainsi l'efficacité. Le créancier résiduel, qui est aussi l'agent central (*contrôleur résiduel*)¹⁶, exerce un contrôle et un effort de discipline sur l'équipe, ce qui constitue une source d'efficacité.

▪ **La grande entreprise moderne (l'entreprise managériale)** organisée en société par actions et qui s'est imposée comme la forme d'organisation dominante de

16- La confusion entre la fonction de décisionnelle et celle de contrôle, préconisée par *Berle* et *Means* (1932), mais aussi par *Alchian* et *Demsetz* (1965). Pour eux, ce principe est l'essence même de la firme.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

l'entreprise et comme une institution centrale du capitalisme moderne (Weinstein, 2012), et dont l'analyse suscite un double raisonnement: *premièrement*, il y a ceux qui soutiennent Berle et Means et qui la qualifient d'organisation inefficience, du fait de la séparation entre la propriété et le contrôle qui ne répond pas aux critères d'efficience néoclassique, ni aux attributs des droits de propriété, générant un affaiblissement de ces droits. En effet, en considérant que le capital se trouve dilué entre un nombre important de propriétaires, d'un côté les dirigeants ne cherchent pas à maximiser la richesse des actionnaires (ils détiennent au mieux qu'une partie des actions) et se retrouvent avec une grande marge de manœuvre. D'un autre côté, les propriétaires, du fait des coûts très importants de contrôle et de détection des pratiques discrétionnaires des dirigeants (liés surtout à l'imperfection de l'information), renoncent au contrôle ou du moins relâchent leur surveillance des dirigeants. Cela va permettre aux dirigeants de maximiser leur fonction d'utilité ou augmenter leurs dépenses de biens non pécuniaires. Cette thèse stipulait que cette forme d'organisation reflétait l'évolution de la société capitaliste qui se s'achemine vers le déclin de la propriété privée. *Deuxièmement*, certains critiquent ce raisonnement et soutiennent que tant que les actionnaires continuent de supporter les pertes et acquièrent les bénéfices (tant que les bénéfices sont supérieurs aux pertes), et qu'ils peuvent toujours échanger les actions sur un marché ouvert, l'attribution de la gestion de leurs ressources à des managers n'a aucune incidence sur la firme et la dispersion de la propriété n'est qu'un arrangement institutionnel. *A contrario*, elle permettrait l'exploitation des gains de spécialisation par la partitionabilité et l'aliénabilité des droits de propriété (Coriat et Weinstein, 1995).

▪ **L'entreprise publique** se caractérise par l'absence de contrôle véritable de « l'actionnaire », de menace de prise de contrôle d'entreprises et de mécanismes incitatifs classiques des managers. On y observe une atténuation des droits de propriété¹⁷: d'un côté, le salarié n'est pas motivé pour augmenter son effort, car c'est toute la collectivité qui va en bénéficier, alors qu'il est le seul à supporter le coût de l'effort. D'un autre côté, les managers qui ne bénéficient pas du rendement résiduel poursuivraient leurs propres intérêts, ce qui va provoquer une déficience des mécanismes incitatifs et par la même une perte d'efficience. Ajoutant à cela, l'absence de la cessibilité des droits de propriété qui limite le choix de l'agent public.

▪ **L'entreprise socialiste** qui appartient à l'État et dans laquelle aucun agent interne ne détient la responsabilité, personne n'est donc motivé à rechercher le bien-

17- L'usus est possédé collectivement par les salariés, alors que le fructus et l'abusus appartiennent à l'Etat.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

être de l'entreprise, car le statut des travailleurs est protégé et le pouvoir de l'entreprise est limité, en plus de l'inexistence de sanctions (faillite). L'absence de rotation de la classe dirigeante rend les managers en activité sans motivation et les incitent à poursuivre leurs propres objectifs, essentiellement celui de maintenir l'institution existante (*Amann, 1999*). Les dirigeants privilégient l'accumulation du capital pour les périodes difficiles, générant ainsi l'inefficience.

▪ **L'entreprise coopérative** qui exprime la propriété collective non cessible, le *fructus* appartient collectivement aux salariés et aux dirigeants. Fréquemment, ils cherchent à maximiser leurs fonctions d'utilité, notamment les salaires au détriment du réinvestissement. Le contrôle est peu efficace, car il est effectué par des personnes désignées par les salariés.

Tableau N° 01 — Tableau synoptique des types de propriété

Qui possède →	Individu	Individus	Organisation (Entreprise)	Organisation (État)
Caractéristiques du droit de propriété ↓				
<i>Exclusif</i>	Oui	Oui	Oui	Oui
<i>Usus</i>	Oui	À l'employé	Oui	Oui
<i>Fructus</i>	Oui	Au propriétaire	À l'employé	À la collectivité
<i>Cessible</i>	Oui	Parfois limité	Non	Non
<i>Abusus</i>	Oui	Partagé	Éventuellement aux employés	Non
<i>Type de propriété</i>	Propriété privée	Propriété privée atténuée	Propriété collective atténuée	Propriété publique
<i>Type d'entreprise</i>	Capitaliste	Coopérative	Managériale	D'État

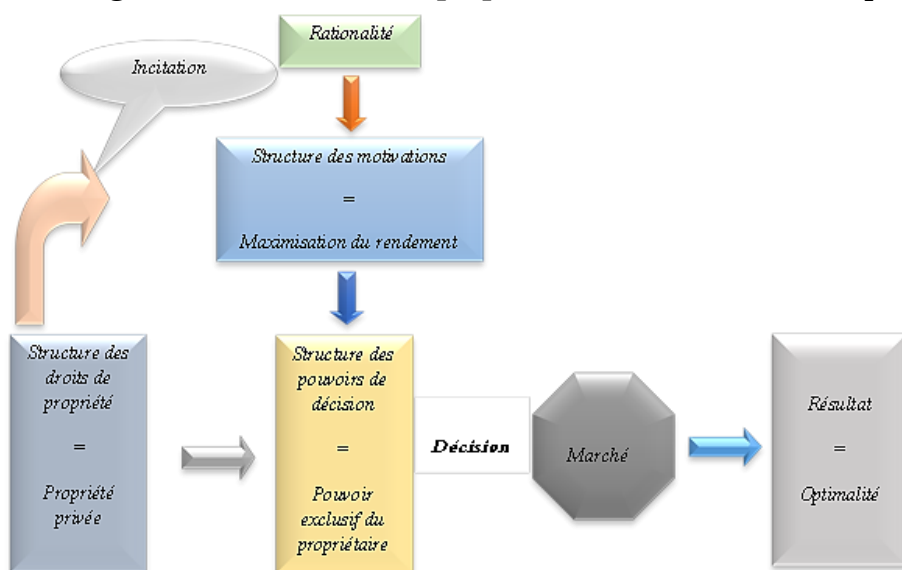
Source: *Gomez* (1996, p. 39).

En somme, la TDP entend démontrer la supériorité des systèmes de propriété privée sur les autres formes, notamment sur la propriété collective. Elle considère que les relations entre les agents qui composent l'entreprise ne sont que des rapports contractuels reflétant des échanges de droits de propriété sur des biens. La définition de l'organisation dépend donc de la manière dont sont délimités et affectés les droits de propriété reliés à des actifs spécifiques (*Ronleau, 2007*). Elle considère que l'existence de droits de propriété non atténués procure à leur détenteur des incitations et des avantages qui influencent, déterminent et modifient considérablement son comportement. De là, l'efficience d'un système de droits de propriété est fonction de

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

l'aptitude de chaque cocontractant à minimiser les coûts contractuels dans un contexte d'incomplétude de contrats et compte tenu de la manière dont sont délimités et affectés les droits de propriété (exclusivité et transférabilité), ainsi que des incitations que cette affectation génère. Ce faisant, et comme le précise *Hansmann* (1988), une forme organisationnelle efficace est celle pour laquelle la structure de propriété (issue de la manière dont ces droits sont définis et répartis) permet de minimiser l'ensemble des coûts de transaction qui sont issus de l'ensemble des relations de la firme avec ses partenaires. Et le contraire pourrait donc expliquer l'inefficience de certaines formes organisationnelles.

Figure N° 02 — Droits de propriété et efficience économique



Source: Barrère (2001, p. 20).

L'apport principal de cette théorie est de tracer les frontières de l'entreprise de manière assez nette. La propriété des actifs tangibles détermine l'entreprise. Ce qu'on reproche principalement à la théorie des droits de propriété est la faiblesse des validations empiriques (*Couret*, 1987). Bien que les droits de propriété reposent sur l'existence de relations contractuelles libres qui aboutissent au choix le plus efficace, cela n'implique pas forcément que tout est une relation contractuelle. Dit autrement, les relations entre les différents individus qui composent la firme ne peuvent être vues uniquement selon une optique uniquement contractuelle.

2.2. La contribution remarquable de la théorie de l'agence

Le concept de "l'agence" est très ancien; ses origines remontent aux années 1920 avec *Knight* (1921) qui explique la résolution des problèmes d'agence par le choix de bons leaders pour les activités de gestion. Mais, les prémisses de la théorie de l'agence sont formulées dans les années 1930 par *Berle et Means* (1932) qui, dans leurs travaux, s'interrogent sur les conséquences de la séparation des fonctions de propriété et de décision sur la performance des firmes managériales. Ces travaux ont tenté de démontrer que lorsque le dirigeant détient une part significative du capital de l'entreprise, ses intérêts convergent avec ceux des autres actionnaires, et par conséquent, la performance financière de l'entreprise est plus importante. Puis au milieu des années 70, dans le prolongement de ces travaux, *Jensen et Meckling* (1976), en se basant également sur les travaux de *Ross* (1973) et en prenant du recul par rapport à la démarche d'*Alchian et Demsetz* (Théorie des droits de propriété)¹⁸, donnent une définition plus réaliste de la firme et la qualifient de "nœud de contrats", et développent ainsi les fondements de la théorie de l'agence. La théorie de l'agence est intimement liée à celle des droits de propriété, car elle s'inscrit également dans les théories contractuelles des organisations et s'en inspire énormément.

Globalement, une agence est définie comme étant toute situation où l'autorité et la responsabilité sont déléguées de telle façon que ceux qui supportent le risque sont séparés de ceux qui décident et gèrent. En d'autres termes, une relation d'agence est la situation dans laquelle un individu (propriétaire) dépend de l'action d'un autre individu (manager). La relation d'agence est généralement conflictuelle, car les intérêts des individus sont rarement convergents¹⁹, et ces conflits induisent des coûts divers. Les conflits d'agence qui découlent de la coopération entre les différents individus portent sur les droits de propriété. Ils sont issus des divergences dans l'allocation et l'affectation des décisions dans le but de créer des valeurs, ou dans l'appropriation et le partage de ces valeurs²⁰. De ce point de vue, la théorie de l'agence est associée au

18- La théorie de l'agence est considérée comme une nouvelle théorie économique des droits de propriété...

19- Cette divergence d'intérêt a été déjà évoquée par *Smith* (1776) dans "la richesse des nations", où il soutient que les directeurs des compagnies (cotées) étant les gestionnaires de l'argent d'autrui plutôt que de leur propre argent, on ne peut guère s'attendre à ce qu'ils y apportent la même vigilance exacte et soucieuse que les associés apportent souvent dans le maniement de leur fonds.

20- *Byrd, Parrino & Pritsh* (1998) distinguent trois catégories de conflits d'agence: **1-** Problèmes d'efforts qui naissent lorsque les actionnaires craignent qu'ils ne puissent pas atteindre le niveau de rendement souhaité, à cause de l'insuffisance d'effort fourni par les dirigeants. **2-** Mauvaise allocation des ressources de la firme ou son détournement pour des fins individuelles par les dirigeants. **3-** Problème d'horizon temporel découlant de la divergence dans la perception de l'horizon entre les actionnaires (vision longtermiste) et les dirigeants (vision courtermiste). **4-** La

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

problème de la gestion de la relation entre les propriétaires et les gestionnaires, et s'interroge sur la manière qui permettrait de raccorder les intérêts des actionnaires et ceux des gestionnaires, afin de minimiser les coûts d'agence. Dès lors, la théorie de l'agence se voit comme une théorie qui explique les formes organisationnelles comme modes de résolution des conflits et la réduction des coûts qui en résultent (Théorie Positive d'Agence), ou comme celle qui propose des mécanismes d'incitation et de contrôle permettant de diminuer ces coûts (Théorie Normative d'Agence).

La théorie de l'agence repose sur deux hypothèses comportementales essentielles: *premièrement*, tous les individus sont supposés agir de façon à maximiser leur fonction d'utilité. *Deuxièmement*, ils sont capables d'anticiper rationnellement et sans biais, l'incidence des relations d'agence sur la valeur future de leur patrimoine. La théorie de l'agence s'appuie dans sa conception sur la notion de contrat qui est à la base de l'existence de l'entreprise, considérée comme un ensemble d'individus liés par des relations contractuelles. La firme est un système de contrats libres entre agents égaux. Le contrat induit une relation d'agence entre un principal et un agent, de telle façon que le principal dépend de l'agent. L'action de l'agent se fait dans une situation d'incomplétude de contrats, d'imperfection et d'asymétrie informationnelle, ce qui génère des conflits surtout d'intérêts, inducteurs de coûts d'agence. Et le tout dans l'hypothèse de la rationalité limitée et en supposant que chaque acteur cherche non pas la maximisation mais la satisfaction de son utilité, et en prenant des décisions satisfaisantes et non pas optimales, même si chacun poursuit son intérêt personnel (*hasard moral*)²¹.

La relation d'agence est conflictuelle et génère par conséquent des coûts multiples. Les coûts d'agence représentent donc les coûts des conflits²² d'intérêts dans les situations de coopération et sont égaux à la somme des coûts de conception, de

prédisposition à l'acceptation des risques par les actionnaires, car ils peuvent les réduire en diversifiant leurs investissements et *a contrario*, l'aversion au risque affichée par les dirigeants.

21- Il n'y a pas de contradiction dans ce que nous venons de développer, tout dépend de type d'approche, *i.e.* qu'il s'agisse de la TPA ou de la TNA. Les individus sont maximisateurs de leur utilité sous contraintes qui peuvent être cognitives et les choix effectués prennent en considération les coûts d'acquisition du savoir et de l'information. La TPA retient une conception de la rationalité contraire à la TNA et proche de celle de *Williamson*, *i.e.* du genre "limitée", tout en maintenant le caractère calculateur de l'individu mais sous contraintes cognitives, qui les conduit *in fine* à prendre des décisions satisfaisantes plutôt qu'optimales (*hasard moral*). En effet, les différences entre la TPA et la théorie principal-agent résident notamment dans le modèle de rationalité retenu, par les variables fondamentales des modélisations et par les méthodes utilisées (*Charreaux*, 2000).

22- Les conflits d'agence sont de nature précontractuelle ou post-contractuelle. Pour les conflits précontractuels, l'incertitude et l'asymétrie de l'information concernant les capacités de l'agent et les termes de contrat, engendrent des coûts liés à l'acquisition de l'information à la transmission de l'information et à l'inadaptation. Les conflits post-contractuels se manifestent sous forme de « risque moral » dans le cas où l'agent ne respecte pas ses engagements.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

mise en œuvre et de maintenance des systèmes d'incitations et de contrôle, et de la perte résiduelle (du manque à gagner relatif à la résolution imparfaite de ces conflits). Les coûts d'agence trouvent leurs origines *premièrement* dans la divergence entre les intérêts des dirigeants et ceux des actionnaires, en raison de la disparité de l'attitude face au risque (les dirigeants ont une aversion au risque et les actionnaires, notamment ceux spéculatifs et non-salariés, sont peu averses), ainsi que la nature des bénéfices privés et les horizons temporels très divergents entre les deux protagonistes. *Deuxièmement*, dans l'asymétrie de l'information et on imperfection, associée à l'incomplétude des contrats établis entre les actionnaires et les dirigeants. Il arrive ainsi fréquemment que le principal et l'agent n'aient pas les mêmes intérêts et que le l'agent ensache plus sur la tâche à accomplir que le principal (sélection adverse). Conséquemment, le contrat qui lie les deux protagonistes est incomplet, ce qui entrave le contrôle de l'agent par le principal, engendrant ainsi des coûts supplémentaires... (Roulean, 2007).

Face aux conflits d'intérêts qui caractérisent la relation d'agence et qui génèrent des coûts pour la firme, la question de réduire ces coûts d'agence²³ se pose avec acuité. Deux branches de la théorie de l'agence se distinguent alors quant à leur façon d'appréhender ce problème, mais également par rapport à leur perception de la relation d'agence (principal – agent, ou nœud de contrats): la théorie normative d'agence (TNA) et la théorie positive d'agence (TPA). La première se base sur des aspects normatifs et la seconde sur des aspects positifs, même si cette séparation est souvent absurde, car il y a des points de rencontre entre les deux courants, chacun comporte des aspects positifs et normatifs et concourt, à sa façon, à une meilleure compréhension des phénomènes coopératifs (Jensen et Meckling, 1976).

La Théorie Normative d'Agence (TNA) est très formalisée et se base sur une relation d'agence asymétrique et d'autorité. Le cadre retenu donc est assez simple et ne retient le plus souvent qu'un principal et un agent. Elle a été développée par les économistes moins intéressés par les problèmes de l'entreprise. Elle cherche, à partir de modèles fondés sur des hypothèses portant sur les structures de préférences, les structures d'information et la nature de l'incertitude, à étudier le partage optimal du

23- Les coûts d'agence sont de trois types: les dépenses de surveillance ou de contrôle (*monitoring*), et d'incitation qui coûtent au principal pour motiver et orienter le comportement de l'agent mandataire. Les coûts d'obligation ou de dédouanement (*bonding*) qui représentent les coûts supportés par l'agent pour ne pas léser le principal, pour le mettre en confiance et prouver l'absence de déviance. Et enfin, les coûts entraînés par la perte résiduelle (supportés par le principal); le principal doit prévoir le coût des écarts entre ses objectifs et les réalisations de l'agent. La perte résiduelle désigne donc, l'estimation des dépenses pouvant être engendrées par les écarts de comportements de l'agent. Les conflits d'agence engendrent des coûts supérieurs aux gains attendus de la coopération associée à la relation d'agence, et le risque de perte résiduelle est important.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

risque entre les agents. Elle propose des mécanismes de contrôle et d'incitation susceptibles (par la définition de contrats optimaux) de réduire les coûts d'agence: soit, concevoir un emploi simple et routinier de sorte que les comportements deviennent facilement observables, prévisibles et rémunérés en conséquence. Ou bien, prévoir un emploi plus complexe et plus intéressant, et investir dans les systèmes d'information, afin de mieux connaître et appréhender les comportements. Ou finalement, envisager un emploi complexe et intéressant, mais recourir à une évaluation plus simple, tels que les bénéfices ou la rentabilité (évaluation basée sur les résultats).

Parallèlement à la théorie normative d'agence, s'est développée une théorie positive d'agence (TPA). La TNA considère que les organisations sont des nœuds de contrats reflétant une multitude de relations d'agence dyadiques ou de coopération. Elle adopte une démarche moins normative et explique les formes d'organisation comme modes de résolutions des conflits d'agence et la réduction des coûts qui en découlent²⁴. En d'autres termes, les formes organisationnelles apparaissent comme mode de réduction des coûts de coopération, y compris ceux résultant des effets externes, ou de maximisation du bien être des parties prenantes d'une organisation. Elle définit la firme comme une fiction légale où se rencontrent des objectifs conflictuels d'individus dans une sphère de relations contractuelles, rejetant ainsi l'existence même de la notion de l'organisation ou de la firme²⁵.

La TPA se veut une théorie de coordination et du contrôle appliquée à la gestion des organisations et centrée sur les dirigeants. Elle se consacre à l'analyse des relations au sein des organisations en mettant l'accent sur le fait qu'une coordination efficace résulte de la combinaison de plusieurs mécanismes contractuels et institutionnels imparfaits. Elle met en évidence l'adéquation entre l'allocation des droits décisionnels à l'intérieur de l'organisation (processus de décision) et les mécanismes de rémunération (nature des créances résiduelles ou tires de propriétés).

Le processus décisionnel des organisations qui constitue le focal de la TPA, se fait selon quatre étapes: l'*initiative* qui consiste en l'émission de la production portant

24- Cette démarche suppose que les formes organisationnelles sont en concurrence, et celles qui survivent sont celles qui permettent de minimiser les coûts d'agence. Pour cela, une analyse des contrats est centrale dans toutes les organisations. Ces contrats spécifient d'une part, la nature des "créances résiduelles" et d'autre part, l'allocation des étapes du processus de décision entre les agents.

25- Sur ce point, Charreaux (1987, p. 30), écrit « ... il n'y a plus de distinction claire entre les transactions internes aux organisations et les transactions externes. L'organisation n'est qu'une fiction légale et ne doit son existence qu'à la forme juridique qu'elle revêt ; en fait, elle n'est plus qu'un contrat particulier ». La firme n'a pas d'existence réelle, seuls existent des agents individuels et les contrats qui les lient (Weinstein, 2012).

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

sur l'utilisation des ressources; la *ratification* du choix des propositions à mettre en œuvre; la *mise en œuvre* consistant à exécuter les décisions ratifiées; et enfin la *surveillance* qui s'interprète comme la mesure des performances des agents et les décisions de récompenses et de sanctions. D'un côté, l'initiative et la mise en œuvre forment la fonction de décision (*décision management*), d'un autre côté la ratification et la surveillance constituent la fonction ou système de contrôle (*décision de contrôle*). On distingue dans celui-ci le système d'évaluation et de mesure de la performance, ainsi que le système d'incitation qui permet de spécifier la relation entre la mesure de la performance et ses conséquences en termes de sanctions et de récompenses (Brickley et al. (2016). L'adéquation entre le processus de décision et les titres de propriété peut se faire comme cela est suggéré par (Fama et Jensen, 1983): la séparation des fonctions (précisément des organes chargés d'assumer les fonctions) d'assomption du risque et de décision conduit à des processus de décision où il y a séparation des fonctions de décision et de contrôle. La réunion des fonctions de décision et de contrôle entre les mains d'un nombre limité d'agents conduit à une concentration des titres de propriété chez ces mêmes agents²⁶.

Pour conclure ce point, nous pouvons notifier que la théorie d'agence et celle qui étudie, du point de vue normatif, les systèmes de gouvernance en se basant sur l'analyse des relations asymétriques d'agence établies entre les différents contractants en vue de trouver des mécanismes incitatifs, conduisant l'agent à choisir l'option optimale du point de vue du principal, par exemple d'accorder des actions de l'entreprise '*stock-option*' aux dirigeants. Du point de vue positif, la théorie de l'agence, qui se démarque de la relation principal-agent principalement par le modèle de rationalité retenu, par les variables fondamentales des modélisations et par les méthodes utilisées, étudie les formes organisationnelles comme modes de gouvernance permettant à la firme de diminuer les coûts issus de l'asymétrie informationnelle et l'incomplétude des contrats accompagnant les relations d'agence. De là, l'efficience des systèmes de gouvernance et des formes organisationnelles s'explique par leur capacité à minimiser les coûts organisationnels (coûts d'agence totaux "explicites" et "implicites")²⁷ issus de la coopération entre les individus d'une organisation ou entre organisations et à exploiter les gains d'opportunité. En outre, le

26- Ce point fera l'objet d'un traitement plus soutenu dans le troisième chapitre.

27- Chatelin (2001, p. 132) explique que « les coûts explicites sont liés à la mise en place de mécanismes de surveillance et de révélation de l'information (dédouanement). Les coûts implicites de cette coopération sont relatifs à l'imperfection des mécanismes dans leur rôle d'alignement des intérêts de chacun ».

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

niveau d'efficience est déterminé par la cohérence et la complémentarité entre l'allocation des droits décisionnels et le système de contrôle²⁸.

2.3. La gouvernance à travers le prisme de la Théorie des Coûts de Transaction (TCT)

Les théories économiques conventionnelles (classique et néoclassique) se basent sur le postulat que les activités économiques sont coordonnées par les mécanismes de marché (système de prix). Cependant, pourquoi cette coordination sur le marché coexiste-elle avec un autre mode de coordination qui est la firme? En d'autres termes, si le marché, tel que défini par *A. Smith* comme mode de coordination est si efficient, pourquoi la firme existe-elle? Il faut rappeler que les économistes libéraux étaient des fervents défenseurs du système des prix et donc du marché (*main invisible*), comme la seule institution économique efficace, réduisant le rôle de la firme à une fonction de production n'ayant ni épaisseur ni dimension et où les coûts de transaction et d'organisation sont nuls. C'est à cette question que *Coase* a tenté de répondre dans un article devenu très célèbre publié en 1937 (*the nature of the firm*). *Coase* a avancé l'argument selon lequel la firme existe parce que dans certaines circonstances, mais pas dans toutes, elle permet l'exécution des transactions à des coûts inférieurs à ceux du marché. La firme se caractérise par l'absence d'un système de prix, remplacé par un mécanisme interne de coordination (*Ghertman*, 2006). En effet, il en coûte parfois plus cher de coordonner les échanges sur le marché que de coordonner ou de les gérer au sein de l'organisation. Dès lors, l'entreprise peut supplanter le marché comme mode de l'allocation des ressources et comme mécanisme de coordination des activités marchandes (*Joffre*, 1987). La conséquence de ce raisonnement est que l'on peut plus concevoir l'entreprise comme une fonction de production, une entité abstraite sans dimension ni épaisseur (la firme "point" néoclassique), mais une forme d'organisation alternative au marché²⁹. Cela tient du fait qu'on perçoit l'organisation comme un ensemble de règles contractuelles résultant des choix ou de négociations

28- Toutefois, la théorie de l'agence et la thèse de *Berle* et *Means* (1932) ont été sévèrement critiqués, notamment par *Demsetz* (1983) qui a développé la thèse de la neutralité des structures de propriété. Celle-ci suppose que le processus de maximisation du profit est fonction des caractéristiques d'exploitation de la firme et des pressions exercées par l'environnement et que, par conséquent, toutes les structures de propriété sont équivalentes. Par ailleurs, on lui reproche le fait qu'elle a occulté la dimension organisationnelle ou collective des rapports sociaux, en prônant l'individualisme méthodologique et en n'intéressant uniquement aux rapports individuels (*Rouleau*, 2007).

29- À ce sujet, *Jensen* et *Meckling* (1976) définissent l'organisation sur laquelle sont fondées d'une manière générale les théories contractuelles « la firme [est] une fiction légale qui sert de lieu de réalisation d'un processus complexe d'équilibre entre les objectifs complexes d'individus (dont certains « peuvent » représenter d'autres organisations) à l'intérieur d'un cadre de relations contractuelles ».

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

entre individus. Ces règles internes peuvent être modifiées par l'entreprise dans des délais très courts, ce qui permet d'avoir des coûts d'allocation des ressources (fonctionnement)³⁰ dans l'échange, moins importants que si l'on procède par le marché. Cela implique que l'entreprise constitue une organisation plus efficiente que le marché, car elle permet de réduire les coûts de transaction. Cet argument a été repris plus tard par *Williamson*, considéré comme chef de file de l'économie de coûts de transaction, pour étudier les organisations et développer une théorie du développement des formes organisationnelles. Cette théorie est désignée comme celle des coûts de transaction et s'inspire de plusieurs auteurs en plus de *Coase*, tels que *Commons*, *Hayek*, *Simon*, *Arrow*, *Barnard*, *Chandler* et surtout *North* et *Akerlof*.

Au centre de l'analyse de *Williamson*, on trouve la notion de coûts de transaction qui désigne l'ensemble des coûts découlant du contrat définissant le transfert de propriété entre individus ou entre organisations. Ces coûts sont fonctions des comportements des individus impliqués dans la transaction et des propriétés objectives du marché³¹. Ces contrats sont généralement incomplets, ce qui peut entraîner la nécessité ou même la possibilité de renégociations et une marge de manœuvre aux parties prenantes. Cette incomplétude va permettre aussi des comportements opportunistes et la manipulation de l'information par les agents (*Coriat* et *Weinstein*, 2010).

Aux différentes transactions correspondent des coûts de transaction divers³², aussi bien dans leur nature que dans leurs caractéristiques. La variété des modes d'organisation des transactions montre que les transactions diffèrent selon certaines caractéristiques (*Milgrom* et *Roberts*, 1997), et l'économie des coûts de transaction suppose qu'il existe des raisons économiques de choisir de coordonner les échanges par le marché ou par la hiérarchie. Ces raisons dépendent des caractéristiques des

30- Les coûts de fonctionnement sont incontournables et ils sont de quatre type: les coûts d'exécution (problème de la non-rentabilité de certaines activités) ; les coûts d'information (reliés au système d'information, comme le prix) ; les coûts de taille (étendue du marché) et coûts de comportements (reliés à l'intérêt individuel) (*Roulean*, 2007).

31- Ces comportements dépendent de deux concepts qui sont la rationalité limitée et l'opportunisme. La rationalité limitée désigne les limites cognitives des individus qui implique une de décision satisfaisante qu'optimale. Pour l'opportunisme, il se manifeste soit avant l'établissement du contrat (opportunisme *ex ante*) donnant lieu à des coûts de négociation, soit pendant ou après la rédaction du contrat (opportunisme *ex post*) et qui génère des coûts liés à l'obligation imparfaite.

32- Il y a lieu de souligner que les coûts de transaction sont différents des coûts issus du transfert physique de la possession, tels que les opérations de stockage et de transports (*Joffre*, 1987). Ils concernent les ressources utilisées pour concevoir et suivre les contrats portant transfert des droits de propriété d'un individu à un autre, d'une organisation à une autre, les efforts de certification de la qualité, etc. En fait, l'économie des organisations définit le marché comme un mécanisme de transfert de droits de propriété (*Ménard*, 1997).

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

transactions. Fondamentalement, la TCT retient quatre caractéristiques des transactions dont il faut tenir compte, afin d'opter pour la forme de gouvernance la plus efficiente: *La spécificité des actifs* lorsqu'un agent économique utilise un actif pour une transaction donnée et qu'il ne pourra redéployer cet actif pour une autre transaction sans engendrer un coût élevé (Gbertman, 2006). L'exemple de la spécificité de certains sites, de l'actif physique, du capital humain (exogène ou endogène à la firme)³³, du capital relié à la marque, etc. Certaines activités contractuelles nécessitent un investissement spécifique sur lequel un engagement à l'avance s'avère risqué. En effet, chaque partie craint que l'autre profite abusivement de la situation; c'est ce que Williamson appelle le problème du "hold-up" (Nguyen, 1995). Alors, chaque partie tente d'avoir des garanties du contrat, ce qui nécessite d'inclure une tierce personne. *La fréquence et la durée de la transaction* influent sur les coûts de transaction concernés, car si les parties prenantes ont des relations fréquentes, cela permettrait d'élaborer des mécanismes ou des dispositifs de sanction ou de récompense susceptibles de créer des liens entre les partenaires, permettant ainsi de réduire le champ ou le cadre formel et coûteux des transactions. Ou encore de développer des routines susceptibles de leur permettre la réduction des coûts liés par exemple aux situations conflictuelles. *L'incertitude et la complexité*: lorsqu'il s'agit d'une transaction simple, l'incertitude ne peut exister qu'à un degré très faible, ce qui signifie que les parties prenantes dans la transaction n'ont pas de mesures préventives à établir ni de situations particulières et éventuelles à gérer, et par conséquent moins de coûts de transaction. En revanche, le caractère complexe de la transaction engendre une plus grande incertitude sur les termes de contrat, *i.e.* que la définition du contrat lui-même reste une chose très dure à construire, en raison de l'importance de l'incertitude. Afin d'élaborer un contrat qui ne lèse aucune partie et qui comprend des mesures préventives (chose qui est dure à réaliser), le contrat comprendra seulement les personnes aptes à prendre des décisions, les limites applicables à la décision, les obligations et les procédures³⁴. *Les difficultés de mesure de la performance*: dans certaines transactions, la mesure de la performance et de la responsabilité, ou des parts de responsabilité des performances sont très difficiles à déterminer. La recherche de l'évaluation de la performance et la

33- Un ensemble de compétences organisationnelles opérationnelles, relationnelles et intellectuelles développées par les parties prenantes de l'organisation, notamment les salariés: les compétences opérationnelles ou techniques se réfèrent à la capacité du salarié à maîtriser le contenu technique de son travail; les compétences relationnelles sont liées à la capacité à coopérer avec les autres salariés dans la résolution des problèmes; les compétences intellectuelles renvoient à la capacité de faire face à des opérations inhabituelles (Chabaud, 2001).

34- Nous écartons les détails comme la quantité, le prix, la date qu'on trouve généralement dans un contrat simple.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

détermination de son responsable s'avèrent très coûteuse. Pour cela, les personnes s'arrangent généralement, afin de simplifier les mesures ou de réduire l'importance. Lorsque les responsabilités ne sont pas faciles à définir, les performances des gens et des faits deviennent dures à mesurer. Et lorsque la mesure de la performance est difficile, il est préférable de définir les responsabilités et réduire ou simplifier la mesure de performance. *La connexité des transactions*: certaines transactions sont interreliées et interdépendantes, *i.e.* que la dissociation d'un contrat d'un autre va générer des coûts importants. Ainsi, la détermination des termes d'un contrat et la réalisation d'une transaction passent la réalisation d'une autre.

Tableau N° 02 — Exemples de transaction

		<i>Caractéristiques de l'investissement</i>		
		<i>Non spécifique</i>	<i>Mixte</i>	<i>Idiosyncrasique</i>
<i>Fréquence</i>	<i>Occasionnelle</i>	Achat d'équipements standards	<i>Achat d'équipement sur commande</i>	<i>Construction d'une usine</i>
	<i>Récurrente</i>	<i>Achat de matériaux standards</i>	<i>Achat de matériaux sur commande</i>	<i>Transfert spécifique en site d'un produit intermédiaire à travers des étapes successives</i>

Source: Williamson (1994), p. 101).

Notant qu'il existe deux types de coûts de transaction: les coûts de coordination et les coûts de motivation, et chaque type est défini selon la nature de la transaction, *i.e.* à l'intérieur ou à l'extérieur de la firme³⁵. *Les coûts de coordination*: la transaction à effectuer engendre des coûts liés à la coordination des différentes parties concernées par cette transaction. Nous distinguons les coûts de coordination à l'intérieur de la firme et les coûts de coordination à l'extérieur de la firme. Les coûts de coordination à l'extérieur de la firme (sur le marché) sont généralement des coûts

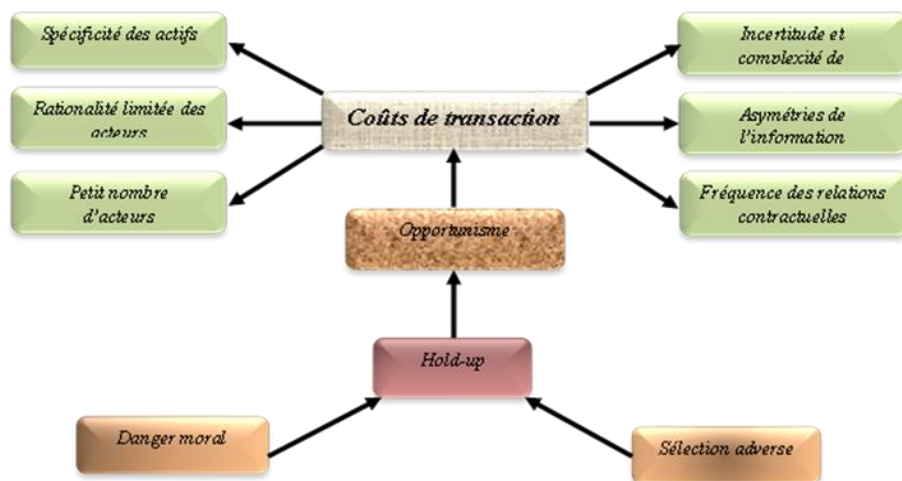
35- On peut également établir une autre catégorisation des coûts de transaction: des coûts de type *ex ante* qui sont associés à la rédaction du contrat, la négociation et la garantie d'un accord. Les coûts *ex post* prennent plusieurs formes, tels que les coûts de mauvaise adaptation occasionnés par le fait que les transactions se désajustent; les coûts de marchandage occasionnés si ces efforts bilatéraux sont faits pour corriger des divergences *ex post*; les coûts d'organisation et de fonctionnement associés aux structures de gouvernance auxquelles les conflits s'adressent; les coûts d'établissement d'engagements sûrs (*Williamson, 1994*).

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

de coordination liés à l'étude du marché (clients, fournisseurs, etc.), afin de déterminer les prix de vente et les prix d'achat, ainsi que les coûts engendrés par un mauvais choix de la transaction la plus rentable. Les coûts de coordination à l'intérieur de la firme (par la hiérarchie) qui renvoient aux coûts liés à l'information à l'intérieur de la firme. Que ce soit des coûts de l'information du bas vers le haut de la hiérarchie (les coûts de transmission et de dépouillement des informations éparpillées, et d'élaboration d'un plan), ou des coûts d'information du haut vers le bas (les coûts de communication du plan élaboré par le sommet de la hiérarchie vers le centre opérationnel, *i.e.* vers les personnes chargées de la mise en œuvre). Ajoutant à ceux-là, les coûts découlant du choix d'un plan adéquat des décideurs. Pour *les coûts de motivation*, nous distinguons deux types de coûts de transaction associés aux motivations: l'un est lié à l'asymétrie informationnelle, étant donné que l'information est imparfaite et donc incomplète et asymétrique, les parties prenantes de l'accord ou de la transaction n'ont pas toutes les informations pour juger si les termes du contrat sont acceptables et réellement respectés. Cela implique qu'il régnerait un climat de doute entre les contractants, et les transactions avantageuses ne vont pas aboutir, ce qui est susceptible de générer des coûts de recherche des moyens de prévention contre les comportements opportunistes éventuels des contractants. Et l'autre est issu de l'obligation imparfaite, *i.e.* l'incapacité des contractants à respecter leurs engagements stipulés dans le contrat, soit à cause de leur rationalité limitée, soit en raison de leur opportunisme. Dans ce cas, ils doivent se munir de dispositions et des moyens préventifs, générant ainsi des coûts supplémentaires.

Les coûts de transaction présentent les caractéristiques diverses, et varient selon la nature de la transaction impliquée et la manière dont elles s'organisent. Ils correspondent aux coûts de fonctionnement du système, *i.e.* aux coûts de coordination et de motivation. Cela signifie que ces coûts peuvent se répercuter sur la variation des coûts de transaction et donc, sur l'allocation des activités au sein de la firme ou d'autres organisations formelles. Aussi, ils varient selon les formes d'organisation, et donc selon la nature et le type de transactions impliquées, et par conséquent les formes d'organisation diffèrent selon leur convenance à ce problème, etc.

Figure N° 03 — Les facteurs de la formation des coûts de transaction



Source: Joffre (1999, p. 150).

Les caractéristiques des transactions associées au choix du type de contrat (formes contractuelles) déterminent les formes de gouvernance (modes de gouvernance). Nous distinguons trois formes de gouvernance: *premièrement*, le cas d'un actif non spécifique, et quelle que soit la fréquence de la transaction et l'intensité de l'incertitude, la forme de gouvernance qui correspond au contrat classique et la plus efficace est la ***gouvernance par le marché***. C'est le cas d'une transaction standardisée (l'inexistence d'un véritable contrat, ou un contrat dont tous les termes de la transaction sont spécifiés à l'avance par les protagonistes). *Deuxièmement*, le cas d'actifs spécifiques ou mixtes et à forte fréquence de la transaction, le contrat néoclassique s'impose sous la forme d'une structure de ***gouvernance bilatérale*** (les alliances, les ententes de sous-traitance et les partenariats). Mais, dans le cas où la fréquence est faible, la mise en place d'une gouvernance bilatérale trop coûteuse n'est pas justifiée. Donc, une forme intermédiaire se basant sur l'arbitrage d'un tiers pour résoudre les conflits s'impose. C'est la structure de gouvernance trilatérale. *Troisièmement*, le cas d'actifs spécifiques avec une forte fréquence des transactions, un contrat personnalisé est conseillé avec une structure de ***gouvernance spécifique*** (structure unifiée "l'internalisation"- structure bilatérale). Ainsi, la ***gouvernance unifiée*** s'impose comme la forme d'organisation la plus efficace dans le cas d'un actif très spécifique et d'une transaction à forte fréquence.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

Sur la base de ce qui précède, *Williamson* (1994) a construit son modèle d'analyse des relations contractuelles, vues sous l'optique des coûts de transaction. Pour lui, certains arrangements institutionnels (*governance structure*) correspondent à une minimisation de ces coûts, comme le soulignent *Garrette* et *Quélin* (1992, p. 335): « dans cette approche, le choix d'une structure de gestion (*governance structure*) repose sur le critère d'une minimisation de la somme des coûts de transaction... ».

Figure N° 04 — Structures de gouvernance efficaces

		DEGRE DE SPECIFICITE DES ACTIFS		
		Non spécifique	Mixte	Idiosyncrasique
FREQUENCE DES TRANSACTIONS	OCCASIONNELLE	GOUVERNANCE UNILATÉRALE (Contractualisation classique)	GOUVERNANCE TRILATÉRALE (Contractualisation néo-classique)	
	RECURRENTE		GOUVERNANCE BILATÉRALE (Contractualisation évolutive)	GOUVERNANCE UNIFIÉE

Source: Williamson (1994, p. 106).

Williamson (1994) montre que les caractéristiques des transactions impliquées induisent des formes contractuelles variées; chaque transaction doit correspondre à un type de contrat qui induit une structure d'organisation particulière, et qui permet de réduire les coûts de transaction. En d'autres termes, compte tenu des caractéristiques des transactions, les gestionnaires ont des arbitrages à faire en matière de coûts pour choisir la forme de gouvernance la plus avantageuse. *Williamson* (1994) identifie trois types de contrat: le **contrat classique** qui correspond à une transaction ponctuelle relativement à un objet délimité, ou à une forme contractuelle traditionnelle des échanges sur le marché, dont tous les termes de contrat sont bien définis et toutes les éventualités sont prévues. Par conséquent, la connaissance des contractants compte très peu. Il correspond à la structure du marché. Le **contrat néoclassique** qui renvoie à une transaction dont la fréquence s'étale à long terme et à forte incertitude et complexité. Dans ce cas, on ne peut prévoir toutes les éventualités, d'où la possibilité d'émergence des conflits causés par les comportements opportunistes éventuels. De là, un arbitrage d'un tiers de nature juridique (cour, tribunal) s'avère nécessaire, et par conséquent des coûts supplémentaires. Et enfin, le **contrat personnalisé** qui est induit par la longue fréquence et la complexité

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

très intense des liens entre les contractants. Ces deux paramètres engendrent des relations personnalisées et durables, *i.e.* qu'en plus des liens issus du contrat initial, il existe d'autres relations de type administratif qui vont régler les rapports entre les différentes parties prenantes.

Figure N°5 — Matrice des contrats des diverses structures de gouvernance

		Caractéristiques de l'investissement		
		Non spécifique	Peu spécifique	Très spécifique
Fréquence des transactions	Faible	Marché (1) (contrat classique)	Contrat avec arbitrage (2)	
	Forte		Contrat bilatéral (3)	Internalisation (4)

Source: *Williamson* (1994, p. 106).

La TCT a examiné l'organisation sous l'angle des relations contractuelles. Elle constitue une approche qui combine les apports des théories juridico-économiques et en organisations, pour identifier les modes alternatifs de gouvernance différents du marché, dans le but d'en définir des critères et des attributs pertinents, et d'expliquer l'efficience et la performance de ces modes de gouvernance de la firme.

La firme est confrontée aux problèmes de coordination et de coopération entre les agents motivés par des objectifs individuels et collectifs, dans un environnement caractérisé par l'incertitude et l'instabilité³⁶. Ces problèmes sont inducteurs de coûts liés à l'asymétrie informationnelle et l'incomplétude des contrats. Ce faisant, les modes de gouvernance efficaces se caractérisent par leur capacité à coordonner en réduisant les coûts de transaction, et pareillement les formes organisationnelles se caractérisent par leur capacité à minimiser les coûts de transaction. Dit simplement, c'est en comparant entre les coûts de transaction sur le marché et ceux nécessités par la

36- Sur ce point, *Levitt et March* (1990) - *In Chatelin* (2001, p. 91) - montrent que les théories de l'organisation visent à examiner le problème organisationnel résidant dans la distinction entre les systèmes conflictuel (formés d'individus en relation d'échange mais dont les objectifs sont différents) et systèmes coopératifs (composés d'individus agissant rationnellement au nom d'un objectif commun), tel que soulevé par *Barnard* (1938). Par conséquent, les théories de l'organisation visent à transformer les systèmes conflictuels aux systèmes coopératifs.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

hiérarchie, qu'on peut déterminer quelle est la forme de gouvernance la plus efficace. À ce sujet, (Coriat et Weinstein, 2010, p. 3) soulignent que l'objet central de la théorie de la firme (au sens de Williamson) « ...est d'identifier ce que sont les formes organisationnelles et "structure de gouvernance" les plus efficaces, dans différents contextes, formes qui sont supposées émerger spontanément du jeu des interactions entre agents. Le problème est alors de trouver le système contractuel le plus efficace ». Concernant l'efficacité d'une forme organisationnelle, Williamson (1998) - In, Germain (2001, p. 44) - stipule que celle-ci est présumée efficace lorsqu'aucune alternative supérieure et réalisable ne peut être mise en œuvre avec des gains nets.

Cependant, la TCT a essuyé quelques critiques quant à certains points, tels que l'incertitude, le caractère statique de la théorie et l'existence de la firme. En effet, le modèle de l'économie des coûts de transaction de Williamson ne retient qu'une incertitude bien balisée. Papillon (2001), citant Slater et Spencer, soulignent que les managers ont la possibilité de déterminer la structure de gouvernance la meilleure, or selon la véritable incertitude, celle qui surprend tout le monde, ne peut être intégrée dans les calculs rationnels. Pour Ghoshal et Moran (1996), la TCT ne peut prétendre jouer un rôle normatif, car les recommandations qu'en pourrait en déduire mènent à une impasse. Multiplier les moyens de prévention judiciaires pour contrer l'opportunisme génère plus de contrôle, qui à son tour engendre des coûts supplémentaires, des comportements de méfiance et une baisse d'efficacité.

Concernant la firme et la question de son existence, celle-ci est considérée comme un ensemble de relations contractuelles et d'arrangements institutionnels. Cependant, certains auteurs soutiennent l'approche basée sur les ressources de (Penrose) qui perçoit la firme comme un ensemble de compétences. En effet, le fait de privilégier la statique comparative entre les formes organisationnelles sur la base des coûts de transaction les plus faibles, la TCT néglige les aspects dynamiques, tels que l'apprentissage, l'innovation et le développement technologique. L'efficacité retenue est statique et réside dans la minimisation des coûts de transaction, plutôt que sur l'efficacité dynamique et l'avantage à long terme (Hodgson, 1999).

Dans le sillage de la théorie des coûts de transaction (Coase et Williamson), s'est développée la théorie des contrats incomplets "TCI" (Kreps, 1992 ; Grossman, Hart et Moore, 1990). La TCI a mis l'incomplétude des contrats au centre de l'analyse, i.e., qu'elle a mis l'accent sur l'incapacité à évaluer et vérifier toutes les variables qui composent les contrats. Cette lacune accentue l'incertitude quant à la manière dont les différents protagonistes vont interpréter et exécuter les termes contractuels. En raison de l'imperfection et l'asymétrie de l'information, et de leur rationalité limitée, les agents ne peuvent anticiper et planifier tous les scénarios futurs de manière

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

rationnelle, avant de conclure un contrat. En présence de circonstances imprévues, il n'est possible de prétendre que les agents puissent obtenir des résultats rationnels *ex ante* efficaces au changement imprévu à venir et s'y adapter. Il est donc irrationnel d'opérer des choix statiques et basés sur une exécution stricte et détaillée des termes contractuels, ce qui nécessite une approche renouvelée. Cela rapproche la TCI surtout de la théorie des coûts de transaction, mais contrairement à ce que fait *Williamson*, elle va conserver les hypothèses comportementales standards: les agents sont supposés être parfaitement rationnels et maximisateurs.

Devant cette incomplétude contractuelle, les différents protagonistes ne peuvent connaître le résultat futur des actions actuelles. *Milgrom* et *Roberts* (1997) stipulent que cela peut être avantageux pour les deux protagonistes de renégocier le contrat *ex post*, car ce qui est efficace à la signature du contrat ne l'est pas forcément une fois que certaines actions ont été entreprises ou qu'on a eu accès à de nouvelles informations. Dans un tel contexte, les résultats inhérents au contrat dépendent fondamentalement de la capacité et la possibilité de négocier *ex post* ces contrats sur le marché. En effet, lorsqu'une circonstance imprévue se produit, cela ouvre la voie à une nouvelle négociation en vue d'interpréter ou de redéfinir les termes du contrat. Ces contrats sont ainsi sujets à des renégociations fréquentes et continues, afin de remédier à ces situations.

C'est cette renégociation qui constitue le point nodal des modèles de contrats incomplets et qui les distingue de la TCT. En effet, même si la TCT se fonde sur cette hypothèse d'incomplétude des contrats, il n'en demeure pas moins que cette théorie se distingue par les solutions qu'elle propose à cette incomplétude. Tandis que pour la TCT, c'est l'autorité qui donne à son détenteur un pouvoir discrétionnaire, c'est-à-dire le pouvoir de prendre des décisions dans toutes les situations non prévues par contrat. Pour la théorie des contrats incomplets, c'est l'affectation de droits de propriété qui donne le droit au propriétaire de disposer de la ressource en cas d'incertitude et réduire ainsi l'incomplétude contractuelle. Ce qui permet à *Hart* (1995, p. 29) - *In Weinstein* (2012, p. 06) - d'écrire: « *la propriété est source de pouvoir, quand les contrats sont incomplets.* »

Devant une telle perspective, les structures de gouvernance au sein des entreprises sont dans l'obligation de s'adapter afin de prendre en considération cette dynamique. Les entreprises doivent élaborer des mécanismes de prise de décision et de gestion qui permettent aux parties d'ajuster les termes de leurs relations en fonction des circonstances changeantes. Cela peut impliquer la mise en place de processus décisionnels flexibles et la délégation de certaines responsabilités aux parties concernées (*Chaudey*, 2011).

-3-

La gouvernance dans les théories hétérodoxes à la vision contractuelle des organisations

L'un des résultats des travaux de *Berle et Means* (1932) qui n'a pas eu certes d'effet dans l'immédiat sur la théorie de la gouvernance, mais qui n'est pas de moindre importance, suggère que l'objectif de la firme ne peut être la maximisation de la valeur pour les actionnaires, du fait que la séparation fonctionnelle de la gestion et de la propriété induit que les actionnaires ne peuvent constituer les seuls créanciers résiduels. Cela a été à l'origine de l'apparition des théories alternatives de gouvernance d'entreprise (*Lepage*, 2011).

Les théories contractuelles des organisations ont abordé la gouvernance d'entreprise sous une optique purement contractuelle; il est intéressant de voir d'autres théories qui ont des perceptions différentes et non contractuelles de la gouvernance de la firme et de son efficience. En effet, l'inscription d'autres théories dissociées des théories juridico-financières³⁷ nous offre une autre perception de la gouvernance et permettra de palier les incohérences théoriques en intégrant l'ensemble des acteurs participants au processus de création de valeur dans la firme. Notons tout de même que ces théories hétérodoxes à la vision contractuelles de la firme ne constituent aucunement une théorie unifiée dans la mesure où elles regroupent des courants multiples...

3.1. Théorie de l'enracinement des dirigeants

La notion de l'enracinement des dirigeants est relativement nouvelle dans le domaine de l'économie et de la gestion, même si ce concept a été évoqué il y a longtemps. Au XVI^{ème} siècle, *Machiavel* dans "*Il principe*", un ouvrage destiné à *Laurent de Médicis*, traitait déjà des moyens et des subterfuges que les dirigeants pourraient utiliser pour conquérir, conserver et accroître leur pouvoir.

Le pouvoir intra-organisationnel a été traité dans la littérature économique (*Pfeffer et Slancik*, 1978; *Pfeffer*, 1982), mais sans l'associer à l'action ou à la démarche stratégique. De plus, les théories contractuelles des organisations, notamment la théorie de l'agence, ont traité la question du pouvoir et les mécanismes mis en place pour réduire le comportement opportuniste des dirigeants. Cependant, en dépit de toutes les procédures et les mécanismes incitatifs ou coercitifs mis en place, les

37- Les courants cognitivistes constituent le chef de file de ces théories hétérodoxes à la théorie dominante de la gouvernance d'entreprise.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

dirigeants peuvent trouver des moyens d'annihiler les mécanismes de contrôle pour s'enrichir au détriment des actionnaires. Sinon, comment expliquer que malgré la médiocrité parfois des résultats, les dirigeants demeurent longtemps à la tête de leurs entreprises et continuent de manager? Aussi, comment des mécanismes censés renforcer l'efficience des organisations peuvent être détournés par les dirigeants pour s'enraciner davantage dans leurs fonctions? Autant de questions auxquelles la TED a tenté de répondre.

A contrario des théories précédentes, la TED se voit comme celle qui tente d'expliquer pourquoi et comment des formes organisationnelles et des acteurs inefficients continuent d'exister sur un marché supposé concurrentiel.

Mais avant de traiter ce point, une définition de l'enracinement des dirigeants s'impose. Nous définissons l'enracinement des dirigeants comme celui qui traduit la volonté de l'agent (dirigeant) de neutraliser les mécanismes de gouvernance et de contrôle mis en place dans le cadre du contrat, et sur lesquels il s'était *a priori* entendu avec le principal (actionnaire), pour s'accaparer des avantages personnels importants et élargir son espace discrétionnaire. *Pacquerot* (1997, p. 108) définit l'enracinement des dirigeants « ... *comme un excès de pouvoir sur les partenaires par rapport à leur performance* ». En d'autres termes, il s'agit d'un pouvoir illégitime exercé par les dirigeants sur les autres parties. On peut définir aussi l'enracinement des dirigeants comme l'acte qui traduit la volonté du dirigeant de s'affranchir, au moins partiellement, du contrôle des actionnaires, en vue de conserver sa position, d'accroître sa liberté d'action et/ou de maximiser ses rentes.

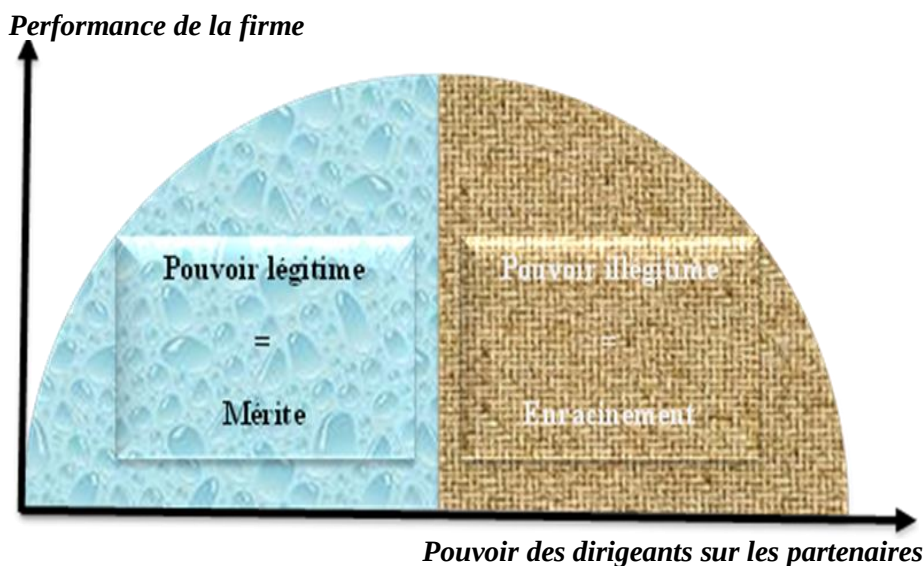
Les premiers développements de la TED reviennent à *Shleifer* et *Vishny* (1989) et *Morck*, *Shleifer* et *Vishny* (1990). Ils indiquent que le processus d'enracinement passe par la réalisation d'investissements spécifiques par les dirigeants pour se rendre indispensables aux yeux des actionnaires et augmenter par la même le coût de leur remplacement. Une situation qui permet d'accroître la sécurité d'emploi, la rémunération et la liberté d'action des dirigeants au détriment des actionnaires. Ces investissements spécifiques, selon la TED, sont des investissements complémentaires à leur capital humain qui leur permettent de dégager des rentes et d'éliminer les autres équipes dirigeantes du marché des managers. Il existe deux types: investissement par diversification et investissement de croissance.

Le dirigeant procède à l'investissement par diversification lorsqu'il constate qu'il y a un concurrent potentiel capable de réaliser de meilleures performances que lui, et dans le souci de réduire le risque global qu'il encourt, il diversifie les activités de la firme dans des domaines où il est doté d'avantages compétitifs. Dans le but de

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

s'enraciner, le dirigeant peut établir des contrats implicites avec ses subordonnés et ses collaborateurs, telles que des promesses d'avancement ou de promotion. Il s'agit de l'investissement de croissance. De plus, le dirigeant peut opter pour une autre stratégie d'enracinement qui est l'achat de la rentabilité. Le dirigeant, pour se passer pour une personne performante et améliorer sa réputation aux yeux des actionnaires, peut cacher des résultats de performances médiocres en usant de rachat d'activités appartenant à d'autres entreprises plus performantes (stratégie de croissance externe). Ainsi, il va diluer la mauvaise rentabilité qu'il a réalisée dans la bonne rentabilité des activités rachetées. En outre, dans le cas d'un départ du dirigeant, celui-ci peut demander des indemnités de départ extrêmement importantes "*parachutes dorés*". Nous illustrons la relation entre la légitimité du pouvoir des dirigeants et la performance de firme dans la figure suivante.

Figure N° 05 — Légitimité du pouvoir des dirigeants et performance de la firme



Source: Pacquerot (1997, p. 108).

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

Trois notions occupent l'aspect central dans l'enracinement des dirigeants et accentuent leurs comportements opportunistes: l'asymétrie de l'information associée aux contrats implicites³⁸signés avec les partenaires, l'incomplétude des contrats et l'incertitude qui constituent des leviers d'enracinement et d'opportunisme des dirigeants. Concernant l'asymétrie informationnelle et les contrats implicites, les dirigeants qui occupent une place centrale dans les nœuds de contrats, disposent d'une meilleure vision et un meilleur accès à l'information que les autres partenaires de la firme. C'est une position fortement stratégique qui leur permet de contrôler une grande partie de l'information, mais surtout de réduire sa disponibilité et la rendre rare pour les autres agents. Ce faisant, l'asymétrie informationnelle joue en faveur des dirigeants qui l'utilisent pour réduire l'efficacité du contrôle par les partenaires de la firme et leur permet de s'enraciner. En outre, le caractère asymétrique de l'information constitue une barrière à l'entrée pour les équipes dirigeantes concurrentes qui seraient dans l'incapacité de gérer l'entreprise d'une façon optimale sans disposer des informations nécessaires sur les autres partenaires (*Milgrom et Roberts, 1997*). Dans le cas d'une forte incertitude, le contrat devient incomplet et les coûts de recherche d'un contrat complet sont importants. Une situation dont vont profiter les dirigeants pour s'enraciner davantage.

Selon les auteurs de la TED, l'enracinement des dirigeants peut avoir des incidences diverses et contradictoires sur la performance des entreprises. *Morck, Shleifer et Vishny* (1990) affirment que l'enracinement des dirigeants influence négativement sur les performances de la firme, car il est la cause de la défaillance des mécanismes de gouvernance. En procédant à des investissements spécifiques, les dirigeants réduisent la concurrence des autres équipes managers, ce qui leur permet de gérer l'entreprise sans maximiser la richesse des actionnaires, tout en développant un comportement opportuniste. C'est un raisonnement qu'ils partagent avec la théorie de l'agence. Cependant, d'autres développements ont reconsidéré ce raisonnement; *Castanias et Helfat* (1992) postulent que les dirigeants, en détournant les mécanismes de contrôle et en réalisant des investissements spécifiques, vont gérer d'une meilleure façon les autres actifs de la firme et générer des rentes, ce qui ne sera pas le cas dans des "situations habituelles" et, de ce fait, mêmes les actionnaires vont en bénéficier. Un autre argumentaire suppose que l'enracinement offrirait aux dirigeants la sérénité suffisante pour maximiser la richesse des actionnaires en leur permettant de procéder à des investissements à long terme.

38- *Milgrom et Roberts* (1997) définissent le contrat implicite comme étant des attentes (généralement) communes, et même si elles ne sont pas explicitement formulées, elles apportent un complément important aux contrats écrits incomplets.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

Quoi qu'il en soit, les différents courants de la TED sont d'accord sur le fait que l'enracinement est une réponse des dirigeants aux mécanismes de contrôle mis en place par les actionnaires de la firme³⁹. Il est aussi la conséquence de la défaillance des systèmes de gouvernance censés contraindre les équipes managériales à gérer la firme en optimisant les intérêts des actionnaires⁴⁰. De là, il apparaît que l'inefficience du système de gouvernance est la cause, mais aussi le motif de l'enracinement. Ainsi, pour une gouvernance efficiente, la TED insiste sur l'indépendance des contrôleurs à l'égard des dirigeants. Des contrôleurs indépendants, motivés mais surtout compétents, afin qu'ils puissent déjouer les manœuvres des dirigeants opportunistes.

3.2. La théorie de la dépendance envers les ressources (TDR)

La question liée à l'influence du pouvoir dans le processus de prise de décision dans les organisations a été de tout temps un champ d'analyse très varié. Au moment où la conception traditionnelle de la prise de décision vise la manière dont les individus exercent le pouvoir pour orienter le processus de décision à leur avantage, une autre acception de la décision s'est développée dans le sillage de la théorie de la contingence⁴¹. Celle-ci, dont *Lawrence, Lorsch, Burns et Stalker* ont été les pionniers, s'intéresse à la question du pouvoir dans les organisations et met en avant les ressources du pouvoir. Il existe des disparités entre les personnes, entre les niveaux hiérarchiques et entre les unités opérationnelles dans l'organisation, ce qui signifie que ces personnes sont en situation d'inégalité par rapport à l'accès aux ressources et aux privilèges, rendant ainsi certains dépendants des autres.

39- Cela suppose que les dirigeants sont actifs face aux mécanismes mis en place pour les contrôler, contrairement à la théorie de l'agence qui leur attribue un rôle passif face aux mécanismes, car elle les considère comme ne pouvant pas influencer leur mise en place, ni réagir autrement qu'en faisant des choix permettant la maximisation de intérêts des actionnaires (*Lepage, 2011*). En réalité, on se demande souvent si les mécanismes de gouvernance s'imposent aux dirigeants ou s'ils sont mis en place avec leur accord, voire à leur initiative (*Charrueux, 1997a*). Par ailleurs, *Billard et al. (2001)* dans une sorte d'interrogation/affirmation, s'interrogent sur le fait que le dirigeant ne participe-t-il pas effectivement à la construction des mécanismes censés limiter son pouvoir discrétionnaire?

40- *Shleifer et Vishny (1989)* considèrent que la gouvernance regroupe les moyens par lesquels les fournisseurs de capitaux de l'entreprise peuvent s'assurer de la rentabilité de leurs investissements. Ainsi, ils limitent la sphère de la gouvernance aux seuls conflits entre les actionnaires et les dirigeants.

41- Les théoriciens de la contingence stipulent que le pouvoir est structurel et dépend des différences entre les unités opérationnelles et la rareté des ressources que celles-ci possèdent. Le fonctionnement de l'organisation et le pouvoir qui s'exerce doivent être analysés par l'influence de l'environnement. Par conséquent, on ne peut pas comprendre le système organisationnel si on n'en repère pas les déterminants extérieurs (contingents) qui influent sur sa construction et l'évolution de cette construction organisationnelle. Et que le système organisationnel existe et se maintient par ce qu'il apporte comme réponses aux attentes de son environnement.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

Aussi, en plus du pouvoir exercé d'une manière formelle et transcrite, il y a lieu de souligner l'existence de pouvoirs informels issus des inégalités d'accès aux ressources du pouvoir.

En effet, il existe des contingences propres à l'exercice du pouvoir dans les organisations (*pouvoir intra-organisationnel*) qui rendent certaines sous-unités organisationnelles dépendantes des autres. Cette notion de contingence du pouvoir intra-organisationnel est à l'origine de la contingence stratégique et de la théorie de la dépendance envers les ressources, développée par *Pfeffer et Slancik* (1978). La TDR soutient, qu'on plus des contingences du pouvoir intra-organisationnel qui induisent une interdépendance des unités structurelles, il y'aurait des contingences du pouvoir inter-organisations qui font que les organisations sont interdépendantes et dépendantes de leur environnement par rapport aux ressources rares et, de surcroit, indispensables à leur survie. Ces ressources rares peuvent être des ressources financières, l'information, l'expertise, l'accès aux membres de direction, les contrats, etc. Selon la TDR, n'importe quel élément peut être une source de pouvoir; c'est la rareté de cet élément dans un contexte donné qui lui confère du pouvoir à ceux et à celles qui le possèdent (*Rouleau, 2007*).

Pour *Pfeffer* (1981) - In, *Rouleau* (2007, p. 118) -, il existe deux types de pouvoirs: '*pouvoir réel*' et '*pouvoir perçu*'. *Le premier* concerne le comportement et l'analyse des ressources qui le rendent possible. Il est contingent et difficilement modifiable autrement que par l'accès aux ressources. *Le second* pouvoir, quant à lui, est relié à l'interprétation et à la manière dont les personnes perçoivent le pouvoir. Il n'est qu'une question d'attitude et peut, par conséquent, être entretenu, modifié ou contesté par l'utilisation de discours et de symboles organisationnels. Au milieu des années 80, *Mintzberg* (1986, p. 39) a défini le pouvoir comme « *la capacité à produire ou à modifier les résultats ou effets organisationnels* ». Cependant, il ne se contente pas d'analyser le pouvoir dans l'organisation, mais aussi autour de celle-ci. En se basant sur cette adéquation entre le pouvoir interne et externe à l'organisation, il développe la notion de coalition interne et de coalition externe et aboutit, en fonction des relations spécifiques entre les deux types de coalition, à déduire six combinaisons ou configurations de pouvoir "naturel"⁴².

42- *L'organisation à structure simple* centralisée et autocratique, caractéristique des sociétés fondées par un entrepreneur, PME... En d'autres termes, de petite taille avec des règles peu formalisées. *La bureaucratie mécaniste* qui doit sa force à sa technostruture (contrôleurs financiers, ingénieurs et planificateurs). Adaptée à la production de masse et comprend plusieurs strates de direction et des procédures. Elle tend à réagir lentement aux changements et peine à motiver ses employés. Donc, une technostruture qui standardise les procédures du travail. C'est une structure adaptée à un environnement stable et simple. *La*

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

Concernant la gouvernance d'entreprise, la TDR met l'accent sur l'existence de pouvoir et l'interdépendance entre l'entreprise et les différents groupes qui la composent, en plus de ceux qui constituent son environnement et avec lesquels elle interagit. Cela suppose alors que les organisations sont des systèmes ouverts et dépendent d'entités externes pour leur survie. En effet, les organisations dépendent de leur environnement, car elles y tirent les ressources dont elles ont besoin pour leur fonctionnement. Parfois, elles se retrouvent dans des situations où ces ressources sont rares et difficiles à obtenir, ce qui rend les organisations vulnérables. Le rôle des gestionnaires consiste, dans ce cas, à anticiper cette dépendance en créant ce que *Pfeffer* appelle la « contre dépendance » (*Enguene*, 2012). À cette fin, la TDR propose que les organisations puissent tisser des relations avec les éléments externes de leur environnement, afin de réduire la dépendance et l'influence de l'environnement externe et d'obtenir les ressources nécessaires. Et dans une démarche plus normative, *Pfeffer* et *Slancik* (1978) - In, *Enguene* (2012, p. 23) - proposent aux organisations cinq options pour réduire cette dépendance: l'intégration verticale, les joint-ventures, le conseil d'administration, les autres relations inter-organisationnelles, l'action politique et la succession de l'exécutif.

Toutefois, comme le montre *Charreaux* (2000), l'argumentation qui sous-entend cette théorie ne relève pas du paradigme de l'efficience dans lequel s'inscrivent les théories de la gouvernance, mais plutôt de celui du pouvoir, même si nous estimons que cette théorie peut expliquer en partie l'efficience ou l'inefficience des organisations dues à la défaillance des systèmes de gouvernance, en raison du jeu de pouvoir qui caractérise les organisations (l'entreprise n'est-elle pas une arène politique?) ...

3.3. La gouvernance dans les théories cognitivistes

Même si l'approche contractuelle de la firme domine le champ épistémologique de la gouvernance d'entreprise, une vision hétérodoxe et alternative de la firme et représentée par les théories cognitivistes, s'est développée ces dernières décennies. Ces théories mettent l'accent sur la production de connaissances et de

bureaucratie professionnelle qui se fonde sur l'expérience partagée beaucoup plus que sur la hiérarchie (exemple des hôpitaux, écoles). Fonctionnement plus démocratique et employés en théorie plus motivés. Cette structure présente un fort pouvoir de compétence, mais où l'agent s'identifie plus à la fonction qu'à la structure (exemple des médecins dans un hôpital). *La structure découpée en départements (divisionnalisée)* qui caractérise les grandes entreprises industrielles. Un petit noyau contrôle l'orientation des nombreuses unités périphériques (filiales) au fonctionnement autonome (forte répartition des tâches). *L'ad hoc ratie* caractérisant les industries de pointe, structure par projet intégrant des équipes de spécialistes. Structure adaptée à un environnement turbulent. *L'organisation missionnaire* avec forte culture d'entreprise et système de valeurs. Et enfin, *L'organisation politisée ou arène politique* qui se caractérise par un fort jeu de pouvoir.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

compétences spécifiques par la firme et les phénomènes d'apprentissage que cela implique, et s'interrogent sur les facteurs qui différencient les firmes dans leurs caractéristiques, leurs comportements et leurs performances.

3.3.1. La Théorie fondée sur les Ressources et les Compétences "TRC" (Resource Based View – RBV)

La théorie fondée sur les ressources stratégiques et les compétences est considérée comme la plus représentative des théories cognitives. Elle est apparue au début des années 1980 et se réfère à un ancien ouvrage de *Penrose* (1959) qui souligne l'importance des ressources internes de l'entreprise dans la détermination des avantages concurrentiels. Elle représente un ensemble de constructions qui sont parfois très hétérogènes, mais qui convergent sur certains points permettant de construire cette théorie. Elle prend en charge dans les faiblesses constatées dans les théories contractuelles des organisations, notamment la théorie des coûts de transaction. À ce sujet, *Dutraive* (2008, p. 42) postule que « ... *bien qu'assez diverses, elles [ces approches basées sur des ressources internes de la firme] fondent cependant toute l'explication des mécanismes du fonctionnement de la firme sur une conception des comportements qui diffère singulièrement de celle que partagent les approches dites contractuelles* ».

Il s'agit d'une refonte de l'analyse des ressources de l'avantage concurrentiel de *Porter* (1982). Pour la TRC, l'avantage concurrentiel ne résulte pas seulement des facteurs externes à la firme, *i.e.* des caractéristiques de l'industrie, mais surtout des ressources, compétences, connaissances et capacités dynamiques que l'entreprise est capable de mobiliser et d'agencer, afin de se distinguer de ses concurrents et rendre son imitation difficile (*Dietrich*, 2013). L'entreprise est alors définie comme un portefeuille de ressources (*Pathod et Thevenard*, 2007) qui cherche à réduire l'incertitude venant de son environnement (*Koenig et Van Wijk*, 1992).

Nous pouvons définir les ressources comme des actifs tangibles ou intangibles attachés à l'entreprise. Elles peuvent être classées en six catégories: ressources financières, humaines, physiques, technologiques, organisationnelles et la réputation (*actif invisible*). *Barney* (1986, 1991) - In, *Quellin et Arregle* (2000, p. 57) - définit les ressources de la firme comme « *tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de la firme, informations, savoir...etc., contrôlés par une firme qui améliore son bon fonctionnement et son efficacité. Une firme obtient un avantage concurrentiel soutenu lorsqu'elle utilise ses ressources pour mettre en œuvre une stratégie de création de valeur qui ne peut être suivie par ses concurrents actuels et potentiels. Aucune autre firme ne peut être capable de dupliquer les bénéfices de cette stratégie* ». En combinant plusieurs ressources, on peut constituer une compétence. Il s'agit d'un processus qui est souvent assimilé à une forme d'apprentissage organisationnel, ce qui

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

fait qu'il est rare que les ressources prises isolément soient considérées comme créatrices de valeurs (thèse empruntée à la théorie évolutionniste).

Concernant les sources et les origines de la TRC, plusieurs théories et branches sont à l'origine de la TRC, nous pensons principalement à la « *Resource Based View* » (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1986), la théorie des compétences centrales ou fondamentales (Hamel et Prahalad, 1990), la théorie des capacités dynamiques (Teece, Pisano et Shuen, 1997), la théorie évolutionniste (Penrose 1959; Nelson et Winter, 1982), la théorie behavioriste (Simon, Cyert et March) ou encore la théorie de la connaissance « *Knowledge Based View* » (Grant, 1996). Nous n'allons pas traiter d'une manière exhaustive toutes ces théories, mais nous retiendrons celles qui nous semblent fondamentales.

3.3.2. L'approche behavioriste ou comportementaliste

Pour la théorie behavioriste (Simon, Cyert et March), en critiquant la vision néoclassique de la firme, elle considère que cette dernière « ...ne peut être représentée par un point, mais qu'elle constitue une organisation mettant aux prises des groupes aux intérêts multiples, et dans laquelle les processus de prise de décision passent par des séries de médiation (entre bureaux, services, départements, directeurs des différentes divisions...) » (Coriat et Weinstein, 1995, p. 26). Cette définition implique que la firme est définie en terme organisationnel. Elle est constituée d'individus qui poursuivent des objectifs différents, chacun deux vont se heurter aux objectifs des autres, et compte tenu de leur rationalité limitée (remise en cause de la rationalité substantive), leur comportement ne peut être maximisateur, mais celui de "satisficing". Ce qui va engendrer des situations conflictuelles, et par conséquent des coûts issus de leur résolution. Pour la résolution de ces conflits, la théorie behavioriste stipule qu'il existe un "super manager" doté d'un « *slack* organisationnel »⁴³ qu'il peut utiliser pour fédérer les autres membres à adopter l'objectif général de la firme. La mission de l'organisation est de trouver des mécanismes qui permettent de réduire les coûts liés à la prévention et la résolution de ces conflits, et le maintien de la cohésion du groupe. Par ailleurs, la rationalité limitée et le comportement de satisfaction réduisent considérablement la capacité de la firme à répondre d'une manière spontanée et automatique à son environnement. Ainsi, de la théorie behavioriste, la TRC a emprunté la notion de la rationalité limitée et le comportement de satisfaction.

43- Dit aussi surplus organisationnel ou managérial, budget discrétionnaire ou encore réserve de gestion.

3.3.3. Les apports d'Edith Penrose

Penrose (1959), en s'appuyant sur ses travaux sur la théorie de la firme repris sur les recherches de *Alfred Chandler*, montre que la firme n'est pas seulement un lieu de traitement des informations mais aussi et tout autant un lieu de déploiement de compétences spécifiques. Elle a mis en avant l'importance des ressources tangibles et intangibles pour expliquer l'existence et la croissance de la firme. Elle considère la firme non pas comme une addition du stock de ressources dont elle dispose, mais comme une collection de ressources dynamiques qu'il y a lieu de créer, gérer et combiner pour une meilleure performance, *i.e.* celles qui déterminent ses compétences.

3.3.4. La théorie évolutionniste néo-schumpétérienne

Les premières inspirations évolutionnistes découlent de deux articles d'*Alchian* (1950) et *Penrose* (1952) qui s'interrogeaient sur les principes de prise de décision dans la firme dans un environnement d'information imparfaite. Puis, de *Nelson et Winter* qui ont mis en place les fondations de cette théorie. Les évolutionnistes rejettent la vision néoclassique et celle contractuelle de la firme; celle-ci ne peut être représentée par un point, ni comme un nœud de contrats, elle est vue du point de vue de la cohérence. Sur ce point, *Weistein et Azoulay* (2000, p. 120) allèguent que « *la théorie évolutionniste donne une place centrale aux problèmes de compétences et d'apprentissages organisationnels, depuis Nelson et Winter (1982), jusqu'aux travaux les plus récents. [...]. Ils (les évolutionnistes) visent à construire une théorie générale des organisations, ici clairement et radicalement opposée aux approches contractuelles, expliquant les comportements et les performances des organisations comme résultantes de dynamiques d'apprentissage, individuelles et collectives* ». Pour les évolutionnistes, la firme est guidée par certaines règles qui font qu'elle évolue et change avec les mutations de son environnement. Au fur du temps, les individus dans la firme acquièrent des savoir-faire par l'*apprentissage*. Ces derniers vont devenir des *routines* organisationnelles⁴⁴ qui constituent un répertoire composé de réponses quasi-automatiques pour la firme qu'elle peut utiliser dans sa quête de solutions à des problèmes particuliers. C'est ce qui fait que certaines firmes survivent et d'autres

44- Les routines évoquées par les évolutionnistes ne sont pas des routines statiques, mais celles dynamiques qui s'enrichissent à travers le temps par l'apprentissage, et sont dirigées vers le comportement de quêtes qui font que la firme évolue et se transforme moyennant des risques ultérieurs. Ces routines sont aussi tacites, *i.e.* méconnues des autres opérateurs et donc intransférables. C'est ce qui fait la différence entre les firmes en termes de choix de portefeuille d'activités, de performances, et de la logique de l'évolution et de transformation. Autrement dit, ce qui distingue les firmes n'est pas le choix des facteurs, mais les savoir-faire et les compétences organisationnelles (routines et apprentissage) (*Guerchoub*, 2002).

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

disparaissent "la sélection naturelle"⁴⁵. Les compétences organisationnelles vont tracer un sentier "path dependency"⁴⁶ d'évolution pour la firme. Une évolution qui n'est ni lente et graduelle, ni libre et aléatoire, mais celle qui suit un sentier bien déterminé par les *compétences foncières organisationnelles*⁴⁷. La théorie évolutionniste rejette aussi le principe de la rationalité *substantive* néoclassique. Les individus ne naissent pas parfaitement rationnels, ils ont une *rationalité limitée* qui évolue à travers le temps, c'est la "rationalité *procédurale*"⁴⁸. L'efficience de la firme, par conséquent, réside dans sa capacité à formaliser, organiser les compétences organisationnelles et à les utiliser dans la recherche de solutions adéquates aux contraintes de son environnement. La firme est présentée dans cette théorie comme un "nœud de compétences". La théorie évolutionniste a établi une relation entre le principe de la sélection par la concurrence entre les firmes, emprunté au *Darwinisme économique*, et l'efficience des systèmes de gouvernance, en transposant le principe de la sélection naturelle au domaine de la gouvernance. À cet effet, seules les firmes capables de créer des valeurs durables, *i.e.* ayant un système de gouvernance efficient survivent.

De la théorie évolutionniste, la TRC retient les notions de routine, apprentissage, rationalité procédurale et compétences organisationnelles. Quant à la

45- Pour contrer l'idée néoclassique qui dit que la maximisation du profit est l'objectif et la condition de survie des entreprises, et que la sélection par le marché fait que toute entreprises n'ayant pas un comportement de maximisation de profit est éliminée, la théorie évolutionniste avance que l'existence d'une pluralité d'environnements de sélection est à l'origine de l'existence de plusieurs trajectoires technologiques. Ces dernières suivent la structure du marché où les environnements institutionnels, technologiques, financiers... des entreprises sont mouvants. Ceci dit que ce sont ces environnements qui vont différencier l'évolution des firmes et la sélection qui s'opèrent entre elles à travers le temps (*Guerbouh, op.cit.*).

46- Sur cette question de contrainte de sentier, la théorie évolutionniste affirme que la firme est dotée d'un actif spécifique et d'autres actifs secondaires tout au long de la chaîne de valeur. Ces actifs sont parfois à l'origine du changement de trajectoire d'évolution de la firme. C'est pour cette raison que parfois une firme qui active dans un domaine se retrouve dans un autre, car elle essaye d'exploiter ses actifs spécifiques ou principaux qui constituent des opportunités technologiques, organisationnelle, etc. Parfois aussi, des actifs secondaires peuvent devenir des actifs principaux et pousser la firme à changer de sentier d'évolution.

47- Teece - In *Coriat et Weinstein*, (1995) p. 129-130) - définit les compétences foncières comme « *un ensemble de compétences technologiques différenciées, d'actifs complémentaires et de routines qui constituent la base concurrentielle d'une entreprise dans une activité particulière* ». Elles ont la caractéristique d'être tacites et, par conséquent, non transférables, ce qui constitue l'avantage concurrentiel et fait la différence entre les firmes.

48- Sur ce point, *Simon* (1976) - in *Gomez* (1996, p. 180) - allègue que différentes formes de rationalité coexistent et remet en cause l'univocité de la conception d'une rationalité substantielle attachée à chaque individu (recourir à la capacité substantive de raisonner pour trouver des solutions aux problèmes posés). Il montre qu'il existe une forme de rationalité dite « *procédurale* » qui permet aux acteurs de résoudre des problèmes par l'adoption d'une raison commune, construite collectivement et qui constitue des procédures de calculs. Par ailleurs, l'école Autrichienne parle plutôt de la rationalité organique qui a donné naissance à la rationalité procédurale.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

perception de la firme, et du point de vue stratégique, la TRC constitue une rupture avec les approches classiques et néoclassique. Elle se différencie en affirmant qu'il n'existe pas d'algorithme de production préétabli et que l'identification tant des ressources que de leur combinaison est matière de réflexion. Il y a une hétérogénéité des firmes, même si elles appartiennent à une seule industrie. La firme n'est plus perçue comme une combinaison de couples produit/ marché, mais comme un ensemble de ressources. L'intégration des compétences conduit à percevoir l'entreprise comme un ensemble de compétences organisées et une structure ou une architecture organisationnelle (*Quelin*, 1995 et *Grant*, 1996). L'adoption de cette définition de la firme modifie ainsi les conditions d'établissement d'un avantage concurrentiel (*Barney*, 1991, p. 100). Dès lors, ce n'est plus les contraintes externes (client, fournisseurs...) qui déterminent la stratégie de la firme, mais les ressources et les compétences internes qu'il faudrait valoriser pour constituer l'avantage concurrentiel.

Du point de vue décisionnel, elle considère que les décisions relevant de la firme ne sont pas prises dans un contexte d'allocation optimale des ressources acquises sur le marché, mais plutôt en fonction des compétences existantes et construites au cours de l'activité de la firme, et dans la firme même (*Dutraive*, 2008).

En référence aux développements sur la perception de la TRC de la gouvernance de la firme, nous pouvons conclure que cette dernière repose sur les capacités d'apprentissage accumulées dans les routines organisationnelles (structure et procédures de décisions) et sélectionnées par le marché. C'est l'ensemble de ces routines qui constitue les compétences organisationnelles de la firme et qui la différencie des autres entreprises. Ainsi, son efficience dépend de son aptitude à produire et à mobiliser les connaissances construites à travers le temps.

L'une des critiques essayées par la TRC concerne la durabilité de l'avantage concurrentiel dans l'élaboration de la stratégie qui n'a aucune relation avec le temps historique, mais elle le relie plutôt au "temps logique". En réalité, la TRC scrute plus la préservation de l'avantage concurrentiel contre l'imitation que sa durabilité. En outre, la TRC ignore le versant négatif des ressources, *i.e.* les faiblesses de la firme (*Germain*, 2001).

Les apports remarquables des théories cognitives peuvent être résumés d'une part, dans l'introduction puis l'approfondissement de la connaissance et la compétence dans le processus de création de valeur ou de rente organisationnelle, et d'autre part, dans la résolution des conflits cognitifs issus non seulement de la

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

divergence d'intérêts entre les dirigeants et les actionnaires, mais également entre les différents acteurs de la firme.

3.3.5. La théorie de l'intendance "*Stewardship theory*" et l'avènement du dirigeant humaniste

Si les théories contractuelles traitent de la réduction des coûts liés aux comportements opportunistes des dirigeants dans la répartition de la valeur, la théorie de l'intendance considère le comportement des dirigeants comme étant "altruiste"⁴⁹ et non opportuniste, et accorde une place prépondérante dans son analyse de la gouvernance sur la création de valeur. Elle s'oppose ainsi à l'hypothèse de l'individualisme qui prédomine dans la majeure partie des travaux sur la gouvernance, notamment dans la théorie de l'agence. Elle part de la critique des valeurs opportunistes des dirigeants "*la délinquance managériale*" et considère que les dirigeants sont de "*bons intendants*" de la société qui ne poursuivent pas uniquement leurs propres intérêts, mais se comportent comme intendants, dont les objectifs coïncident parfois avec ceux des propriétaires en retirant une plus grande utilité de comportements organisationnels et coopératifs que de comportements individualistes et égoïstes. Dans cette perspective, même si les intérêts de l'intendant et ceux du mandant divergent, l'intendant "*stewardship*" aurait un comportement de responsable et de coordinateur épanoui dans l'organisation, et non pas un comportement caractérisé par l'individualisme et la défection.

Les représentants les plus connus de ce courant sont *Davis, Schoorman* et *Donaldson* (1997) qui ont fondé la théorie des perspectives psychologiques et sociologiques. Ils remettent en cause la relation d'agence principal-agent en termes de gouvernance, comme ils le font remarquer « *les coûts d'agence ne constituent pas les seuls facteurs susceptibles d'expliquer l'impossibilité d'atteindre une performance supérieure. Il serait certainement judicieux d'intégrer à l'analyse d'autres éléments comme l'habileté des individus, leur niveau de connaissances, leurs effets d'apprentissage ainsi que leur degré d'information* » (Trébucq, 2003, p. 07). Cela suppose que le système de gouvernance se doit non plus de contrôler et de surveiller le comportement du dirigeant, mais de lui accorder la liberté pour stimuler ses capacités créatrices et innovatrices. Le contrôle des dirigeants est improductif, car il crée un climat de suspicion constituant des freins à la motivation. Cependant, les actionnaires seraient contraints de faire des choix en fonction du niveau du risque qu'ils sont prêts à assumer: soit une relation de confiance, soit une

49- Pour la théorie de l'intendance, certains comportements des dirigeants, même s'ils sont déviants, ne résultent pas d'un comportement opportuniste, mais relèvent plus de la disparité des perceptions due à la divergence de leur schémas mentaux qui est source de désaccord.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

relation de défiance et de méfiance envers les dirigeants. Conséquemment, la définition des systèmes de contrôle et d'incitation doit intégrer ces différents paramètres. Concernant les systèmes de motivation et d'incitation, et contrairement à la théorie de l'agence pour qui la motivation est de nature matérielle et financière, la théorie de l'intendance se focalise plutôt sur des motivations d'ordre psychologiques (réalisation ou accomplissement de soi).

Par ailleurs, même *Berle et Means* (1932) indiquent que si les profits vont uniquement aux actionnaires, ils n'inciteraient donc plus personne. De ce fait, si les dirigeants s'approprient une part des bénéfices, cela ne constituerait pas une source d'inefficacité, mais une rétribution du revenu, et donc une incitation à l'efficacité. La pratique de puiser dans les profits est généralement tolérée tacitement par les actionnaires, qui la considèrent comme un élément implicite du contrat entre eux et les managers.

La théorie de l'intendance considère le pouvoir individuel comme émanant de la personnalité et de la reconnaissance des compétences des dirigeants, ce qui explique leur implication et leur engagement presque fusionnel dans la culture d'entreprise et dans l'atteinte des objectifs. Tandis que pour la théorie de l'agence, le pouvoir est coercitif et d'origine organisationnelle.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

Tableau N° 03 — Comparatif et synthétique entre la théorie d'agence et la théorie de l'intendance

	<i>Théorie de l'agence</i>	<i>Théorie de l'intendance</i>
<i>Individu</i>	Homo economicus	Besoins de réalisation de soi
<i>Comportement</i>	Individualisme - Opportunisme	Intérêt général (et de l'organisation) - coopération- adhésion
<i>Motivation</i>	Extrinsèque – Économique – sécurité de l'emploi	Intrinsèque - Apprentissage - Réussite - Épanouissement
<i>Engagement</i>	Distanciation avec l'organisation	Adhésion au projet organisationnel collectif
<i>Mécanismes de gouvernance</i>	Pouvoir institutionnel – coercition/Récompense	Pouvoir personnel - Respect - Compétence - Savoir
<i>Lien entre opérationnalité et contrôle</i>	Séparation entre les organes de gestion et de décision	Processus décisionnel et opérationnels joints
<i>Objectif</i>	Contrôle des performances	Autonomie – faciliter – inciter à innover
<i>Horizon de performance</i>	Court terme	Long terme
<i>Philosophie de gestion / Environnement</i>	Surveillance/Environnement stable	Participative – Auto contrôle – Global/Environnement instable

Source: Auteur (Adapté de *Davis et al.*, 1997).

Étude comparative des diverses théories de la gouvernance d'entreprise

Les théories dominantes de la gouvernance et leurs alternatives épistémologiques susmentionnées présentent des ressemblances, comme elles ont dévoilé quelques dissemblances notables. Ces théories s'opposent globalement sur quatre dimensions: l'unité d'analyse, la dimension analysée, la nature de coûts d'inefficience et les modes de gouvernance efficients. Nous proposons en premier lieu une comparaison en termes de fondements et de conception de la gouvernance, puis en deuxième lieu une catégorisation de l'efficience découlant des différentes interprétations de l'efficience constatées. À titre de comparaison entre les théories contractuelles des organisations et les théories cognitives, notamment la TRC, nous soulignons que la théorie cognitive se démarque des théories contractuelles des organisations sur plusieurs points. Elle marque une rupture en ce qui concerne l'allocation des ressources, en reconsidérant la notion d'acquisition des ressources chère aux théories contractuelles. En effet, pour la TRC les ressources ne peuvent être acquises sur le marché, mais elles émanent d'une construction interne de la firme à travers le temps avec l'apprentissage et les routines. Donc, elle substitue l'allocation des ressources par la création des ressources. Elle se distingue également des TCO qui prônent un raisonnement d'efficience, en termes de minimisation des coûts d'agence et de transaction. La théorie cognitive propose plutôt de se focaliser sur les ressources et les compétences différentielles conférant à la firme une meilleure efficacité. Toutefois, elle retient de la TCT l'idée de la spécificité des actifs comme un facteur stratégique important.

Concernant la rationalité, la théorie cognitive considère que la firme est incapable de faire des calculs optimaux ou d'avoir un comportement de maximisation (*rationalité substantive*)⁵⁰, compte tenu de l'environnement et de sa conception de la firme comme un ensemble d'individus ayant des objectifs divergents. Dans ce contexte, les décideurs ne peuvent que se contenter de résultats et de solutions satisfaisantes, mais qui sont tout de même susceptibles de s'améliorer, car leur

50- En ce qui concerne la rationalité parfaite ou substantielle, les théories des compromis (théorie normative d'agence par exemple) stipulent que la personnalité des dirigeants n'a aucune implication positive ou négative soit-elle sur la définition d'une structure optimale. Leur rôle se borne à prendre des décisions optimales en intégrant parfaitement leur environnement et en ayant une parfaite connaissance des incidences futures des options qu'ils ont prises. Cela implique que les qualités intrinsèques des dirigeants sont complètement ignorées.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

rationalité aussi progresse avec le temps en apprenant de leurs expériences “*rationalité procédurale*”.

Dans les théories contractuelles, la firme est analysée comme une unité de traitement d'informations ou comme un ensemble d'arrangements contractuels destinés à répondre au problème d'asymétrie informationnelle. Cependant, dans la théorie cognitive, la firme est perçue comme une organisation apprenante “*learning organization*”. Concernant l'information, elle stipule que celle-ci dépend de l'interprétation subjective des individus et, en considérant leur rationalité limitée, l'information peut être interprétée et perçue différemment. Ainsi, la TRC met l'accent sur l'importance de la connaissance et de la compétence dans les processus décisionnels. Pour la théorie cognitive, la fonction de production ne peut être réduite à une combinaison optimale des facteurs de production, mais elle relève plutôt des compétences au sein de l'organisation, qui constituent un facteur d'amélioration du travail humain, ainsi que les facteurs favorisant le développement de ces compétences.

Nous pouvons relever aussi d'autres antagonismes entre les théories cognitives, en particulier la TRC, et les théories contractuelles, notamment sur les éléments qui se réfèrent à la perception de la firme et la notion de l'efficience. Les approches contractuelles considèrent la firme comme un nœud de contrats, alors que la TRC la perçoit comme un nœud de compétences. De même, les théories contractuelles se focalisent sur l'efficience statique, au moment où la TRC considère plutôt une efficience dynamique qui dépend du caractère également dynamique des compétences évolutives.

Le tableau suivant résume les divergences et les complémentarités entre les théories contractuelles et les théories cognitives.

Tableau N° 04 — Grille comparative des théories de la firme

	Théories contractuelles			Théories cognitives
	Théorie de l'agence	Théorie des coûts de transaction	Théorie des droits de propriété	
Unité d'analyse	Individu	Transaction	Individu	Individu – Ressource – Organisation / Environnement
Dimension analysée	Relation d'agence	Spécificité des actifs	Droit de propriété	Processus de création de valeur
Coûts concernés	Perte résiduelle	Coûts d'inadaptation	Coûts d'inefficience	Coûts d'opportunité, d'innovation
Préoccupation contractuelle	Gouvernance <i>ex ante</i> et <i>ex post</i> par les différents mécanismes	<i>Ex post</i> – Gouvernance	<i>Ex ante</i> - Alignement	Répertoire de connaissances
Rationalité	Limitée (davantage organique dans la TPA)	Rationalité limitée	Rationalité substantive	Rationalité procédurale

Source: Auteur (Adapté de Charreaux, 2000)

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

Partant de la revue de littérature qui nous a conféré des perceptions diverses de l'efficience que nous associons à la notion de stratégie et, en incrustant un complément laconique de quelques théories économiques, nous allons tenter d'établir un typage de l'efficience.

Dans les courants classiques de l'organisation qui définissent la firme comme une structure formelle basée essentiellement sur des critères économiques, telles que la rentabilité et la productivité, l'efficience dépend de la rationalisation mécanique et humaine (par l'établissement et le respect des normes standards de commandement, de contrôle, d'autorité, etc.), qui permet d'augmenter la productivité. Dans la théorie standard, l'efficience est envisagée à deux niveaux: *premièrement*, le processus de production est qualifié d'efficient s'il n'existe pas une combinaison alternative de facteurs de production moins coûteuse permettant de produire la même quantité d'un produit donné ou s'il n'est pas possible de produire davantage en utilisant la même combinaison productive. *Deuxièmement*, une allocation des ressources entre les acteurs est efficiente, s'il n'est pas envisageable de modifier une situation donnée sans qu'au moins, une personne soit lésée (allocation *Pareto-efficiente* des ressources). Toutefois, pour la théorie orthodoxe, la firme (boîte noire) est incapable de créer de la valeur par l'organisation ou une stratégie spécifique. Sa survie dépend de son aptitude à optimiser les facteurs de production acquis sur le marché supposé parfait. À travers plusieurs possibilités de production, l'entreprise opterait pour les combinaisons les moins coûteuses qui lui procureraient la production maximum et, compte tenu des prix du marché (considérés comme des données), cette production va lui offrir le profit maximum (son unique objectif). Il s'agit de l'absence totale d'un espace organisationnel et stratégique propre à la firme (Bancel, 1997). Par ailleurs, l'école des relations humaines a mis au point une conception dite humaniste ou sociale de l'organisation. C'est une conception de l'efficience qui met en valeur le facteur humain et privilégie non seulement l'atteinte des objectifs à moindre coûts, mais principalement la satisfaction des besoins et la motivation des salariés pour réduire les coûts. L'école de la pensée systémique qui définit la firme comme un système dont la finalité est la survie, évalue l'efficience à travers le processus de l'organisation plutôt que par les objectifs à atteindre.

Comme nous l'avons constaté, la notion de l'efficience est ambivalente et constitue le point nodal de la stratégie. Son interprétation est donc lacée à la nature de la stratégie et les différentes théories proposant des acceptions aussi variées que diverses. Elle est encadrée entre deux types de stratégies de contenu et les stratégies de processus d'un côté et, d'un autre côté, des interprétations des théories dites d'échange (néo-institutionnalistes) et les théories de la production (principalement les

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

approches fondées sur les ressources) (Germain, 2001). C'est ce qui a donné naissance à des perceptions diverses de l'efficience et une typologie variée. De là, une autre catégorisation de l'efficience est susceptible d'être élaborée.

S'agissant des stratégies de contenu, les théories néo-institutionnalistes suggèrent une efficience "*allocative*" qui renvoie à la notion de coûts et singulièrement à la réduction des coûts. L'efficience est alors rattachée au choix d'allocation des ressources à un moment donné (immédiate), lorsque les moyens (notamment la technologie), l'environnement et les structures ne sont pas emmenés à évoluer (figés), et fondée sur l'hypothèse de l'équilibre (théorie orthodoxe néoclassique). Il s'agit d'une vision statique de l'efficience qui ignore la question du maintien de cette efficience-coûts à long terme, lorsque l'environnement change entraînant de nouvelles données et l'incertitude, et nécessitant un changement des structures de gestion. Les approches cognitives, notamment celles fondées sur les ressources, se concentrent sur l'efficience dite "*productive*" qui traduit la capacité à concevoir et à exploiter les ressources distinctives consacrées pour l'obtention d'un résultat donné. Dès lors, l'efficience consisterait à utiliser au mieux des ressources propres à l'entreprise qui constituent un avantage concurrentiel non transférable.

Quant à la stratégie des processus, les théories de l'échange signifient qu'au départ, la firme qui évolue dans un environnement mouvant et en situation d'incertitude, fait appel à des pratiques routinières ou usuelles. Cependant, l'environnement contraint la firme à opérer des changements stratégiques pour s'adapter, aboutissant à une efficience "*adaptive*". Les théories de la production stipulent que l'efficience est obtenue par la combinaison inédite des ressources au sein de la firme et par l'échange *via* le marché. La firme possède un fond de ressources dont l'exploitation n'est pas optimale, et il suffit parfois de les réallouer pour aboutir à des combinaisons efficientes. De plus, le marché à travers l'échange, permet à la firme de mieux connaître ses ressources internes mal explorées et des ressources externes méconnues, pour une utilisation plus efficiente des compétences de la firme. C'est une efficience "*dynamique*".

Tableau N° 05 — Figures de l'efficience

		Quelle stratégie?	
		Plutôt le contenu	Plutôt les processus
Quelles théories?	De l'échange (Néo-institutionnalisme) TCO	Efficience « Allocative » (Williamson)	Efficience « Adaptative » (North, Commons)
	De la production (Théories des ressources) et théories cognitives	Efficience « Productive » (Resource-Based-View)	Efficience « Dynamique » (Théories des capacités dynamiques; Ghoshal et Morin)

Source: Germain (2001, p. 41).

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons entrepris une analyse double de la notion de gouvernance et de celle d'efficience, à la fois sur le plan conceptuel et théorique. Notre objectif était non seulement de clarifier les contours de ces deux notions et d'éliminer les ambiguïtés qui les entourent, mais aussi de comprendre les bases théoriques sur lesquelles elles reposent, ainsi que leurs diverses implications. Après avoir procédé à une analyse conceptuelle, nous avons exploré la gouvernance et l'efficience dans le cadre des théories contractuelles des organisations, qui constituent le courant dominant en matière de gouvernance. Nous avons également examiné ces concepts à travers des théories alternatives, distinctes des théories contractuelles. Cette démarche nous a permis de dégager des perspectives variées sur la gouvernance et l'efficience.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

La théorie des droits de propriété a tenté de démontrer la supériorité des systèmes de propriété privée sur les autres formes de propriété. Les rapports entre agents ne sont que des relations reflétant des échanges de droits de propriété sur les choses qui aboutissent à un monopole, grâce à une autonomie de la sphère privée. La structure des droits de propriété définit d'une part, une structure (sociale) des pouvoirs de décision, et d'autre part, une structure de motivations et d'incitations sur la base des hypothèses néoclassiques standards de rationalité substantive et de comportement de maximisation de la fonction d'utilité. La TDP insiste sur l'importance du respect des attributs des droits de propriété (spécifiés et garanties) qui procurent des incitations et des motivations à leur détenteur, et qui maximisent sa fonction d'utilité. Ce faisant, les droits de propriété modifient et déterminent le comportement des agents, ce qui conduit la TDP à décrier la séparation des fonctions de propriété et de gestion, et à préconiser leur confusion qui est source de motivation des agents.

De son côté, la théorie de l'agence a réfuté la perception de la *"firme point"* de la théorie conventionnelle; elle considère la firme comme un système de relations à caractère contractuel entre des agents économiques individuels et rationnels. Ces relations contractuelles s'accompagnent généralement de divergences d'intérêts et d'asymétrie d'information générant l'opportunisme de certains agents et des conflits. Ces derniers sont inducteurs de coûts divers, en raison de l'asymétrie de l'information et de l'incomplétude des contrats.

La théorie de l'agence dans sa branche normative tente de proposer des mécanismes incitatifs qui permettent de réduire ces coûts, et par conséquent d'aboutir à un système de gouvernance efficient. La gouvernance s'intéresse aux mécanismes permettant de discipliner le dirigeant (principal) et réduire son comportement opportuniste et ce, afin qu'il maximise la richesse de l'agent (propriétaire) dans une situation de divergence d'intérêts et d'asymétrie de l'information. Ou encore, d'aligner les intérêts du dirigeant et ceux du principal.

L'autre branche de la théorie de l'agence dite positive, étudie les structures ou les formes organisationnelles comme systèmes de gouvernance qui permettent à la firme la réduction des coûts qui accompagnent les conflits d'agence. Elle perçoit la firme comme des relations contractuelles et d'agence dépassant le cadre principal-agents, *soit* comme un nœud de contrats (principaux multiples et agents multiples). Cette nouvelle perception de la firme implique que la TPA élargie le champ d'étude de la gouvernance pour intégrer l'ensemble des parties prenantes de l'organisation. Il s'agit de discipliner plusieurs agents pour qu'ils travaillent dans l'intérêt de plusieurs principaux.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

La théorie des coûts de transaction qui est en quête d'une adéquation entre le mode de gouvernance et la minimisation des coûts de transaction et de production, et une explication du fonctionnement des structures, a adopté une approche contractuelle, à l'instar de la théorie de l'agence, mais en étendant l'analyse et les relations contractuelles à d'autres parties prenantes externes à l'organisation. Elle pose le problème de la coordination entre les agents sous la contrainte de la rationalité limitée, de l'asymétrie informationnelle et de l'incertitude qui aboutissent à l'élaboration des contrats incomplets. Cette situation engendre des coûts de coordination et des coûts de motivation auxquels la firme doit faire face. Cette théorie tente de démontrer que la firme s'adapte de façon autonome ou coordonnée afin de réduire ces coûts. En effet, les structures de la gouvernance (la gouvernance par le marché, la gouvernance bilatérale, la gouvernance trilatérale et la gouvernance unifiée) varient en s'adaptant aux variations de certains paramètres qui sont la spécificité des actifs et la fréquence ainsi que la durée des transactions impliquées. L'objet de tout système et mécanisme de gouvernance réside alors dans la minimisation des coûts de transactions explicites et implicites de manière à faire perdurer les relations contractuelles conclues avec les partenaires de la firme.

Quant à la théorie de l'enracinement des dirigeants, elle s'inscrit certes dans la lignée des théories contractuelles en se focalisant sur la défaillance des systèmes de contrôle des dirigeants qui leur permet de développer des positions stratégiques et ce, en raison de l'asymétrie de l'information et l'incomplétude des contrats (une situation qui induit des coûts importants supportés par les actionnaires dans leurs démarches visant à discipliner les dirigeants qui tentent de s'enraciner d'avantage). Cependant, elle met également l'accent sur le fait que les dirigeants détenant une majorité de capital de la firme pourraient être une source de perte d'efficience, du fait qu'en ayant une forte latitude, cela leur permettrait d'agir dans une optique contraire à la maximisation des intérêts des actionnaires. Cela remet ainsi en cause les thèses de *Berle* et *Means* (1932) et de *Jensen* et *Meckling* (1976) sur les effets indésirables de la séparation fonctionnelle et constituant, notamment avec la thèse de la neutralité de la structure de propriété développée par *Demsetz* (1983) et la théorie évolutionniste, les principales théories qui se sont fortement opposées aux théories contractuelles. Toutefois, la TED ne rallie pas la thèse de *Demsetz* (1983) et croit fortement à l'implication de la structure de propriété dans la performance de la firme, mais à l'inverse de la théorie de l'agence, elle prône le démembrement des fonctions, comme elle reste dans une approche disciplinaire en supposant que le système de gouvernance efficace est celui qui parvient à discipliner les dirigeants par des mécanismes de contrôle et d'incitation plus efficaces.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

La théorie de la dépendance envers les ressources insiste sur l'interdépendance entre les différents groupes qui composent la firme et ceux qui constituent son environnement. Dès lors, la firme est perçue comme un système ouvert dont la survie dépend de son environnement. Le système de gouvernance efficient est celui qui permet de réduire cette indépendance.

La théorie basée sur les ressources et les compétences se démarque des postulats classiques et s'inspire de certaines théories, telles que la théorie behavioriste et la théorie évolutionniste. Elle conçoit la firme comme un ensemble de ressources qui se cristallisent avec le temps pour former les compétences de la firme qui constituent l'origine de la différenciation entre les organisations. Ces compétences influencent les processus de décision qui s'améliorent à travers le temps (rationalité procédurale). Pour la TRC, la gouvernance efficiente est celle qui crée et mobilise les compétences distinctives.

La théorie de l'intendance insiste sur le fait que la création de valeur dans les organisations par la réduction des conflits et des coûts d'agence, ne constitue pas les seuls facteurs pour atteindre un niveau d'efficience supérieur. D'autres paramètres peuvent être intégrés, tels que la compétence des individus, leur niveau de connaissance, leurs effets d'apprentissage, ou encore leur degré d'information. Au dirigeant qualifié d'opportuniste et d'individualiste dans la théorie de l'agence succède celui qualifié d'altruiste et de responsable social. Conséquemment, la limitation systématique de la latitude discrétionnaire des dirigeants est abandonnée et son pouvoir est élargi, car cela permettrait d'établir une organisation plus performante dans l'intérêt partagé des différentes partenaires et des différents groupes d'actionnaires (Trébucq, 2003).

Ces différentes théories traitées ont démontré que la gouvernance n'a pas une origine particulière. Au contraire, elle est la résultante de plusieurs théories qui proposent des perceptions et des points de vue plus au moins divergents sur la notion et les mécanismes de gouvernance, et même sur l'existence de la firme. Néanmoins, elles convergent sur le fait qu'elles s'inscrivent toutes dans la perspective de l'efficience, même si elles lui attribuent des contenus différents.

Après cette revue de littérature économique et des organisations se rapportant aux deux notions principales de notre recherche, nous avons tenté une comparaison entre les différentes théories traitées quant à leurs perceptions de la gouvernance d'entreprise et de l'efficience, laquelle a révélé des dissemblances et certaines analogies. Les disparités de perceptions de la gouvernance et de l'efficience constatées sont à l'origine de l'existence de différentes approches de la gouvernance; ce point est l'objet du deuxième chapitre de notre travail.

Chapitre 2

“Approches de la Gouvernance et Efficience de la Firme: les deux Paradigmes de l'Efficience”

Introduction

Les systèmes de gouvernance sont censés déterminer les processus de création durable et de répartition équitable de la valeur, en veillant à ce que les dirigeants ne puissent pas développer de comportements irresponsables et délictueux dans les décisions d'investissement et de répartition des richesses créées et ce, par la limitation systématique de leur latitude discrétionnaire.

Cette notion de valeur est centrale dans les théories de la gouvernance que nous avons traitées. Pour la théorie financière, la valeur de l'entreprise est synonyme de la valeur pour les actionnaires (*valeur actionnariale*) et son processus de création n'emprunte que des voies disciplinaires et de surveillance (*Charreaux et Wirtz, 2006*). Ce raisonnement ne peut être valide qu'en posant l'hypothèse que les actionnaires sont les seuls créanciers résiduels de l'entreprise, c'est-à-dire qu'ils s'approprient l'intégralité de la valeur créée. De plus, dans le cas où le dirigeant (agent des actionnaires) ne détient qu'une part insignifiante du capital, il adopterait un comportement contraire au sens des intérêts des principaux (actionnaires), ce qui signifie que le seul levier de la gouvernance est d'ordre disciplinaire: il s'agit de *l'approche actionnariale disciplinaire* de la gouvernance.

Cette hypothèse d'un seul créancier résiduel est invraisemblable car, d'un côté, des parties prenantes sont impliquées dans l'entreprise et sont significativement représentées dans le conseil d'administration (actionnaires, créanciers, dirigeants, salariés, clients, fournisseurs...), et d'un autre côté, comme le souligne *Charreaux (2006, p. 298)*: « *les actionnaires de la firme managériale ayant renoncé à exercer la dimension « active » de la propriété et n'accomplissent plus que la dimension « passive » (assomption du risque), ils perdaient leur légitimité à être les seuls créanciers « résiduels », autrement dit, le droit exclusif à s'approprier le profit, ce statut ne devant être attribué qu'à des acteurs exerçant les fonctions entrepreneuriales actives* ». L'entreprise doit donc prendre en compte les intérêts de l'ensemble de ses partenaires actifs, ce qui signifie que l'hypothèse du seul créancier résiduel est illusoire et doit être écartée, et que ces parties prenantes constituent également des créanciers résiduels (*valeur partenariale*). Ce faisant, les systèmes de

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

gouvernance doivent étendre leur levier d'action sur les dirigeants (incitation et surveillance) à d'autres parties prenantes (*approche partenariale disciplinaire*). En effet, force est de constater que de nouvelles formes d'organisation émergent impliquant d'autres parties prenantes à part entière ayant une influence significative sur la gouvernance de l'entreprise.

Par ailleurs, la notion d'information, qui fait référence à un ensemble fermé, objectif (potentiellement connaissable par tous les individus), de données relatives aux conséquences des événements possibles (Freeman, 1998) est confondue avec celle de connaissance. Cette dernière représente, au contraire, un ensemble ouvert, subjectif, résultant de l'interprétation de l'information par les individus, en fonction de leurs modèles cognitifs.

Cette rupture implique inexorablement l'élargissement du cadre théorique dominé par la théorie financière à d'autres théories hétérodoxes en économie, telles que la théorie évolutionniste et la théorie des ressources et compétences (domaine stratégique). C'est ce qui a donné naissance à *l'approche cognitive* de la gouvernance. Celle-ci conçoit la firme comme une entité bien identifiée qui apprend et fait évoluer à travers le temps ses connaissances et ses compétences, ce qui signifie que le levier disciplinaire ne constitue pas la seule voie du processus de création de valeur, mais qu'il faut intégrer également les compétences dans ce processus

Il devient alors évident qu'analyser la gouvernance en nous appuyant uniquement sur l'approche contractuelle, relèverait de la maladresse scientifique. À ce titre et dans la perspective de l'analyse proposée dans de ce deuxième chapitre, nous avons tenté d'abord de revenir sur ces différentes approches de la gouvernance (*section 1*), puis nous avons enchaîné par un catalogage des mécanismes de gouvernance et de leur dynamique dans l'architecture organisationnelle (*section 2*). Enfin, en raison des disparités nationales des pratiques de la gouvernance, nous avons clos ce chapitre par une étude comparative des systèmes nationaux de gouvernance (*section 3*).

-1-

Evolution des approches de la gouvernance d'entreprise: discipline versus connaissance

La revue de littérature sur l'efficience et la gouvernance a généré plusieurs déclinaisons théoriques sous formes d'approches de la gouvernance. Les théories dominantes de la gouvernance d'entreprise ont structuré deux approches de la gouvernance: *l'approche actionnariale* et *l'approche partenariale*. Celles-ci abordent la

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

question épineuse de la répartition de valeur à travers les relations délicates entre le dirigeant et les agents et/ou les autres parties prenantes de l'entreprise ou de son environnement. Elles sont axées sur le contrôle et la discipline des dirigeants pour qu'ils maximisent la fonction d'utilité des propriétaires ou des autres acteurs. Il s'agit d'approches dites *disciplinaires* de la gouvernance d'entreprise. Parallèlement à ces approches disciplinaires, a émergé une troisième approche dite *approche cognitive* de la gouvernance qui se base, pour appréhender la problématique de l'efficience des systèmes de gouvernance d'entreprise, sur les capacités des organisations ou des structures à apporter des réponses aux problèmes de processus de création et de répartition de la rente organisationnelle. Nous traiterons chacune de ces approches et déduirons leur acception de l'efficience.

1.1. Approche actionnariale (*Shareholding*) de la gouvernance: sécuriser l'investissement financier des actionnaires

Cette approche est associée à la théorie normative d'agence, et c'est la définition de la relation d'agence comme une relation principal-agent qui est à l'origine de l'étude de la relation entre les actionnaires (supposés agir comme principal unique), et le dirigeant (l'agent). Les actionnaires (*shareholders* ou encore *Stockholders*) sont supposés être les seuls créanciers résiduels du moment qu'ils sont aussi les seuls à être exposés au risque de spoliation et de perte résiduelle, en raison du comportement opportuniste du dirigeant censé maximiser la valeur actionnariale créée par l'entreprise. Les autres parties prenantes (créanciers financiers), qui sont liées à la firme (actionnaires et dirigeants), sont supposées être protégées par des contrats régissant et garantissant leurs investissements et les contres parties qui leur reviennent (*Williamson*, 1984). Dans cette perspective, le rôle du système de gouvernance est de sécuriser l'investissement financier des actionnaires par la mise en place des règles et mécanismes disciplinaires visant à encadrer les droits et obligations des dirigeants, et à sauvegarder la valeur actionnariale. Ce raisonnement se base sur deux hypothèses: *primo*, les intérêts (investissements financiers) des actionnaires sont les moins protégés contre l'individualisme des dirigeants; *secundo*, les *shareholders* ont des intérêts homogènes, *i.e.* qu'il n'y a pas de conflits d'intérêts entre eux.

Dans cette optique normative, le système de gouvernance repose sur deux types de mécanismes ou de leviers qui s'inscrivent dans la vision actionnariale: internes et externes à l'entreprise⁵¹. L'importance ainsi que l'efficacité et l'efficience de ces mécanismes varient en fonction du type d'entreprise concernée, et chaque entreprise

51- Dans les paragraphes suivants, nous allons revenir avec plus de détails sur ce point.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

établie une hiérarchie de mécanismes qui lui sont propres, en fonction de ses caractéristiques. Par ailleurs, l'inefficience de ces mécanismes donne naissance à des pertes de valeur, conséquence de sous-investissements, de dépenses somptuaires et de sursalaires. Selon la TED, même si on multiplie les procédures et les mécanismes de contrôle, les dirigeants pourraient s'accaparer d'une partie de la rente organisationnelle en recourant à des investissements spécifiques, ce qui rend leur remplacement excessivement coûteux pour les actionnaires qui vont continuer à les maintenir dans leurs postes tant que les pertes de la rente organisationnelle sont inférieures aux coûts de leur remplacement. Cette situation accentue l'enracinement des dirigeants.

Etant donné que les seuls créanciers résiduels sont les *shareholders* ; une situation qui se justifie (selon cette approche) par le fait que les autres apporteurs de facteurs de production sont rémunérés à leurs coûts d'opportunité, *i.e.* le prix requis (qui peut accepter) par l'agent pour entreprendre ou poursuivre la transaction (Charreaux, 2006), les actionnaires sont les seuls à capter la valeur créée par l'entreprise. Ce faisant, les mécanismes de gouvernance ont pour objectif d'aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires en maximisant la valeur de la firme qui est assimilée à la valeur actionnariale. Par voie de conséquence, leur efficacité se mesure par la seule valeur actionnariale.

Cette approche reposant sur la séparation totale entre la propriété et la décision (gestion) évoquées par *Berle et Means* (1932) est erronée ou du moins incomplète, car si elle peut être compréhensible dans le cas de l'entreprise managériale anglo-saxonne caractérisée par un actionnariat anonyme et dispersé et par l'absence "supposée" de conflits entre les actionnaires⁵², elle ne peut se justifier dans d'autres types d'économies (européennes ou japonaises) caractérisées par la concentration fréquente du capital qui donne lieu à des actionnaires majoritaires mais également à des actionnaires minoritaires, ce qui suppose parfois une spoliation de ces petits apporteurs par les actionnaires dominants. D'ailleurs, « *en termes de spoliation, les actionnaires sont loin d'être les seules victimes* » (Chatelin et Trébuq, 2003, p. 02). Cette situation conduit les systèmes de gouvernance à se focaliser davantage sur les conflits actionnaires majoritaires/actionnaires minoritaires que sur les conflits traditionnels dirigeants/actionnaires.

52- L'approche actionnariale n'est valable que dans les grandes entreprises managériales qui se caractérisent par la séparation de la propriété de la gestion. Elle n'aurait pas été appropriée dans les firmes entrepreneuriales, en raison de l'absence du problème de contrôle étant donné la forte concentration du capital chez les dirigeants et la faiblesse de l'asymétrie informationnelle.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

Ce modèle a essuyé des critiques aussi quant à sa fonctionnalité et son efficacité, surtout lorsqu'on connaît le rôle négligeable des actionnaires dans le financement des entreprises (rôle passif)⁵³, ainsi que le rôle peu convainquant du système disciplinaire actionnariale dans l'efficacité des organisations. Ces limites conduisent à étendre ce système à d'autres parties prenantes de la firme appelées communément *stakeholders*.

1.2. Approche partenariale (*stakeholdering*) de la gouvernance: ou l'idéologie de l'équité

C'est au cours des années 1960 que le terme *Stakeholders* a fait son apparition. Selon *Freeman* (1984), il apparaît pour la première fois en 1963 dans les travaux sur la stratégie, publiés par *Ansoff* et *Stewart*. Ils ont utilisé ce terme pour distinguer entre le terme *Stockholders* (actionnaires) des parties prenantes ayant un intérêt dans la firme et subissent certains risques liés aux activités de celle-ci⁵⁴. Mais la diffusion et la popularité de ce terme, et le développement d'une théorie des parties prenantes (*Stakeholder theory*), reviennent à *Freeman* (*Gond et Mercier*, 2004).

Cette approche a connu un fort développement depuis les années 70 ; elle trouve ses origines et sa légitimité théorique dans l'introduction de la notion de "forces vives" ou "*stakeholders*"⁵⁵ dans les relations d'agence, et de l'existence des relations de pouvoir et d'interdépendance entre la firme et les différents groupes qui composent son environnement. En d'autres termes, tous ceux qui considèrent qu'ils ont un intérêt et des attentes dans les actions de la firme, et affectés par les décisions de celle-ci. Donc, elle trouve son ancrage dans les prolongements de la théorie positive d'agence (TPA), en élargissant la relation d'agence traditionnelle entre les apporteurs de capitaux, à l'ensemble des relations contractuelles au sein de la firme⁵⁶, ainsi que la

53- Malgré que les actionnaires soient réduits au seul statut de bailleurs de fonds, l'approche actionnariale issue de la théorie financière, les considère comme les seuls créanciers résiduels...

54- Concernant l'exposition des parties prenantes aux risques relatifs aux activités de la firme, il y'a lieu de signaler qu'il existe ce que nous appelons les parties prenantes volontaires qui acceptent (en général volontairement) d'être exposées à certains risques, et celles involontaires qui subissent le risque sans avoir noué aucune relation avec la firme.

55-Le terme est traduit le plus souvent par l'expression "partie prenante", "détenteurs d'enjeux", mais aussi "partie intéressée", ou "ayant droit" (*Gond et Mercier*, 2004).

56- Les *shareholders* ne sont plus considérés comme les seuls à être exposés au risque, mais d'autres parties prenantes encourent également un risque en ayant investi des facteurs de production humains ou sous forme de capital dans la firme. Néanmoins, les actionnaires sont les créanciers résiduels les plus exposés, car leur rémunération effective est pour une grande part émane de la plus-value en capital, le dividende étant inférieur au coût d'opportunité. En ce sens, la TPA appréhende l'organisation comme un système contractuel coopératif où interagissent différents partenaires aux intérêts divergents (*Chatelin et Tribuq*, 2003).

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

remise en cause de la légitimité de créanciers résiduels exclusifs des actionnaires. Dans cette perspective, les actionnaires ne sont plus considérés comme les seuls actionnaires résiduels puisqu'ils occupent uniquement une propriété passive, reléguant ainsi la gestion active aux dirigeants (*Charreaux* 2004)⁵⁷. Ce faisant, au primat des seuls actionnaires serait substitué celui des parties prenantes de la firme retenant, par conséquent, la vision d'une firme plurale.

Le tableau suivant présente les efforts fournis et les attentes directes distinctes des *stakeholders* vis-à-vis des entreprises, ainsi que les informations spécifiques qu'ils leur réclament:

57- Selon la théorie de l'agence, le créancier résiduel détient le droit d'appropriation des flux nets, générés par la réalisation des engagements du contrat. En ce sens, la fonction du créancier résiduel est exercée par celui dont l'utilité est affectée par la partie non contractualisable des décisions prises et mises en œuvre, étant donné l'incertitude et la rationalité limitée des agents, et par conséquent l'incomplétude contractuelle. Ceci dit, les agents ne sont protégés par leur contrat que partiellement, i.e. que par ce qui est prévisible. Cette fonction d'assomption du risque résiduel considérée par *Charreaux* (1999) comme une fonction d'incertitude résiduelle attachée à tout contrat liant un individu à la firme, suppose donc d'élargir le statut de créancier résiduel à toute partie prenante (*Chatelin*, 2001).

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

Tableau N° 06 — Les attentes spécifiques des différents stakeholders

<i>Parties prenantes</i>	<i>Actifs fournis</i>	<i>Les attentes directes des stakeholders</i>	<i>Informations fournies par les entreprises</i>
<i>Dirigeants et Salariés</i>	Temps, habiletés et compétences	Rémunération convenable et conditions de travail adéquates, sécurité de l'emploi, formation	Rapport de l'entreprise, nouvelles sur l'emploi, négociation
<i>Actionnaires</i>	Capital	Dividendes et appréciation du cours boursier	Rapports et comptes annuels, informations sur les fusions et les OPA
<i>Clients</i>	Revenu de la firme	Qualité, service, sécurité, bon rapport qualité/prix	Publicité, documentations, entretien
<i>Banquiers</i>	Financement	Liquidité et solvabilité de l'entreprise, valeur des garanties, production de trésorerie	Ratios de couverture, nantissement, prévision de trésorerie
<i>Fournisseurs</i>	Intrants	Relation stable et durable	Paiement dans les délais
<i>Gouvernement</i>	Infrastructures nationales	Respect des lois, de l'emploi, de la compétitivité et données fidèles	Rapports aux organismes officiels, communiqués de presse

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

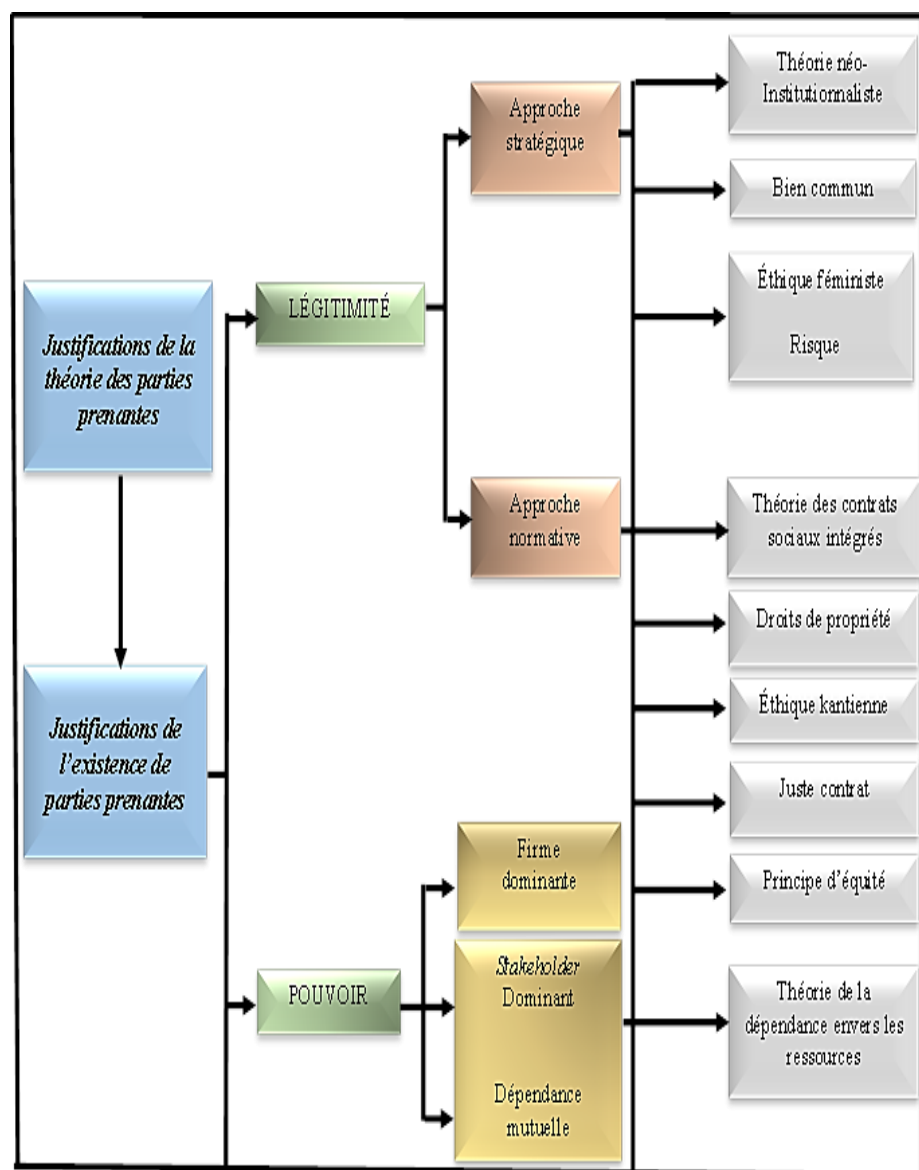
Public	Location et infrastructures locales	Sécurité des opérations, contribution à la communauté	Rapports sur la sécurité, reportages
Environnement	Ressources diverses	Substitution des ressources non durables et activités non polluantes	Rapports sur l'environnement Rapports de conformité

Source: Auteur (adapté de *Caby et Hirigoyen*, 2005, p. 132).

Ces éléments nous entraînent naturellement dans une interrogation sur le partage de la rente organisationnelle. En raison de la confusion investissement/financement, le partage de la richesse impacte les autres apporteurs de facteurs de production dont les incitations dans la création de valeur sont tributaires de leur participation au partage de la rente, accédant ainsi au rang de créanciers résiduels (*Charreaux*, 2006). *A contrario* de l'approche actionnariale, la valeur créée est une valeur partenariale, car la firme est perçue différemment. Cette dernière est assimilée à une équipe de facteurs de production dont les synergies sont à l'origine de la création de valeur. Dans la mesure où les décisions de la firme entraînent l'ensemble des *stakeholders*, et compte tenu de la représentation de la firme comme un nœud de contrats, la création de valeur liée au système de gouvernance ne peut être limitée à la seule relation dirigeants/actionnaires.

Nous présentons dans la figure suivante et d'une manière synthétique les diverses justifications théoriques de l'existence des *stakeholders*.

Figure N° 06 — Les justifications théoriques de l'existence des parties prenantes



Source: Gaond et Mervier (2004, p.05), adapté de Andriof et Waddock (2002) et Phillips et al. (2003).

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

À la lumière de ce qui a été présenté précédemment, il convient d'avancer que l'approche partenariale de la gouvernance propose une analyse du fonctionnement organisationnel à partir des mécanismes de gouvernance. Dans cette optique, l'analyse porte sur l'explication du processus organisationnel de création et de répartition de la valeur partenariale. Toutefois, concernant la création de valeur et, à l'instar de l'approche actionnariale, l'approche partenariale traite principalement de la réduction des coûts relatifs aux comportements opportunistes des dirigeants (approche disciplinaire) et n'accorde qu'une attention négligeable au processus de la création de valeur. De ce fait, le système de gouvernance n'a d'influence sur la création de valeur qu'à travers une répartition optimale de la rente sur l'ensemble des parties prenantes, dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme⁵⁸.

La création de richesse dans l'approche partenariale peut être appréhendée de deux manières: *Premièrement*, par rapport à la place qu'occupe ou que l'on attribue aux dirigeants dans la création de valeur et à la contrainte liée à leur contrôle et leur enracinement. Si on se réfère aux travaux de *Castanias* et *Helfat* (Cf. chapitre 1, section 3), les investissements spécifiques et la latitude discrétionnaire des dirigeants sont bénéfiques pour l'ensemble des *stakeholders*, car ils génèrent une plus grande rente. Par ailleurs, les investissements spécifiques ne sont pas exclusifs aux dirigeants, car les autres parties prenantes procèdent également à leurs propres investissements spécifiques et développent leurs actifs spécifiques sans être soumis au risque du *hold-up* de la part des autres partenaires (*Hoarau* et *Teller*, 2001). La création de valeur partenariale revient donc aux investissements spécifiques effectués par les dirigeants et autres parties prenantes de la firme, ainsi qu'aux différentes relations de coopération verticales et horizontales. *Deuxièmement*, le terme de *stakeholders* et ses différentes acceptions⁵⁹ qui débouchent sur deux visions majeures de l'approche partenariale (*Gond* et *Mervier*, 2004), ayant chacune une perception différente de la création de valeur: une vision instrumentale et descriptive qui instrumentalise la théorie des parties prenantes, du fait qu'elle considère les *stakeholders* comme des facteurs de production ou un moyen pour atteindre les objectifs des actionnaires et des dirigeants. Elle indique que la firme qui noue des relations contractuelles avec ses partenaires (considérés comme des facteurs de production) sur la base de la coopération et de confiance mutuelle, obtient des avantages concurrentiels sur les firmes qui

58- L'objet de la gouvernance est, par conséquent, de réduire les pertes d'efficience nées des conflits associés au partage de la rente et, particulièrement, celles liées au sous-investissement résultant de la spécificité des actifs et des phénomènes du "holdup".

59- Selon qu'il s'agisse d'une acception large ou restreinte, de *stakeholders* volontaires (primaires) ou involontaires (secondaires), ou même de l'acception du terme *stake* (se réfère-t-on à la notion d'enjeu, de pari ou d'intérêt), cela peut aboutir à deux théories majeures des parties prenantes.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

s'abstiennent à le faire. Les dirigeants sont responsables simultanément de la répartition de la rente, en optimisant la valeur des actionnaires et en s'occupant systématiquement des intérêts des autres parties prenantes. Une vision éthique (vers une Responsabilité Sociale de l'Entreprise) qui s'inspire des principes Kantiens sur l'équité, l'éthique et la justice. Elle cherche à comprendre les relations entre la firme et son environnement. Cependant, elle ne pourrait se contenter d'une approche descriptive, car elle doit faire bénéficier toutes les parties prenantes (les satisfaire, coordonner les intérêts et renforcer leur confiance) (Igalens et Point, 2009). Les relations entre la firme et ses parties prenantes doivent être fondées sur des considérations morales (dialogue, transparence et confiance) et non pas sur l'instrumentalisation. Il s'agit de la mise en évidence de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE)⁶⁰ envers ses partenaires et toutes les composantes de son environnement.

Le tableau suivant résume la diversité des approches théoriques mobilisant la notion de *stakeholders*:

60- La RSE se présente comme un modèle partenarial de gouvernance de la firme qui vise à réallouer les droits de contrôle dans la firme et à substituer à l'objectif de maximisation de la valeur actionnariale, un objectif de maximisation de valeur partenariale (Dupuis, 2008).

Tableau N° 07 – Typologie et caractéristiques des théories des parties prenantes

(1)	(2)	(3)	Justification	Unité d'analyse	Niveau d'analyse	Théorie sous-jacente	Avocat (*)
<i>Approches analytiques</i>							
<i>Approches narratives</i>							
<i>Normative</i>							
RSE fondée sur le principe de fiducianité et de légitimité de l'entreprise			Les SH comme prenant part à une histoire centrée sur la vie de l'entreprise	Tous les participants au processus organisationnel	Perspective macro et systémique	Management stratégique	Mitroff (1983) Freeman (1994) Liř (1996)
Réseaux relationnels	Éthique de l'agent	Théorie élargie des droits de propriété					
Principes centrés sur l'organisation	Principes centrés sur l'organisation	Principes centrés sur le système					
Éthique féministe	Théorie principal-agent	Théorie des contrats sociaux intégrés					
Wicks et al(1994) Burton et Dunn (1996)	Wood et Jones (1995) Yuthas et Dillard (1999)	Donaldson et Preston (1995) Donaldson et Dunfee (1999)					

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

SHT comme Science sociale (stratégique)			
Approches analytiques			
Descriptive		Instrumentale	
Prise en compte des SH dans le management de l'entreprise		Effet de la prise en compte des SH sur la performance	
	Orientation vers la performance et vers la justice	Efficience des relations / contrats relationnels	
Études de la nature des valeurs des SH			Capitalisme kantien
Comportement organisationnel	Comportement managérial	Comportement concurrentiel	Principes centrés sur le système économique
Théories des organisations / Théorie de la décision	Économie managériale / Psychologie / Sociologie	- Théorie des réseaux sociaux - Théories organisationnelles	Théories de la justice
Brenner et Cochran (1991) Berman et al., (1999)	Clarkson (1995) Elzioni (1988) Mitchell et al. (1997)	Preston et al. (1991) Hill Jones (1992) Jones (1995)	Rawls (1971) Freeman (1994) Phillips (1997)

Source: d'après *Andriof et Waddock* (2002), - In *Gond et Mervier* (2004, p.08).

- (1) Typologie proposée par *Jones et Wicks* (1999).
- (2) Catégorisation globale des approches proposée par *Andriof et Waddock* (2002).
- (3) Typologie retenue par *Andriof et Waddock* (2002), reprenant la typologie de *Donaldson et Preston* (1995) et y ajoutant l'approche métaphorique proposée par *Freeman* (1994).

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

Nonobstant les explications plus plausibles sur les systèmes de gouvernance liés à la notion de valeur qu'elle propose, l'approche partenariale reste prisonnière de la démarche normative⁶¹ et disciplinaire, et d'une perception statique et réactive de l'efficience. De même, elle ne parvient pas à expliquer l'origine des connaissances qui fondent les compétences distinctives sur lesquelles s'appuient les stratégies et le processus de création de valeur, même si elle admet le rôle des compétences et des connaissances dans la création de la rente organisationnelle. En effet, elle ne s'interroge pas sur l'origine de la rente organisationnelle (issue de la coopération), or l'existence de cette rente suppose des compétences distinctives que seul le capital humain est capable d'apporter, du moment que le capital financier en est indifférent par définition, donc incapable de l'apporter par lui-même (*Charreaux*, 2000). De plus, sur le plan pratique, le système de gouvernance aura du mal à identifier d'une manière exhaustive toutes les parties prenantes de l'organisation, ainsi que leurs diverses interactions et leurs influences (pouvoir). En ce qui concerne l'évaluation de l'optimisation de la valeur de la firme, elle est très complexe du fait que l'on intègre des dimensions psychologiques et sociologiques.

1.3. Prolégomènes des conflits cognitifs et l'apport spécifique de l'approche socio-stratégique et cognitive de la gouvernance

Les approches contractuelles disciplinaires (actionnariale et partenariale) focalisent leur analyse de la valeur sur l'orientation des mécanismes de gouvernance vers la minimisation des coûts de gouvernance. Autrement dit, par la réduction de l'asymétrie informationnelle entre dirigeants et *shareholders*, ou par une répartition équitable et optimale de la valeur entre les différents *stakeholders*. Elles se basent sur l'hypothèse de la rationalité substantive néoclassique et le comportement de maximisation des agents, comme elles supposent que l'ensemble des opportunités d'investissement est connu. Donc, il ne reste aux agents que de prendre la meilleure décision incitative (dans le partage de la rente organisationnelle) pour maximiser la valeur. Cela implique qu'elles ne conçoivent pas la création de valeur comme un processus construit.

Pour comprendre le processus de création de valeur, il est nécessaire d'élargir l'analyse en intégrant d'autres théories, parmi lesquelles les théories cognitives se révèlent particulièrement pertinentes. L'approche cognitive repose sur trois théories majeures: la théorie behavioriste, la théorie évolutionniste et la théorie de la stratégie basée sur les ressources et les compétences.

61- *Igalens et Point* (2009, p. 08) soulignent que « la nouvelle gouvernance des parties prenantes s'inscrit de facto dans une approche normative ».

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

La théorie behavioriste ou comportementaliste, représentée par (*Simon, Cyert et March*), considère la firme comme un nœud politique, un groupe d'individus aux intérêts multiples et dans lequel le processus de prise de décision passe par des séries de médiations, de négociations et d'apprentissages organisationnels. Elle est aussi un système de comportements sociaux interreliés d'un certain nombre d'individus dont les intérêts divergent même si leur destin est commun (*Coriat et Weinstein*, 1995). Et compte tenu de son hypothèse de la rationalité limitée, de la diversité des objectifs et l'incertitude de l'environnement, les agents ne peuvent adopter un comportement de maximisation, mais celui de satisfaction.

La théorie évolutionniste, représentée par (*Schumpeter, Penrose, Freeman, Nelson et Winter*), définit la firme comme un groupe cohérent d'individus. Cette cohérence se réalise à travers quatre facteurs déterminants: l'apprentissage et les routines, la sélection, la contrainte du sentier "*path dependency*" et les compétences foncières (*Cf. chapitre 1, section 3*). La firme est un ensemble d'actifs spécifiques (principaux ou secondaires) et de compétences. La théorie évolutionniste substitue la rationalité substantive néoclassique par la rationalité procédurale et le comportement optimal par celui adaptatif. Concernant le processus de décision, elle insiste sur le fait que celui-ci dépend des compétences et des connaissances organisationnelles acquises par l'apprentissage et stockées dans les routines organisationnelles, et non pas d'un choix préexistant d'opportunités d'investissement.

Dans la théorie fondée sur les ressources et les compétences, la firme est perçue comme un ensemble de ressources (actifs tangibles et intangibles) qui se cristallisent pour former les compétences de la firme. Ce sont ces compétences qui déterminent la stratégie de la firme et les choix décisionnels qui s'y opèrent.

De là, l'approche cognitive perçoit la firme comme un programme ou un répertoire de connaissances qui organise et coordonne les activités et les compétences cognitives pour lui permette de créer de nouvelles opportunités. La firme est orientée vers l'objectif de croissance durable qui dépend non pas de l'information⁶², mais de la capacité de la firme à apprendre et des connaissances accumulées.

Dans cette perspective, la création et l'appropriation de valeur ne se limitent pas à un système informationnel permettant une répartition équitable de la rente organisationnelle entre les différents *stakeholders*, mais elle réside dans la création de

62- L'approche cognitive met en avant la connaissance qui est une notion plus dynamique que celle de l'information, car cette dernière dépend de l'interprétation subjective des individus, et compte tenu de leur rationalité procédurale, cette interprétation diffère d'un individu à un autre (une même information peut être interprétée différemment) et ce, contrairement aux théories contractuelles orthodoxes pour qui toute information est interprétée d'une manière identique par les agents.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

valeur durable. Et dans ce domaine, le management joue un rôle prépondérant, car il représente des capacités d'imagination, de perception et de construction de nouvelles opportunités. Ces dernières ne sont pas uniquement celles présentées par l'environnement externe de la firme (comportement adaptatif), mais également celles construites dans une perspective de croissance durable et fondées sur les compétences évolutives de la firme.

Le principe disciplinaire et contraignant introduit par les théories contractuelles, pour qui les systèmes de gouvernance se caractérisent par leur capacité à résoudre les conflits d'intérêts entre les dirigeants et les autres *stakeholders*, a été adopté par l'approche cognitive de la gouvernance. Toutefois, en plus de ce principe, elle introduit la notion de conflits cognitifs. Ce faisant, d'un côté, les dirigeants possèdent l'autonomie nécessaire qui leur permet de détecter et de développer les opportunités d'investissement (création de valeur) et, d'un autre côté, leur comportement opportuniste se voit réduit considérablement (répartition équitable de valeur).

Bien que nous ayons traité l'approches actionnariale et l'approche partenariale séparément, cela ne sous-entend aucunement qu'il n'y a pas de relations entre elles, comme le précisent *Ben Larbi et Ohanessian* (2008, p. 4) « *les approches actionnariale et partenariale ne sont pas exclusives. Bien au contraire, elles sont complémentaires même si elles relèvent d'idéologies empreintes de considérations économiques, sociales ou culturelles qui ne sont pas toujours l'unanimité* ». En effet, l'approche actionnariale est propre aux économies capitalistes des pays anglo-saxons (les États Unis, le Royaume Uni et l'Australie) qui se caractérisent par de grands marchés liquides de capitaux et dont la priorité des actionnaires (institutions) est de maximiser le niveau de rentabilité. Quant à l'approche partenariale, elle est plus fréquente et a eu plus de succès dans les économies capitalistes de l'Europe continentale, caractérisées par des marchés plutôt petits et moins liquides et dont le pouvoir est concentré principalement entre les banques, les pouvoirs publics et quelques grandes familles. Néanmoins, sous l'effet de certains facteurs, telles que la mondialisation, certaines contraintes relatives aux vagues de privatisation et l'implication accrue des investisseurs dans la gestion des entreprises, les disparités existantes commencent à se diluer et les deux types d'économie sont en train de changer en se rapprochant davantage⁶³.

Par ailleurs, les trois approches de la gouvernance traitées précédemment (l'approche actionnariale, l'approche partenariale et l'approche cognitive) présentent une limite commune, elles n'ont qu'un pouvoir faiblement explicatif des phénomènes

63- Ce point fera l'objet d'un traitement et développement ultérieurs.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

organisationnels. Selon une étude de grande ampleur menée par *Lancker et al.* (2004) sur l'incidence de l'ensemble des mécanismes de gouvernance sur la performance des entreprises américaines, ils concluent que l'approche traditionnelle n'explique au mieux que 09%.

Conséquemment, plusieurs voies et approches ont été explorées pour améliorer le pouvoir explicatif des théories de la gouvernance. L'une d'elle, présentée par *Charreaux* (2006), consiste à rompre en partie avec l'approche purement disciplinaire, *i.e.* associer l'approche partenariale avec le "levier cognitif" de la création de valeur par les connaissances et les compétences (TRC). L'approche partenariale qui se base sur un levier disciplinaire et incitatif de création de valeur peut permettre d'analyser les conflits d'intérêts associés à la coopération entre les différentes parties prenantes, ainsi que leur résolution et, parallèlement, le levier organisationnel (cognitif basé sur les compétences) peut expliquer la création de valeur par les connaissances et les compétences qui influencent le processus décisionnel des managers. Il s'agit par conséquent, de créer des synergies entre les approches contractuelles (TDP, TPA, TCI), les courants stratégiques (IDR, TRC, TED) et certaines théories hétérodoxes, telles que la théorie évolutionniste et la théorie comportementaliste.

Malgré les antagonismes majeurs constatés entre les approches disciplinaires et l'approche cognitive, *Charreaux* (2006) pense qu'on peut construire une théorie synthétique de la gouvernance de la firme, où peuvent être réunies simultanément les dimensions disciplinaires et incitatives, ainsi que les dimensions cognitives. En effet, la perception de firme comme un nœud de contrats et les quelques points de convergences existants laissent entrevoir que quelques passerelles entre ces approches sont possibles et ouvrent la voie à une approche intégrale ou élargie de la gouvernance. Cette nouvelle théorie de la gouvernance d'entreprise synthétiserait ainsi les visions contractualiste et cognitiviste. Cette approche élargie met le dirigeant au centre des conflits, tant du point de vue contractuel (fondé sur l'asymétrie informationnelle) que du point de vue cognitif (fondé sur les connaissances et les compétences)⁶⁴. De là, la performance de la firme est déterminée, d'une part, par les choix effectués par les dirigeants (compétences) et, d'autre part, par la qualité des systèmes d'incitation et d'évaluation de la performance, et donc de contrôle (*Charreaux*, 2009).

64- Le dirigeant se place au centre, soit du nœud contractuel qui forme l'entreprise, soit du faisceau de transactions reliant l'entreprise à ses divers partenaires.

Tableau N° 08 — Exemples de conflits cognitifs et contractuels entre partenaires de l'organisation

<i>Clients</i>	<i>Actionnaires</i>	<i>Dirigeants</i>	<i>Dirigeants</i>
—	—	Conflits cognitifs entre dirigeants généraux intermédiaires inférieurs opportunité / choix d'investissement	
—	Conflits cognitifs: Minoritaires/majoritaire individuels, collectifs Dividende, choix d'investissement, prix de cession	Type d'investissement, politique de financement Conflits contractuels et cognitifs	<i>Actionnaires</i>
Conflits cognitifs Comportement du consommateur et critères de choix	Conflits indirects en fonction des arbitrages opérés entre rentabilité et qualité des produits	Qualité globale Coût Conflits contractuels et cognitifs	<i>Clients</i>
Conflits cognitifs sur produit, matière première	Conflits contractuels et cognitifs coûts	Coût Qualité industrielle Conflits contractuels et cognitifs	<i>Fournisseurs</i>
Engagement éthique, Pollution, développement local... Conflits cognitifs	Rentabilité Engagement éthique, Pollution, développement local... Conflits cognitifs	Engagement éthique, pollution, développement local... Conflits cognitifs	<i>Environnement</i>

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

<i>Fournisseurs</i>	/	/	/	Conflits cognitifs sur produit organisation	Engagement éthique, pollution, développement local...
<i>Environnement</i>	/	/	/	/	Conflits cognitifs entre groupes d'intérêts

Source: *Chatelin et Trébucq*, (2003, p. 18).

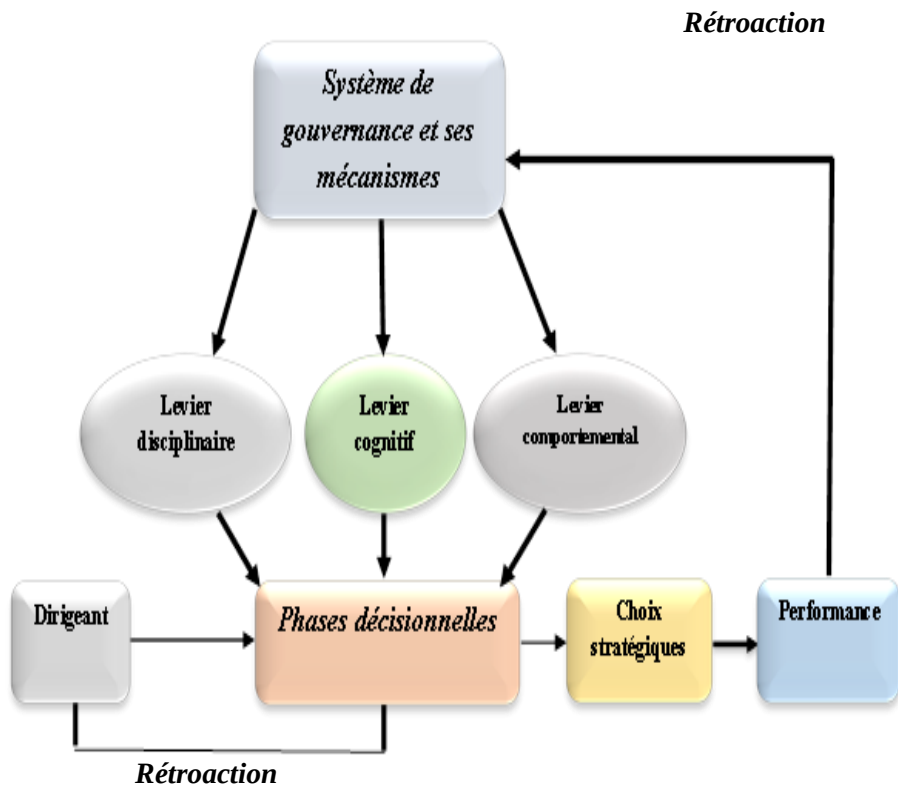
Toutefois, pour une meilleure efficacité des leviers disciplinaires et cognitifs dans le cadre de cette gouvernance élargie, il y'a lieu d'introduire une dimension comportementale dans la modélisation de la gouvernance d'entreprise. En effet, un courant ou une approche comportementale de la gouvernance s'est développé en économie et en droit (*Jolls et al.*, 1998) - *In Charreaux* (2011, p. 11) - ces années récentes et explique que l'efficacité des leviers disciplinaires et cognitifs se réalise à l'aune des biais comportementaux qui affectent les décisions managériales. Pour cette approche, les biais cognitifs et émotionnels, occasionnels ou systémiques affectent considérablement les décisions des agents économiques, notamment celles des dirigeants (*Charreaux*, 2005). Ils sont inducteurs de pertes de valeurs, parfois plus notables que celles générées par l'opportunisme. Dès lors, la fonction des systèmes de gouvernance est d'éviter que ces biais ne se manifestent (fonction de "débiaisage"), ou de corriger leurs effets lorsqu'ils sont cognitifs.

Par cette nouvelle approche de la gouvernance d'entreprise, *Charreaux* (2008) veut « *proposer une approche intégratrice de la latitude capable d'offrir une meilleure compréhension du lien entre caractéristiques du dirigeant, système de gouvernance et performance de la firme* ». Ce méta-modèle de gouvernance intégrale combine ainsi les enseignements des différents courants de la gouvernance susmentionnés et l'approche comportementale (*Lepage*, 2011). C'est ce qui le rend, d'un côté, plus complet, car il ne s'appuie pas sur un seul

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

levier ou mécanisme, mais incorpore tous les types (disciplinaires, cognitifs et comportementaux) et il considère par ailleurs le dirigeant comme un acteur actif du système de gouvernance (Wirtz, 2008). D'un autre côté, il est plus dynamique, car les performances passées influencent le système de gouvernance présent, comme il permet de dépasser les limites de la théorie de l'agence. La figure suivante illustre cette dynamique:

Figure N° 07 — modèle de gouvernance intégrale ou élargie



Source: Charreaux (2008).

Mécanismes de gouvernance d'entreprise

L'objet de cette section est d'identifier, de définir et de catégoriser les différents mécanismes de la gouvernance d'entreprises. Après un rappel des soubassements théoriques relatifs aux différentes approches de gouvernance, nous proposons une typologie des mécanismes de gouvernance, puis nous les intégrons dans l'architecture organisationnelle pour en analyser les modalités d'action.

2.1. Quelques rappels des soubassements théoriques des approches de la gouvernance

Le cadre théorique de la gouvernance est caractérisé par la prégnance des théories contractuelles qui ont structuré deux approches principales de la gouvernance: l'approche actionnariale et l'approche partenariale. Celles-ci traitent la question délicate du partage et de la création de la rente organisationnelle à travers des mécanismes disciplinaires censés discipliner les dirigeants et limiter leur latitude discrétionnaire, dans le but de sécuriser l'investissement des actionnaires ou des parties prenantes. Parallèlement à cette approche disciplinaire, s'est développée une approche dite cognitive de la gouvernance. Celle-ci met en avant le processus de création de valeur en se basant sur les connaissances et les compétences comme déterminants du processus décisionnel.

Les approches actionnariale et partenariale (en impliquant la TPA et ses prolongements) mettent la relation d'agence au centre de l'analyse de la question de la gouvernance d'entreprise. Les relations d'agence entre le principal (actionnaires) et l'agent (les dirigeants) ou entre les dirigeants et les autres parties prenantes génèrent des conflits d'intérêt et des coûts, dus essentiellement à l'asymétrie de l'information, à l'existence de comportements opportunistes et à la divergence d'intérêts. Ces coûts sont synonymes de pertes de valeur. L'objectif central du système de gouvernance est de réduire au mieux les pertes de valeur résultant alors, soit du comportement déviant du dirigeant censé poursuivre ses propres intérêts, soit de la spoliation liée à la suprématie et l'autocratie des actionnaires dominants. Pour réduire ces pertes de valeur, l'approche contractuelle (notamment partenariale) de la gouvernance propose une analyse du fonctionnement organisationnel à partir d'un certain nombre de mécanismes ou modes de gouvernance. Ces derniers s'expliquent alors par la recherche d'une économie de coûts contractuels par les différentes parties prenantes (*Chatelin*, 2001). Par ailleurs, l'approche cognitive conduit à reconsidérer le rôle de la gouvernance en fonction de sa capacité à identifier et à mettre en œuvre les

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

investissements créateurs de valeurs sous leur dimension cognitive (perception des opportunités de croissance, la coordination cognitive, l'apprentissage organisationnel).

Les deux conceptions (disciplinaire et cognitive) ne sont pas nécessairement incompatibles, elles se complètent et peuvent s'enrichir mutuellement et aboutir à des typologies de modes de gouvernance similaires. Toutefois, cette dimension cognitive introduit des rôles des mécanismes de gouvernance parfois très différents. Ce faisant, il ressort de ces différentes approches de gouvernance d'entreprise une multitude de mécanismes préventifs et curatifs des différents conflits d'agence ou cognitifs entre les différents *Stakeholders*.

2.2. Taxinomie des mécanismes de gouvernance d'entreprise

Il existe une multitude de mécanismes de gouvernance, néanmoins il est impossible de disposer d'une liste exhaustive, car le système de gouvernance est contingent à la forme des entreprises et à leurs caractéristiques (Wirtz, 2011).

En se basant sur le critère de réduction des coûts d'agence, la théorie normative d'agence identifie deux types de mécanismes de contrôle (*monitoring*) des dirigeants: mécanismes internes et mécanismes externes. En élargissant l'analyse à d'autres *stakeholders*, notamment les salariés, et en nous basant sur le principe d'efficacité des mécanismes et formes organisationnelles dans la réduction des coûts de transaction et des coûts d'agence de Williamson (1985) (*Cf. chapitre 1, section 2*), nous pouvons aboutir à deux types de mécanismes de gouvernance: les mécanismes intentionnels de nature institutionnelle et les mécanismes spontanés de nature contractuelle. Deux typologies des mécanismes de gouvernance composant les systèmes de gouvernance des entreprises, associées aux courants théoriques de l'agence et des coûts de transaction, peuvent ainsi être conjuguées.

Le croisement entre ces deux critères de classification permet de concevoir une typologie élargie des mécanismes de gouvernance d'entreprise (Charreaux, 1997): *premièrement*, les mécanismes externes (la discipline par le marché) qui sont la résultante d'un fonctionnement spontané des marchés, tels que le marché des biens et services, le marché financier (particulièrement, comme lieu de réalisation des prises de contrôle), les relations de financement avec les banques, le marché de travail, notamment celui des managers et l'environnement légal, politique et réglementaire ; *deuxièmement*, les mécanismes internes qui sont le fruit d'une conception intentionnelle de la firme, tels que le contrôle exercé par les actionnaires, la surveillance mutuelle entre dirigeants, les contrôles formels ou informels mis en place par les employés et le conseil d'administration.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

Nous synthétisons cette typologie dans le tableau suivant:

Tableau N° 09 — Typologie des mécanismes de gouvernance

	<i>Mécanismes internes</i>	<i>Mécanismes externes</i>
<i>Mécanismes intentionnels</i>	• Contrôle direct des actionnaires (assemblée des actionnaires) • Conseil d'administration. • Structure formelle.	• Environnement légal et réglementaire
<i>Mécanismes spontanés</i>	• Structure informelle. • Surveillance mutuelle. • Culture d'entreprise. • Réputation interne.	• Marchés des biens et des services, financier, du travail, politique, du capital social. • Inter médiation financière. • Environnement 'sociétal', médiatique.

Source: Auteur.

2.2.1. Mécanismes internes

Nous distinguons deux catégories de mécanismes internes de gouvernance d'entreprise ⁶⁵: les mécanismes internes intentionnels et les mécanismes internes spontanés.

A. Le conseil d'administration (CA): le CA est un mécanisme majeur dans la gouvernance d'entreprise, car il peut influencer l'action des dirigeants en matière de création de valeur, comme il est susceptible de leur faciliter le repérage des meilleurs projets, ainsi que l'élaboration de la stratégie d'investissement (Wirtz, 2008, p. 29). Principalement, il est constitué des dirigeants, des actionnaires majoritaires, de représentants des actionnaires minoritaires, d'administrateurs non dirigeants (externes), etc. D'une manière concise et sur le plan pratique, il est chargé de représenter les actionnaires, rémunérer et évaluer et, dans certains cas, révoquer les dirigeants. De plus, on lui attribue plusieurs autres missions:

✓ Le CA est chargé donc du contrôle et de la discipline des dirigeants ; veiller à ce qu'ils ne développent leur latitude discrétionnaire et lutter contre leur enracinement. Il est aussi chargé d'une mission d'évaluation des dirigeants à travers

65- Charreaux (1997), en reprenant la classification faite par Jensen (1993) et Mintzberg (1983), distingue deux types d'acteurs détenteurs d'influence: les acteurs appartenant à la coalition externe (propriétaires, associés, fournisseurs, clients, concurrents, regroupements de salariés, les différents publics et les administrateurs) et ceux constituant la coalition interne (le PDG, les opérateurs, les cadres, la technocratie, les supports logistiques et l'idiologie).

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

une estimation des capacités et des efforts des dirigeants (une performance médiocre est synonyme soit d'une incompétence, soit des efforts insuffisants). On distingue deux types de contrôle: l'un est prospectif, constitué de l'ensemble de procédures correctives permettant d'anticiper certains comportements des dirigeants ; et l'autre est rétrospectif et représente l'ensemble des procédures et outils permettant une évaluation comparative entre les résultats et les standards prédéfinis.

Le CA dispose de deux leviers d'action privilégiés: le mode de rémunération des dirigeants, dont on distingue trois catégories: *premièrement*, la rémunération indépendante de la performance réalisée (salaires, retraites et assurance vie). Celle-ci est fixe et, si elle est négociée régulièrement, permet de résoudre les conflits. Cependant, le système incitatif devient défaillant et les dirigeants auraient tendance à accroître leurs prélèvements non pécuniaires. *Deuxièmement*, la rémunération tributaire de la performance qui est évaluée à partir des cours boursiers (attribution d'actions aux dirigeants et *stock-options*). Ce mode de rémunération est incitatif, car les dirigeants bénéficient de l'augmentation de valeur de l'action, ce qui peut les conduire à prendre plus de risques dans les investissements. *Troisièmement*, la rémunération dépendante des mesures comptables et de la performance (bonus...) qui permet de résoudre les conflits liés aux divergences d'ambitions et d'horizons. Ajoutant à cela, la surveillance mutuelle entre les dirigeants siégeant au conseil.

✓ Elaboration des orientations stratégiques de la firme: le CA intervient dans le processus décisionnel relatif à l'élaboration des stratégies d'investissement de l'entreprise.

✓ Il constitue un pont entre la firme et son environnement par la mise en place de moyens permettant une meilleure visibilité de l'environnement et des sources de financement, comme il contribue à l'amélioration de l'image de marque de la firme.

Sur un plan théorique, et selon les approches disciplinaires, par le contrôle qu'il exerce sur les dirigeants, le CA permet de réduire les coûts d'agence et de transactions entre les différents *stakeholders*, et maximise la valeur. De ce fait, il constitue un mécanisme organisationnel permettant de garantir la sécurité des transactions entre l'ensemble des partenaires au sein de la firme (Williamson, 1985). Charreaux (2000, pp. 10-12) décrit le CA comme celui qui « *intervient comme un organe hiérarchique qui, outre son rôle d'arbitre dans le partage de la rente, doit encourager le travail en équipe. [...] il intervient pour protéger l'ensemble des relations créatrices de valeur, préserver et accroître le caractère productif du nœud de contrats, [et] contribue au processus d'innovation* ». Son efficacité se réalise si le coût qu'il induit est inférieur à la réduction de perte de valeur (sous-investissement ou sur-investissement, dépenses somptuaires) qu'il permet. L'approche actionnariale met l'accent sur certains attributs du CA qui lui permettent de minimiser la perte de la rente organisationnelle, tels que l'indépendance du CA; son rôle disciplinaire

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

qui dépend du type du CA⁶⁶; sa taille (nombre d'administrateurs siégeant au CA)⁶⁷; sa forme (unitaire ou non); sa composition (proportion des administrateurs externes siégeant au CA et leur influence, contre la proportion des membres internes à la firme)⁶⁸; la séparation des tâches entre le président et le directeur général, et l'indexation de la rémunération des dirigeants à la performance boursière. Cependant, cette efficacité du CA liée à son pouvoir disciplinaire est relative, car les dirigeants disposent de stratégies pouvant neutraliser la fonction de contrôle du CA, telles que l'information sélective des administrateurs, la nomination d'administrateurs qui leur sont favorables (cadres internes, conseillers divers...) et autres stratégies d'enracinement. Par conséquent, le CA doit être associé à d'autres mécanismes (internes ou externes). Le CA n'est qu'un instrument particulier du système de gouvernance; il intervient, soit de façon complémentaire, soit pour substituer à d'autres mécanismes internes ou externes. De plus, ce rôle disciplinaire n'est apparent que dans les grandes sociétés cotées en bourse (sociétés dites managériales), là où le capital est diffus (absence d'actionnaires de contrôle), car dans le cas inverse c'est l'actionnaire dominant qui assure le *monitoring*. D'autant plus, si on se réfère à la composante du CA, des salariés ou des créanciers par exemples sont parfois membres. De ce fait, cette fonction disciplinaire peut dépasser les seules relations actionnaires/dirigeants pour toucher d'autres parties prenantes. Cette vision partenariale des relations au sein du CA, bien qu'elle lui attribue également un rôle disciplinaire, elle le perçoit néanmoins comme un instrument facilitant la création de valeur. En effet, comme cela est stipulé dans la théorie de l'intendance (Cf. chapitre 1, section 3), les dirigeants peuvent se comporter comme de bons intendants, humanistes et menés de bonnes intentions. Dès lors, le CA apparaît comme un organe hiérarchique qui, en plus de son rôle arbitral dans la répartition de la rente organisationnelle, on lui confère la mission de coordonnateur du travail en équipe (salariés, fournisseurs, dirigeants d'autres sociétés...). Cela soulève le doute sur l'efficacité et même sur la justification du rôle disciplinaire du CA. Il s'agit de la mise en évidence de l'importance accordée au caractère collectif de la création de valeur (valeur partenariale).

66- En combinant entre le critère du pouvoir du CA sur les dirigeants et celui de l'activité du conseil (implication du CA dans l'élaboration de la stratégie), *Charreaux* (1997) obtient quatre types de CA: contrôleur; formel; dominant et participatif.

67- Il y a une corrélation positive entre la taille du CA et son efficacité. Toutefois, *Jensen* (1993) - *In Andriamasi et Rakoto* (2008, p. 64) - montre qu'il existe une taille optimale au-delà de laquelle le CA n'est plus efficace ou du moins son efficacité n'augmente pas avec l'accroissement de la taille.

68- *Fama* (1980) et *Jensen* (1983), - *In Caby et Hingoyen* (2005, p. 91) - ont préconisé de faire entrer au Conseil des administrateurs externes, i.e. n'exerçant pas de fonctions managériales dans l'entreprise, afin de renforcer l'indépendance et la qualité du contrôle.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

Dans la théorie cognitive de la gouvernance, le rôle du conseil d'administration dépasse la seule défense des intérêts des actionnaires, il constitue un mécanisme chargé d'assurer la meilleure coopération possible entre le dirigeant et les actionnaires. Il intervient comme un organe hiérarchique qui, outre son rôle d'arbitre dans le partage de la rente, doit encourager le travail en équipe. À cette fin, il doit être composé principalement d'administrateurs ayant les capacités de contribuer à la création de compétences dynamiques et assister les dirigeants dans la conception d'une vision facilitant l'apprentissage organisationnel, *a contrario* des approches financières qui insistent sur l'importance de l'indépendance des administrateurs pouvant exercer un contrôle sur les dirigeants. Conséquemment, la qualité du CA ne se mesure pas par le degré de son indépendance et de l'existence d'administrateurs externes, mais par la diversité des membres qui le composent et de leurs compétences.

B. Assemblée des actionnaires: les actionnaires avec leur droit de vote constituent un mécanisme déterminant de la gouvernance. Ils détiennent la majorité des actions de la firme qui sont transigées sur le marché financier. Ils participent aux assemblées générales (même si on s'accorde généralement à reconnaître le faible taux de participation aux assemblées générales) et aux CA à travers leur représentants. Ils ont la possibilité de vendre leurs actions, comme ils peuvent manifester leur approbation ou désapprobation quant à la politique menée par l'équipe dirigeante. La présence d'un actionnaire dominant constitue un moyen efficace de contrôle sur l'équipe directionnelle et évite les écarts de conduite.

C. La culture d'entreprise: elle est définie comme un ensemble de valeurs, de façons de penser et de croyances communes quant à la manière dont les choses doivent être réalisées (Milgrom et Roberts, 1997). La culture organisationnelle repose sur les artefacts (symboles, comportements, rites, histoire de l'organisation), les valeurs et les croyances qui s'expriment dans l'organisation. Elle est considérée comme l'ensemble de références partagées dans l'organisation, construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés dans l'entreprise ; la culture est ce qui unifie l'entreprise dans ses pratiques et qui la distingue des autres. C'est un ensemble de relations implicites entre les parties prenantes de l'organisation qu'il est difficile à modifier et qui encadrent le comportement des dirigeants.

D. Les salariés: grâce à leurs représentants au comité de l'entreprise, les salariés ont le droit à l'information sur la situation financière de l'entreprise, comme ils participent au processus décisionnel en demandant via leurs représentants dans le CA des expertises de gestion et en alertant en cas d'irrégularités constatées et avérées, les services de justice compétents.

2.2.2. Mécanismes externes

Ce sont des mécanismes qui ne sont pas mis en place par l'entreprise.

A. Les agences de réglementation, système légal et environnement politique: le système légal agit en faveur des investisseurs et des actionnaires/propriétaires à travers la formalisation et la divulgation de l'information liée à la firme, les restrictions sur les transactions et les sanctions. Néanmoins, son efficacité est relative, car le pouvoir discrétionnaire des dirigeants est considérable (Label et Koyo, 2012).

L'environnement politique est représenté par les pouvoirs publics (internationaux, nationaux, locaux...) et les partis politiques. Sa contribution aux entreprises revêt des formes diverses (contrôle réglementaire et législatif, formation du capital humain, sécurité, subventions et aides multiples, etc.).

Par ailleurs, il peut contraindre par exemple les entreprises à utiliser plus de main d'œuvre ou même s'immiscer dans la composition de cette main d'œuvre (exiger d'inclure des catégories d'âge ou de sexe déterminées). Les salariés et les actionnaires peuvent utiliser la voie politique pour faire pression sur les dirigeants et, inversement, ces derniers peuvent s'enraciner davantage en utilisant cette même voie (promesse de création d'emploi, *lobbying*...).

B. Les créanciers: ils empêchent les dirigeants de s'accaparer des liquidités excédentaires dégagées par les différentes activités de la firme et le réinvestissement très risqué et peu rentable de ces liquidités. De plus, ils veillent à la réduction du risque que les capitaux prêtés soient utilisés à d'autres fins que le financement des projets qui les intéressent. Ils peuvent recourir à divers moyens, tels que les clauses contractuelles, les clauses de garantie, les paiements échelonnés, etc.

C. Les investisseurs institutionnels (fonds de pensions, fonds de placement "*mutual funds*", fonds d'arbitrage "*hedge funds*", fonds spéculatifs, organismes chargés de la retraite des salariés, compagnies d'assurance, etc.): les investisseurs financiers ont pour projet la pérennité et la valorisation du portefeuille et de l'argent d'autrui qui leur sont confiés et qu'ils font prospérer par l'acquisition des diverses valeurs mobilières des différentes entreprises. Ils détiennent des titres de propriété sur les entreprises qui leurs permettent de générer de la richesse en utilisant leurs droits de *fructus* et d'*abusus* et en comparant les gains de leurs investissements avec ceux qu'ils obtiendraient de tout autre investissement en calculant ce que les économistes appellent un "coût d'opportunité". Ils participent rarement à la gestion de l'entreprise, sauf s'ils sont contraints⁶⁹, et portent peu d'intérêt à l'entreprise dont ils détiennent

69- C'est pour cette raison que le législateur a contraint les investisseurs à participer au gouvernement d'entreprise, par exemple aux assemblées, ou tout au moins à transmettre leurs droits de vote et à rendre publiques leurs intentions vis-à-vis des résolutions présentées à l'assemblée générale (Gomez et Korine, 2009).

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

des titres. Leur participation dans le capital de l'entreprise n'est qu'un investissement parmi d'autres ; d'ailleurs c'est l'un des points qui les différencient des actionnaires. Toutefois, ils constituent un levier efficace de contrôle de l'équipe dirigeante autant que les actionnaires, mêmes si leurs rôles et leurs objectifs sont différents, et ce grâce à la possibilité qu'ils ont de vendre les actions de l'entreprise et de l'impact sur le marché. Aussi, ils peuvent intervenir par exemple en redéfinissant le fonctionnement du conseil d'administration pour qu'il soit plus efficace dans son rôle de représentant des actionnaires et dans le contrôle des dirigeants (*Milgrom et Roberts, 1997*).

D. Marché des prises de contrôle (*Offres Publiques d'Achat et Offre Publique d'Echange*): il constitue une menace permanente pour les dirigeants incompetents et un mécanisme efficace d'incitation à la performance pour les dirigeants (*Bancel, 1997*). Cependant, la prise de contrôle est un mécanisme très coûteux et elle n'est censée intervenir qu'en dernier recours. Ce mécanisme, s'il est prouvé qu'il enrichie les actionnaires, néanmoins ne constitue pas un moyen de création de richesse. Pareillement, il est peu efficace pour discipliner les dirigeants, car lors des prises de contrôle, on procède davantage à une redéfinition du système de rémunération qu'au remplacement des dirigeants qui ne constitue que la solution ultime. Toutefois, même si l'on procède au remplacement des dirigeants non performants, les nouveaux dirigeants pourraient vraisemblablement poursuivre des objectifs autres que ceux des actionnaires.

E. Marché de travail (*des managers*): le marché de travail constitue à la fois un mécanisme disciplinaire et incitatif. Un marché concurrentiel des dirigeants devrait permettre d'orienter les dirigeants les plus efficaces vers les entreprises les plus performantes. Ainsi, les dirigeants les plus compétents, *i.e.* les plus aptes à créer de la valeur pour les actionnaires, ont intérêt à être recrutés par les firmes les plus performantes (*Charreaux, 2000*). *A contrario*, les dirigeants réalisant de mauvaises performances sont pénalisés, soit en perdant leur position dans l'entreprise, soit en entachant leur réputation. Ce mécanisme permet par ailleurs de fournir une base de référence par la détermination de la rémunération des dirigeants (*Dhabri-Sellami, 2012*).

F. Le marché des biens et services ou la discipline par la concurrence: il oriente les dirigeants à poursuivre des objectifs allant dans le sens des actionnaires/propriétaires, parce que s'il est compétitif il est susceptible de contraindre la firme à rationaliser les coûts de production. Si les dirigeants opèrent des prélèvements trop importants, il en résulterait une hausse des prix et, de façon concomitante, une perte de compétitivité qui conduirait à des ajustements en sens inverse (*Caby et Hirigoyen, 2005*). Néanmoins, pour qu'il soit efficace ce mécanisme doit être parfaitement compétitif. En effet, le marché concurrentiel dans lequel le risque de faillite est omniprésent, les dirigeants sont contraints de fournir un effort

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

afin de ne pas mettre en péril leur entreprise, y compris dans les entreprises publiques. Labaronne (2002) souligne que durant la période de transition des pays de l'Est, les dirigeants des entreprises publiques ont engagé un ensemble de réformes par crainte de la menace que pourraient présenter les entreprises privatisées, mais également de l'éventualité de voir privatiser leur propre entreprise. Par contre, les dirigeants des entreprises non exposées à la compétition des autres firmes et donc à la faillite, tendent à abuser de la protection que leur offre le contexte d'un marché non concurrentiel.

G. Marché et intermédiaires financiers: le marché financier joue un rôle à travers les actionnaires qui, s'ils sont insatisfaits, pourraient toujours vendre leurs titres, entraînant ainsi la dépréciation de la valeur de la société. Cela se répercuterait négativement sur les dirigeants (baisse de la rémunération, notamment si elle est indexée à la performance et au cours...). Le marché financier permet aussi de prendre le contrôle d'une autre firme avec tout ce que cela peut générer comme menaces pour les dirigeants. La valeur de l'action qui s'établit dans les marchés boursiers reflète la performance des dirigeants et de la firme. Lorsque le prix de l'action baisse, cela constitue une opportunité pour les acquéreurs hostiles qui vont s'en passer, après la prise de contrôle, d'une direction peu performante. De là, les intermédiaires financiers ne sont pas que de simples créanciers de l'entreprise, ils ont un droit de regard sur certains aspects managériaux de l'entreprise, du moment où ils engagent également leurs intérêts. Conséquemment, les dirigeants sont tenus par la réalisation d'un certain niveau de performance s'ils veulent convaincre ces banques de financer les investissements de la firme. Cela peut constituer dans ce cas un mécanisme efficace de contrôle des dirigeants. Toutefois, les banques ne choisissent pas généralement de financer un projet d'investissement, mais l'ensemble des opérations de la firme, et leur rentabilité ne dépend pas uniquement du financement d'un projet, mais d'une relation à long terme. De plus, les dirigeants choisissent notamment les banques qui leur permettent d'étendre leur pouvoir discrétionnaire et qui accordent plus de considération au facteur personnel, ce qui peut réduire copieusement l'efficacité de ce mécanisme.

H. L'éthique et les valeurs de la société: l'environnement social et culturel, à travers les valeurs et les règles d'éthique qu'il véhicule, influence le comportement des dirigeants. S'ils s'abstiennent à les prendre en considération, ils s'exposeraient à des pertes de parts de marché, de bons fournisseurs, etc.

I. Les clients et les fournisseurs: ce mécanisme relève du caractère concurrentiel du marché des biens et services. Si les dirigeants propriétaires procèdent à des ponctions trop importantes, cela se répercuterait sur le prix et, par conséquent, une perte de clients et de compétitivité. Néanmoins, même si les clients, par les

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

associations de consommateurs, pourraient faire pression sur les dirigeants, le pouvoir discrétionnaire et d'enracinement de ces derniers demeurent importants, et l'efficacité de ce mécanisme disciplinaire est limitée.

La grille suivante présente une liste étoffée mais non exhaustive des mécanismes de gouvernance délimitant la latitude discrétionnaire du dirigeant. Elle se base sur deux critères introduits par *Charreaux* (1997): critère intentionnalité⁷⁰ dans la mise en œuvre de ces mécanismes et critères de leur spécificité⁷¹. *Chatelin* (2001) complète cette typologie en intégrant le critère de la nature réglementaire ou discrétionnaire des mécanismes de gouvernance. Elle distingue les mécanismes spécifiques et non spécifiques à la firme, intentionnels ou spontanés et ce, en fonction de la nature réglementaire, contractuelle ou d'influence de ces mécanismes (influence des parties prenantes), en notant le caractère complémentaire voire substituable de ces trois natures, selon les contextes organisationnels⁷². Cette grille illustre les différents types de mécanismes de gouvernance avec leurs différentes caractéristiques.

70- Un mécanisme est intentionnel s'il a été conçu dans l'objectif de discipliner les dirigeants. Les mécanismes intentionnels s'opposent aux mécanismes spontanés qui peuvent être des mécanismes de marché par exemple.

71- On considère comme spécifique tout mécanisme propre à l'entreprise délimitant le pouvoir discrétionnaire des dirigeants, dans le sens où son action influence exclusivement les décisions les dirigeants de cette entreprise.

72- Cela implique que la gouvernance d'entreprise représente un ensemble de mécanismes complémentaires et/ou substituables qui encadrent le processus décisionnel et par la suite le comportement de l'agent dirigeant (*Chatelin*, 2001). Deux mécanismes apparaissent complémentaires (au sens de *Milgrom et Roberts*, 1997), lorsque le renforcement de la contrainte exercée par un des mécanismes entraîne un accroissement de celle associée à un autre mécanisme (*Charreaux*, 1997). Deux mécanismes sont qualifiés de substituables, lorsqu'ils agissent sur le contrôle des dirigeants d'une manière similaire.

Tableau N° 10 — Synthèse descriptive de la nature de la gouvernance et typologie des mécanismes de gouvernance

		<i>Mécanismes spécifiques</i>		<i>Mécanismes non spécifiques</i>	
		<i>Intentionnels</i>	<i>Spontanés</i>	<i>Intentionnels</i>	<i>Spontanés</i>
<i>Nature de la gouvernance</i>	<i>Réglementaire</i>	• Contrôle direct des actionnaires - Concentration de la propriété - Droits de vote • Conseil d'administration - Type de conseil - Composition du conseil • Comité d'entreprise • Syndicat "maison"		• Environnement légal / réglementaire • Syndicats nationaux • Auditeurs légaux. • Associations des consommateurs	
	<i>Contractuelle</i>	• Auditeurs internes • Systèmes de rémunération • Structures formelles	• Surveillance mutuelle des dirigeants • Culture d'entreprise • Réputation auprès des salariés • Réseaux de confiance informels		• Marché des biens et des services • Marchés financiers - Prises de contrôle • Intermédiation financière • Crédit d'entreprises • Marché du travail • Marché du capital social • Marché de la formation

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

	<i>Influence des parties prenantes</i>				• Environnement sociétal • Environnement médiatique • Culture des affaires
--	--	--	--	--	--

Source: Auteur (adapté de Charreaux, 1997 ; Chatelin, 2001).

Cette grille de mécanismes de gouvernance est faite dans un rôle purement disciplinaire. Nous proposons une représentation cognitive du système de gouvernance appréhendé à travers ses dimensions cognitives et en attribuant des rôles aux différents mécanismes identifiés autres que ceux disciplinaires.

Tableau N° 11 — La représentation cognitive du système de gouvernance

	<i>Mécanismes spécifiques à la firme</i>	<i>Mécanismes non spécifiques</i>
<i>Mécanismes intentionnels</i>	Systèmes formels influençant la perception des opportunités, l'apprentissage organisationnel et la coordination cognitive (par exemple: le rôle cognitif du CA).	Environnement légal et réglementaire à travers son influence sur les aspects cognitifs.
<i>Mécanismes spontanés</i>	Les mécanismes informels influençant la perception des opportunités, l'apprentissage organisationnel et la coordination cognitive (par exemple: les aspects cognitifs de la culture d'entreprise).	Les marchés appréhendés à travers leurs dimensions cognitives (échange et acquisition de connaissances).

***Source:** Charreaux (2006, p. 123).*

Nous allons à présent tenter de faire une synthèse du fonctionnement des mécanismes de gouvernance, *i.e.* de la manière avec laquelle chaque mécanisme encadre le comportement des dirigeants ou le rôle de chaque mécanisme dans le système de gouvernance de la firme, à l'aide du tableau de la page suivante:

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

Tableau N°12 — Le contrôle des dirigeants par les différentes parties prenantes

<i>Les contrôleurs</i>	<i>Mécanismes de contrôle</i>	<i>Types de contrôle</i>	<i>Modes de fonctionnement</i>
<i>Actionnaires</i>	Marché financier, prise de contrôle, fusions acquisitions	Prise de contrôle, contrôle financier, contrôle stratégique	Vente de titres, remplacement des dirigeants, refus d'avaliser certaines décisions, révocation, fixation de rémunération, refus de voter, audit des comptes
<i>Salariés</i>	Comité d'entreprise, délégués du personnel	Contrôle des actions, des décisions ou du comportement	Possibilité d'alerter les tribunaux, grèves
<i>Banques</i>	Comité de crédit ou conseil d'administration	Diagnostic global, ratios comptables	Refus d'octroyer de crédit, surveillance des comptes, prise et importance des garanties, rationnement du crédit
<i>Les pairs</i>	Surveillance mutuelle des dirigeants	Evaluation des dirigeants par les performances réalisées	Recrutement des dirigeants venus de l'intérieur ou de l'extérieur
<i>État</i>	Fisc, CAC	Contrôle fiscal, comptable et financier	Refus de subventions, augmentation de prise de participation, ouverture du capital
<i>Clients</i>	Marché des biens et services	Contrôle qualité	Changement de produit ou service
<i>Fournisseurs</i>	Contrôle des clients	Contrôle de la solvabilité	Retrait du marché, raccourcissement des délais de crédits fournisseurs

Source: Wa Mandžila (2005, p. 50).

2.3. Dynamique des mécanismes de gouvernance et architecture organisationnelle

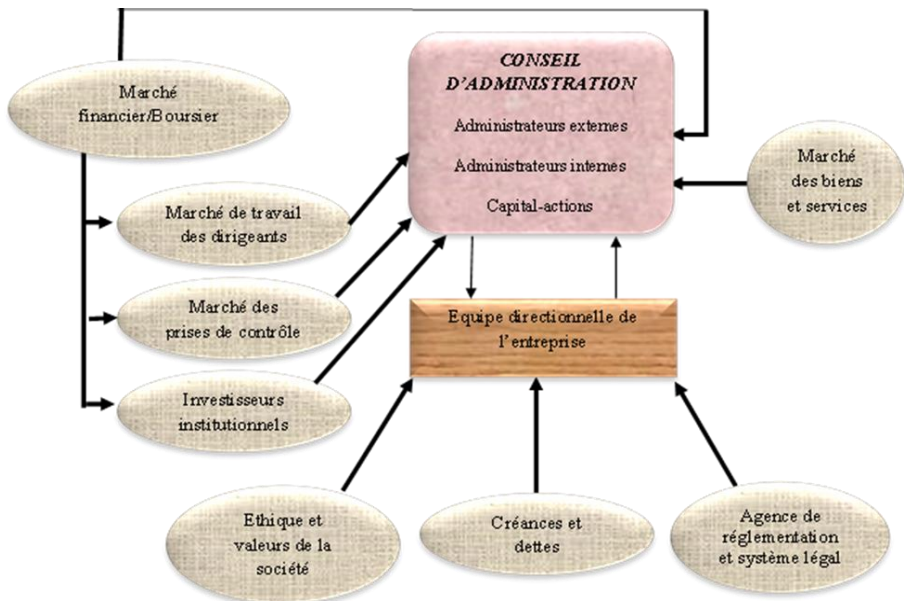
Un système peut être défini généralement comme un ensemble d'éléments en connexion permanente, interdépendants qui poursuivent un ou des objectifs communs de telle façon que si une connexion est modifiée, les autres le sont aussi et que, par conséquent, tout l'ensemble est transformé. Cette définition s'applique également sur le système de gouvernance, en raison de la complémentarité, de la substituabilité et de l'interdépendance de ses mécanismes. Le fonctionnement et l'évolution du système de gouvernance d'entreprise résultent, par conséquent, de l'articulation et de la dynamique de ses mécanismes, ainsi que des décisions des dirigeants élaborées sous les contraintes de ces mécanismes et de leurs actions visant à les contrecarrer. En ce sens, analyser cette dynamique revient à expliquer les modalités par lesquelles ces mécanismes de gouvernance agissent sur le pouvoir et les décisions des dirigeants, particulièrement sur les décisions stratégiques. Partant de ce raisonnement, le fonctionnement du système de gouvernance de l'entreprise peut être appréhendé à partir d'une association entre les fonctions de l'étape du processus décisionnel (de gestion et de contrôle des décisions) et les modes d'action et de pouvoir contraignants des mécanismes de gouvernance. Comme nous l'avons montré dans le chapitre précédent, la fonction de gestion de la décision s'exerce par l'initiative (les mécanismes sont le CA ou la culture d'entreprise) et la mise en œuvre des décisions par le dirigeant (règles comptables et budgétaires, mécanismes non spécifiques), et la fonction de contrôle combine la ratification (choix final) et surveillance de la décision (permettent aux parties prenantes d'orienter le choix final), s'exerçant par les mécanismes plus au moins spécifiques (marchés des capitaux, biens et services, politique ou social). Concernant la façon d'agir du mécanisme de gouvernance et qui détermine son pouvoir disciplinaire, celle-ci s'appuie sur cinq types de relations classés ici d'une manière décroissante en fonction de la force contraignante des mécanismes de gouvernance (la force légale ; la relation contractuelle explicite ; la relation contractuelle implicite ; la relation d'influence directe et la relation d'influence indirecte). La force légale constitue la base du pouvoir contraignant des mécanismes non spécifiques, intentionnels, légaux et réglementaire, ainsi que des mécanismes intentionnels spécifiques [assemblée des actionnaires et le CA (décision de recrutement, révocation du dirigeant, type d'opération financière), le droit de travail et les règles sous-jacentes aux relations de travail (procédure et indemnités de licenciement)] (*Chatelin*, 2001). La relation contractuelle explicite (reposant sur un contrat écrit) définit les modalités de coopération entre les différents partenaires, des conditions de rémunération et

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

de sorties des cocontractants, notamment les dirigeants, ainsi que les relations avec les marchés externes. La relation contractuelle implicite (ne reposant pas sur un écrit) sert de support pour les mécanismes spécifiques spontanés (culture d'entreprise, réseaux et mécanismes de confiance et de réputation) et les mécanismes spontanés non spécifiques (marché du capital social ou marché politique) (Charreaux, 1997). Les relations d'influence directes et indirectes constituent les modes d'action les moins contraignants. La relation d'influence directe favorise l'influence des *stakeholders* sur les décisions des dirigeants à travers des mécanismes, tels que les administrateurs, les actionnaires dominants, les principaux cadres, etc. La relation d'influence indirecte a pour origine les mécanismes externes spontanés (marchés du capital social, la formation, les médias).

La figure suivante illustre l'articulation des différents mécanismes de gouvernance:

Figure N° 08 — Dynamique des mécanismes de gouvernance d'entreprise



Source: Labelle et Koyo, (2012, p. 75).

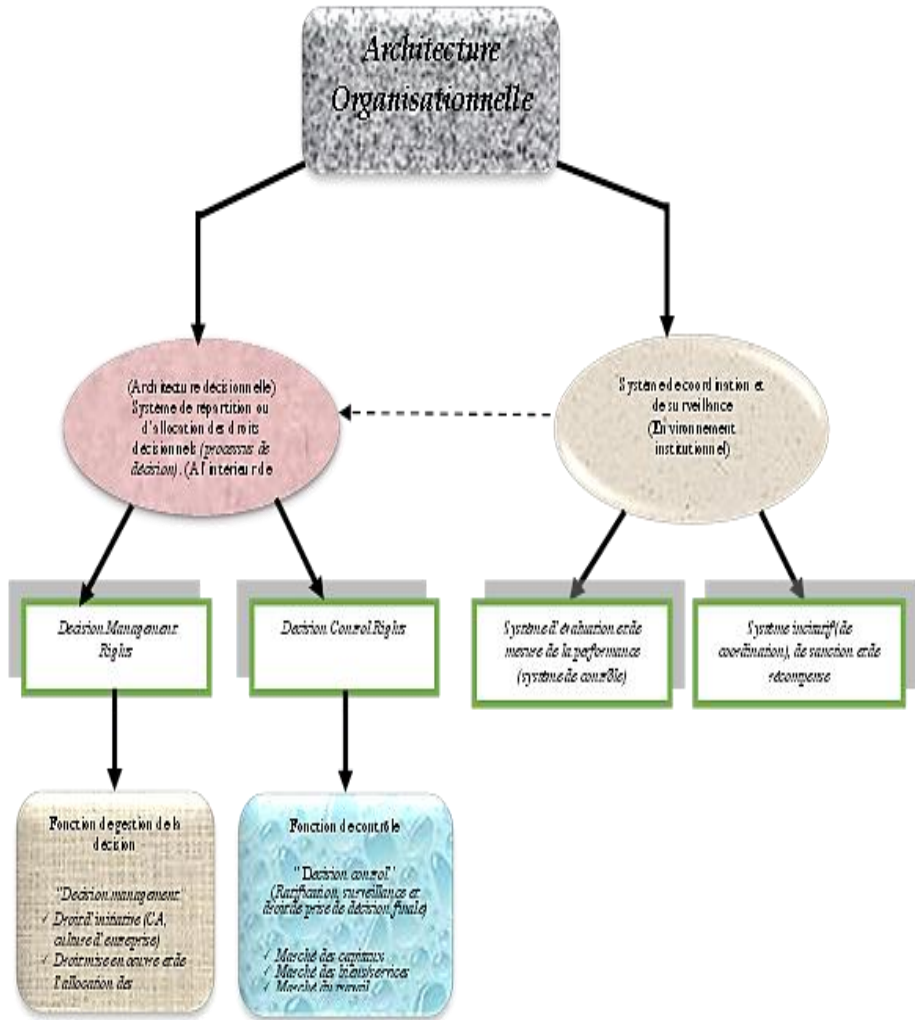
Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

Notant tout de même que la force contraignante est plus notable dans le niveau institutionnel que celui organisationnel des mécanismes de gouvernance. Toutefois, cette hiérarchie établie est contestable (Charreaux, 1997) car, d'un côté, ces mécanismes n'agissent pas systématiquement pour toutes les organisations, et d'un autre côté, elle ignore certains aspects. L'influence de l'intensité de la dépendance envers les ressources fait parfois que les relations d'influence directe (censées avoir un pouvoir contraignant faible) aient un pouvoir contraignant plus fort que les contraintes légales. En outre, les dirigeants peuvent se soustraire au pouvoir contraignant des différents mécanismes et parviennent à les neutraliser au moyen d'investissements spécifiques, de manipulation des comptes, de recours à l'endettement... comme cela a été explicité par la théorie de l'enracinement des dirigeants (Cf. chapitre 2, section 3). Un autre aspect négligé est l'interdépendance et les effets éventuels de substituabilité ou de complémentarité des mécanismes de gouvernance. La dynamique des mécanismes de gouvernance se manifeste notamment dans un ensemble organisationnel reflétant l'architecture de l'organisation.

La théorie de l'architecture organisationnelle peut être présentée comme une théorie de l'allocation des droits de décision (Catelin, 2011). L'architecture organisationnelle (A O) reflète la combinaison des différentes variables de la firme, à savoir: le système de répartition des droits décisionnels, le système de coordination et de contrôle. Jensen et Meckling (1992) Brickley et al. (1997), stipulent que l'architecture d'une organisation est constituée de trois piliers qui sont: l'allocation des droits décisionnels, le système d'évaluation de la performance et le système de récompense. Charreaux (2000) pour sa part, fait remarquer que prosaïquement, l'A O s'articule autour de deux dimensions: l'allocation des droits décisionnels qui intervient à l'intérieur de la firme et induit une partition des droits décisionnels entre les « droits liés à la gestion des décisions » *'decision management rights'*, correspondant à l'allocation des ressources et l'initiative, et les droits de contrôle de décision *'decision control rights'* qui concernent la ratification et la surveillance des décisions. La deuxième dimension concerne la conception du système de contrôle qui se compose du système d'évaluation et de mesure de la performance, et du système d'incitation, de sanction et de récompense.

De là, nous pouvons soutenir que le système de gouvernance, à travers la dynamique caractérisant ses différents mécanismes, constitue le focal de (A O) du fait « qu'il [le système de gouvernance] reflète la combinaison d'un aspect de l'allocation des droits décisionnels et d'un aspect du système d'évaluation et de contrôle, relatifs au dirigeant » (Charreaux (1997, pp. 430-431). Ainsi, l'hypothèse émise dans notre problématique mettant en évidence la relation entre l'A O et le système de gouvernance est vérifiée.

Figure N° 09 — Dimensions de l'architecture organisationnelle



Source: Auteur (adapté de Jensen et Meckling, 1992 ; Brickley et al., 1997).

L'optimisation du processus décisionnel consiste donc en la réduction des coûts de contrôle par la délégation de la fonction de contrôle à des agents spécialisés en la matière (décentralisation de l'architecture décisionnelle). De ce fait, l'optimum décisionnel réside dans la partition des fonctions de gestion et de contrôle, respectivement colocalisées avec les informations nécessaires à leur exercice optimal d'initiative et de mise en œuvre, d'un côté, de ratification et de contrôle, d'un autre côté.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

Fama et Jensen (1983) repèrent trois mécanismes de gouvernance permettant de séparer entre les fonctions de gestion des décisions et du contrôle des décisions:

- La hiérarchie formelle où les niveaux supérieurs exerçant un contrôle sur les niveaux inférieurs auxquels sont alloués les droits d'initiative et de mise en œuvre ;
- Les systèmes de surveillance mutuelle qui sont générés par les interactions entre les contractants individuels. Ils renforcent le processus de contrôle ;
- Le conseil d'administration qui contribue à garantir la séparation fonctionnelle au sommet de la hiérarchie.

Des précédentes illustrations, nous pouvons conclure que certains mécanismes de gouvernance impactent l'architecture décisionnelle et le processus d'allocation décisionnelle à l'intérieur de la firme, par la décentralisation ou la partition fonctionnelle entre la gestion et le contrôle des décisions. Le processus d'allocation décisionnelle est à l'origine de la création de valeur par une allocation optimale des ressources et une équité dans sa répartition. Ainsi, les mécanismes de gouvernance contribuent à la création de la richesse par l'influence qu'ils exercent sur le processus décisionnel de la firme, parce qu'ils sont susceptibles d'intervenir à chaque étape du processus décisionnel et, ce faisant, ils déterminent la coordination au sein de la firme.

De là, les mécanismes de gouvernance ont un rôle d'économiser les coûts contractuels et cognitifs, en permettant *ex ante* de converger les intérêts des différentes parties de l'organisation sous contraintes cognitives et d'incertitude, et par la résolution des conflits *ex post* (non prévus par les contrats). Donc, ces mécanismes interviennent soit d'une manière préventive, soit d'une manière curative selon la nature juridique ou la taille de l'entreprise. Par ailleurs, la composition, ou encore le fonctionnement des systèmes de gouvernance, se trouvent affectés et varient en fonction de la nationalité. En effet, les systèmes de gouvernance varient sensiblement qu'il s'agisse d'une entreprise Américaine, Anglaise, Japonaise ou de l'Europe continentale. Dans le paragraphe qui suit, nous présenterons une caractérisation comparée des systèmes de gouvernance de l'entreprise. Ce point est important pour le reste de notre travail, car il peut nous permettre de situer le système de gouvernance en Algérie par rapport aux systèmes prédominants.

Etude comparative de la "praxis"⁷³ internationale de la gouvernance (les Systèmes Nationaux de Gouvernance)

Comme nous l'avons brièvement évoqué précédemment, il existe deux types majeurs de systèmes de gouvernance d'entreprise: l'un est un système Anglo-américain et l'autre Germano-nippon. La comparaison entre ces deux systèmes peut révéler des disparités mais aussi des similitudes multiples. Cette distinction peut être menée en se référant au mode de financement (systèmes orientés marchés contre systèmes orientés banques)⁷⁴, au rôle des acteurs en identifiant les systèmes internes (rôle prédominant des marchés) et les systèmes externes (rôle prédominant des comités)⁷⁵, ou encore en se basant sur l'importance accordée aux seuls actionnaires ou à l'ensemble des *stakeholders* (systèmes orientés marché et ceux orientés réseaux)⁷⁶. Cette comparaison ne vise nullement à démontrer la supériorité d'un système par rapport à un autre, mais uniquement à présenter et comprendre les avantages et les inconvénients de chacun et les divergences ainsi que les similitudes les caractérisant.

Les disparités ou les analogies qui peuvent subsister entre les différentes formes sont dues principalement au fait que leurs entreprises respectives sont soumises à des contraintes légales, réglementaires et juridiques propres à chacun des pays, et à des contrôles internes et externes de l'entreprise, à travers respectivement la structure du capital, la composition de la dette, du pouvoir réel du conseil d'administration, de l'intéressement et la rémunération des dirigeants, ainsi que l'intensité de l'influence du marché sur le contrôle des entreprises (*Prowse*, 1994).

À la taxinomie des systèmes de gouvernance d'entreprise élaborée par *Moerland* (1995a, 1995b), *Charreaux* (1997a) a incrusté les principales caractéristiques de ces deux systèmes en fonction de la distinction entre le rôle préventif et curatif. Les principales caractéristiques des deux systèmes de gouvernance (système anglo-américain et système germano-nippon) peuvent être synthétisées dans le tableau suivant:

73- Nous utilisons le mot "*praxis*" au lieu de "*pratique*" de la gouvernance, car nous nous n'intéressons pas aux pratiques opérationnelles de la gouvernance dans ce point, mais plutôt à cet ensemble d'activités matérielles, institutionnelles et intellectuelles qui contribuent à la définition des systèmes de gouvernance, dans un pays donné.

74- Études de *Berglöf* (1990).

75- Études menées par *Franks* et *Mayer* (1992).

76- Études réalisées par *Moerland* (1995a, 1995b).

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

Tableau N° 13 — Caractéristiques des deux formes de systèmes nationaux de gouvernance

	<i>Système de gouvernance anglo-saxon et américain Externe ou orienté marchés (SGM)</i>	<i>Système de gouvernance germano-nippon Interne ou orienté réseaux (SGR)</i>
Définition	Le système de gouvernance est dit marché si le contrôle et la régulation s'opèrent à travers le marché financier par le biais des prises de contrôle, <i>i.e.</i> , les OPA et par le marché du travail ou des dirigeants.	Le système de gouvernance est dit réseau si le contrôle est assuré par une banque qui est à la fois créancière et actionnaire principale de l'entreprise, et aussi par les partenaires de la firme (réseau de participations croisée et les salariés ou le facteur travail).
Dimension	<i>Dimension préventive</i>	
Contrôle du management	Externe (marché de contrôle diversifié et efficace) par le marché, OPA, management <i>buyout</i> , obligations plus strictes d'information du public.	Interne (absence d'un marché de contrôle efficace) par les <i>stakeholders</i> (banques, salariés), obligations moins strictes d'informations du public.
Actionnaires	Contrôle faible - Capital diffus - Contrôle principalement par les institutionnels - Contrôle fondé sur l'évolution du cours boursier - Objectifs court-termistes	Contrôle fort - Capital concentré avec actionnaires dominants - Participation fréquente des banques - Structure de participation croisée - Contrôle exercé plutôt par des acteurs industriels et la banque principale - Contrôle actif plus axé sur le mode de direction et les décisions stratégiques - Perspective à plus long terme

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

<i>Créanciers</i>	Contrôle passif - Endettement bancaire plus faible - Endettement par le marché important - Relation à plus court terme	Contrôle actif - Relation à long terme - Endettement important et bancaire - Importance du crédit interentreprises - Association fréquente de la banque au capital
<i>Salariés</i>	Contrôle faible	Contrôle fort - Représentation du conseil d'administration - Implication dans la décision
<i>Rôle du conseil d'administration et des systèmes incitatifs</i>	Contrôle faible - Conseil dominé par les dirigeants - Plus un rôle de conseil que de discipline à nuancer selon la composition - Modes de rémunération normalement plus incitatifs liés à la performance en termes de fonds propres - Contrôle centré sur les résultats et le cours	Contrôle plus fort - Conseil dominé par les principaux <i>stakeholders</i> - Présence des banquiers et des salariés - Réseaux d'administrateurs centralisés et denses - Systèmes de rémunération moins incitatifs - Contrôle à plus long terme, plus qualitatif et stratégique
<i>Organisation interne du management</i>	Modèle basé sur un conseil d'administration composé de directeurs exécutifs et non exécutifs (les derniers contrôlant les décisions des premiers).	Modèle dual avec séparation entre le directoire et le conseil de surveillance.
<i>Dimension curative</i>		
<i>Transfert des droits de propriété</i>	Relativement facile	Plus difficile

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

Changement des dirigeants	Conflictuel, dépendant de l'enracinement - Par les marchés de prise de contrôle - Entraîne plus de manœuvres d'enracinement vis-à-vis de l'actionnariat - Importance du marché externe des dirigeants	Plus facile - Souvent négocié à l'intérieur du "groupe" - Imposé de façon interne par les principaux <i>stakeholders</i> - Importance du réseau des dirigeants
Possibilités de sortie des stakeholders	Plus facile	Plus difficile (relations à long terme avec les banques et les salariés)
Réorganisation en cas de difficultés	Plus conflictuelle - Souvent de façon externe et légale	Plus négociée, à l'intérieur du groupe - Rôle important de la banque principale
Rémunération des dirigeants	Incitations pécuniaires limitées	Incitations pécuniaires fortes par un système étendu de <i>stock-options</i> .
Évolution et orientation de l'activité	Bénéfice à court terme, maximisation du profit, principe du <i>Shareholder value</i> (création de valeur)	Stratégie de long terme, stabilisation et expansion
En résumé	- Système principalement régulé par les différents marchés - Meilleur traitement de l'information - Faiblesse des mécanismes spécifiques - Système peu consensuel et coûteux en termes de coûts d'agence - Capacité préventive faible - Capacité curative plus forte mais coûteuse (prises de contrôle, mécanismes légaux)	- Système principalement régulé par les mécanismes spécifiques - Moins bon traitement de l'information - Système plus consensuel - Capacité préventive plus importante - Capacité curative moins importantes en raison des rigidités liées au respect des relations à long terme

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

<i>Conséquences sur la performance économique</i>	- Meilleure allocation du capital intersectorielle - Politique d'investissement sous-optimale - Meilleure flexibilité et adaptabilité - Favorise le court-termisme - Favorable aux activités nouvelles	- Plus rigide - Favorise la coopération et l'investissement à long terme - Favorise les activités traditionnelles
<i>Avantages</i>	- Menace permanente pour les dirigeants - Allocation efficace des ressources - Respect de l'autonomie des agents économiques - Rôle curatif	- Importance accordée au facteur travail et représentation des principaux <i>stakeholders</i> - Possibilité d'arriver au consensus - Rôle préventif
<i>Inconvénients</i>	- Privilégier le court terme - Place centrale de l'information - Inciter les dirigeants à mettre en place des stratégies de fusion - acquisition pour s'enraciner. - Coût de contrôle et de surveillance - Risque de non-respect de la liberté des agents par l'intrusion de l'État sur le marché	- Privilégier le long terme - Rigidité - Enracinement des dirigeants

Source: Auteur (adapté de *Charreaux*, 1997, p. 465 ; *Problèmes économiques*, 2006, p. 31).

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

La dissemblance des environnements légaux et réglementaires des entreprises qui affectent sensiblement leur gouvernance, sont généralement à l'origine des disparités existantes entre les pays. Par ailleurs, l'efficacité de leurs systèmes de gouvernance étudiés n'est pas absolue, elle est contingente à plusieurs paramètres et chaque système présente des avantages et des inconvénients distincts, comme le souligne Charreaux (1997, p. 464): « *chaque système présente simultanément des avantages et des inconvénients, ce qui explique la survivance de deux formes correspondant à deux types d'équilibre organisationnel* ». Ces systèmes acquièrent parfois des avantages croisés, *i.e.* l'avantage de l'un constitue l'inconvénient de l'autre. En réalité, il n'existe pas de système optimal de gouvernance qui combinerait les avantages des uns et des autres sans leurs inconvénients (exemple, concilier entre la facilité d'accès au marché obligataire des pays anglo-américains et avec la faible réglementation au capital des sociétés caractérisant le Japon et l'Allemagne) (Promse, 1994). Chaque système présente des avantages et des inconvénients, comme il offre une capacité de survie évidente. Néanmoins, rien ne peut permettre d'avancer ou de confirmer la supériorité d'un système par rapport à un autre sur le long terme, ou qu'un système va s'imposer pour des raisons d'efficacité. D'ailleurs, l'introduction de mécanismes empruntés au système concurrent, même s'ils sont jugés plus efficaces, induirait une déstabilisation (Aoki, 1995). Néanmoins, ces deux systèmes ne sont pas immuables, comme nous l'avons signalé auparavant. Les effets de la globalisation des marchés, la mondialisation de l'allocation des capitaux, la compétition entre les Etats pour attirer les capitaux, font que les différents systèmes évoluent, s'affrontent, s'influencent mutuellement et se transforment (Charreaux, 1997). Les deux systèmes peuvent éventuellement évoluer à terme pour épouser des formes différentes (émergence probable d'une forme hybride⁷⁷, la disparition d'un des systèmes ou encore la tendance vers une certaine convergence⁷⁸).

77- Le système de gouvernance est dit hybride si le contrôle s'opère à la fois par le biais du marché et des institutions financières.

78- Il existe deux thèses antithétiques concernant l'évolution des SNG: l'une parle de convergence et l'autre avance l'argument de la divergence selon une trajectoire ou "*path dependence*". Au sujet de la convergence des SNG, Caby et Hirigoyen (2005) ou encore La Porta et al. (2000) stipulent qu'il existe une éventualité pour que tous les systèmes nationaux de gouvernance convergent. Cette convergence suppose alors l'existence d'un modèle optimal ou du moins supérieur aux autres, autrement dit plus efficace économiquement. L'éventualité de cette évolution renvoie à un alignement de l'ensemble des pays sur un modèle, tel que le modèle anglo-américain. Toutefois, les études de Palepu, Khanna, et Kogan (2002) conduisent à la conclusion selon laquelle ni les conceptualisations théoriques, ni les études empiriques ne laissent prétendre une telle convergence. En effet, même s'ils constatent une certaine convergence, celle-ci n'est qu'apparente, il s'agit uniquement de mouvements régionaux spécifiques entre des pays développés et interdépendants économiquement et non pas une convergence formelle. Quant à la thèse de la "*dépendance du sentier*", celle-ci repose sur l'idée selon laquelle les institutions du présent sont, dans une

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

Quoi qu'il en soit, rien ne peut permettre *a priori* de prédire les trajectoires "*path dependency*" et les évolutions futures de ces deux systèmes, en raison de la difficulté de comprendre les systèmes organisationnels et des implications inattendues des mesures réglementaires et législatives obéissant non pas à des critères d'efficacité, mais plutôt à des considérations parfois idéologiques, historiques et culturelles. Toutefois, cette transition d'un système à l'autre existe sauf qu'elle n'est pas aisée, elle dépend fondamentalement des conditions institutionnelles ou politiques et de l'évolution des structures économiques du pays.

Actuellement, il existe des modèles mixtes (modèle de *Moerland*) qui se situent entre les systèmes orientés marché et les systèmes réseaux, *i.e.* que ses caractéristiques découlent des combinaisons des aspects des deux systèmes susmentionnés. Le concept d'entreprise dans les pays représentant ce système se trouve entre le point de vue instrumental (système orienté marché) et le point de vue institutionnel (système orienté réseau). Les entreprises appartiennent à des groupes dans lesquels le contrôle qui s'opère entre les firmes est exercé par les marchés, les banques et autres institutions financières. Ce système caractérise principalement les économies de certains pays, telle que la France. Le modèle mixte élargit la structure de propriété des entreprises en introduisant des actionnaires extérieurs à côté des *insiders*, tels que les créanciers. Le pouvoir dont dispose le dirigeant se caractérise par une prédilection pour la concentration (*Omri*, 2003). Par ailleurs, l'actionnaire minoritaire est susceptible de jouer un rôle important, à l'inverse du marché boursier dont le rôle économique est moins important comparé à celui tenu par le système orienté marché. De même, il n'existe pas un marché de contrôle actif comme le souligne *Omri* (2003). C'est pour cette raison que même si le financement et le contrôle sont assurés par le marché, ils sont complétés habituellement par des mécanismes spécifiques.

Conclusion

L'objet de ce chapitre se place au carrefour des deux paradigmes de l'efficience.

Une approche de gouvernance centrée sur des mécanismes disciplinaires ou coercitifs pour réduire les coûts issus des conflits entre dirigeants et les autres parties prenantes résultant de l'asymétrie informationnelle et l'incertitude. C'est le principe explicatif de la création de valeur qui passe par conséquent, par l'optimisation des opportunités de croissance existantes et par sa répartition équitable. Et une autre approche de gouvernance dite cognitive qui s'appuie sur des leviers cognitifs pour

large mesure, déterminées par les institutions du passé (*Dhabri-Sellami*, 2012). Pour *North* (1990), l'histoire compte et les choix d'aujourd'hui dessinent l'évolution progressive des institutions.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

expliquer la création d'une valeur durable, reposant sur la construction d'opportunités d'investissement fondées sur les compétences évolutives de la firme, et non pas sur des opportunités préétablies émanant de l'environnement externe. De ces deux approches, associées à la notion de biais comportementaux, a découlé une approche dite synthétique ou globale réussissant à concilier entre les visions disciplinaires, cognitive et comportementale. Cette approche intégrée de la gouvernance constitue un modèle intégrant le dirigeant comme un acteur qui, par ses diverses décisions et caractéristiques, influence significativement le processus décisionnel dans la firme. Elle met l'accent sur les conflits d'agence, du point de vue contractuel et sur les biais cognitifs et comportementaux, du point de vue des connaissances et des compétences de la firme, inducteurs de pertes de valeur. La création de valeur passe inévitablement par la minimisation de ces conflits et des coûts qui en découlent. La minimisation de ces coûts est le fruit de la mise en place d'une batterie de mécanismes de gouvernance internes ou externes, intentionnels ou spontanés. Ces derniers agissent sur l'architecture organisationnelle et donc sur l'allocation des processus décisionnels dans les fonctions de gestion et de l'évaluation et du contrôle, qui se fait par la décentralisation et la partition fonctionnelle. Ce même processus d'allocation décisionnelle est à l'origine de la création de valeur, ce qui nous a conduits à conclure que la dynamique des mécanismes de gouvernance, par l'influence qu'elle exerce sur les processus décisionnels, génère de la rente organisationnelle.

Ces mécanismes interviennent d'une manière préventive caractérisant les systèmes de gouvernance des pays anglo-américains, et d'une manière curative symbolisant les systèmes des pays européens et du Japon. Cela nous a amenés à distinguer entre les systèmes orientés marché pour les premiers pays et les systèmes orientés réseaux pour les deuxièmes. Par ailleurs, l'identification des caractéristiques de ces deux types de systèmes nationaux ne nous a pas permis pour autant de confirmer la supériorité d'un système par rapport à l'autre. Au final, chacun de ces systèmes présente des avantages comme il souffre de certaines limites qui réduisent son efficacité et qui le contraignent à basculer vers le système de gouvernance rival, selon les conjonctures économiques et politiques.

Chapitre 3

“Étude Comparative des Formes Organisationnelles dans le Contexte de la Gouvernance d'Entreprise”

Introduction

Dans le cadre de l'efficience organisationnelle, l'enjeu central d'un système de gouvernance réside dans son implication dans le processus de création de valeur. Son impact dans ce processus s'explique par l'influence de la dynamique de ses mécanismes sur l'architecture organisationnelle, en termes d'allocation des fonctions de gestion et de contrôle, qui façonne le jeu organisationnel. Toutefois, eu égard à la diversité des formes organisationnelles, nous nous interrogeons quant à la capacité de chacune d'elles à créer de la valeur et à la manière avec laquelle elles y parviennent. Au-delà de la question de la création de valeur, nous nous interrogeons également sur les niveaux d'efficience organisationnelle qu'elles présentent, compte tenu des modes de gouvernance adoptés. En d'autres termes, et vu la disparité de leurs systèmes de gouvernance, y aurait-il des formes d'organisation plus efficaces que d'autres?

Bien qu'en se référant aux théories traitées (notamment, les Théories Contractuelles des Organisations), il apparaît *a priori* que les formes organisationnelles ne peuvent présenter les mêmes niveaux d'efficience, ceci d'une part, et d'autre part, les entreprises à propriété publique sont moins efficaces que les autres formes de propriété rivales, surtout la firme privée, il n'en demeure pas moins qu'une analyse plus étayée pourrait nuancer quelque peu cette affirmation...

Notre étude sur les approches de gouvernance nous a permis l'identification de deux approches distinctes, compte tenu des leviers auxquels se réfèrent les systèmes de gouvernance: les approches dites disciplinaires (actionnariale et partenariale) et les approches cognitives, auxquelles nous pouvons adjoindre une troisième approche dite intégrale ou synthétique (élargie) qui s'appuie à la fois sur des leviers disciplinaires, cognitifs et comportementaux. Celle-ci est celle que nous avons jugé la plus indiquée pour expliquer les processus de création de valeur. Notre choix pour cette approche n'est pas fortuit, car d'un côté, en plus de détenir les attributs recherchés que peuvent procurer les approches disciplinaires² et cognitivistes, cette approche ne présente pas leurs limites. Et d'un autre côté, notre choix obéit à une certaine argumentation favorable à l'approche élargie: le chaînon prédominant entre

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

le dirigeant et l'entreprise et la présence active du dirigeant; la prise en compte des différentes typologies qualitatives des formes d'entreprises (structure de propriété ou encore style de dirigeant); la décision prise en collaboration entre les parties prenantes qui peuvent habiliter et contraindre le dirigeant; les recherches démontrant l'utilisation complémentaire des théories de l'agence et de l'intendance (*Lepage, 2011*), ou encore le courant des ressources et compétences.

À cet égard, nous solliciterons cette approche pour expliquer la création de valeur dans les différentes formes d'organisation à étudier, puis pour apprécier leurs niveaux d'efficience. Pour ce faire, nous avons opté pour une étude comparative qui nous semble intéressante sur un triple plan. Tout d'abord et comme nous l'avons montré, les approches de gouvernance présentent des perceptions de la valeur tantôt différentes, tantôt complémentaires. La première comparaison que nous effectuerons portera sur la perception de la valeur et des processus de sa création, sur les méthodes de sa mesure ou de son évaluation, ainsi que sur leurs perceptions de l'efficience. Cette première comparaison nous permettra d'approfondir l'analyse, la compréhension de l'approche élargie de la gouvernance. Ensuite, et bien que des travaux aient déjà été réalisés sur les caractéristiques distinctives des entreprises publiques et celles privées en termes d'efficience, nous comptons approfondir et compléter cette comparaison en introduisant la forme hybride. Enfin, l'un des objectifs de cet ouvrage étant d'apprécier l'impact des systèmes de gouvernance sur l'efficience organisationnelle des entreprises algériennes, cette étude comparative nous offrira l'assise théorique appropriée en vue d'aborder ces entreprises.

-1-

Antagonismes et complémentarités des approches de la gouvernance d'entreprise: une grille de comparaison en termes de perception de la valeur et de l'efficience

Au regard de ce qui précède, les approches de la gouvernance d'entreprise divergent essentiellement sur l'identité des acteurs à laquelle se réfère l'objectif de la satisfaction des intérêts, sur la création et la répartition de la valeur, ainsi que sur les outils de sa mesure.

Dans l'approche financière traditionnelle de la gouvernance d'entreprise, la valeur traitée est celle actionnariale ou financière à court terme (*shareholder value*). Celle-ci est destinée à être captée par les actionnaires qui sont supposés être les créanciers

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

résiduels exclusifs, du fait du postulat selon lequel ils sont « les seuls » à supporter les risques. Dans cet esprit, les dirigeants doivent veiller à la maximisation de la richesse des actionnaires par une répartition ou allocation optimale de la valeur créée, ce qui signifie que seuls les intérêts des actionnaires sont pris en considération. La valeur créée est égale à la rente (financière actionnariale) reçue par les actionnaires⁷⁹. C'est la condition pour que les entreprises puissent attirer les ressources rares, tels que les capitaux. À cet effet, les entreprises doivent rémunérer leurs actionnaires à un taux égal à celui que ces derniers obtiendraient pour d'autres investissements, et compte tenu d'un ajustement lié au risque (Khounatra, 2005).

Pour la mesure de cette rente, les deux méthodes des plus utilisées, notamment par les cabinets de conseils américains spécialisés en stratégies, tels que *Stern Stewart & Co*, ou *McKinsey*, sont l'*Economic Value Added* (EVA) ou valeur économique ajoutée, couplée généralement à la *Market Value Added* (MVA) ou valeur boursière ajoutée.

L'EVA ou valeur ajoutée économique (financière) est définie, soit comme le produit des capitaux investis par le différentiel de la rentabilité économique de ces capitaux sur le coût moyen pondéré du capital de l'entreprise (Caby et Hirigoyen, 2005) ou elle est égale au résultat économique (opérationnel) net d'impôts diminué des frais financiers et de la rémunération du capital utilisé pour son activité (Albouy, 2006), soit comme la marge brute d'autofinancement (Denglos, 2003). Dans ce cas, l'entreprise crée de la valeur économique si son EVA est positive. Toutefois, cette méthode présente certaines limites opérationnelles, notamment dans la mesure du coût moyen pondéré du capital de la firme qui est imprécise et sujette à révisions en fonction de l'évolution des marchés. De plus, l'EVA est un indicateur de performance annuel, ce qui implique qu'un EVA sur un exercice n'impliquerait pas systématiquement une création de richesse qui, elle, est mesurée sur le long terme (Khounatra, 2005). En complément de ce qui a été dit, l'optimisation de la valeur actionnariale se fait parfois au détriment du capital humain (capital immatériel en général), notamment les salariés (réduction des coûts salariaux), ce qui induit une perte de compétence.

La MVA est une mesure de performance externe par le marché. Elle est égale à la valeur des flux d'EVA attendus actualisée à un taux qui correspond au coût moyen pondéré des dettes et des fonds propres (Denglos, 2003). Dit autrement, elle est égale à la somme actualisée au coût du capital des EVA anticipées pour chaque année. La

79- Cette approche suppose que la rémunération des créanciers financiers (apporteurs de facteurs de production) est égale à leur coût d'opportunité, ce qui signifie qu'il n'y a pas de conflits sur la répartition de la valeur avec les actionnaires qui, en demeurant, sont seuls créanciers résiduels. C'est cette absence de conflits qui explique l'indépendance entre la création de la valeur et sa répartition, et par conséquent entre les décisions d'investissement et les décisions de financement. Ainsi, la rente créée correspond à ce que les actionnaires perçoivent au-delà de leur coût d'opportunité (Charreaux et Desbrières, 1998).

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

MVA constitue un indicateur de la plus-value susceptible d'être réalisée par les actionnaires lors de la vente de l'entreprise après déduction des montants qu'ils ont investis (*Cappelletti et Khouatra, 2004*).

Ces mesures de création de valeur traitées (EVA et MVA), appelées le Management par la Valeur Financière (MVF), s'appuient exclusivement sur les informations comptables et financières produites par le marché et les systèmes d'information comptables, comme elles présentent des difficultés techniques relatives à la mise en œuvre dans le cadre d'un pilotage au quotidien de l'organisation. En outre, l'actionnaire devait certes être pris en compte avec d'avantage de considération, mais il n'y avait aucune raison *a priori* pour en faire un objectif unique (*Hoarau et Teller, 2001*). Nous constatons une négligence des aspects organisationnels ou le fonctionnement de la firme, ainsi que les coûts cachés résultant des dysfonctionnements. Conséquemment, seuls les coûts visibles sont pris en compte, *i.e.* ceux pouvant être détectés par le système d'information de l'entreprise (*Cappelletti et Khouatra, 2004*).

Cette conception moniste, ultralibérale anglo-saxonne dans laquelle les actionnaires sont considérés les seuls créanciers résiduels, en dépit du fait que ces derniers sont réduits au seul statut d'apporteur de fond, est incomplète et réfutée car, d'une part les décisions et les agissements de la firme entraînent des répercussions sur l'ensemble des partenaires de la firme, qui deviennent alors des créanciers résiduels. À cet effet, il est risqué de privilégier les actionnaires au détriment des autres partenaires, tels que les salariés, car cela pourrait entraîner la "dictature de l'actionnaire" (*Lorino, 1998*). D'autre part, elle ne rend pas compte d'une manière claire et satisfaisante le processus complexe et délicat de la création de valeur, notamment en négligeant la dimension sociale.

L'approche actionnariale et la répartition optimale de la valeur pour les actionnaires semblent incompatibles avec la représentation contractuelle définissant la firme comme un nœud de contrats entre un ensemble de partenaires. Dans cet esprit, la valeur créée ne peut être limitée à la seule transaction entre la firme et les actionnaires, et le processus de création de valeur lié au système de gouvernance d'entreprise ne peut être confiné dans une relation étroite entre des actionnaires exerçant un contrôle sur des dirigeants opportunistes. La création de valeur est la résultante des efforts conjugués des différentes parties prenantes. En réalité, même si l'en retient la perception moniste de la maximisation de la valeur actionnariale de la firme, cette dernière s'accompagne impérativement de la prise en compte de la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes⁸⁰. Le dirigeant, même s'il est tenu de

80- Selon *Albouy* (2006, p. 149), l'approche actionnariale, contrairement à ce que l'on pense, prend nécessairement en compte les intérêts de toutes les parties prenantes car, dans le cas contraire, l'entreprise ne peut pas créer de valeur: « créer de la valeur pour les actionnaires nécessite d'avoir toujours plus de clients satisfaits

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

satisfaire les intérêts des actionnaires, cela passe nécessairement par une meilleure prise en compte des intérêts de toutes les parties prenantes. De là, la firme est présentée comme un centre contractant d'un jeu coopératif de façon à s'approprier le maximum de valeur créée. La durabilité de ce jeu coopératif est conditionnée, d'une part, par une répartition équitable et une profitabilité mutuelle dans les transactions pour chacun des acteurs contractants (viabilité indépendante) et, d'autre part, d'une (viabilité globale) signifiant que la firme est contrainte de créer de la rente organisationnelle globale pouvant donner lieu à de multiples modes de répartition de valeur⁸¹, à condition de satisfaire à la contrainte de viabilité indépendante. La problématique est alors celle de la gouvernance partenariale faisant référence à la valeur partenariale (*stakeholder value*).

La mesure de la valeur partenariale se réfère à deux notions qui sont: le prix d'opportunité qui représente le prix maximum que le client est prêt à déboursier pour un bien et, au-delà de ce prix, la transaction n'aura pas lieu. Inversement, le coût d'opportunité représente le prix minimum que le fournisseur est prêt à recevoir pour un bien et, en deçà, il refuserait la transaction. C'est l'introduction du prix et coût d'opportunité qui permettent de comprendre et d'expliquer les intérêts des différents *stakeholders* de la firme véhiculés par leurs transactions.

La valeur partenariale créée par l'ensemble des partenaires⁸² est mesurée par la différence entre les ventes évaluées au prix d'opportunité et la somme des coûts d'opportunité pour les différents apporteurs de ressources⁸³. Ainsi, Le dirigeant crée de la valeur lorsque l'écart entre les ventes aux prix d'opportunité et les coûts

avec de bons produits, développés par des employés motivés et de qualité, en liaison avec les meilleurs fournisseurs et sous-traitants possibles, tout en respectant les réglementations édictées par les pouvoirs publics. Recruter et retenir les meilleurs ingénieurs ou commerciaux est indispensable pour créer de la valeur. [...] Quant aux clients, inutile de rappeler combien l'entreprise doit être à leur écoute dans une économie de concurrence mondialisée. Naturellement, la prise en compte des intérêts des autres stakeholders se fera d'autant plus pressante que leur pouvoir de négociation sera élevé ».

81- Il s'agit d'une vision contractuelle de la valeur créée, celle qui renvoie à une méthode de mesure qui ne prend en considération que la valeur appréhendée par la rentabilité représentant un surplus économique. À ce sujet, Hoarau et Teller (2001, p. 127) soulignent qu'« à partir du moment où la performance résulte de facteurs complexes tels que la création individuelle, le travail en équipe, l'apprentissage, etc.; le problème de la répartition de la rente se pose avec d'autant plus d'acuité qu'il est impossible de la répartir en fonction de la productivité marginale des facteurs comme le voudrait la théorie néoclassique ».

82- Cette valeur partenariale représente la rente organisationnelle globale produite par la firme sur l'ensemble de la chaîne de valeur [au sens de Porter (1982)] constituée par les différents partenaires. Porter stipule que l'entreprise crée de la valeur tout au long de la chaîne de ses activités, qu'elles soient principales (logistique interne, production/opération, logistique externe, marketing/vente et service) ou de soutien (infrastructure de la firme, gestion des ressources humaines, développement technologique et R & D, et approvisionnement) et ce, grâce à ses compétences et son savoir-faire qui constituent ses facteurs clés de succès ou avantages compétitifs.

83- Les écarts entre le coût d'opportunité et le coût explicite, et entre le prix d'opportunité et le prix explicite, s'expliquent par l'existence de l'asymétrie d'information et par le rapport de pouvoir favorable à chacune des parties prenantes.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

d'opportunité est positif. Si l'on considère ces différents *stakeholders*⁸⁴: les actionnaires, les clients, les fournisseurs, les dirigeants, les prêteurs et le personnel (hors dirigeants), la mesure de la valeur créée et sa répartition se font comme suit:

- Les clients: ventes aux prix d'opportunité – ventes aux prix explicites.
- Les fournisseurs de biens et services: achats aux coûts d'opportunité – achats aux coûts explicites.
- Rémunération du personnel (hors dirigeants): coûts d'opportunité – coûts explicites.
- Rémunération des actionnaires: coûts d'opportunité (rentabilité requise) – coûts explicite.
- Rémunération des prêteurs: coûts d'opportunité – coûts explicite.
- Rémunération des dirigeants: coût d'opportunité – coût explicite (salaire)

Lorsque la répartition de la valeur partenariale créée par l'ensemble des parties prenante génère une valeur résiduelle pour la firme (résidu non affecté), celle-ci peut constituer le "*slack* organisationnel" représentant la latitude dont disposent les dirigeants pour arbitrer stratégiquement entre les différents intérêts des *stakeholders*. Ce *slack* peut être éventuellement réinvesti ou conserver sous forme de liquidité.

Le tableau suivant élaboré par *Caby et Hirigoyen* (2005), reprenant *Jones* (2001) et *Post, Preston et Sachs* (2002), illustre la contribution de chacune des parties prenantes à la création de valeur de l'entreprise:

84- La notion de coût d'opportunité pour la relation État/entreprise n'est pas adaptée sauf si cette dernière envisage une stratégie de délocalisation (*Khouatra*, 2005).

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

Tableau N° 14 — La contribution des parties prenantes à la création de valeur

<i>Parties prenantes</i>	<i>Contribution à la création de valeur</i>	<i>Incitations pour contribuer</i>
<i>Investisseurs et apporteurs de fonds</i>	Capitaux Endettement Réduction du risque, du coût de financement ou d'emprunt	Dividendes et plus-values
<i>Dirigeants</i>	Compétence pour la gestion de l'organisation	<i>Compensations monétaires:</i> salaires, bonus, stock-options. <i>Psychologiques:</i> satisfaction, pouvoir et réputation.
<i>Salariés</i>	Développement d'un capital humain spécifique, innovation, collaboration, engagement, travail en équipe, attitudes	Salaires, bonus, emploi stable et promotions... Incitation, motivation et sanctions pour agir sur les performances
<i>Syndicats</i>	Stabilité de l'emploi, résolution de conflits	
<i>Clients/utilisateurs</i>	Loyauté à la marque, réputation, fréquence d'achats	Qualité, prix des biens et des services, estime...
<i>Fournisseurs et associés de la chaîne d'approvisionnement et logistique.</i>	Efficience, réduction des coûts, innovation technologique...	Respect des engagements
<i>Partenaires et alliés</i>	Ressources stratégiques, conquête de marché, option de développement futur	Confiance réciproque, intérêts communs
<i>Communauté locale: citoyens</i>	Autorisation de travailler, une légitimité...	Prestige national, respect des institutions

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

		légales, normatives et cognitives
Gouvernement	Support macroéconomique et politique	Concurrence équitable et licite, règlement des impôts...
Autorités réglementaires	Accréditation, autorisation...	Congruence
ONG	Légitimité et autorisation de travailler	Respect des institutions légales, normatives et cognitives Contribution à l'intérêt commun

Source: *Caby et Hirigoyen (2005, p. 133).*

Concernant l'approche cognitive de la gouvernance, celle-ci stipule que la capacité de l'entreprise à créer durablement de la valeur n'est pas fonction de considérations réductibles consistant à discipliner les dirigeants potentiellement opportunistes. Elle considère que, dans une logique stratégique, la création de valeur est le fruit d'une construction d'opportunités inédites, qui est intimement liée aux compétences spécifiques de l'entreprise et de ses dirigeants. En allant dans le même sens, *Wirtz* (2006, p. 147) avance que « ... les capacités organisationnelles, connaissances et compétences spécifiques du dirigeant et de ses équipes apparaissent comme autant de vecteurs potentiels d'un avantage compétitif durable et, donc, de la création de valeur ».

Par ailleurs, l'approche intégrale ou élargie de la gouvernance définit le système de gouvernance, rappelons-le, comme un ensemble de mécanismes permettant d'optimiser la latitude managériale dans la double dimension répartition et création ou production durable de la valeur. Une durabilité qui est tributaire de la capacité du système de gouvernance à assister les dirigeants sur le plan cognitif et à les contraindre à opérer une répartition équitable de la valeur créée sur l'ensemble des *stakeholders* qui contribuent à la création de cette valeur (viabilité globale). Dans cet esprit, la perception du système de gouvernance renvoie à la notion de valeur intégrale ou valeur substantielle⁸⁵ par opposition à une valeur purement financière (*Hoarau et Teller,*

85- La valeur intégrale ou substantielle d'une entreprise peut être représentée par une triade composée de trois pôles: la valeur économique (ou valeur financière) qui peut être appréhendée par la rentabilité qui représente un surplus ou une marge obtenue entre un revenu et un coût. De la valeur sociale au sens large qui comporte une dimension interne et qui concerne la satisfaction et la qualité de vie au travail, et une dimension externe qui renvoie à la responsabilité sociale de l'entreprise, *i.e.* des effets externes de son activité.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

2001). Autrement dit, celle qui dépasse les seuls aspects visibles de la valeur économique (ou valeur financière)⁸⁶ et intègre donc la valeur issue de la réduction des coûts générés par les divers dysfonctionnements organisationnels (valeur organisationnelle), ainsi que la valeur induite par les effets des activités de la firme sur la société. Dans cette approche, on cherche à concilier l'approche juridico-financière avec une logique cognitive et comportementale. En d'autres termes, il s'agit d'associer la valeur financière à la valeur partenariale, comme le montrent Hoarau et Teller (2001, p. 130) en évoquant la valeur substantielle: « *cette approche cherche à concilier une logique de management à caractère financier avec une logique de pilotage du déploiement de la stratégie en actions qui implique un développement de la responsabilité et de l'apprentissage collectif* ».

Pour l'approche intégrale, la création de valeur organisationnelle constitue le véritable potentiel de l'entreprise et se trouve au cœur de la valeur substantielle (intégrale)⁸⁷, car elle se situe au carrefour de la finance de l'entreprise, de l'organisation et du management stratégique. Les acteurs de l'entreprise créent en interne une valeur organisationnelle liée à la qualité des processus mis en œuvre pour satisfaire les clients, aux capacités d'innovation et d'apprentissage, au-delà de la relation de l'entreprise avec son environnement et de la valeur concurrentielle (ou valeur stratégique) qu'elle est susceptible de générer. Hoarau et Teller (2001, pp. 14-15) soutiennent que « *la valeur organisationnelle examine le problème sous l'angle interne de la hiérarchie, de la coordination, de la motivation des acteurs, des capacités d'apprentissage. Elle pose des problèmes de structure, de frontière, d'entité voire de légitimité. Elle aborde la création de valeur par le biais des processus organisationnels, ou encore, par les problèmes liés à la prise de décision* ». En résumé, la valeur organisationnelle d'une entreprise doit être entendue au sens de qualité de son management et de son fonctionnement. La capacité de l'entreprise à créer de la valeur organisationnelle réside, par conséquent, dans son aptitude à minimiser les coûts de fonctionnement et d'organisation qui suppose alors des compétences organisationnelles.

Caby et Hirigoyen (2001) identifient trois leviers qui sont à l'origine de création de valeur par l'entreprise: des leviers stratégiques *stricto sensu*, des leviers financiers et des leviers de gouvernance d'entreprise. Les leviers stratégiques impactent la création

Enfin, une valeur organisationnelle qui représente l'écart entre le fonctionnement attendu par les acteurs internes et externes et le fonctionnement réellement constaté (Cappelletti et Khouatra, 2004).

86- Généralement, l'organisation ne retient que les coûts explicites ou visibles. Les coûts invisibles ou implicites sont des coûts dont l'origine n'est pas contractuelle. Ils sont synonymes du coût d'opportunité supporté, considéré comme un sacrifice qui doit donner lieu à des dédommagements dont les montants constituent pour l'entreprise des coûts implicites (Koenig, 1998).

87- Cappelletti et Khouatra (2004) soutiennent le postulat selon lequel la valeur organisationnelle détermine les deux autres composantes de la valeur intégrale, à savoir: la valeur économique et la valeur sociale, qui elles sont en interaction.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

de valeur stratégique ou concurrentielle tout au long de la chaîne de valeur au sens de Porter (1986), offrant par conséquent un avantage concurrentiel à la firme. Les leviers financiers permettent d'optimiser la valeur financière actionnariale. Les leviers de gouvernance d'entreprise (l'incitation des dirigeants à la création de valeur à l'aide de leviers incitatifs surtout financiers et de mécanismes de contrôle et de surveillance) permettent d'accroître la valeur organisationnelle par la réduction des coûts de fonctionnement et d'organisation.

-2-

Articulation entre efficience- système de gouvernance- création de valeur

Dans cette section, nous tenterons d'articuler entre l'efficience, les systèmes de gouvernance et sa relation avec la création de valeur. Pour ce faire, nous allons dans un premier temps revenir sur la notion d'efficience que nous avons traitée dans la section 1 du chapitre 1, mais d'une manière générale et nous nous focaliserons plutôt sur l'efficience des systèmes de gouvernance. Ensuite, nous essayerons de déduire les différentes interprétations de l'efficience au regard des approches de la gouvernance traitées antérieurement, ce qui nous permettra d'établir le lien unissant la notion d'efficience à celle de la création de valeur. Enfin, nous concluons ce point par une articulation entre l'efficience organisationnelle et la valeur organisationnelle.

2.1. Efficience d'un système de gouvernance

Milgrom et Roberts (1997, p. 33), en généralisant la définition de l'efficience organisationnelle d'une organisation particulière qui est la firme à l'ensemble des organisations, définissent l'efficience des organisations comme suit: « *un contrat, une routine, un processus, une organisation ou un système sont efficaces à condition qu'il n'y ait pas d'autres choix possibles générant des résultats préférés à l'unanimité* ». Williamson (1998) - In Germain (2001, p. 44) - définit l'efficience (l'*economizing*) qu'il lie singulièrement au comportement de maximisation⁸⁸, comme suit: « *...une forme organisationnelle, pour laquelle aucune alternative supérieure réalisable ne peut être mise en œuvre avec des gains nets, est présumée efficace* ». En reprenant ces deux définitions et en l'associant à la définition de Charreaux (1997, p. 439) de l'efficacité organisationnelle des systèmes de

88- En effet, Williamson (1985, p. 45) semble fidèle à l'hypothèse de maximisation néo-classique dans une configuration expérimentale: « *l'économie néo-classique maintient une orientation maximisatrice. Cette opposition ne peut être contestée, si tous les coûts pertinents sont identifiés* ».

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

gouvernance⁸⁹ « *un système de gouvernance est efficace si aucun autre système ne permet d'obtenir des résultats qui soient unanimement préférés par l'ensemble des agents impliqués (stakeholders) dans le fonctionnement de ce système ou qui en subissent les conséquences* », nous pouvons la transposer sur les systèmes de gouvernance des entreprises. Nous définissons l'efficience d'un système de gouvernance comme suit: « *un système de gouvernance est efficient à condition qu'il n'y ait pas de choix ou d'options (solutions) possibles, connues et réalisables permettant d'atteindre des résultats (objectifs) à moindre coûts, qui soient unanimement préférés par l'ensemble des acteurs impliqués (stakeholders) dans le fonctionnement de ce système ou qui en subissent les conséquences* ». Autrement dit, nous pouvons dire qu'un système de gouvernance est efficient lorsqu'il n'existe pas une meilleure option acceptée par l'ensemble des parties prenantes permettant d'atténuer les coûts résultants des divers dysfonctionnements organisationnels.

En se référant à la TPA (Jensen, 1998) et ses extensions théoriques, Charreaux (1999) distingue trois degrés d'efficience que nous présentons par ordre décroissant en termes d'intensité:

- La forme forte ou de **1^{er} degré** correspondant à l'idéal théorique, constitué par l'efficience absolue, *i.e.* l'optimum social qui se réalise si les coûts d'agence (implicites et explicites) et de transaction seraient inexistants (une vision idéaliste).
- La forme semi-forte ou de **2^{ème} degré** suppose l'émergence d'une forme organisationnelle alternative de contrôle réduisant au maximum les coûts d'agence et de transaction sans que ne puisse exister une autre forme organisationnelle réalisable plus efficace. La forme organisationnelle efficiente résulte de la sélection par ses capacités de survie dans un environnement concurrentiel. En ce sens, l'efficience en question est liée au critère de "remédiabilité"⁹⁰, *i.e.* lorsqu'il n'existe pas une alternative meilleure et réalisable permettant d'obtenir de meilleurs gains nets (solution optimale).

89- Notre choix d'associer la notion d'efficacité à celle d'efficience organisationnelle n'est pas anodin, compte tenu de la relation étroite qui les lie, et développée dans le premier chapitre de cet ouvrage. En effet, la notion d'efficience est contingente aux différents objectifs des *stakeholders* et aux résultats obtenus, donc à l'efficacité. En outre, Charreaux (1999, p. 61) confond étonnamment entre la notion d'efficience et celle d'efficacité (confusion étymologique). Il stipule que l'efficience « ... fait référence à la performance d'une entité collective appréciée par le bien-être procuré à ses parties prenantes [...] En revanche, l'efficacité [...] fait référence aux moyens employés par les acteurs pour atteindre leurs objectifs [...] si les acteurs ont utilisé aux mieux leurs ressources pour atteindre leurs objectifs », or nous pensons que les deux définitions ont été inversées.

90- Le critère de remédiabilité consiste à ne pas se positionner par rapport à une situation idéale dans l'absolu (abandonner le critère de Pareto de l'optimum de 1^{er} rang), mais dans une perspective comparative avec la meilleure alternative réalisable (efficience de 2^{ème} rang). De là, l'efficience de 1^{er} rang ne peut être atteinte, seul l'optimum de second rang peut au mieux être réalisé, reniant par conséquent, la possibilité de l'existence de la norme idéale ou d'économie *Nirvana*.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

- La forme faible ou de **3^{ème} degré** qui correspond à des arrangements librement et efficacement négociés par les parties prenantes. Toutefois, bien qu'un arrangement permette de réduire les coûts d'agence et de transaction (la réduction de ces coûts n'est pas optimale) à court terme, il pourrait être contesté par certaines parties prenantes dans à long terme, en particulier lorsque celles-ci constateraient l'existence de formes organisationnelles alternatives et supérieures (on parle alors de solution efficace).

L'efficience d'une forme organisationnelle peut être analysée selon deux niveaux (*Charreaux*, 1999): le premier niveau concerne le niveau interne, correspondant à l'apparition d'arrangements ou des équilibres organisationnels entre les contractants individuels (coordination interne) qui parviennent à une solution organisationnelle efficace s'ils considèrent qu'elle est la maximale (compte tenu de la rationalité limitée), donc non motivées à la modifier (efficience de 3^{ème} degré ou efficience interne), ce qui donnera naissance à une forme organisationnelle. Celle-ci pourrait être soumise *ex post* à la concurrence avec d'autres organisations existantes (niveau externe). Le deuxième niveau concerne alors la sélection qui s'opère entre les formes organisationnelles concurrentes qui entraîne à terme, des difficultés de maintien ou de survie pour les formes les moins adaptées⁹¹ et contestées par certaines parties prenantes, notamment celles qui n'ont pas participé à la négociation initiale ou celles qui découvrent l'existence d'une forme alternative réalisable jugée meilleure. La survie de l'entreprise dépend alors de sa capacité d'adaptation à son environnement en minimisant ses coûts organisationnels.

Nous entendons par cela qu'il n'y a pas de formes organisationnelles universelles permettant d'atteindre un optimum de 1^{er} rang ; la forme organisationnelle retenue est supposée être efficace au 2^{ème} rang (efficience externe influencée par le rôle sélectif du marché). En résumé, nous passons d'une efficience de 3^{ème} rang à celle du 2^{ème} rang, en transitant du niveau interne à celui externe. Au sein d'une multitude de formes organisationnelles, coexistent des formes efficaces au second et troisième degré. En d'autres termes, il existe de multiples équilibres internes (efficience de 3^{ème} degré) qui finissent par tendre vers une efficience de 2^{ème} degré. Plus encore, la sélection qui s'opère sur le long terme entre les formes organisationnelles efficaces du second rang, n'empêche pas l'existence simultanée des divers équilibres

91- Les raisonnements de la TPA et de la TCT se rejoignent sur les principes de la sélection et de la concurrence des formes organisationnelles. Cette sélection de la forme efficace se fait soit par élimination des formes inefficaces (par disparition de l'organisation lors d'un changement radical des paramètres) qui correspond à une éviction du marché, soit par adaptation ou transformation en une forme plus efficace (lors d'un changement mineur de l'environnement institutionnel) qui elle, correspond plutôt à une mutation qui est décidée au premier niveau.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

organisationnels sur le court terme qui disparaissent ou s'adaptent progressivement (Chatelin, 2001), ce qui sous-entend qu'à terme, l'évolution et la sélection des formes organisationnelles font que seules les formes véritablement efficaces (dominantes) subsistent parmi toutes les formes existantes.

De ce qui précède, nous constatons que l'analyse de l'efficience organisationnelle se réfère aux mécanismes de gouvernance qui soutiennent les fonctions décisionnelles de gestion et de contrôle (architecture organisationnelle). L'efficience organisationnelle s'interprète dès lors comme la résultante du processus décisionnel (allocation des droits décisionnels et système de contrôle des comportements individuels, et la structure des connaissances spécifiques), en matière de création de valeur organisationnelle (exploitation et création de nouvelles opportunités d'investissement et de croissance), et de répartition équitable de cette valeur entre les différentes parties prenantes de l'organisation (réduction des conflits d'agence et cognitifs).

La mesure de l'efficience organisationnelle obéissant à des critères opérationnels conduit donc inéluctablement à une assimilation entre la notion d'efficience et celle de création de valeur. Il s'agit d'identifier les facteurs explicatifs de l'efficience organisationnelle qui revient à évaluer la capacité de la firme à minimiser les coûts de coordination ou d'organisation. Toutefois, les différentes approches de gouvernance traitées, bien qu'elles fassent appel toutes à la notion de valeur pour mesurer l'efficience, elles en opposent néanmoins des perceptions différentes: du critère le plus réducteur qui est la valeur actionnariale, à la valeur intégrale substantielle, en passant par la valeur partenariale.

2.2. Efficience des systèmes de gouvernance et création de valeur au regard des approches de la gouvernance: analyse comparative

La théorie juridico-financière de la gouvernance stipule que l'objectif central du système de gouvernance est de minimiser les pertes de valeur générées, soit par le comportement opportuniste des dirigeants, soit par la spoliation liée aux comportements des actionnaires dominants. Par voie de conséquence, l'origine de l'efficience de la firme est disciplinaire et, en raison de la séparabilité des phénomènes de création et de répartition de la valeur (prônée par la théorie financière), la notion d'efficience s'identifie à la maximisation de valeur actionnariale et à l'optimisation de sa répartition. Le système de gouvernance, au moyen de mécanismes d'incitation et de contrôle, accomplit une fonction disciplinaire d'une manière préventive (*ex ante*) ou curative (*ex post*), permettant ainsi une meilleure gestion des relations contractuelles

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

entre dirigeants et actionnaires, ou entre actionnaires majoritaires et actionnaires minoritaires. Cela est censé aboutir, dans cette perspective, à minimiser les coûts contractuels (les coûts d'agence, coûts de transaction et coûts d'organisation) sous contraintes, en raison de l'asymétrie de l'information, de la rationalité limitée, du risque moral et de l'imperfection des droits de propriété. L'efficience définie dans ce cas est statique, disciplinaire et contrainte.

L'approche partenariale de la gouvernance, bien qu'elle adopte une démarche qui s'élargie aux autres acteurs de l'entreprise, l'efficience y demeure néanmoins d'origine disciplinaire et statique. Le système de gouvernance peut être analysé alors en supposant que l'efficience et la capacité de survie du système (darwinisme économique)⁹² s'évaluent non pas à l'aune de la valeur actionnariale mais de la valeur partenariale. Celle-ci représente la somme agrégée des richesses des *stakeholders* concernés par les décisions de la firme. L'objectif de la firme est la maximisation de la valeur et la prise en compte de l'ensemble des intérêts des parties prenantes constituant le nœud de contrats, ce qui ne peut l'affranchir de la minimisation des coûts contractuels. L'efficience s'identifie alors à la maximisation de la valeur partenariale et la minimisation de la perte d'utilité pour l'ensemble des *stakeholders*.

L'approche cognitive s'écarte de l'approche juridico-financière de la gouvernance et considère la firme comme un répertoire de connaissances et de compétences. Les systèmes de gouvernance sont soumis à un mécanisme de sélection qui implique qu'à long terme, seules les solutions relativement efficaces s'imposent. Cela suppose que l'efficience n'est pas absolue mais relative ou contingente. Le choix de la meilleures options ou dispositifs de gouvernance ne peut s'opérer que parmi l'ensemble des solutions connues et réalisables (Wintz, 2006). Il s'agit, par conséquent, d'une efficience contrainte du processus de l'évolution affectant la variation des contraintes imposées aux dirigeants et celle des options offertes, d'une part, et de la rationalité procédurale des agents, d'autre part⁹³. La rationalité procédurale signifie que les acteurs n'agissent pas en fonction de paramètres objectifs donnés, mais par

92- À ce sujet, Charreaux (2006, p. 300) souligne que « *Les différentes théories micro reposent également sur une interprétation particulière du darwinisme économique, conduisant à établir une relation entre la sélection par la concurrence entre firmes et l'efficience des systèmes de gouvernance. Selon le principe de sélection naturelle transposé au domaine de la gouvernance, seuls les systèmes efficaces, c'est-à-dire assurant une régulation des firmes les conduisant à créer de la valeur de façon durable, survivent à terme* ».

93- Les dirigeants possédant des qualités intrinsèques, une perception de leur environnement global et des compétences diverses (capacités cognitives), peuvent effectuer des choix différents et parfois diamétralement opposés, car ils ne sont pas tout le temps dans des situations équivalentes. Les décisions qu'ils prennent ne peuvent pas être optimales mais efficaces, *i.e.* que les dirigeants ne cherchent plus à atteindre un optimum mais à être efficaces. Il s'agit de l'intégration des qualités intrinsèques des dirigeants dans le processus décisionnel.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

rapport à la connaissance qu'ils en ont qui, elle est façonnée par l'état de l'information disponible et interprétée à travers un schéma mental⁹⁴. Wirtz (2006, p. 199) définit le schéma mental comme « ... une représentation du rôle des différents partenaires de la firme dans le processus de création de valeur ainsi que de la rémunération appropriée de leur apports ». Chaque agent détient son propre schéma mental en fonction de ses structures cognitives individuelles. Lorsque ces dernières sont partagées par les agents, même partiellement, l'ensemble des schémas mentaux individuels constitue le schéma mental partagé. Celui-ci n'est pas statique, il change au cours du temps en fonction de l'évolution des connaissances et des processus d'apprentissage.

En somme, l'approche cognitiviste admet que la source de l'efficience n'est plus disciplinaire mais cognitive. L'efficience de la firme peut être définie au regard de la capacité des partenaires à créer de la valeur partenariale fondée sur les compétences. Celle-ci passe par la captation, la création et le développement des opportunités de croissance⁹⁵ et par la réduction des coûts générés par les conflits cognitifs. Cette approche abandonne l'efficience allocative d'origine *parétienne* ou la simple efficience productive au sens statique qui s'évalue en rapportant la production aux ressources consommées, et qui consiste donc à utiliser au mieux les ressources disponibles, et ce au profit d'une conception dynamique ou adaptative d'inspiration *schumpétérienne*. Cette perception accorde une grande importance à l'innovation et la flexibilité, sources de création de valeur durable.

L'approche élargie de la gouvernance, qui associe la dimension disciplinaire des systèmes de gouvernance à la dimension cognitive et comportementale⁹⁶, considère que l'efficience des systèmes de gouvernance est contingente à l'aptitude de ces derniers à créer une rente organisationnelle de façon durable par l'innovation, la

94- La notion de schéma mental est pertinente pour expliquer la coexistence des formes organisationnelles du 1^{er} et du 2^{ème} niveau. Au premier niveau, compte tenu du schéma mental partagé des différents agents, il est possible qu'une forme organisationnelle plus efficiente reste non perçue "momentanément". Au second niveau de l'analyse de l'efficience des formes organisationnelles (efficience de second rang), les organisations les plus efficaces au sens contraint subsistent, mais justement à cause de la différence du schéma mental partagé et de la rationalité limitée, les agents peuvent retenir une forme organisationnelle non optimale de façon transitoire correspondant à l'efficience de 3^{ème} rang. Ce qui sous-entend qu'ils peuvent avec le temps (rationalité procédurale), en prenant conscience de l'existence d'une meilleure forme organisationnelle, changer leur choix.

95- Les opportunités ne sont pas figées, immuables; l'efficience organisationnelle dépend de la capacité des membres de la firme à acquérir, à produire et à utiliser les connaissances pertinentes pour déterminer l'ensemble de ces opportunités.

96- Les conceptions juridico-financières et cognitives ne sont pas nécessairement incompatibles, elles peuvent même être complémentaires. En outre, l'approche globale s'articule principalement autour des préceptes de la TCT et de la TPA élargie, en introduisant une variable centrale résumée en la connaissance et la capacité créative et adaptative des individus. Ce sont des éléments importants pour expliquer le processus décisionnel, un autre point central de la TPA élargie.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

résolution des conflits, notamment cognitifs, et la réduction des défaillances managériales liées aux biais comportementaux des agents (*stakeholders*). La valeur créée est une valeur substantielle qui dépend de l'efficacité des mécanismes de gouvernance à encadrer le processus décisionnel et le comportement managérial. Dès lors, l'efficience des systèmes de gouvernance est une efficience dynamique sous des contraintes disciplinaires, cognitives et comportementales.

L'analyse faite de l'approche élargie de la gouvernance d'entreprise nous permet d'appréhender l'efficience à partir de la création de valeur globale ou substantielle, ce qui revient alors à assimiler l'efficience à la création de valeur par l'ensemble des *stakeholders* ayant des intérêts ou affectés de près ou de loin par les décisions de la firme. Cette assimilation impacte notablement la perception de l'efficience de la firme qui, par conséquent, dépend de l'aptitude à maximiser la valeur globale, *i.e.* la valeur économique, la valeur sociale et la valeur organisationnelle (au sens de *Cappelletti* et *Khouata*, 2004). Toutefois, la valeur qui nous intéresse et qui nous semble centrale dans cet ouvrage est la valeur organisationnelle. Celle-ci émanant de la réduction des coûts organisationnels, correspond selon nos conclusions théoriques, à la définition de l'efficience organisationnelle. Dans cet esprit, l'efficience organisationnelle de la firme est assimilée à la valeur organisationnelle créée par l'ensemble des *stakeholders*. Ainsi, l'hypothèse émise et qui stipule que l'efficience organisationnelle est synonyme de la valeur créée est vérifiée partiellement. En effet, l'efficience organisationnelle peut être assimilée uniquement à la création et la répartition équitable de la valeur organisationnelle et non pas substantielle.

L'approche élargie affirme que le point focal du système de gouvernance est principalement d'origine cognitive associée à une approche disciplinaire, sous l'hypothèse de la rationalité procédurale. Conséquemment, le comportement de maximisation de la valeur créée par la firme n'est pas valide, *Jensen* (2000) lui préfère plutôt l'objectif de recherche de valeur ou de rente "*rent seeking*" (*Charreaux*, 1997). En effet, en considérant la rationalité procédurale des acteurs, celle-ci induit des difficultés voire l'impossible d'atteindre cet optimum (efficience) du 1^{er} rang. En outre, et dans cette perspective, nous pouvons à court terme et au niveau interne de la firme nous positionner au 1^{er} niveau d'analyse de l'efficience des formes organisationnelles (efficience de 3^{ème} degré), mais à long terme et au niveau externe c'est au deuxième niveau d'analyse (efficience de 2^{ème} degré).

En se positionnant au premier niveau de l'analyse des formes organisationnelles, l'efficience consisterait à choisir, parmi les mécanismes de

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

gouvernance réalisables, ceux qui permettent de réduire les coûts organisationnels⁹⁷. Cependant à long terme, le niveau d'efficience est corrélé à la concurrence entre les formes organisationnelles existantes et entre les systèmes de gouvernance concurrentiels.

Pour conclure cette section, nous présentons une synthèse sous forme comparative des différentes approches de la gouvernance que nous avons jadis traitées, dans le tableau suivant:

Tableau N° 15 — Grille comparative des approches de la gouvernance de la firme

<i>Théorie de la Gouvernance</i>	<i>Disciplinaires</i>		<i>Cognitiviste</i>	<i>Comportementale</i>	<i>Elargie</i>
	<i>Actionnariale</i>	<i>Partenariale</i>			
<i>Théorie de la firme et supports</i>	Principalement théories positive et normative de l'agence	Principalement théories positive et normative de l'agence, étendues à plusieurs parties prenantes	Théorie comportementale Théorie évolutionniste Théorie des ressources et des compétences	Pas de théorie spécifique de la firme. Les différents mécanismes de création de valeur doivent intégrer l'effet des biais comportementaux	Tentatives de synthèse entre théories contractuelles et théories cognitives et prise en compte des dimensions comportementales

97- Cela suppose éventuellement l'existence de plusieurs formes de gouvernance d'entreprise qui constituent une réponse endogène de différents types de coopération (1^{er} niveau d'analyse), capables d'atteindre l'efficience de 3^{ème} degré ou l'efficience interne.

<i>Type d'efficience</i>	<i>Aspects privilégiés dans la création de valeur</i>
Efficience statique contrainte Vision actionnariale de l'efficience et de la propriété	Discipline et répartition Réduire les pertes d'efficience liées aux conflits d'intérêts entre dirigeants et investisseurs financiers. Seuls les actionnaires sont créanciers résiduels.
Efficience statique contrainte Vision partenariale de l'efficience et de la propriété	Discipline et répartition Réduire les pertes d'efficience liées aux conflits d'intérêts entre les différentes parties prenantes, notamment avec les salariés. Plusieurs catégories de créanciers résiduels.
Efficience dynamique contrainte Dimension productive Cognitive	Aspect productifs- cognitifs Créer et percevoir de nouvelles opportunités
Efficience dynamique contrainte Dimension comportementale.	Corriger les pertes d'efficience liées aux biais comportementaux
Efficience dynamique contrainte Dimensions productives Cognitives, disciplinaires et comportementale.	Synthèse des dimensions disciplinaires, productives et comportementales

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

<i>Définition du système de gouvernance</i>	<i>Critère d'efficience</i>
Ensemble des mécanismes permettant de sécuriser l'investissement financier	Valeur actionariale
Ensemble des mécanismes permettant de pérenniser le nœud de contrats et d'optimiser la latitude managériale	Valeur partenariale
Ensemble des mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation	Capacité à créer une rente organisationnelle de façon durable par l'innovation notamment
Ensemble des mécanismes permettant de débiaiser les décisions managériales ou de corriger les conséquences des biais	Capacité à créer une rente organisationnelle de façon durable par réduction des biais comportementaux et les défaillances des décisions managériales
Ensemble des mécanismes permettant de pérenniser le nœud de contrats ou d'optimiser la latitude managériale (dimensions répartition et production)	Capacité à créer une rente organisationnelle de façon durable par l'innovation, la résolution des conflits et réduction des défaillances managériale liées aux biais comportementaux.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

<i>Objectif de gestion</i>	<i>Mécanismes de gouvernance</i>
Maximisation de la valeur actionariale (critère exogène ou endogène)	Vision étroite axée sur la discipline permettant de sécuriser l'investissement financier
Maximisation de la valeur partenariale (critère exogène ou endogène)	Vision large axée sur la discipline permettant de pérenniser le nœud de contrats Définition de la latitude managériale optimale
Recherche de valeur pour l'entreprise	Vision axée sur l'influence des mécanismes en matière d'innovation, d'apprentissage...
Pas d'objectif spécifique. S'adapte aux objectifs des autres courants	Vision axée sur l'incidence des biais sur la création de valeur
Recherche de valeur partenariale	Vision synthétique des mécanismes prenant en compte les deux dimensions, production et répartition ainsi que l'incidence des biais de comportement

Source: Auteur (adapté de Charreaux, 2006, pp. 320-321 ; Charreaux, 2011, p. 22).

Les firmes publiques, privées et mixtes vues sous le prisme de la gouvernance élargie

Prosaïquement, lorsqu'une recherche consiste à analyser une multitude d'éléments hétérogènes, et face à la difficulté voire l'impossibilité de les traiter en totalité, il est recommandé de prendre les deux éléments se trouvant aux antipodes. *Williamson* (1999) stipule que « les cas extrêmes sont choisis pour l'analyse, précisément parce qu'ils permettent de découvrir "les aspects essentiels de la situation" qui ne sont pas patents lorsque sont examinées des transactions plus banales ». De plus, la prise en compte d'une façon exhaustive des différentes formes organisationnelles complexifierait davantage l'analyse. D'autant plus qu'il n'entre pas dans notre propos de faire une liste plénière des formes organisationnelles et des systèmes de gouvernance, de les trier en fonction de leur niveau d'efficience et d'en faire une étude, ce qui dépasserait le cadre de cet ouvrage ...

La caractérisation des formes organisationnelles peut se faire selon un référent qui est la propriété⁹⁸. Cette taxinomie induit notamment des cas extrêmes de la forme de propriété qui sont la propriété publique et la propriété privée au sens strict, et une forme intermédiaire (entreprise mixte ou hybride). Enfin, notre choix est dicté par la différence de la dynamique organisationnelle sous-jacente au changement extrême de formes de propriété.

98- Les théoriciens des droits de propriété, tels que *Alchian* et *Demet* (1972), utilisent la notion de propriété pour afficher la distinction entre les organisations, notamment entre les entreprises privées et celles publiques. Toutefois, ce critère de propriété nécessite la prise en compte de la notion de financement qui sous-tend l'origine du financement de l'entreprise privée ou publique. Ainsi, les organisations privées sont celles détenues et financées par des participations privées, et les organisations publiques sont celles détenues et financées par les pouvoirs publics (agent public). À titre d'exemple, l'entreprise publique est toute entreprise sur laquelle les pouvoirs publics peuvent exercer une influence dominante du fait de la participation financière ou des règles qui la régissent. Cependant, qu'en est-il des organisations se caractérisant par une propriété privée avec une origine publique de financement, et celles de propriété publique avec un financement privé? En effet, celles-ci peuvent être qualifiées d'hybrides ou de mixtes (*Perry* et *Rainey*, 1988 – *In Gonçalves* (2013, p. 46) -). Par ailleurs, la définition la plus large désigne, sous le terme d'entreprise publique, l'ensemble des entreprises dont l'Etat est actionnaire, même minoritaire. Il y a lieu aussi de distinguer entre les entreprises publiques monopolistiques (qui ne sont pas sujettes ni à la faillite ni aux mécanismes de prise de contrôle) et les entreprises publiques concurrentielles, i.e. insérées dans un contexte concurrentiel (qui elles sont soumises aux mécanismes disciplinaires du système de marché). Pour notre travail, nous retiendrons la propriété publique *stricto sensu*, i.e. les entreprises appartenant exclusivement à l'agent public qui s'approprie les gains résiduels pour désigner les firmes publiques, la propriété privée exclusive pour nommer la firme privée et la propriété mixte pour qualifier les firmes hybrides.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

La présente section a donc pour objectif l'identification des dissemblances potentielles entre les modes de gouvernance des différentes formes organisationnelles (publiques, privées et hybrides), leurs implications sur la création de valeur et l'efficience organisationnelle et ce, au travers de l'approche élargie de la gouvernance. Conséquemment, cela nous conduit à osciller d'un extrême à un autre, *i.e.* d'une propriété publique à une propriété privée avec tous les bouleversements que cette analyse est susceptible d'engendrer sur les structures organisationnelles et leur fonctionnement, particulièrement sur les processus décisionnels. De ce fait, il est primordial de tenir compte de la disparité des comportements des acteurs, induite par la diversité des structures de propriété, tant sur le plan de l'exercice effectif du pouvoir dans la firme, que sur la poursuite d'intérêts antagonistes qui impactent la valeur organisationnelle dans sa triple dimension création, répartition et appropriation.

Selon les développements précédents, notamment ceux relatifs à l'architecture organisationnelle et sa relation avec la gouvernance d'entreprise, les mécanismes de gouvernance agissent sur deux dimensions: l'allocation des droits décisionnels (fonction de gestion "coordination" de la décision et fonction de contrôle au niveau interne) et le système de contrôle (système d'évaluation et de mesure de la performance, système d'incitation, de sanction et de récompense). En conséquence, cette analyse ne peut s'affranchir des préceptes des théories contractuelles des organisations, notamment la TPA élargie et des théories cognitives, qui deviennent donc incontournables pour la compréhension de la dynamique et du fonctionnement de ces formes organisationnelles.

Nous examinons au premier lieu les différents aspects de la séparation propriété/décision en déduisant les caractéristiques des organisations avec ou sans cette dissociation, car les organisations se distinguent généralement par leur disparité en termes de nature de propriété (*Cf. Chapitre 1, section 2*). Puis, nous proposons une analyse des processus décisionnels dans les différentes formes d'organisation qui constituent la dimension centrale de l'architecture organisationnelle et ce, pour une meilleure compréhension du fonctionnement organisationnel. Cette analyse des processus décisionnels prolonge naturellement cette comparaison à la création de valeur et l'efficience organisationnelle dans des formes d'organisation hétérogènes. C'est ainsi que pour clore cette section, nous suggérons une analyse comparative des niveaux d'efficience dans les différentes formes organisationnelles.

3.1. Séparation Vs confusion propriété/décision

Les formes organisationnelles se distinguent par la nature fonctionnelle propriété/décision. *Fama et Jensen* (1983) distinguent deux types d'organisation: les organisations caractérisées par une confusion des fonctions et celles où il y a séparation. Ils mettent l'accent sur la nécessité de focaliser l'étude des formes organisationnelles sur la nature des titres de propriété (capital diffus ou concentré, et organisation ouverte ou fermée) et l'allocation des étapes du processus décisionnels entre les agents de l'organisation.

L'efficience d'une firme réside dans la capacité de cette dernière à réduire les coûts de fonctionnement de son organisation (notamment les coûts d'agence), et cela dépend de l'allocation optimale des différentes étapes du processus décisionnel entre les agents de l'organisation, *i.e.* du droit de gestion de la décision et des connaissances et compétences (spécifiques) nécessaires à la prise de décision, et du droit de contrôle et des connaissances (spécifiques) nécessaires à son exercice optimal⁹⁹. *Fama et Jensen* (1983) distinguent deux situations liées à la complexité de l'organisation¹⁰⁰ et la minimisation des coûts d'agence: dans la première, la séparation propriété/décision conduit à des processus de décision marqués par la séparation des fonctions de décision et de contrôle. Dans la seconde, la concentration des fonctions de gestion décision et de contrôle dans les mains d'un nombre limité d'agents, conduit à une répartition des titres de propriété qui privilégie ces mêmes agents.

Le tableau suivant illustre les différents aspects de la séparation fonctionnelle du processus décisionnel et la nature de la répartition des titres de propriété.

99- Certains auteurs fidèles à la TPA évoquent plutôt l'information spécifique que nous avons suppliée par la connaissance ou la compétence spécifique. En effet, notre analyse se place par rapport à l'approche élargie et, dans cette perspective, nous avons remplacé l'information par la connaissance, comme les théories cognitivistes l'ont préconisé.

100- Une organisation complexe est une organisation où la connaissance et la compétence spécifiques nécessaires à l'accomplissement de la fonction de décision sont détenues par de nombreux agents, *i.e.* que l'information nécessaire à la prise de décision qui se transmet entre les individus, a un coût élevé et détenue par de nombreuses personnes. Une séparation fonctionnelle est efficace pour les organisations de grande taille et complexe. Par ailleurs, l'organisation non complexe qui se caractérise par une concentration de la connaissance spécifique, implique l'efficacité de la réunion des fonctions de décision et de contrôle.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

Tableau N° 16 — Tableau synoptique des aspects de la séparation propriété/décision dans les organisations au regard de la théorie contractuelle et de la théorie cognitive

<i>Type d'organisation</i>	<i>Complexité/Taille (1)</i>	<i>Séparation décision-contrôle (2)</i>	<i>Répartition des titres (3)</i>
Organisation avec séparation propriété-décision	- Le plus souvent complexe - Connaissance spécifique diffuse - Grande taille	- Séparation des fonctions décision-contrôle	- Diffuse - Les dirigeants n'ont qu'une faible part des titres
Organisation sans séparation propriété-décision	- Non complexes - Connaissance spécifique concentrée - Petite taille	- Pas de séparation	- Concentré entre les mains des dirigeants
<i>Type d'organisation</i>	<i>Nature des titres de propriété (4)</i>	<i>Systèmes de contrôle (5)</i>	<i>Exemple-type (6)</i>
Organisations avec séparation propriété-décision	- Facilement négociable	- Conseil d'administration - Hiérarchie - Surveillance mutuelle	- Société anonyme cotée avec actionnariat diffus.
Organisation sans séparation propriété-décision	- Difficilement négociable	- Pas de conseil d'administration - Hiérarchie et surveillance mutuelle peu développées	- Entreprise individuelle

Source: Auteur (adapté de Charreaux et Pitot-Belin, 1997, p. 170).

L'argumentation repose sur la notion de complexité de l'organisation. Dans une organisation complexe (de grande taille), le caractère diffus de la connaissance spécifique requiert qu'il soit efficient de déléguer la décision aux agents qui détiennent cette connaissance. Les problèmes d'agence qui en résultent peuvent être réduits par la séparation des fonctions de gestion de la décision, et de celle du contrôle. Par ailleurs, dans une organisation complexe, un seul entrepreneur ne peut pas subvenir à tous les besoins de financement ni assumer totalement le risque résiduel. Donc, une

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

autre séparation est fortement recommandée, il s'agit de séparer la fonction d'assomption du risque et de décision des créances résiduelles. Cela correspond à la firme managériale dont le contrôle effectif est transféré aux dirigeants, en raison de la dispersion de l'actionnariat. Le système de contrôle (mécanismes de gouvernance) est composé du CA, de la hiérarchie et de la surveillance mutuelle.

Cependant, dans une organisation non-complexe (petite taille) où la connaissance spécifique, ainsi que la propriété sont concentrées dans les mains des dirigeants, les titres de propriété sont difficilement négociables, il est efficient d'attribuer simultanément la fonction de décision et la fonction de contrôle à ces agents, ce qui implique des coûts d'agence très élevés, d'où l'incapacité des créanciers résiduels de se protéger contre l'opportunisme des décideurs. Il faudrait donc attribuer le droit sur les créances résiduelles au décideur. Cela suppose alors que les fonctions de gestion et de contrôle des décisions soient dans les mêmes mains (entreprise familiale, par exemple).

Aussi, nous apercevons l'existence d'une forme d'entreprises caractérisée par sa complexité, une confusion entre propriété-décision et décision-contrôle, les titres sont difficilement transférables, voire non négociables et dans laquelle les mécanismes internes de gouvernance n'ont qu'un rôle insignifiant. C'est l'entreprise publique. À ces deux formes extrêmes, nous pouvons opposer une forme intermédiaire, hybride ou mixte. Ce type de propriété nous renvoie à la notion de l'État actionnaire lié automatiquement à l'entreprise publique qui, dans un processus d'ouverture de son capital ou de privatisation partielle, accède au statut d'EPIC¹⁰¹ ou de société anonyme dont le capital est réparti en actions et dans lesquels (EPIC) l'État devient un actionnaire (majoritaire ou minoritaire). Elle se caractérise par une séparation réduite des fonctions de propriété (titres de propriété souvent difficiles à négocier, ou parfois le transfert de propriété prenant trop de temps) et de contrôle (actionnaire dominant généralement étatique au sein d'un actionnariat privé large). Donc, une séparation faible des fonctions de gestion et de contrôle, car le dirigeant est très dépendant de l'actionnaire dominant (*Chatelin, 2001*).

3.2. Comparaison en termes des processus décisionnels

Ce point aborde l'hétérogénéité qui peut caractériser l'activisme des acteurs dans le processus décisionnel dans sa fonction de gestion et de contrôle des décisions.

Dans la forme publique, la propriété est diffuse et partagée, et le processus décisionnel public se distingue par une dilution de la fonction de contrôle de décision

101- ÉPIC: Établissement Public Industriel et Commercial.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

(tutelle administrative publique). Ce contrôle public se fait par des outils de contrôle divers, tels que la fixation de la rémunération (ministère), les prix, le choix des investissements et leurs modes de financement, les choix stratégiques, les cahiers de charges, etc. La fonction de la gestion des décisions, quant à elle, est très étendue en considérant les pouvoirs publics comme délégués des citoyens. Dans les organisations complexes, cette fonction s'exerce par le dirigeant et elle est déléguée à différents niveaux et organes vitaux de la structure organisationnelle. Il y a une prise de participation variable (selon le type d'entreprise publique) des pouvoirs publics (subordination à la tutelle-Etat) dans la fonction de gestion, particulièrement ce qui concerne l'initiative, même si l'intervention dans la mise en œuvre des décisions est beaucoup moins prononcée. Cela entame considérablement la séparation des fonctions de décision et de contrôle. Ce faisant, le processus décisionnel est très centralisé au niveau des diverses instances publiques, mais également au niveau interne¹⁰².

Quant à la forme de propriété privée, représentée dans ce travail par les grandes entreprises managériales, elle se singularise par une fonction de contrôle concentrée au niveau de l'actionnaire dominant ou groupe d'actionnaires. Autrement dit, elle est moins diluée que dans la forme publique. Les actionnaires privés exercent une grande influence sur les décisions des managers et dominant, par conséquent, le conseil d'administration. Dans une organisation privée à actionnaire dominant, le processus décisionnel privilégie une séparation faible du contrôle et de la gestion des décisions. En résumé, le processus décisionnel se caractérise globalement par le fait que le manager est restreint dans ces décisions par la latitude managériale résiduelle des mécanismes de gouvernance mis en place par les gouvernants (Lepage, 2011).

Pour ce qui est de la forme de propriété mixte, celle-ci est soit fortement proche de la forme privée, si l'actionnaire public n'est pas dominant et s'insère dans un actionnariat diffus, ou encore s'il cohabite avec un actionnaire privé dominant. En ce sens, le processus décisionnel ressemble énormément à celui de la forme privée. Soit, elle se rapproche davantage de la forme publique, lorsque l'actionnaire public est dominant dans un actionnariat privé diffus. Dans cette perspective, le processus décisionnel tend à avoir les caractéristiques du processus décisionnel public. Cependant, habituellement le processus décisionnel de la forme mixte est similaire à celui de la forme privée, car l'Etat actionnaire se comporte comme un acteur privé,

102- Dans la forme publique, les décisions sont centralisées, car « ... elles sont prises généralement au niveau supérieur et communiquées ou imposées ensuite aux membres de l'organisation. On entend par "niveau supérieur" un individu qui a le pouvoir de décision comme dans une hiérarchie d'entreprise ou dans un système de planification étatique. [...]. Le degré de centralisation dépend du niveau de hiérarchisation et du nombre de responsables qui doivent entériner la décision » (Milgrom et Roberts, 1997, p. 155).

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

notamment lorsqu'il n'est pas majoritaire, ou inséré dans une structure actionnariale très dispersée.

Tableau N° 17 — Tableau comparatif des caractéristiques des processus décisionnels (public, privé et hybride)

	<i>Processus décisionnel public</i>	<i>Processus décisionnel privé</i>	<i>Processus décisionnel mixte ou intermédiaire</i>
<i>Structure actionnariale</i>	Actionnaire unique ou dominant public délégué des citoyens EPIC/ SA mère/ SA groupe	Actionnaire privé dominant, au sein d'un actionnariat diffus/ SA groupe	Actionnaire public généralement dominant au sein d'un actionnariat privé diffus.
<i>Fonction de contrôle des décisions</i> - <i>Par rapport aux dirigeants</i> - <i>Au sein de la hiérarchie</i>	- Centralisée mais partagée entre diverses entités internes (Conseil d'Administration) et externes (tutelles ministérielles multiples) - Centralisée (degré variable)	- Centralisée en une instance interne principale, le Conseil d'Administration - Décentralisée	- Centralisée mais partagé - Décentralisée
<i>Fonction de la gestion de la décision</i>	Centralisée (degré variable)	Décentralisée	Décentralisée (degré variable)
<i>Séparation propriété/ contrôle</i>	Forte au sens strict (citoyens propriétaires) Faibles au sens large mais dilution du contrôle et non exclusivité de la propriété au sens des pouvoirs publics	Forte au sens strict (forte diffusion des titres) Faibles au sens large (actionnaire dominant)	Forte (actionnariat diffus) Faible (actionnaire dominant)
<i>Séparation décision/contrôle</i>	Faible (intervention étendue)	Moins faible (intervention réduite aux	Moins faible (intervention réduite aux

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

		décisions stratégiques)	décisions stratégiques dans le cas de l'actionnariat diffus) Faible (intervention très prononcée en matière de décisions stratégiques dans le cas de l'existence d'un actionnaire public de contrôle)
--	--	----------------------------	--

Source: Auteur (adapté de *Chatelin*, 2001, p. 174).

3.3. Comparaison en termes de dynamique des mécanismes de gouvernance et son implication dans la création de valeur et l'efficience organisationnelle

En référence aux développements précédents traitant de la gouvernance d'entreprise, l'approche intégrale stipule que l'efficience organisationnelle d'une forme d'organisation est corrélée au processus de création et de répartition de la valeur organisationnelle. En ce sens, la gouvernance d'entreprise influence le niveau de valeur organisationnelle appropriée par les *stakeholders*. Toutefois, cette création de valeur organisationnelle, ainsi que sa répartition se présentent-elles de la même façon dans toutes les formes organisationnelles, du fait que les mécanismes de gouvernance intentionnels ou spontanés qui encadrent le comportement des dirigeants et sur lesquels se base le processus de création de la rente organisationnelle agissent différemment dans les trois formes d'entreprises? Autrement dit, la gouvernance dans les entreprises publiques, privées ou mixtes proposent-elle des niveaux d'efficience similaires?

Les développements précédents (concernant notamment les processus décisionnels) laissent prédire que, théoriquement, les niveaux d'efficience dans les trois formes d'organisation analysées ne peuvent être que disparates du moment que les allocations des processus décisionnels sont hétéroclites et que le comportement ou la dynamique des mécanismes de gouvernance censés les orienter sont différents. Au regard de la littérature développée précédemment et des

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

différences constatées dans l'allocation des droits décisionnels de gestion et de contrôle dans les trois formes d'entreprises sujettes à la comparaison, le système de gouvernance à travers ses mécanismes pourrait être considérablement affecté. Cette comparaison des trois formes de firmes en termes de comportement des mécanismes de gouvernance est intéressante, car c'est ce qui pourrait expliquer la différence potentielle des niveaux de création de valeur organisationnelle et donc, d'efficience organisationnelle. En effet, comme nous l'avons déjà montré, le comportement décisionnel des *stakeholders*, notamment les dirigeants, est hétérogène qu'il s'agisse d'une entreprise publique, privée ou mixte, en raison de la disparité des contraintes qui pèsent sur eux. Conséquemment, nous supposons que ces contraintes sont susceptibles de modifier leur comportement managérial, inducteur de niveaux différents de création de valeur organisationnelle et, par ricochet, des degrés disparates d'efficience organisationnelle.

Pour répondre à cette mini-problématique, nous nous focalisons sur les mécanismes internes susceptibles d'influencer la création de valeur organisationnelle. Il s'agit essentiellement du contrôle hiérarchique, du conseil d'administration et de la surveillance mutuelle¹⁰³. Nous suggérons ensuite une analyse de la relation de la [gouvernance d'entreprise- création de valeur organisationnelle- efficience organisationnelle], du point de vue des dirigeants, des actionnaires et des salariés. Notre choix s'est porté sur ces trois composantes de l'entreprise, compte tenu des résultats théoriques précédents et qui ont conclu que l'efficience organisationnelle des systèmes de gouvernance s'apprécie à l'aune de la création de valeur organisationnelle correspondant à la réduction des coûts de fonctionnement de l'organisation.

103- Notre choix est porté sur ses trois mécanismes internes de la gouvernance d'entreprise, pour reprendre la définition que Hoarau et Teller (2001) ont donnée à la valeur organisationnelle et que nous partageons et stipulant que « *celle-ci examine le problème sous l'angle interne de la hiérarchie, de la coordination, de la motivation des acteurs, des capacités d'apprentissage. Elle pose des problèmes de structure, de frontière, d'entité voire de légitimité. Elle aborde la création de valeur par le biais des processus organisationnels, ou encore, par les problèmes liés à la prise de décision* ». Ainsi, nous nous focalisons sur les mécanismes spécifiques et endogènes de gouvernance à l'entreprise. Nous n'occultons en aucun cas les autres modes de gouvernance ayant la capacité d'influencer certainement l'efficience de la firme, tels que la présence d'auditeurs externes, l'environnement légal et réglementaire, ou encore le marché des biens et services. En revanche, l'objet de notre étude est centré sur l'efficience organisationnelle, qui elle est synonyme de réduction des coûts liés aux dysfonctionnements internes à l'organisation.

3.3.1. Formes de propriété et dynamique des mécanismes de gouvernance

Dans les entreprises managériales avec un actionnariat diffus¹⁰⁴, le processus décisionnel privé est très décentralisé et se traduit par une allocation décisionnelle de la fonction de contrôle des décisions, notamment celles opérationnelles, aux différents niveaux hiérarchiques intermédiaires et inférieurs. Cela nécessite la mise en place de mécanismes incitatifs et d'évaluation comptable de la performance à tous les niveaux de délégation¹⁰⁵. Conséquemment, le contrôle hiérarchique comme mécanisme de gouvernance est orienté sur les performances comptables (système de bonus) et boursières (attribution d'actions au dirigeant ou même aux salariés), ce qui le rend plus incitatif. En outre, il réduit les actions individuelles de *passager clandestin* et favorise la collaboration horizontale et verticale, notamment s'il est appuyé efficacement par une surveillance mutuelle.

Selon l'approche élargie, le CA qui constitue l'organe de représentation du contrôle et de la discipline du dirigeant, tient un rôle important dans la création de valeur. Le dirigeant contribue à la formation et le partage équitable de la valeur organisationnelle par ses connaissances, en développant des compétences spécifiques, à condition qu'il puisse s'approprier une partie suffisamment intéressante pour rémunérer ses investissements en capital humain. À cet effet, les autres parties du CA ont beaucoup à gagner en concédant au dirigeant une latitude décisionnelle et un horizon suffisant pour qu'il rentabilise les investissements nécessaires au développement de ses compétences. Dans ce sens, en protégeant le capital managérial et même le capital humain associé aux compétences spécifiques de l'ensemble des salariés, d'un côté, le CA incite les dirigeants à accroître la valeur organisationnelle et, d'un autre côté, il permet la valorisation des compétences et le savoir-faire des salariés. Manifestement, le rôle du CA dans une firme managériale privée est moins disciplinaire et ne consiste pas uniquement à réduire les pertes de valeur dues aux conflits d'intérêts entre les *stakeholders*, mais il inclut également la protection de l'ensemble des relations formatrices de valeur, soit en garantissant la répartition

104- Dans le cas de la firme managériale privée mais avec un actionnaire de contrôle (dominant) ou celui d'une entreprise familiale, le contrôle des dirigeants est exercé par l'actionnaire dominant. Ce raisonnement vient appuyer celui de *Charraux* (1992, p. 26) qui stipule que : « *que ce soit dans la théorie de l'agence (Fama, 1980) ou dans la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1985), le conseil d'administration chargé de représenter les intérêts des actionnaires apparaît comme le mécanisme privilégié chargé de discipliner les dirigeants. Cependant, ce rôle disciplinaire n'est véritablement important que pour les sociétés de type managérial, sans actionnaire dominant* ».

105- Cela peut avoir l'effet de responsabiliser des centres décisionnels, augmenter les incitations des salariés à la performance et converger les intérêts des différents partenaires, en plus de bénéficier de leurs différentes aptitudes pour la création de la richesse.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

équitable de la rente (exemple, par l'incorporation d'administrateurs pouvant contribuer à la création dynamique et assistant les dirigeants à faciliter l'apprentissage organisationnel ou des représentants ayant des ressources indispensables ou les plus critiques dans le CA), soit en apportant une expertise et en créant de nouvelles opportunités. La délégation décisionnelle interne caractérisant le CA de la firme privée permet en effet, la mise en place d'une dynamique de création de valeur organisationnelle.

Finalement, dans l'entreprise managériale privée avec un actionnariat diffus, le rôle disciplinaire du CA est parfois relativement faible, la discipline se fait également par les divers marchés. Toutefois, le contrôle disciplinaire peut s'accroître par le contrôle hiérarchique *a fortiori* avec la présence d'un actionnaire dominant, d'une coalition significative d'actionnaires même minoritaires (Charreaux, 2000), ou encore avec le concours d'actionnaires partenaires financiers (il permet un contrôle privilégiant l'endettement qui constitue une forme de contrôle du dirigeant). Par ailleurs, en dépit de la faiblesse du contrôle exercé par le CA sur le dirigeant, les contreperformances successives par rapport aux objectifs qui lui sont assignés, exposeraient le dirigeant à la révocation.

Quant à l'efficacité du CA, celle-ci dépend de la structure ou de la composition de ce dernier. Généralement, on distingue deux types de structure du CA: le *premier* « la structure duale » dont la caractéristique frappante est la confusion entre la fonction de contrôle de celle de gestion, du fait que le dirigeant est aussi président du CA. Dans ce cas, nous remarquons l'absence de l'indépendance du CA (notamment avec l'absence d'administrateurs externes) qui peut renforcer l'enracinement du dirigeant par la cooptation d'administrateurs proches du dirigeant. Par ailleurs, ce type de CA peut constituer un avantage du fait que le pouvoir accru du dirigeant est susceptible d'appuyer les décisions stratégiques longtermistes plus risquées, mais tout de même bénéfiques pour l'ensemble des partenaires. Le *deuxième* type « la structure indépendante » qui se caractérise par la séparation des fonctions de direction et de contrôle. Celle-ci génère une dilution du pouvoir du dirigeant inductrice de conflits d'agence et cognitifs entre le manager et les actionnaires, impliquant des coûts supplémentaires. En complément, il réduit l'efficacité de la surveillance mutuelle entre les différents membres du conseil.

Quant à la surveillance mutuelle qui constitue un mécanisme complémentaire au contrôle hiérarchique, elle s'exerce habituellement par la réputation des dirigeants, mais également par la concurrence qui s'exerce entre eux pour l'accession au poste suprême. Quoique l'effet de la réputation est suspendu à l'existence d'un véritable marché de managers.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

Dans les entreprises publiques, les décisions, notamment celles stratégiques ou financières, sont prises et ratifiées en amont par les pouvoirs publics, obéissant à des contraintes de politiques économiques et budgétaires. Cela rend le droit de décision résiduel très ambigu et difficile à cerner, ce qui confère au CA public un rôle accessoire, voire rudimentaire. Ce dernier se distingue habituellement par différents centres de décision publics et parfois par l'existence de représentants de l'État, des représentants nommés par les salariés et des personnes détenant des qualifications spécifiques nommées par les pouvoirs publics. La multiplicité des organes de décision favorise la dilution des responsabilités. Les dirigeants étant nommés par les pouvoirs publics, les représentants de l'État ont un rôle plus de soutien que disciplinaire envers ces dirigeants¹⁰⁶, ce qui réduit sensiblement la fonction de contrôle du CA. Ce qui a conduit certains auteurs à qualifier le CA dans les entreprises publiques de "chambre d'enregistrement".

La différence majeure entre le CA d'une entreprise publique et celui d'une firme privée réside dans le rôle attribué au CA dans l'élection et la révocation du président ou des dirigeants, d'une manière générale. Dans les entreprises publiques, les dirigeants sont nommés par les hautes autorités de l'État, à l'inverse des entreprises privées où ils sont désignés habituellement par un comité consultatif. De plus, dans les entreprises publiques ou même dans les entreprises privées avec un actionnaire de contrôle, caractérisées par une faible séparation propriété/décision, les possibilités de conflits sont fortement réduites, ce qui rend le rôle du CA, comme créateur de valeur organisationnelle, simpliste.

Le contrôle hiérarchique constitue un mécanisme de coordination interne entre le dirigeant et ses subalternes. Cependant, le caractère centralisé des processus décisionnels publics limite la délégation de la fonction de contrôle au profit du dirigeant, ses niveaux intermédiaires et inférieurs (*Chatelin*, 2001). Le contrôle hiérarchique dans les entreprises publiques semble très centralisé et formalisé, d'autant plus que le système comptable et budgétaire public qui constitue le mode de contrôle, repose principalement sur le contrôle du respect des budgets définis en amont et dépourvu de mesures incitatives ou coercitives particulières. La définition *a priori* des objectifs, qui notant le, sont innombrables et parfois contradictoires (objectifs sociaux, politiques, économiques, individuels et collectifs qui, généralement vont à l'encontre des intérêts de l'entreprise) et le contrôle *a posteriori* des résultats (non pas en temps réel), réduisent la marge de manœuvre managériale et l'exploitation de ses

106- Il existe une certaine proximité entre les dirigeants des entreprises publiques et les administrateurs représentants de l'État censés les surveiller, en raison de leur appartenance à la haute fonction publique.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

compétences, susceptibles de lui permettre de développer des opportunités de croissance, ce qui limite considérablement la création de la rente organisationnelle.

Pour la surveillance mutuelle dans l'entreprise publique, celle-ci est peu développée, ce qui est imputable au capital relationnel et la proximité existante entre les administrateurs représentants de l'État et les dirigeants qui ne favorisent nullement la surveillance entre les dirigeants. En plus de la compétition entre les dirigeants qui est peu visible, à cause du mode de nomination des dirigeants (généralement ils ne sont même pas issus de l'entreprise) qui obéit plutôt à l'appartenance politique et aux réseaux relationnels, ou à la quasi-inexistence d'un marché de manager¹⁰⁷.

Dans les entreprises hybrides, la présence de l'État dans le capital de l'entreprise entraîne diverses contraintes. *Charreaux* (2000) fait remarquer que les actions de l'État sont plus souvent inaliénables et l'État impose un contrôle strict sur les associés, définissant parfois les types d'associés admis dans le CA, ce qui rend le rôle de ce dernier simpliste.

Usuellement, le contrôle exercé par l'État dans une entreprise mixte s'apparente davantage au contrôle exercé par un actionnaire privé majoritaire. Toutefois, l'effectivité de ce contrôle dépend en grande partie de la structure de propriété. La participation de l'État dans le capital de l'entreprise induit deux situations distinctes quant à la structure de propriété, déterminante dans la définition du contrôle des dirigeants: *premièrement*, cette participation réduit la concentration de l'actionnariat qui diminue forcément la capacité de contrôle, affaiblissant par conséquent ce mécanisme disciplinaire. *Deuxièmement*, inversement cette participation étatique pourrait déboucher sur un actionnaire dominant (l'État) qui impliquerait une surveillance accrue, à condition que ce contrôle soit effectif. Or, on remarque généralement une faiblesse de l'efficacité du contrôle effectif étatique et une divergence des intérêts de l'agent public avec ceux des autres actionnaires, qui débouchent sur une croissance des coûts d'agence et de transaction.

Les dirigeants nommés par la tutelle subissent les mêmes contraintes et possèdent le même rôle et les mêmes caractéristiques que les dirigeants des entreprises publiques. Par ailleurs, en ayant un accès privilégié à l'information auprès de la tutelle, ils bénéficient d'un différentiel de ressources par rapport aux autres partenaires, ce qui vraisemblablement peut les inciter à l'enracinement et à la spoliation.

Prosaïquement, en termes de contrôle, l'État actionnaire est impuissant, car il s'appuie sur un système complexe qui fait intervenir différents niveaux et organes

107- La nomination des dirigeants qui relève de la prérogative de l'État empêche l'apparition d'un marché de managers.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

d'autorité selon l'opération concernée. Cela rend le suivi et le contrôle exercé hétérogènes, et induit la dilution des responsabilités, ainsi qu'une faiblesse de la coordination. Ce faisant, le manque de coordination et de cohérence dans les démarches de l'État actionnaire favorise l'incertitude et la méfiance à son égard, non seulement des actionnaires partenaires mais aussi des partenaires potentiels.

Pour ce qui est des salariés, le système d'incitation et de motivation est défaillant. Les salariés bénéficient du statut de fonctionnaires (du fait que généralement l'entreprise possède aussi le statut de fonction publique) et les différentes protections y afférentes, ce qui rend leur gestion complexe et les exclue d'un partage éventuel de la valeur organisationnelle créée, sauf s'ils sont parallèlement actionnaires.

Usuellement, l'apport d'un actionnaire dominant dans l'élaboration des objectifs de l'entreprise est considérable. Or, dans les entreprises hybrides, l'État actionnaire dominant est souvent confronté à de multiples objectifs répondant plus à des préoccupations sociopolitiques qu'économiques. C'est ce qui accroît les conflits et la suspicion des autres partenaires actionnaires vis-à-vis de l'actionnaire dominant, du fait que leurs objectifs sont d'une autre nature. En conséquence, les intérêts des actionnaires sont souvent négligés en faveur d'une politique sociale répondant à des promesses électoralistes. Cela rend indispensable le contrôle étroit des actionnaires partenaires sur l'action des dirigeants publics qui obéissent tout naturellement à leur commanditaire (État), et augmente les coûts de fonctionnement.

3.3.2. Formes organisationnelles et création de valeur

L'entreprise privée qui se définit par la décentralisation des processus décisionnels aux différents niveaux de la délégation hiérarchique et où se concentrent les connaissances et les compétences spécifiques, combinée à une définition claire des objectifs, favorise la réduction des conflits (convergence des objectifs et des intérêts) qui, *in fine* est susceptible d'accroître la rente organisationnelle. Pareillement, la latitude discrétionnaire dont bénéficie le dirigeant, notamment sur les choix d'investissement et de financement, associée à un système de rémunération incitatif¹⁰⁸ valorisant le capital humain, crée davantage de valeur organisationnelle et augmente son appropriation par les actionnaires. L'appropriation de cette rente est d'autant plus notable lorsqu'il s'agit d'une firme privée avec un actionnaire de contrôle et que les dirigeants et les salariés sont associés au capital de la firme. Néanmoins, l'incomplétude contractuelle et l'asymétrie informationnelle caractérisant le domaine

108- Il s'agit d'un système de rémunération incitatif que ce soit pour les dirigeants que pour les salariés, dépendant de l'évaluation comptable et boursière de la performance.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

de la fonction de gestion des décisions d'investissement et de financement, permettent au dirigeant d'accroître sa marge discrétionnaire, ce qui est susceptible d'amplifier son enracinement dans la firme dans sa quête de la rente, même si la stratégie d'enracinement n'est pas assidument néfaste pour l'entreprise. Étonnamment, elle peut être bénéfique si le dirigeant l'oriente non pas dans le sens d'expropriation et de spoliation des autres parties prenantes, mais afin de valoriser et de conserver ses aptitudes managériales nécessaires à la création de la rente organisationnelle. Dès lors, l'efficacité des mécanismes de gouvernance privée réside dans la capacité de ces derniers à contrôler et encadrer la marge de manœuvre du dirigeant pour qu'il ne lèse pas les autres partenaires, mais également veiller à ce que le dirigeant bénéficie d'une latitude suffisante qui lui est indispensable pour exploiter ses compétences dans le but de créer de la valeur.

Parfois, le contrôle abusif sur les dirigeants dans les entreprises privées amoindrit l'initiative ou l'espace discrétionnaire nécessaire à la création de valeur organisationnelle par les dirigeants, dans la mesure où « *trop de contrôle, tue le contrôle* ». Aussi, en dépit du fait que l'efficacité du contrôle effectif des dirigeants aboutit à la réduction des coûts d'agence, il comporte également un coût d'incitation. Finalement, nous constatons l'existence de deux cas de figure: les entreprises privées avec un actionnariat diffus dans lesquelles nous observons un contrôle plus formel qu'effectif, ce qui encourage les dirigeants à augmenter les investissements spécifiques créateurs de valeur, entraînant néanmoins dans leur sillage une hausse effective des coûts d'agence. *A contrario*, lorsque la structure de propriété est concentrée, cela signifie un contrôle effectif et, conséquemment, une baisse des investissements spécifiques valorisant les compétences des dirigeants. Cela conduit certes à la réduction des coûts d'agence, mais augmente également les coûts d'opportunité liés à la démotivation des dirigeants. De là, un arbitrage entre le coût de contrôle et la rentabilité, ou encore entre la marge de manœuvre discrétionnaire et les coûts d'agence s'avère nécessaire, débouchant ainsi sur un genre idoine de concentration/dispersion de la propriété. Par voie de conséquence, la création de valeur organisationnelle est contingente du contrôle exercé par les actionnaires sur les dirigeants et de la structure de l'actionnariat de l'entreprise. Quoique la création de valeur organisationnelle est liée positivement à un certain degré de latitude managériale accordée aux dirigeants, il existe un seuil critique qui, au-delà, cette latitude est susceptible de se transformer en enracinement et en expropriation des autres partenaires.

La décentralisation du processus décisionnel, notamment la fonction de décision aux niveaux hiérarchiques inférieurs, combinée à une rémunération indexée à l'évaluation comptable et boursière de la performance (partie variable du salaire),

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

incite les salariés, *a fortiori* ceux ayant un capital spécifique confirmé, à la productivité et la performance. De même, cette décentralisation détient le pouvoir de converger les intérêts *a priori* divergents entre salariés, dirigeants et actionnaires, et constitue un mode de résolution des conflits entre ces différents partenaires actionnaires.

S'agissant des clients appartenant au Groupe d'Actionnaires Partenaires (GAP), ce statut leur permet d'exercer un contrôle effectif sur les décisions prises et sur la création de valeur (*Chatelin*, 2001). La rémunération centrée sur la performance boursière (allocation d'actions aux clients) incite les clients à un meilleur contrôle des décisions et à la performance, augmentant de ce fait leur attribution en valeur organisationnelle. Il est de même pour les fournisseurs membres du (GAP) qui peuvent utiliser leur position de membre du CA pour exercer un contrôle sur les décisions de création et le niveau de valeur organisationnelle qu'ils peuvent s'approprier.

Par ailleurs, dans l'entreprise publique, la limitation de la latitude managériale des dirigeants, le non ajustement de la rémunération à la performance boursière et la quasi-inexistence d'un marché des dirigeants (la nomination dépend plus de considération politiques) réduisent considérablement la capacité d'exploitation et de formation d'opportunités d'investissement exogènes ou endogènes à l'organisation (choix décisionnels inopportuns ou absence d'initiative). Cette négligence des compétences et du potentiel managériaux limite la capacité des dirigeants à créer de la valeur organisationnelle.

L'entreprise publique n'attire pas les managers ayant une grande capacité managériale et susceptibles de créer de la valeur, mais plutôt ceux dotés d'aptitudes à arbitrer entre les divers groupes de pression¹⁰⁹. D'autant plus que le système de rémunération n'est pas fait pour améliorer la situation, car il est de loin le moins incitatif. En outre, même si les dirigeants sont performants, la forte rotation à laquelle ils sont soumis, en raison de facteurs politiques, réduit leur horizon et plonge l'entreprise dans le court-termisme. En complément à cela, l'absence de gains mutuels liés à la coopération entre les dirigeants et les autres parties prenantes (incitations monétaires), restreint l'incitation à la création de valeur et privilégie plutôt l'opportunisme.

D'un autre point de vue et, selon certaines études empiriques, on l'en soutient que les dirigeants des entreprises publiques ne sont pas si dépourvus de liberté managériale. En raison du caractère distendu de la relation d'agence (présence de

109- Face à la multitude d'objectifs parfois contradictoires imposés par l'État et obéissants à des horizons relativement courts pour les politiciens et plus longs pour les bureaucrates, le dirigeant est souvent contraint de faire un compromis complexe sous des contraintes diverses (*Charreaux*, 2000).

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

plusieurs relations d'agence) et la faiblesse du contrôle public, les dirigeants jouissent d'une liberté discrétionnaire importante qu'ils orientent vers d'autres objectifs que l'intérêt général. En effet, en disposant d'une telle latitude discrétionnaire, ces dirigeants seraient fortement tentés par une appropriation de la rente organisationnelle plus élevée, ou négocier son partage avec certains partenaires avec lesquels ils entretiennent des relations étroites ou partageants les mêmes intérêts¹¹⁰ et ce, dans le cadre de la stratégie d'enracinement¹¹¹. Ce comportement discrétionnaire est d'autant plus soutenu par la faiblesse du contrôle public et l'absence d'incitations monétaires et de possibilité de révocation.

En résumé, bien que les managers des entreprises publiques puissent développer diverses formes de latitudes discrétionnaires, la gouvernance centralisée et l'immixtion gouvernementale excessive et permanente dans l'élaboration des stratégies et la ratification des décisions, réduisent sensiblement les tentatives d'enracinement des dirigeants. C'est ce qui nous incite à conclure que l'enracinement des dirigeants est beaucoup fréquent dans les firmes privées que dans celles publiques. Le dirigeant est peu motivé à l'enracinement, du fait que son mandat est corrélé davantage aux échéances électorales qu'à ses compétences et ses performances, et que les incitations sont faibles. Aussi, le fait que les dirigeants publics puissent développer une latitude discrétionnaire n'est pas aussi néfaste qu'il en a l'air. Toute chose est égale par ailleurs, la quasi-absence de faillite et les garanties implicites accordées par les autorités publiques, offrent une certaine assurance aux dirigeants qui pourraient s'adonner à des stratégies de surinvestissement pouvant être très favorables aux différents *stakeholders*.

En revanche, dans les entreprises publiques concurrentielles (appartenant au secteur concurrentiel), la pression concurrentielle et l'application du droit de la concurrence à leurs activités et à l'État requièrent un minimum d'efficacité productive, pouvant constituer un mode externe de contrôle des dirigeants. De même, le marché des biens et services impose aux dirigeants d'accroître la part de marché. Le fait que les entreprises publiques soient soumises au spectre de la faillite, cela incite les pouvoirs publics *premièrement*, à se focaliser davantage sur des objectifs moins sociaux et allant dans le sens de l'intérêt de l'entreprise, dans le cadre de l'élaboration des

110- L'existence d'une autorité centrale ayant le pouvoir de décision sur la répartition des coûts et des avantages entre les individus ou les unités de l'organisation (groupes d'intérêts) favorise l'apparition des activités d'influence qui peuvent expliquer les nombreuses défaillances de mécanismes de décisions du secteur public. Les activités d'influence consistent à influencer les décisions en faveur de certains individus parmi les plus compétents ou en faveur de leurs commanditaires (*Milgrom & Roberts, 1997*).

111- Les dirigeants des entreprises publiques peuvent recourir à des échanges et des accords informels avec certains membres du CA par exemple, les représentants des salariés au CA ou certains administrateurs qu'ils ont eux-mêmes nommés, ce qui leur donne accès à des ressources stratégiques non négligeables utiles pour leur enracinement.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

stratégies économiques ; *deuxièmement*, à resserrer plus le contrôle sur les dirigeants et à être plus regardants sur leurs performances.

Inversement à la firme privée, la firme publique qui se caractérise, rappelons-le par la défaillance du contrôle hiérarchique et du système de rémunération (mécanismes d'incitation) indépendant de la performance, empêche les salariés à valoriser leur capital en compétences spécifiques, réduisant par conséquent la création de valeur.

3.3.3. Efficience des formes organisationnelles

Généralement, l'efficience d'un système de gouvernance s'interprète comme la résultante de la dynamique de ses mécanismes qui détermine l'allocation des processus décisionnels en matière de création de valeur organisationnelle et de répartition équitable de cette valeur entre les différents *stakeholders*.

Au regard de ce qui précèdent et de la définition de l'efficience organisationnelle, nous pouvons conclure que les entreprises publiques exhibent usuellement des niveaux d'efficience faibles, et la présence de l'État dans les firmes impacte négativement leur performance. Cela peut s'expliquer par de nombreuses défaillances constatées dans le système de gouvernance publique.

- Absence d'une discipline conséquente des dirigeants à cause de la faiblesse du contrôle hiérarchique et l'absence d'un marché de manager ;
- Nomination des dirigeants ne répondant aucunement à des critères de compétence, qui limite les capacités stratégiques et concurrentielles de l'entreprise ;
- Ambiguïté caractérisant les relations entre les dirigeants et les pouvoirs publics ;
- Alourdissement de la mission de l'entreprise par des objectifs généralement sociaux et imprécis, voire contradictoires aux objectifs et intérêts propres à l'entreprise ;
- Divergence des objectifs des dirigeants avec ceux des autorités publiques qui motive les dirigeants à amplifier leur latitude discrétionnaire dérisoire, par le développement des relations informelles avec les différents administrateurs du CA de l'entreprise ;
- Rémunération non indexée à la performance qui engendre un relâchement des mécanismes d'incitation des dirigeants et des salariés actionnaires ;
- Droit d'appropriation des gains et des pertes résiduels de la collectivité et autres entreprises publiques via les ministères, qui écornent considérablement le système incitatif.

Ces éléments pourraient restreindre la création de valeur organisationnelle et l'équité dans sa répartition, et augmenteraient les conflits ainsi que les coûts qu'ils

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

gènèrent, ce qui préfigure *in fine* une inefficience organisationnelle. Cette interprétation négativiste de l'entreprise publique trouve également ses appuis dans la théorie de l'efficience ou de l'inefficience « X »¹¹² de *Liebenstein* (1978). Ce dernier souligne que les entreprises publiques sont inefficientes en raison de l'absence de pression externe. Elles sont souvent en situation de monopole, ce qui ne les incite guère à la recherche de la compétitivité. De plus, elles se sentent immortelles, car elles ne sont pas exposées au risque de faillite (subventions publiques). Cette inefficience peut s'expliquer aussi par leur structure organisationnelle hautement bureaucratique, par le comportement de l'État et par l'aversion au risque que développent souvent leurs gestionnaires.

Certes, les développements théoriques, notamment ceux relatifs aux théories contractuelles, conduisent raisonnablement à supposer l'inefficience des entreprises publiques comparativement aux entreprises privées. Cependant, on peut objecter une telle appréciation, car il serait naïf voire caricatural de prétendre que l'entreprise publique est moins efficiente que les autres formes d'entreprise dans l'absolu. En effet, l'entreprise publique permet de mieux contrôler l'information et d'échapper au comportement opportuniste des dirigeants du privé. De plus, l'efficience des entreprises publiques ne peut s'affranchir de la prise en compte des objectifs qui lui sont attribués. Compte tenu de la fonction objectif des pouvoirs publics constituée principalement d'objectifs sociaux (équilibres économiques, gestion des externalités négatives, indépendance nationale, etc.) et s'insérant dans des politiques macro-économiques, il est difficile d'apprécier le niveau d'efficience de l'entreprise publique et il serait donc injuste de la qualifier d'entreprise inefficente. L'entreprise publique est la plus indiquée en présence de défaillance de marché, comme elle permet la redistribution, notamment en réduisant les prix des biens les plus demandés par les agents à faibles revenus. Enfin, un important secteur public représente un outil dans les mains des pouvoirs publics, capable de faciliter la mise en œuvre d'une politique économique de stabilisation et d'atteindre les objectifs de développement à moindre coût¹¹³ (*Charreaux*, 1997b). En effet, le gouvernement peut imposer à l'entreprise publique des ajustements souhaités socialement, notamment en cas de circonstances imprévues, alors qu'il doit les négocier avec la firme privée, conduisant à des

112- La théorie de l'efficience « X » a été développée par *Liebenstein* (1978) et s'est vite détachée de la théorie micro-économique standard. Elle stipule que l'inefficience ne résulte pas uniquement d'une sous-allocation des facteurs de production traditionnels (le travail et le capital), remettant en cause ainsi l'efficience allocative. *Liebenstein* souligne que les entreprises disposant de la même combinaison de facteurs de production peuvent obtenir des performances inégales en termes de productivité du personnel et de qualité de la production. Il conclut qu'il existe un facteur « X » (motivation du personnel, organisation de l'entreprise, etc.), différent des facteurs traditionnels, qui expliquent l'efficience ou l'inefficience des firmes.

113- L'entreprise publique est considérée comme le moteur du changement économique et social, des politiques de redistribution ou de soutien à la croissance dans de nombreux pays.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

inefficacités en cas d'asymétrie informationnelle entre les actionnaires de la firme privée et les pouvoirs publics (*Chatelin*, 2003). C'est ce que soutient *Simard* (1990, p. 107): « le recours aux entreprises publiques constitue une réponse juridique et institutionnelle à des problèmes particuliers ». Les pouvoirs publics peuvent également réallouer les bénéfices générés par l'entreprise publique et qu'elle envisage de réinvestir pour améliorer sa situation financière, afin de financer des objectifs sociaux sans que les dirigeants de cette entreprise puissent en tirer un quelconque avantage. Cela pourrait causer un relâchement des systèmes d'incitation et de motivation des différents dirigeants de l'entreprise à réaliser des investissements.

Paradoxalement, dans une vision globale de la gouvernance et avec un positionnement au 1^{er} niveau de l'analyse des formes organisationnelles, le système de gouvernance de l'entreprise publique monopolistique peut être considéré comme efficace de 3^{ème} degré (efficacité interne). Cette efficacité de 3^{ème} rang est contrainte des règles institutionnelles et d'un schéma mental (généralement d'ordre historique ou idéologique). Parallèlement, l'entreprise publique (concurrentielle) confrontée à un environnement concurrentiel et au critère de réparabilité, ne peut être qualifiée d'efficace (2^{ème} degré), car elle est soumise à une sélection par rapport à d'autres formes organisationnelles et modes de gouvernance alternatifs qui sont plus efficaces (entreprise privée et, à un degré moindre, l'entreprise hybride ou mixte¹¹⁴). Dans une perspective comparative, d'autres formes d'organisation permettent une création de valeur organisationnelle plus marquante et des coûts d'agence et cognitifs moins notables.

Tableau N° 18 — Tableau synoptique de l'étude comparative entre les formes organisationnelles

<i>Firme publique</i>	<i>Firme privée</i>	<i>Firme hybride</i>
---------------------------	---------------------	----------------------

114- Nous tenons à préciser que, par la forme d'entreprise hybride, nous n'entendons pas la structure de gouvernance hybride introduite par *Williamson* (1985) que nous avons développée dans le premier chapitre et qui se positionne entre la gouvernance par le marché et la gouvernance par l'organisation formelle ou la hiérarchie. Autrement dit, celle qui apparaît lorsque le couple marchés/organisations ne suffit pas à épuiser la diversité des "structures de gouvernance" (*Menard*, 1997), i.e. des arrangements institutionnels qui se caractérisent par le transfert de pouvoir d'allocation des ressources sans transfert simultané des droits de propriété (unités autonomes sans l'intégration dans une entreprise unifiée), ce qu'on désigne généralement par les accords de partenariats. Dans ce travail, nous nous intéressons plutôt aux arrangements institutionnels (pour reprendre la terminologie de *Williamson*, 1985, ou celle de *Davis & North*, 1971) qui se caractérisent par la constitution d'une entité économiquement et juridiquement intégrée (prise de participation du privé dans une entreprise étatique ou publique à l'origine, avec une imbrication des droits de propriété), induisant des relations hiérarchiques dans lesquels les droits décisionnels des "supérieurs" sont établis par l'environnement institutionnel, et non pas donc les arrangements qui se limitent par exemple, aux contrats de franchise ou joint-venture, accords interentreprises, entreprises en réseaux, etc.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

<i>Dynamique de mécanismes internes de gouvernance</i>	Rôle très faible du contrôle exercé par les mécanismes internes de gouvernance.	- Dans les firmes privées à actionnariat diffus: un rôle important du CA et de la surveillance mutuelle, mais un contrôle hiérarchique faible. - Dans les firmes privées à actionnaire dominant: faiblesse du rôle du CA et du contrôle hiérarchique, mais en forte surveillance mutuelle, notamment avec l'existence d'un marché de manager.	- Dans le cas de la forme hybride avec un actionnariat diffus: faiblesse du contrôle hiérarchique, mais un contrôle efficace et du CA, et une forte surveillance mutuelle. - Dans le cas de l'existence d'un actionnaire public dominant: un contrôle faible du Conseil CA et par la hiérarchie, mais une forte surveillance mutuelle. - Dans le cas de l'existence d'un actionnaire privé dominant, faiblesse du CA, mais un contrôle hiérarchique et une surveillance mutuelle forts.
<i>Création de valeur organisationnelle</i>	Création de valeur organisationnelle peu appréciable	- Actionnariat diffus: globalement, la création et l'équité de sa	- Actionnariat diffus: création et répartition de la valeur créée appréciables.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

	et iniquité dans sa répartition.	répartition appréciables. - Actionnariat dominant: création de valeur organisationnelle appréciable, mais risque de spoliation des actionnaires minoritaires.	- Actionnaire public dominant: valeur créée peu significative et iniquité dans sa répartition. - Actionnaire dominant privée: valeur organisationnelle créée appréciable, mais risque de spoliation des actionnaires minoritaires.
<i>Efficience organisationnelle</i>	Elle peut être efficiente uniquement de 3 ^{ème} degré.	Globalement, elle peut être efficiente de 2 ^{ème} degré.	- Le cas d'actionnariat diffus ou même d'actionnaire privé dominant, la forme hybride peut être efficiente de 2 ^{ème} degré. - Le cas d'actionnaire public dominant, la forme hybride peut être efficiente de 3 ^{ème} degré, mais inefficente de 2 ^{ème} degré.

Source: Auteur.

Finalement, à l'hypothèse selon laquelle les entreprises publiques sont moins efficaces que les firmes privées et se référant aux théories contractuelles, nous pouvons répondre globalement par l'infirmité car, comme nous l'avons constaté, la firme publique peut être une forme de gouvernance efficace pour les transactions à

forte incertitude et une incomplétude des contrats, et dans le cas des objectifs autres que ceux répondants à une logique économique. Toutefois, selon l'approche élargie, il apparaît clairement que la forme de gouvernance publique est moins efficace et exhibe des niveaux de performance inférieurs comparativement à la forme privée, car en termes de création de valeur et son appropriation équitable entre les différents *stakeholders*, elle présente un déficit notable¹¹⁵. Aussi, en tenant compte du critère de remédiabilité, la forme hybride peut constituer une forme de gouvernance alternative efficace, comme réponse à l'inefficience de l'entreprise publique, notamment face à certaines conjonctures particulières.

-4-

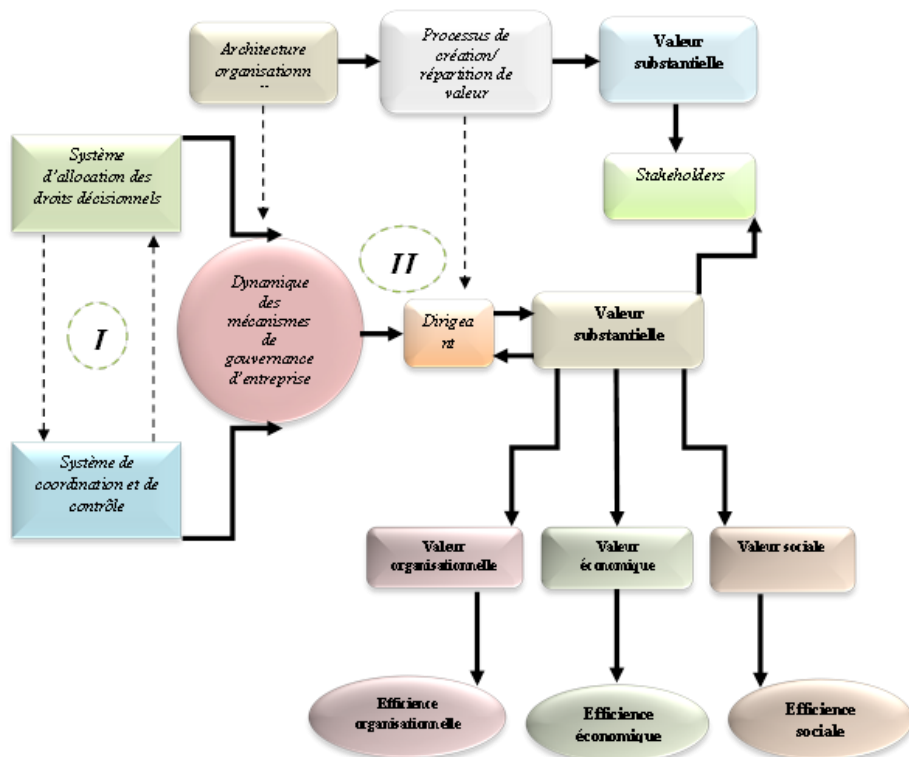
Synthèse des développements théoriques

Le système de gouvernance d'entreprise impacte notablement l'architecture organisationnelle dans laquelle il occupe une place centrale, à travers la dynamique et le rôle actif de ses différents mécanismes, ainsi que par l'influence de ces derniers sur le processus décisionnel. Ces mécanismes, en intervenant d'une manière préventive ou curative, déterminent la cohérence, la coordination et la complémentarité entre les deux dimensions constitutives de l'architecture organisationnelle. Cela a pour effet de réduire les coûts de fonctionnement et d'organisation (coûts d'agence, de transaction et cognitifs), ce qui est synonyme de création de valeur substantielle (en se positionnant par rapport à l'approche élargie de la gouvernance). L'efficacité organisationnelle de la firme peut être appréhendée à partir de la valeur organisationnelle (au sens de *Cappelletti* et *Khouatra*) qui occupe une place fondamentale dans la valeur substantielle. Dès lors, nous pouvons avancer que c'est la cohérence et la complémentarité des dimensions de l'architecture organisationnelle qui sont censés déterminer le niveau d'efficacité organisationnelle.

Nous illustrons, à l'aide du schéma suivant, cette dynamique organisationnelle, à travers les liens établis entre l'architecture organisationnelle et la gouvernance d'entreprise, et leur implication dans la création de valeur et l'efficacité organisationnelle.

115- L'analyse théorique reposant sur l'approche élargie de la gouvernance a conclu à la supériorité de la forme privée sur les autres formes d'organisation. Cependant, il existe une hétérogénéité des résultats des études sur cette question. En effet, il n'existe pas réellement de travaux qui corroborent dans l'absolu cette thèse, mais il n'y a pas plus de travaux qui la contredisent.

Figure N° 10 — Tentative de lecture de la dynamique organisationnelle à travers l'approche élargie de la gouvernance d'entreprise



Légende: I: cohérence et complémentarité des dimensions de l'A O ; II: réduction des coûts de fonctionnement et d'organisation (efficience organisationnelle).

Source: Auteur (adapté de Chatelin, 2001)

Les différentes théories et approches de la gouvernance supposent que la mise en place de mécanismes de gouvernance adéquats permet d'assurer la survie de l'entreprise et de répondre aux attentes des parties prenantes, par la création et le partage équitable de la valeur. Ainsi, les vertus et les critères d'un système de gouvernance peuvent être appréciés en fonction des contributions des différents mécanismes de gouvernance à la création de valeur.

En référence à ces développements, les recherches en gouvernance d'entreprise aboutissent *in fine* à des objectifs normatifs (Toe, 2012). Cela suppose l'adoption d'une démarche normative consistant à définir les déterminants du

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

fonctionnement organisationnel permettant une efficience du système de gouvernance, appréciée à l'aune de la création de valeur organisationnelle et au travers de la dynamique des mécanismes internes de gouvernance mis en place.

Suivant cette perspective, l'efficience organisationnelle de la firme peut être analysée à partir des incidences des différents mécanismes internes de gouvernance susceptibles de valoriser les compétences et d'accroître l'incitation à la performance, *i.e.* sur la création de valeur organisationnelle et sur la réduction des coûts de fonctionnement et d'organisation.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons mené une étude comparative bipolaire: une première comparaison a porté sur les approches de gouvernance pour détecter les différentes dissemblances et complémentarités existantes entre elles. Nous avons focalisé les points de comparaison sur la création de richesse et sa répartition, et l'efficience organisationnelle.

Le point de départ de cette étude comparative est la valeur, les modalités de sa création et de sa répartition. Si l'approche partenariale assigne la création de valeur au dirigeant qui doit maximiser la valeur appropriée par les actionnaires, aboutissant ainsi à une valeur actionnariale, l'approche partenariale renvoie la création de valeur et son attribution à tous les partenaires ayant une influence ou étant influencés par les décisions de la firme (valeur partenariale). Quant à l'approche cognitive, elle explique la création de valeur durable dans une perspective stratégique, loin des considérations simplifiables disciplinaires. La création de valeur est la résultante d'un processus de composition d'opportunités originales qui sont fonction des compétences spécifiques des dirigeants. L'approche globale se focalise sur les mécanismes de gouvernance inducteurs d'une latitude managériale capable d'optimiser la valeur, que ce soit dans sa dimension création durable que dans son appropriation par les différents *stakeholders*. Elle évoque une valeur substantielle composée d'une triade: valeur économique, valeur sociale et valeur organisationnelle.

Cette conception de la création de valeur organisationnelle s'accorde avec celle de l'efficience organisationnelle du système de gouvernance d'entreprise selon laquelle celui-ci est efficient lorsqu'il n'existe pas une meilleure option acceptée par l'ensemble des parties prenantes permettant d'atténuer les coûts résultants des divers dysfonctionnements organisationnels.

Comme nous l'avons constaté, l'analyse de l'efficience organisationnelle se réfère aux mécanismes de gouvernance qui soutiennent les fonctions décisionnelles de gestion et de contrôle (A O). Dès lors, l'efficience organisationnelle s'interprète

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

comme la résultante du processus décisionnel (allocation des droits décisionnels et système de contrôle des comportements individuels, et la structure des connaissances spécifiques), en matière de création de valeur organisationnelle (exploitation et création de nouvelles opportunités d'investissement et de croissance), et de répartition équitable de cette valeur entre les différentes parties prenantes de l'organisation (réduction des conflits d'agence et cognitifs).

La première étude comparative, qui a été prolongée aux formes organisationnelles publiques, privées et hybrides, a mis en exergue le lien entre le système de gouvernance et l'architecture organisationnelle. En effet, à l'issue de cette comparaison, il apparaît clairement que le système de gouvernance d'entreprise agit significativement sur l'architecture organisationnelle des firmes, en termes d'allocation décisionnels et de contrôle, ce qui a pour effet une certaine hétérogénéité non seulement dans la dynamique des mécanismes de gouvernance, mais également dans les niveaux de la valeur organisationnelle créée. Plus le contrôle exercé accorde une certaine latitude managériale aux dirigeants, plus cela accroît la valeur organisationnelle. Inversement, plus le contrôle est sévère et restrictif de cette marge de manœuvre, plus cela génère un relâchement du système d'incitation et de motivation, et moins la création de valeur organisationnelle est appréciable.

Le prolongement de cette étude comparative nous a conduits naturellement à nous prononcer sur l'efficience organisationnelle des formes organisationnelles, en nous appuyant sur les niveaux de création de valeur organisationnelle. Cette comparaison de la création et de l'appropriation de valeur organisationnelle entre les diverses formes sujettes à l'étude nous a amenés à conclure globalement que la décentralisation du processus décisionnel associée à une rémunération incitative accroît la création et l'appropriation de la valeur organisationnelle par les différents *stakeholders*, notamment les salariés actionnaires, et que la gouvernance privée accroît la création de valeur et son appropriation par les différents *stakeholders*, en accordant une latitude managériale adéquate, comparativement à la gouvernance publique ou mixte.

Nonobstant ces résultats, qualifier dans l'absolu d'efficientes ou d'inefficientes les différentes formes organisationnelles est ardu, car comme nous l'avons observé, cela dépend de plusieurs facteurs et d'autres variables que la propriété, et que par ailleurs chaque type d'entreprise présente des avantages mais aussi des limites. Même si notre analyse théorique présente des résultats globalement favorables à la thèse de la supériorité de la forme d'organisation privée et qu'il apparaît que la firme publique exhibe des niveaux d'efficience organisationnelle moins significatifs que ceux affichés par les entreprises privées et hybrides, notamment avec la présence d'un actionnariat diffus, la firme publique peut être efficiente de 3^{ème} degré, en tenant compte des

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

contraintes institutionnelles découlant des systèmes nationaux de gouvernance, ou celles liées aux objectifs qui lui sont assignés.

Finalement, nous pouvons conclure que le système de gouvernance efficient se caractérise par sa capacité à concilier entre la latitude discrétionnaire du dirigeant et la création de valeur, et un système de rémunération incitatif corrélé à la performance, susceptible d'accroître la création de valeur organisationnelle et l'équité dans sa répartition entre les différents *stakeholders*.

Conclusion de la partie 1

Nous avons articulé cette partie autour de trois chapitres: le premier a été consacré à la présentation des deux concepts clés de notre recherche, à savoir l'efficience et la gouvernance, et à l'analyse de leurs diverses perceptions dans les différentes théories micro de la gouvernance, en oscillant entre théories dominantes et théories alternatives de la gouvernance. Les résultats de la recherche menée dans ce chapitre ont conduit à l'adoption d'une définition de l'efficience organisationnelle consensuelle qui reprend plusieurs acceptions. En outre, cette analyse conceptuelle nous a permis de réduire l'ambiguïté qui entoure la notion de gouvernance d'entreprise et d'aboutir à une définition. Dans le deuxième chapitre, nous avons traité les différentes approches de la gouvernance à savoir: l'approche disciplinaire (actionnariale et partenariale) et l'approche cognitive. Le troisième chapitre clôt cette partie par une étude comparative des différentes approches de la gouvernance par rapport à la création de valeur et à l'efficience organisationnelle dans diverses formes d'organisation.

Le cadre théorique nous a permis une lecture approfondie de la triade {gouvernance d'entreprise, création de valeur et efficience organisationnelle}, telle que proposée par la TPA et les théories cognitives. Cette lecture renouvelée a engendré une approche élargie de la gouvernance d'entreprise, qui reprend les leviers disciplinaires de l'approche contractuelle et les leviers cognitifs de l'approche cognitive, et en intégrant les biais comportementaux. Cette approche présente la particularité d'être plus complète que les deux approches originelles.

Cette partie a permis la mise en évidence de la corrélation entre le système de gouvernance, la création de valeur et l'efficience organisationnelle. Cette dernière passe par la réduction des coûts de fonctionnement de l'organisation au travers de mécanismes permettant d'encadrer une latitude discrétionnaire et constructive des managers dans le processus de création et de répartition de la rente organisationnelle. Comme elle a permis de relever les disparités notables entre les différentes formes d'organisation relatives à leur architecture organisationnelle, leur système de gouvernance et leur efficience.

Partie 2

“Praxis de la gouvernance et efficience des grandes entreprises algériennes”

Introduction

La première partie, consacrée au cadre théorique et conceptuel de cet ouvrage, nous a permis d'une part, de préciser les différents concepts nécessaires à notre étude et d'autre part, de délimiter notre champ théorique en vue de répondre aux différentes questions que soulève notre étude. Au terme de cette partie, un lien très net s'est vu confirmé entre la triade: processus décisionnel, mécanismes et système de gouvernance, et création de valeur/efficience organisationnelle. Il en découle alors la nécessité de vérifier les différentes conclusions ou résultats théoriques et ce, à travers un travail empirique axé sur une étude de cas pratique portant sur des entreprises algériennes. En effet, quelle que soit la pertinence des résultats théoriques obtenus par le biais de la littérature, ceux-ci demeurent parfois incapables d'expliquer les différentes interactions. Dans cet esprit, *Popper* (1991) souligne que « *le développement de la théorie provient du dépassement qu'elle permet par rapport aux faits dont elle provient* ». Partant de là, les différents résultats théoriques n'ont de sens pour notre recherche que s'ils permettent leur implémentation (et confrontation) des faits réels sujets à expérimentation à travers la mise en évidence d'une interaction réelle entre la théorie et les faits. C'est pour cette raison qu'une illustration empirique s'avère plus que nécessaire pour notre étude, et c'est dans cette perspective que s'inscrit cette deuxième partie, laquelle se situe dans le prolongement de la partie théorique et de la problématique posée dans cet ouvrage, centrée sur l'impact des systèmes de gouvernance avec un regard sur les entreprises algériennes.

Notre première interrogation porte sur la nature du système de gouvernance en Algérie. Dans le cadre bipolaire de la gouvernance (modèle anglo-américain ou système de gouvernance orienté marché et modèle européen ou système orienté réseau), vers quel modèle tend la gouvernance des entreprises algériennes? Cette question est suscitée par l'influence exercée par les institutions constituant les systèmes de gouvernance nationaux sur la gouvernance des entreprises et *vice versa*¹¹⁶,

116- Les institutions de gouvernance d'entreprise et celles de la gouvernance publique, dans un même pays, semblent interreliées (*Dhabri-Sellami*, 2015) et les deux gouvernances s'influencent mutuellement et

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

et par ricochet, sur leur efficience organisationnelle. Il s'agit donc d'examiner dans la pratique comment les contraintes institutionnelles pèsent sur les entreprises algériennes au point où elles modèlent leur gouvernance.

En fait, nous supposons que les contraintes institutionnelles auxquelles sont exposées les entreprises en Algérie, notamment les entreprises publiques, sont pesantes. En effet, les pratiques de gouvernance publique ou système national de gouvernance sont celles que l'on retrouve dans la gouvernance d'entreprise. C'est ce qu'on désigne pour une région, un territoire, ou un pays donné par « culture de gouvernance » (Meisel, 2004), ou « Système National de Gouvernance » (SNG). Dans une étude menée par Dhabri-Sellami (2012) sur la convergence entre institutions de gouvernance publique et privée dans les pays du Maghreb (Tunisie, Algérie et Maroc), l'auteur conclut à l'existence d'une grande influence exercée par la gouvernance politique sur la gouvernance d'entreprise, notamment en Algérie. Ce faisant, l'efficience de ces entreprises ne peut être appréhendée qu'à partir du modèle de l'efficience interne et contrainte qui explique l'adaptation des formes organisationnelles ; c'est pourquoi, les changements des firmes s'inscrivent dans un ensemble de contraintes institutionnelles. Toutes choses étant égales par ailleurs, l'évaluation ou l'appréciation des niveaux d'efficience des entreprises, notamment publiques, à travers l'efficience de leur système de gouvernance, sont subordonnées aux règles institutionnelles algériennes déterminant le jeu organisationnel et le schéma mental (efficience interne et contrainte ou adaptative).

Le deuxième questionnement porte sur la diversité des entreprises algériennes et sur les niveaux d'efficience affichés par chaque type. À ce niveau, nous supposons que, compte tenu des résultats théoriques et des interprétations ainsi que des hypothèses émises, l'entreprise publique est moins efficiente que l'entreprise privée et hybride.

Ce que nous proposons dans le quatrième chapitre nous paraît être une suite logique du chapitre précédent en ce sens qu'il s'agit de procéder à une analyse du contexte économique et institutionnel de la gouvernance d'entreprise en Algérie. Quant au cinquième chapitre, il sera consacré à la réalisation d'une modélisation de l'efficience à travers la création et l'appropriation de la valeur organisationnelle. Ce

positivement. En d'autres termes, il existe une concordance entre les pratiques institutionnelles de gouvernance publique et celles de la gouvernance d'entreprise. En effet, comme le stipule Oman (2003) - In Dhabri-Sellami (op.cit. p. 106) - « *il est pratiquement impossible de passer à un système basé sur les règles formelles dans le domaine de la gouvernance d'entreprise sans le faire dans le domaine de la gouvernance publique et vice versa. Pour cet auteur, bien que conceptuellement distinctes, en définitive les deux types d'institutions de gouvernance (publique et privée) sont "les deux faces d'une même pièce"* ».

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

modèle reposera sur un ensemble de critères organisationnels déduits des apports de la littérature et des caractéristiques des formes organisationnelles traitées antérieurement. Nous proposons aussi une réflexion méthodologique sur le choix des cas expérimentaux, comme nous expliciterons les modes opératoires pour lesquels nous avons optés en vue d'aboutir à cette confrontation entre les percepts théoriques et les faits réels. Enfin, le sixième et dernier chapitre de cette partie et de l'ouvrage s'attellera à présenter les résultats de nos observations telles qu'issues de l'étude de cas et de l'analyse comparative que nous avons menées auprès de quelques entreprises algériennes aux formes de propriété diverses...

"Gouvernance d'Entreprise en Algérie: Contextes Économique et Institutionnel"

Introduction

Depuis son indépendance, l'Algérie n'a pas cessé d'opérer des réformes portant sur le mode de gestion et d'organisation des entreprises publiques nationales. Réformes après réformes, le système productif national n'a pas arrêté de se transformer, entraînant dans ce processus les différentes entreprises. Cependant, la réforme la plus marquante est celle qui a débuté en 1995 et qui se poursuit à nos jours, consistant à "privatiser" les entreprises publiques, car elle marque, au-delà des mutations économiques et sociales, une rupture idéologique par rapport au passé.

Ce processus de privatisation amorcé depuis 1995 a ainsi modulé l'organisation de la propriété des entreprises publiques. Trois actions majeures ont caractérisé cette étape:

4. La *première* est une mutation de la forme de propriété des entreprises publiques qui a évolué vers une "forme privée" ;

5. La *deuxième* est une transformation du statut juridique des entreprises publiques devenant soit des entreprises individuelles concentrant la fonction de gestion et celle de propriété, soit des sociétés par actions se distinguant par une séparation des deux fonctions ;

6. La *troisième* mutation se situe au niveau de la structure de propriété des entreprises publiques, résultant soit de la cession d'actifs des entreprises à des salariés repreneurs (*insiders*), dans le cadre de la Cession d'Actifs aux Travailleurs, soit de la cession des actifs de ces entreprises à des investisseurs étrangers (*outsiders*) et ce, en transitant du statut de l'État propriétaire vers celui de l'État actionnaire, marquant ainsi (du moins en théorie) non seulement une évolution/révolution économique et organisationnelle des entreprises publiques, mais surtout un revirement dans leur mode de gouvernance.

L'objet de ce chapitre consiste, dans un *premier* temps, à étudier les implications de ces différentes transformations de l'économie algérienne, qu'elles soient économiques ou institutionnelles, sur l'architecture et la dynamique organisationnelle des entreprises algériennes, depuis l'indépendance du pays jusqu'à nos jours. Nous nous concentrerons principalement sur la dernière réforme ayant touché l'économie

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

nationale, afin de saisir les différentes caractéristiques des systèmes de gouvernance de ces entreprises.

Dans un *deuxième* temps, nous nous interrogeons sur les implications potentielles de ce nouveau contexte institutionnel marqué par la promulgation de nouveaux textes législatifs sur les systèmes de gouvernance adoptés par les entreprises en Algérie. En d'autres termes, il s'agira de déterminer si un nouveau contexte institutionnel algérien est né (le système de gouvernance institutionnel) et dans l'affirmative, de voir comment cela se traduit-il au niveau du processus décisionnel (AO) et de son extension en termes de gouvernance...

Il convient de préciser que l'approche « historique » de début de chapitre traitant des fondements de l'entreprise algérienne depuis l'indépendance jusqu'à la dernière réforme opérée sur le système productif national (*section 1*) n'a aucunement pour objectif de relater l'histoire de ces entreprises, de leur fonctionnement ou encore de leur rôle dans l'économie nationale, mais seulement de comprendre la relation existante entre leur fonctionnement organisationnel passé et présent. Il s'ensuivra une analyse de la gouvernance de ces entreprises et de la manière dont cette dernière a été impactée par la dernière réforme économique (*section 2*). Enfin, nous tenterons de procéder au positionnement du le système national algérien de gouvernance vis-à-vis des modèles de gouvernance « standards » (*section 3*) ...

-1-

De la formation à l'adaptation de l'économie algérienne: les « péripéties » de l'entreprise algérienne

À l'indépendance de l'Algérie, suivie par le départ des colons français, le tissu industriel était très limité. Il était constitué de quelques unités de transformation et de compagnies industrielles qui opéraient dans le secteur des hydrocarbures et des mines. Et c'est à partir des premières années de l'indépendance qu'une importante vague d'industrialisation a débuté en Algérie. La situation du peu d'entreprises existantes nécessitait une prise en charge, compte tenu des conditions économiques et sociales de l'époque postcoloniale. Les contraintes économiques et sociales ont longtemps orienté et déterminé les choix organisationnels, et façonné les modes de gouvernance de ces entreprises (nationalisées ou créées). C'est l'étape de la formation et de la naissance de l'économie algérienne qui a conféré un rôle spécifique, voire « inhabituel » pour les entreprises algériennes. Puis à partir de la fin des années 80, et en raison de la pression croissante de la mondialisation, l'économie algérienne a connu une seconde étape qui est celle des changements et d'adaptation aux mutations imposées par les bouleversements dans l'économie mondiale. Mais, entre la première

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

et la deuxième étape, quel (s) rôle (s) pour l'entreprise algérienne? Cette section a pour but de retracer "*l'épopée*" de l'entreprise algérienne et les différents chamboulements "*péripéties*" qu'elle a connus.

1.1. L'autogestion (1963-1965)

Le premier mode de gestion des entreprises algériennes a été l'autogestion. C'est une période d'observation marquée par le départ massif des colons et la vacance des biens industriels, commerciaux et agricoles, et par leur occupation par les travailleurs, qui s'est traduite par une autogestion. Ce mode de gestion a caractérisé la première expérience de l'entreprise algérienne dont la gestion des entreprises est confiée aux travailleurs qui sont également des producteurs (*Oukil et al*, 1994, p. 10). La charte d'Alger a défini l'autogestion comme celle qui « *...exprime la volonté des couches laborieuses du pays d'émerger sur la scène politico-économique et se substituer en forces dirigeantes. Du point de vue économique, l'autogestion est un système qui libère le travailleur de l'exploitation capitaliste, et elle le transforme en producteur gestionnaire* ». Cette définition induit une double implication: sur le plan politique, elle annonce clairement une voie vers le socialisme en Algérie, en accordant aux travailleurs la propriété des moyens de production. Sur le plan économique, c'est la mainmise de l'État sur les entreprises qui les gère et contrôle. Dit autrement, les entreprises sont sous la tutelle de l'État, car le CA qui gère l'entreprise est nettement étatique, en dépit de l'autonomie financière relative de ces entreprises. Toutefois, et après quelques années, l'autogestion a montré ses limites, car les entreprises autogérées présentaient des difficultés de fonctionnement et d'organisation, elles tournaient seulement à 20 % de leurs capacités de production.

À l'arrivée du président *Boumediène* aux commandes de l'État en 1965, l'autogestion constituait déjà un échec économique et la nationalisation des grandes entreprises opérant en Algérie a motivé la création des sociétés nationales.

1.2. Les sociétés nationales (1966-1969)

Ce nouveau mode d'organisation visait une multitude d'objectifs, tels l'emploi, la réalisation des investissements et le plein fonctionnement des unités industrielles, gérer et regrouper les unités d'une même branche éparpillées sur le territoire national et qui présentaient des disparités managériales, technologiques et comptables (système) contraignantes. Sur le plan managérial, la gestion de la société nationale a été confiée à une personne désignée irrévocablement par décret. L'État intervient dans la gestion de la société via le ministère de la tutelle qui oriente directement ou indirectement les activités de l'entreprise par le directeur général. Ce dernier agissait au nom de l'autorité supérieure pour assurer le fonctionnement de l'entreprise. Sur le plan économique, les sociétés nationales constituaient la structure de gestion des richesses nationales issues des nationalisations. Les unités de production

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

fonctionnaient bien avant les nationalisations, mais après leur passage à la domination étatique, elles commencèrent à enregistrer des pertes et des échecs successifs, en raison notamment du sureffectif et le manque de qualification.

1.3. *L'entreprise nationale (1970-1974)*

Elle a constitué le troisième mode organisationnel des entreprises algériennes. Les conseils de la révolution et du gouvernement, qui ont siégé du 23 au 28 septembre 1971, se sont accordés sur la substitution des sociétés nationales par les entreprises nationales. Cette réforme visait à faire participer les travailleurs à la gestion et la création d'un secteur public industriel et commercial, ainsi que la mise en place d'un système de planification centralisée et impérative. L'entreprise nationale devait constituer le moteur de l'économie nationale et le moyen de base de l'exécution et de la réalisation du plan opérationnel amorcé en 1970. De plus, en adoptant la stratégie d'industrialisation tous azimuts inscrits dans le programme de Tripoli et la Charte d'Alger, s'inspirant de "l'industrie industrialisante" de l'économiste français *G. D. De Bernis*, et en opérant une grande vague de nationalisation des compagnies étrangères (surtout les firmes pétrolières), l'État a conféré aux entreprises nationales le rôle du moteur de l'économie nationale et des projets de grande envergure. Leur financement devait être assuré par les revenus pétroliers. Cependant, cette politique d'industrialisation n'a été que le fruit d'implantation d'infrastructures modernes (clés en main ou produit en main) qui fût arrêtée par le président *Chadli* en 1980. Sur le plan financier, l'entreprise nationale était le principal agent de la réalisation des objectifs du plan et de la croissance. Néanmoins, la décision d'investissement est exogène à l'entreprise ; il revient à l'organe central du plan et au plan lui-même de décider du volume et des modalités de financement des investissements des entreprises. Sur le plan économique, elle se singularise par la propriété publique des moyens de production, des objectifs généraux pour l'entreprise et une centralisation des pouvoirs économiques. Sur le plan organisationnel, elle s'est caractérisée par la participation des travailleurs à la gestion. La gestion de la branche s'est traduite par la constitution de grands sièges de direction (multiples unités industrielles appartenant à la même branche). Elle est devenue le moyen de réalisation des objectifs du plan (subordination de l'entreprise au plan), ce qui implique que seule la direction des projets avait une grande importance. En revanche, les autres fonctions de l'entreprise, supposées moins influentes, faisaient l'objet d'une délégation fonctionnelle. De plus, la gestion interne de l'entreprise exclue le marché.

Par ailleurs, nous estimons que le choix de l'étatisation et parfois même de la création des grandes entreprises industrielles n'a pas été accompagné par une mise en

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

place de système de contrôle performant des entreprises publiques (absence de contrôles réguliers et d'objectifs, confusion des objectifs et des tâches, etc.). Décidemment, l'entreprise nationale apparaît comme le prolongement de l'administration.

1.4. L'entreprise socialiste (1975-1981)

Les entreprises algériennes subiront une quatrième réforme au nom de l'entreprise socialiste qui est définie comme celle dont le patrimoine se constitue intégralement par les biens publics¹¹⁷. Elle est gérée selon les principes de la Gestion Socialiste des Entreprises (GSE). Cette réforme visait à faire participer les travailleurs à la gestion par le biais des assemblées des travailleurs, des commissions permanentes et des conseils de direction. En outre, on lui confère l'exercice du contrôle et la mission de mettre fin à la diversité des statuts juridiques des entreprises publiques, par les principes découlant de la GSE. Sur le plan économique, l'entreprise socialiste constituait l'échelon organisé de base de la planification. Cela exclue toute approche micro-économique de l'entreprise, car tout ce qui concerne l'entreprise est édicté par le plan, même si les informations sur lesquelles se base la planification proviennent des entreprises. Sur le plan organisationnel, elles ont eu de grandes difficultés à se constituer comme un ensemble homogène susceptible de développer une politique économique cohérente, en raison du nombre important et croissant des unités, des disparités notables en termes de taille, de technologie, d'information et de structures d'organisation (système de coordination, d'information, comptable, etc.). Elles se sont distinguées aussi par une inadéquation entre les structures organisationnelles, d'une part, et les moyens dont l'entreprise dispose et les objectifs qui lui sont assignés, d'autre part, ce qui a généré au final des conflits au double niveau interne et externe. L'absence d'organigrammes de fonctionnement a obligé les entreprises à combiner les structures organisationnelles en se référant aux divers schémas (organisation divisionnelle, régionale, opérationnelle, fonctionnelle, etc.), ce qui s'est traduit par une complexité et une rigidité managériale, et une extension des pouvoirs personnels centralisés.

117- Décret 75-23 du 23 avril 1975 portant statut-type de l'entreprise socialiste, article 02.

1.5. Restructuration organique et financière (1981-1988)

La complexité, le gigantisme et l'absence de spécialisation fonctionnelle et de l'emploi productif ont induit de mauvaises performances des entreprises socialistes. Cela a incité les pouvoirs publics à revoir la physionomie des entreprises en procédant à un ajustement structurel consistant en la restructuration organique et financière des grandes sociétés publiques et en entamant une désocialisation et une planification semi directive. L'État a ciblé par cette réforme « *une plus grande maîtrise de l'appareil de production ou de commercialisation, une utilisation maximale des capacités et une meilleure organisation du travail* »¹¹⁸. De plus, elle ambitionne d'accroître l'efficacité de l'outil de production par une grande utilisation des capacités productives et la réduction du pouvoir économique des entreprises, en les redimensionnant et en assainissant *a posteriori* leur situation financière. Suite à cela, dans la perspective de la restructuration organique, en moins de trois ans et sur les cent soixante-dix (170) entreprises répertoriées tous secteurs et branches confondus, ont résulté en 1983 plus de quatre cent cinquante (450) entreprises (Dahmani, 1999). La restructuration organique consistait également à séparer entre les fonctions de production de celle de distribution, ainsi qu'une spécialisation de la fonction de production par produits ou par gammes restreintes de produits, par filières technologiques et même par régionalisation (critère géographique) (Boudjenah, 2002). Par ailleurs, le déficit chronique et l'endettement intérieur et extérieur structurel ont contraint les pouvoirs publics, à partir de 1983, à enclencher une purification de la situation financière désastreuse des entreprises publiques¹¹⁹ (suppression de la dette transférée à l'État ou rééchelonnement des encours avec intervention du trésor public). Nous pouvons résumer les objectifs de la restructuration financière par le souci des pouvoirs publics de doter les entreprises en fonds propres (financement des immobilisations et fonds de roulement), la restructuration de la dette entreprises (celles à long terme sont transformées en dotations définitives et celles à moyen et court terme sont consolidées), et enfin le règlement progressif des créances interentreprises publiques. Finalement, le but ultime de cette restructuration est de constituer le capital des entreprises ou de le reconstituer s'il est consommé par des déficits d'exploitation répétés, par la transformation des dettes à long terme du trésor en dotations définitives, et la recette bancaire sera rééchelonnée (Dahmani, 1999).

118- Rapport général du plan quinquennal 1980-1984, p. 437, in Boudjenah (2002, p. 77).

119- La situation financière des entreprises publiques peut être résumée à un fonds de roulement négatif, un surendettement vis-à-vis de l'État et des créances considérables et irrécouvrables sur l'État et les institutions publiques.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

Ces structurations ont pu transformer d'une manière radicale le tissu industriel algérien, en créant une multitude d'entreprises avec des rôles tout à fait différents de ceux qui leur ont été assignés auparavant. En effet, l'État leur demande désormais d'amortir l'outil de production, rembourser les emprunts et dégager un surplus financier susceptible de participer au financement de la croissance économique nationale.

La restructuration organique et financière est parvenue au bout de quelques années à créer plus de maux aux entreprises qu'elle en a résolus. La parcellisation des entreprises en plusieurs unités avant leur assainissement a généré des conflits relatifs au partage et à l'évaluation du patrimoine de ces entreprises. En dépit de la clarté relative qu'elle a permis dans la réalisation du partage de l'actif, celui du passif, et notamment les dettes, est devenu très ardu. Le découpage des entreprises en plusieurs autres, selon le critère fonctionnel, a engendré des problèmes de coordination entre ces entreprises et des difficultés de surstockage ou quasiment de rupture de stocks. La tâche de la restructuration est grande ainsi que le volume de financement que nécessite la restructuration financière. En effet, le volume des assainissements susceptibles de doter les entreprises d'une véritable autonomie financière, leur permettant de générer des surplus comptables (assainissement des dettes et transformation d'un certain nombre de financement en dotation en capital), est plus qu'important. Aussi, le nombre des créances interentreprises est considérable, on dénombre plus de 200 milles dossiers non résolus.

Cette réforme s'est soldée par un échec cuisant sur le plan économique et organisationnel. Il s'est avéré que les nouvelles entreprises constituées ne sont pas plus performantes que leurs entreprises originelles. Entre 1984 et 1987, le déficit des entreprises publiques est évalué à 125 milliards de dinars (18 milliards USD) et 70 entreprises seulement sur les 400 entreprises étatiques présentaient un budget équilibré (*Dahmani*, 1999, p. 69). Sur le plan organisationnel, les choses ne sont pas meilleures; les opérations de structuration inachevées n'ont pas abouti à des modèles organisationnels particuliers¹²⁰ en raison surtout de la confusion de prérogatives entre les dirigeants des entreprises d'un côté, et des responsables de l'État d'un autre côté, comme le souligne *Hafsi* (1990, p. 140): « *les prérogatives respectives des responsable de l'État et de l'entreprise publique (EP) étaient rarement spécifiées d'une manière définitive [...]. Elles étaient au contraire définies, et redéfinies d'une manière ad hoc, selon les situations* ». En outre, le processus décisionnel est affecté par des calculs politiques et la prédominance des

120- En réalité, depuis les premières entreprises étatiques des années 60 jusqu'aux réformes des années 80, la philosophie et les pratiques de gestion de l'entreprise publique en Algérie n'ont jamais connu un réel changement.

réseaux informels dans les relations de pouvoir et d'autorité. La taille des entreprises qui ont servi d'alibi pour cette restructuration n'a pas changé réellement, car 80% des entreprises issues des restructurations comptaient chacune encore plus de 2500 travailleurs en 1983 (*Boudjenah*, 2002).

1.6. L'autonomie des entreprises publiques économiques "les fonds de participation" (1988-1994)

Le constat d'échec de la réforme précédente a mis en évidence la causalité du triple statut de l'État à la fois propriétaire, gestionnaire et puissance publique, et a incité les pouvoirs publics à procéder à une énième réforme économique reposant sur l'autonomie des entreprises publiques économiques. Nous avons jusque-là affaire à des entreprises ayant une personnalité juridique et économique, mais des entreprises dont le pouvoir économique leur a été confisqué par l'État, et dont le planificateur en a fait un lieu où « *ses décisions viendraient à s'appliquer* » (*Addi*, 1990, p. 213). Il s'agit cette fois d'une libéralisation contrôlée de l'économie et d'un désengagement progressif de l'État par l'autonomie de gestion, tout en maintenant la propriété publique et la planification incitative. L'objectif ciblé par les autorités algériennes était d'amorcer le passage à l'économie de marché sans remettre en cause les principes de la propriété publique et le rôle du secteur public, et préparer les entreprises publiques à la privatisation, ainsi que leur insertion dans le marché, tel que prévu dans les accords stand-by signés entre l'Algérie et le Fond Monétaire International (FMI). L'autonomie des entreprises a été citée par la loi N° 88-01 portant orientation des entreprises publiques (*Journal officiel de la république algérienne* N° 2 du 13 janvier 1988), mais c'est dans le rapport du gouvernement que nous repérons l'annonce de la "fin" de l'ingérence étatique sur les entreprises publiques. En effet, l'entreprise était considérée comme un simple appendice de l'État ; leur organisation était marquée par une hégémonie étatique et une subordination stricte et directe des dirigeants de l'entreprise à l'autorité publique. Sa gestion est assurée par un directeur général nommé par l'État qui agit sur ordre direct de la hiérarchie, qui conserve le droit de propriété et l'administration. La planification centralisée a été allégée en remplaçant les relations verticales (entreprises-administration centrale) par des relations horizontales interentreprises, et en accordant une certaine autonomie stratégique à l'entreprise, qui peut désormais élaborer son plan à moyen terme librement. Les dirigeants disposent davantage de marge de manœuvre, mais tout en étant responsable des résultats. Ils sont nommés par l'État, ce qui les rend en revanche vulnérables à tout changement ou mutation politique. Même si les principaux dirigeants (président du CA et le directeur général) sont choisis par les membres du CA, en réalité l'État n'est pas tout à fait absent dans la nomination des

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

dirigeants, car directement ou indirectement c'est l'assemblée générale des actionnaires¹²¹ dont l'État est l'unique actionnaire qui nomme les dirigeants.

Cette réforme annonce également la fin des contrôles *a priori* en dispensant les Entreprises Publiques Economiques (EPE) et les EPIC du respect du code des marchés publics (Menouer, 1991), tel que cela est souligné dans l'article 59 de la loi 88-01 du 12 juin 1988.

Les entreprises sont organisées sous forme d'un régime proche des sociétés par actions, reflétant l'exercice du droit de propriété de l'État sur les entreprises par le biais des fonds de participations représentant des entreprises ou agents fiduciaires de l'État, créés suite à la loi 88-03 du 12 janvier 1988 relative aux fonds de participation (*journal officiel de la république algérienne N° 2 du 13 janvier 1988*).

L'État a procédé à la création de huit fonds de participation: l'agroalimentaire ; les mines ; les biens d'équipement ; la chimie, la pétrochimie et pharmacie ; la construction ; l'électronique ; les télécommunications et informatique ; industries diverses (textile, chaussure et ameublement) et les services.

On attribue aux fonds de participation les prérogatives suivantes: la surveillance stratégique ; la gestion financière des capitaux publics ; assurer l'équilibre des EPE par la compensation des résultats ; décider de toute restructuration et participer à l'élaboration des plans à moyen terme de l'entreprise par le biais de leurs membres dans les CA. Ces prérogatives cachent une autre réalité ; c'est que les entreprises publiques ne reflètent que la souveraineté de l'État sur ses biens, car elles ne gèrent que les participations de l'État (seul actionnaire) et la souveraineté de l'AGA n'est que celle de l'État.

Quant au CA, celui-ci détient « *un droit souverain sous le contrôle de sa fonction de propriété* » (Menouer, 1991, p. 389). On lui attribue la définition des perspectives de l'entreprise à moyen terme ; le contrôle des résultats ; la nomination et la révocation du président chargé de la direction ; la définition des politiques industrielles, commerciales et financières ; engager sa responsabilité et le contrôle des activités des organes de gestion, et déléguer son pouvoir de gestion au président du CA ou au directeur général. La direction générale de l'entreprise est assurée personnellement,

121- L'assemblée générale des actionnaires, telle qu'elle est citée par les articles 17 et 18 de la loi 88-04 complétant et modifiant le code de commerce, est un moyen souverain de la société et titulaire du droit de propriété. On lui confère certains pouvoirs qui découlent de la jouissance des droits de propriété: créer l'entreprise et ses statuts ; adopter le plan à moyen terme de l'entreprise ; nommer et révoquer les administrateurs autres que statutaires ; approuver les comptes et la répartition des résultats bénéficiaires ; décider de la transformation ou de la dissolution de l'entreprise ; décider du rachat d'actions de l'entreprise et se prononcer sur le concordat.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

selon le cas, par le directeur ou le/les gérants, tel que mentionné dans l'article 31 de la loi 88-01.

Cette réforme a subi de plein fouet les contraintes économiques nationales, notamment le rétrécissement des recettes en devise sous le double effet de la contraction des recettes d'exportation et du poids du service de la dette (Melbouci, 2008). Conséquemment, l'activité économique a ralenti, générant une hausse considérable du chômage. En dépit des efforts consentis, l'entreprise algérienne demeure prisonnière de sa dépendance à l'égard des marchés extérieurs, elle souffre notamment d'une sous-utilisation des capacités productives, d'une insuffisance dans la maîtrise des processus de production et de faiblesses managériales handicapantes¹²².

Après sept ans de gestion des entreprises publiques par les fonds de participation, le ministère de la restructuration a déclaré « *l'incapacité des fonds de participation à élaborer et à développer une orientation et une planification stratégique à leurs portefeuilles respectifs, à leur fixer des objectifs et à en contrôler la réalisation, est illustrée par l'inexistence au sein des fonds d'une organisation [...] à même de prendre en charge la totalité de ces missions* »¹²³. La gestion des entreprises par les fonds de participation s'est soldée par un pompage d'environ sept cent (700) millions de dinars du trésor public¹²⁴. Cette défaillance de la gestion par les fonds de participation a contraint le gouvernement algérien à partir de 1996 à procéder à une restructuration industrielle des EPE sous formes de sociétés holdings.

1.7. Les holdings publics (1996- 2001)

Le passage des fonds de participation aux holdings publics a été dicté par les mauvaises performances enregistrées, mais également par une préoccupation juridique, car l'État considère que les membres des directoires des fonds de participation ne disposaient pas d'attributions, voire des qualités pour pouvoir gérer (Melbouci, 2008).

Aussi, cette nouvelle réforme intervient dans un climat de crise résultant globalement de l'incapacité des organisations à faire évoluer les structures, les comportements et les règles du jeu en fonction des mutations de l'environnement,

122- Boudersa (1993) parle plutôt de médiocratie managériale autoritaire, conséquence d'un choix de managers répondant aux critères d'allégeance politique, d'appartenance aux clans et aux alliances familiales et politiques. Ce mode de désignation arbitraire à la tête des entreprises a été communément et, d'une manière péjorative et ironique, appelé (GPRA) qui signifie Gestion Par Régions et Affinités.

123- D'après la note de synthèse de l'audit des fonds de participation (Décembre 1995).

124- Déclaration du chef de gouvernement algérien de l'époque à la chaîne de télévision algérienne (Algerian TV) dans l'émission « trait d'union », in *Guerbouh* (2002).

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

des contraintes nationales et internationales très pesantes, et d'un climat d'instabilité politique en raison des multiples mutations, notamment sociales et de l'incertitude.

Cette réforme a pour cible la préparation des EPE à la privatisation. Cependant, pour qu'elles soient privatisables et qu'elles attirent d'éventuels investisseurs, ces entreprises doivent être viables. Ainsi, cette réforme a miré plusieurs objectifs susceptibles d'assurer cette viabilité: réhabiliter et faire fructifier le portefeuille d'actions ; participations et autres valeurs mobilières qui sont transférées aux holdings publics ; impulser le développement des ensembles industriels, commerciaux et financiers qu'ils contrôlent ; définir et développer les stratégies et politiques d'investissement et de financement dans les sociétés affiliées ; organiser tous les mouvements de capitaux selon la réglementation en vigueur et veiller à la sauvegarde de l'autonomie patrimoniale des sociétés commerciales¹²⁵. D'après *Lamiri* (1999), la constitution des sociétés holdings constitue, selon les pouvoirs publics, une étape inéluctable avant la privatisation des entreprises, car elle permettrait de mettre sur rail les entreprises concernées et l'émergence de formes efficaces qui permettraient la relance de l'économie de marché. Pour atteindre ces objectifs, les holdings devaient procéder à certains redressements: recentrage sur les activités de base ; abandon des activités non rentables par la dissolution des entreprises et la fermeture des unités non fiables, suivis parfois de redéploiements ; externalisation et essaimage d'activités annexes ou secondaires ; réhabilitation de l'outil de production et le management de performance.

Hormis certaines entreprises les plus stratégiques pour le pays qui se sont constituées en huit groupes industriels autonomes: *SONATRACH* (hydrocarbures) ; *AIR ALGERIE* (transport aérien) ; *COSIDER* (travaux publics) ; *SONELGAZ* (électricité) ; *SAIDAL* (industrie pharmaceutique) ; *SNVT* (véhicules industriels) ; *PMA* (machinisme agricole) et *ENMTP* (industrie de matériel de travaux publics), et onze banques et compagnies d'assurance, les autres entreprises publiques ont été regroupées pour constituer des holdings publics.

Sur la base du principe de regroupement fondé sur la logique de branches et de filières homogènes, les pouvoirs publics ont créé onze holdings publics et cinq holdings régionaux, qui intègrent un nombre excessif d'entreprises (60 à 170 par holdings). Les holdings publics sont créés par un acte notarié dans les conditions et selon les modalités applicables aux sociétés par actions. Ils sont mis sous la tutelle du

125-nCNPE, textes législatifs et réglementaires relatifs à la privatisation des entreprises publiques, ordonnance 95-25 relative à la gestion des capitaux marchands de l'État (article 1 - alinéa 2).

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

conseil national des participations de l'État (CNPE), présidé par le premier ministre. Les actifs des holdings sont composés de valeurs mobilières en la forme d'actions, titres participatifs, certificats d'investissement et titres représentatifs de la propriété du capital ou de créances dans les entreprises affiliées¹²⁶.

Pour ce qui est de la gestion des holdings publics, et contrairement à ce qui se fait dans la plupart des pays où la gestion des sociétés holdings se base sur le CA avec un Directeur Général, l'Algérie a adopté un autre mode de gestion découlant du modèle allemand, reposant sur un conseil de surveillance et un directoire. La direction et l'administration des holdings publics reposaient ainsi sur l'existence de ces deux organes qui sont contrôlés et surveillés par le CNPE.

Le CNPE est l'organe chargé de la coordination et de l'orientation des activités des holdings publics, tel qu'il est signifié dans l'article 17 de l'ordonnance 95-25. Il est composé de plusieurs ministres, placé sous l'autorité du premier ministre à qui on confère la présidence. Le CNPE est doté de secrétariat technique permanent placé sous l'autorité des délégués aux participations de l'État, nommés par décret exécutif. Il reflète la gestion de l'État de son patrimoine, en arrêtant les stratégies économiques et financières, la définition des objectifs assignés aux holdings dans les programmes d'ensemble ou de filières, l'orientation générale des mouvements des participations et la fixation des conditions de placements des capitaux publics, des acquisitions et cessions d'actions et autres valeurs mobilières. Comme il exerce un suivi continu des missions des holdings à travers les rapports périodiques que lui communiquent les organes des holdings publics et assure la surveillance du directoire du holding et le conseil de surveillance¹²⁷.

En ce qui concerne la mission fondamentale des holdings publics, celle-ci consistait à préparer la privatisation des entreprises publiques. La loi 95-22 comporte divers modes de privatisation: par le biais du marché financier ; cession par appel d'offres ; privatisation de la gestion ; procédures de gré à gré et actionnariat populaire. Elle permet à l'État de maintenir sa présence au sein des entreprises privatisables, à travers une action spécifique qui lui permet d'intervenir dans l'intérêt national pour une durée de cinq ans minimum (*Melbouci*, 2008). Toutefois, cette loi n'a pas pu être appliquée, du moins dans sa partie concernant la privatisation, en raison de sa rigidité

126- CNPE, article 05- alinéa 01 de l'ordonnance 95-25.

127- Le conseil de surveillance a pour mission le contrôle permanent de la gestion des holdings (*article 15, alinéa 1 de l'ordonnance 95-25*). Ses membres sont élus par l'assemblée générale des holdings (*article 659 du code de commerce algérien*).

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

et la quasi-absence de repreneurs privés. Finalement, seule une trentaine de petites unités a été privatisée partiellement.

Puis en 1997, désireux de donner un souffle nouveau à la privatisation, l'État algérien a promulgué l'ordonnance 97-12 du 19 mars 1997 relative à la privatisation des entreprises publiques qui est conçue désormais de manière à rendre ces entreprises attrayantes aux yeux des repreneurs. Elle propose que les privatisations partielles soient confiées aux holdings publics et les privatisations intégrales au conseil de participations. Ou encore, confier la privatisation des entreprises publiques à un seul maître d'œuvre, ce qui rend la dissolution des holdings publics inéluctables.

Ensuite, en raison du nombre important des holdings et des filiales contrôlées, et dans le souci de rationalisation et d'efficacité des holdings, le chef de gouvernement avec les membres du CNPE ont décidé en l'an 2000 de ramener le nombre des holdings à cinq au lieu de onze. Cette nouvelle configuration a touché également le mode de direction des holdings en abandonnant l'option du directoire au profit de la formule d'un seul responsable à la tête de chaque holding.

Pour ce qui est des EPE, la loi les a dotées d'un organe interne de gestion qui est le CA à qui on attribue le rôle de contrôle de la gestion et d'élaboration des options stratégiques à moyen terme de l'entreprise. Le CA se compose de représentants des holdings publics, des travailleurs, d'établissements financiers, le CA nomme et révoque le président chargé de la direction et de la gestion de l'entreprise (*Boudjenah*, 2002). Cependant, compte tenu du mode de rémunération des administrateurs, généralement étrangers à l'entreprise, et le peu d'enthousiasme affiché malgré les contrats de performance qui leur sont proposés, cela a réduit les initiatives des administrateurs (en raison notamment de la loi pénalisant l'acte de gestion) et le fonctionnement effectif du CA.

Dans le but de donner une autre dimension au CA et de motiver les administrateurs membres, et dans le cadre des holdings publics, cette réforme leur a offert la possibilité de détenir une part du capital social de l'EPE. En réalité, le problème ne se posait pas uniquement dans la faiblesse du système incitatif, mais surtout que ces administrateurs ne véhiculaient aucune stratégie industrielle émanant des holdings, en plus évidemment du mode de leur désignation ne répondant souvent qu'à une seule logique: le clientélisme.

Le bilan de l'organisation des entreprises par des holdings publics a été un échec surtout sur le plan organisationnel. La coordination interentreprises a pris un caractère informel et son efficacité dépendait de la volonté des dirigeants des filiales et des relations informelles qu'ils entretiennent (*Guerbouh*, 2002). Quant à la

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

coordination entre les filiales (EPE) et la direction du holding, elle est de nature purement administrative et formelle ; les mécanismes de coordination sont réduits à des rapports périodiques, des bilans et quelques réunions sporadiques entre les dirigeants du holding et ceux des filiales. Nonobstant quelques prérogatives, telle que la nomination des dirigeants des filiales, le CA ne pouvait décider de la nomination du président du holding, ni de la modalité de la rémunération des différents responsables. En réalité, la désignation des dirigeants obéit davantage à un système discrétionnaire et à des réseaux relationnels donnant lieu à une cooptation, qu'à des critères de compétence. Nous remarquons également un relâchement du système d'incitation et de motivation des dirigeants, car l'objectif de création des holdings publics est de préparer les EPE à la privatisation qui, dans le cas où elle se réaliserait, les dirigeants risqueraient de perdre leur place et leurs différents privilèges. Aussi, en l'absence d'un marché de managers, du contrôle efficace du CA, d'OPA, d'un véritable actionnariat, et avec la recrudescence des pratiques collusoires, les dirigeants ont tendance à accroître leurs avantages discrétionnaires au détriment de l'intérêt de l'entreprise (*Guerchoub, op.cit.*).

Par ailleurs, les holdings publics souffraient de plusieurs insuffisances, notamment sur le plan stratégique, car il leur était difficile voire impossible de concevoir des stratégies propres à chaque entreprise qu'ils contrôlent et d'assister un aussi grand nombre de filiales (EPE), ce qui a généré un manque de cohérence et de synergie entre les différentes EPE (*Guerchoub, op.cit.*).

Concernant le fonctionnement organisationnel des entreprises périphériques (EPE)¹²⁸, plusieurs défaillances sont à souligner: une dépendance vis-à-vis de l'échelon supérieur et une insuffisance flagrante d'autonomie stratégique; un système d'information inexistant ou inapproprié ; relâchement des mécanismes d'incitation et de motivation en raison de l'incertitude qui a caractérisé l'avenir des cadres de l'entreprise et le devenir de l'entreprise (les dirigeants sont des fonctionnaires, au mieux ils sont salariés avec un contrat); recrudescence des comportements opportunistes des dirigeants imputable au rôle simpliste assigné au CA, et accroissement des conflits entre les holdings et les EPE.

Les défaillances enregistrées dans la majorité des holdings publics et des EPE sont dues essentiellement aux faiblesses managériales, résultat d'une gestion hasardeuse des capitaux marchands et des portefeuilles des entreprises publiques.

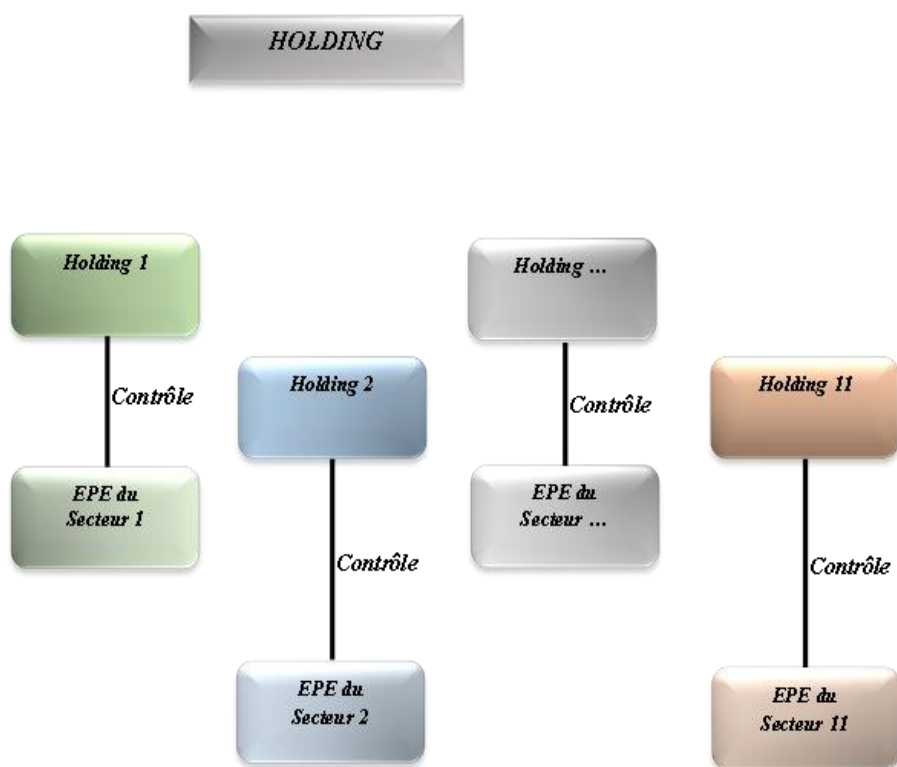
128- Nous nous sommes appuyés sur les résultats des enquêtes que nous avons réalisées dans le cadre de la préparation de notre mémoire de Magister et qui ont porté sur deux holdings publics, deux groupes industriels et deux EPE.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

Lamiri (1999) souligne que dans le cas des holdings publics, leur conception émane des bureaucrates et des décisions politiques, ce qui ne peut être qu'une source d'incohérence et de coûts organisationnels importants. En effet, les holdings publics sont devenus le champ de rivalités de pouvoir économique et un enjeu politique faisant avantager certaines sphères politiques par rapports aux autres, mais constamment au détriment des intérêts des EPE (*Guerboub, op.cit.*).

La figure suivante représente la structure des sociétés holding à 11.

Figure N° 11 — Evolution d'organisation des entités publiques (1990s - 2001)



Source: Auteur.

Finalement, les holdings publics ont été dissous suite à l'ordonnance N° 01-04 du 20 août 2001 (article 40) portant organisation, gestion et privatisation des EPE, le 12 septembre 2001.

1.8. Les Sociétés de Gestion des Participations « SGP » (2001 à 2015)

Après la dissolution des holdings publics, l'État algérien a procédé à une autre réforme sur l'organisation du secteur public marchand de l'État, en créant les sociétés de gestion des participations (SGP) ayant le statut d'entreprise publique économique (EPE). Les SGP dont le nombre est 28, sont régies par l'ordonnance N° 01- 04 du 20 août 2001 et par le code de commerce modifié et complété par la loi N° 05-02 du 06 février 2005 (*journal officiel N° 11 du 09 février 2005*). La gestion de chaque SGP est confiée à un directoire composé de trois membres dont un président, pour une période de deux années renouvelables. Cette réforme a vu aussi la création de huit groupes industriels et EPE ne dépendant pas des SGP, mais du Ministère des Participations et de la Promotion des Investissements (MPPI), TEXMACO (textile), C&H (habillement), Wood Manufacture (bois), Leather Industrie (cuirs et chaussures), SAIDAL/EPE (produits pharmaceutiques), AIR ALGERIE/EPE (transport aérien), SNTA/EPE (tabacs et allumettes) et SNVI/EPE (véhicules industriels), ainsi que 11 banques et compagnies d'assurance.

Les Sociétés de Gestion des Participations (SGP) sont des sociétés par actions, gestionnaires pour le compte de l'État des valeurs mobilières que ce dernier détient dans les entreprises publiques économiques (EPE). Les 28 SGP contrôlent chacune un portefeuille d'entreprises bien déterminé, qui se compose chacun d'un nombre variable d'entreprises publiques et s'élève au total à 674 entreprises publiques¹²⁹ regroupées par filières ou par activités (construction, industrie, travaux publics, hydraulique, etc.). Toutefois, contrairement aux sociétés holdings publiques, les SGP ne sont pas détentrices des droits de propriété.

Les SGP disposent d'un mandat conféré par le Conseil des Participations de l'État (CPE), les investissant de prérogatives élargies en matière d'actions de préparation des entreprises publiques à la privatisation, et de négociations d'opérations de partenariat, d'ouverture de capital et de privatisation.

Les SGP ont également pour mission de présenter les dossiers de privatisation au CPE pour décision finale et de veiller à la réalisation des transferts de propriété pour les opérations de privatisation décidées, dans les meilleures conditions. Ce faisant, les SGP deviennent des interlocuteurs privilégiés des repreneurs et un contrat

129- En raison des difficultés générées par le gigantisme des holdings publics, de la diversité et de l'étendue des domaines qu'ils couvraient, les SGP ont été conçues pour remédier à ces contraintes techniques et organisationnelles, et c'est ainsi que le nombre des EPE contrôlées par chacune des SGP s'est vu considérablement réduit.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

de performance a été conclu entre le Ministère de Développement et de la Promotion des Industries (MDPI) pour le compte du CPE et les SGP, afin de leur fixer des objectifs en matière de partenariat-privatisation (*Melbouci*, 2008).

Le mandat conféré par le CPE aux SGP consiste à traduire et mettre en œuvre, en les formes commerciales qui conviennent, les plans de redressement, de réhabilitation et de développement des EPE ; traduire et mettre en œuvre, en les formes commerciales qui conviennent les programmes de restructuration et de privatisation des EPE et ce, par tous montages juridiques et financiers adéquats (fusions, scissions, apports partiels d'actifs, cessions d'actifs physiques et financiers) ; suivre la liquidation des entreprises publiques dissoutes et exercer les prérogatives d'assemblées générales relevant des EPE de leur portefeuille.

Les Sociétés de Gestion des Participations (SGP) sont organisées selon des formes particulières d'administration et de gestion: un directoire de trois membres dont un président ; le président du directoire représente la SGP dans ses rapports avec les tiers ; une assemblée générale ; un conseil de surveillance dont les membres sont au nombre de sept; les membres du directoire sont nommés par l'assemblée générale ; les missions, droits et obligations des membres du directoire sont consacrés par des contrats conclus entre les membres du directoire et l'assemblée générale ; l'assemblée générale des SGP est unique et composée des représentants désignés par résolution du CPE représentant du gouvernement, tel qu'il est stipulé dans l'ordonnance du 01-04 du 20/08/2001. Notant que les membres du directoire, *a contrario* de ceux du conseil de surveillance, exercent leurs fonctions de manière permanente.

Deux échelons hiérarchiques supplémentaires ont été incrustés, par rapport aux sociétés holdings publiques: l'un est le Conseil des Ministres qui adopte le programme et la stratégie des privatisations. L'autre est le Ministre chargé des participations qui est responsable de la mise en œuvre de cette stratégie. Il élabore les procédures, les modalités et les conditions de transferts en vue de leur approbation par le CPE.

Les EPE regroupées dans des SGP selon le critère de branche sont gérées par des organes de participations de l'État (directoires), placées sous la tutelle du Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements (MIPI) jusqu'à 2009, puis sous la tutelle du ministère de la branche, à partir de 2010 conformément à la résolution N° 03/01 du 15/03/2010 portant regroupement des entreprises. L'organisation, ainsi que les différentes missions de ces différents organes de gestion obéissent au contrôle externe du commissaire au compte.

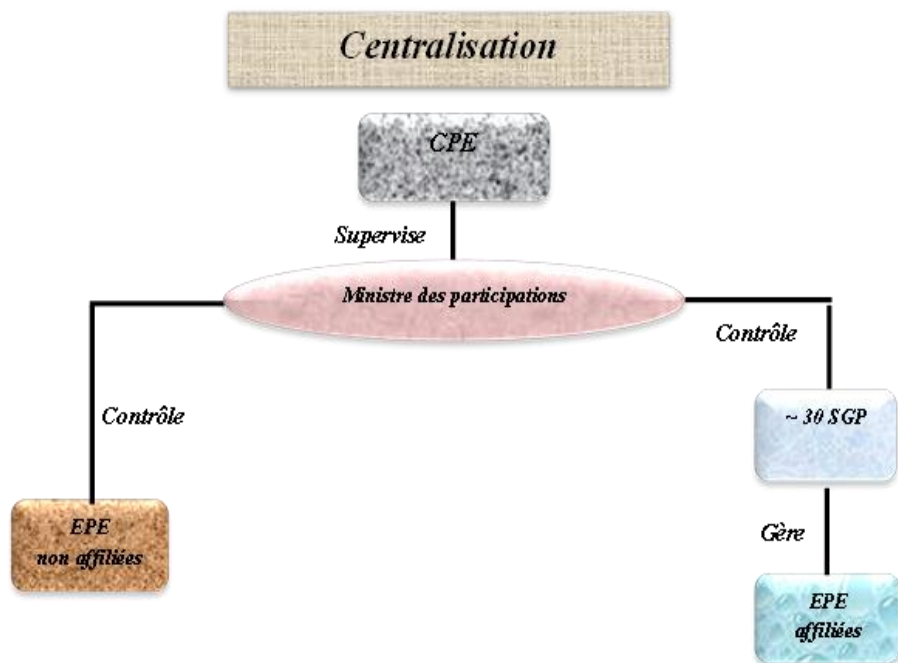
Les dernières réformes opérées sur les entreprises algériennes présentent certaines caractéristiques communes comme elles divergent sur un ensemble de

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

points. La caractéristique principale partagée c'est le manque de cohérence, d'objectifs claires et de vision stratégique.

A l'aide de la figure suivante, nous illustrons la configuration organisationnelle des SGP:

Figure N° 12 — Evolution de l'organisation des entités publiques (2001-2007)



Source: Ministère de l'industrie et des mines (MIM)

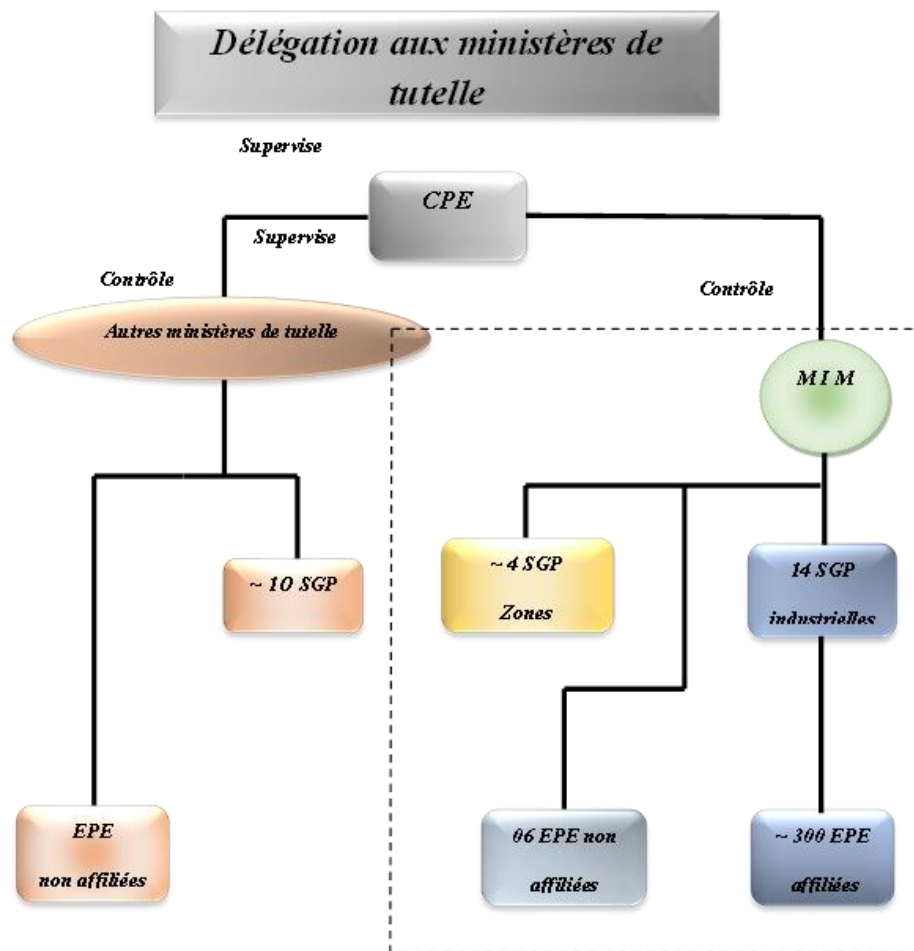
À partir de l'année 2008 et sur résolution du CPE, il a été décidé que le portefeuille du secteur public marchand soit affecté aux différents ministères sectoriels. Cette reconfiguration des entreprises publiques économiques a été mise en place et vise à confier la présidence des assemblées générales des SGP à chaque ministère assurant une tutelle sectorielle en fonction de son activité, pour le suivi et le développement des entreprises relevant de son portefeuille. Toutefois, le CPE demeure l'autorité de tutelle pour les opérations de haut de bilan, à l'instar des privatisations (*présentations officielles du ministère de l'industrie, étude de privatisation*).

La structure organisationnelle des SGP se voit bouleverser du fait qu'elles sont désormais déléguées aux ministères de tutelle.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

La figure suivante montre cette nouvelle configuration des entreprises publiques:

Figure N° 13 — Evolution de l'organisation des entités publiques (2008- 2014)



Source: Ministère de l'industrie et des mines (MIM).

Cette réforme s'est soldée par une faiblesse de la performance¹³⁰ et du management des EPE, ce qui peut être attribué à la complexité des procédures spécifiques à ces entreprises, qui se sont inspirées du code du marché public, mais restent éloignées des pratiques du privé. Cela a induit *in fine* une inertie et une lenteur

130- Près d'un 1/3 des EPE ont des performances négatives et on continue à recapitaliser les EPE pour améliorer leur performance (*Analyse PwC Strategy*, 2016).

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

dans la gestion de ces entreprises, ainsi que l'immixtion des réseaux informels dans le processus décisionnel (*Analyse PwCStrategy*, 2016). En outre, les dirigeants qui ne bénéficient pas d'une latitude managériale suffisante, ont développé une aversion au risque, en dépit de la loi de dépénalisation de l'acte de gestion qui a été votée¹³¹ (*représentations officielles du ministère de l'industrie, étude de privatisation*).

Le tableau suivant représente une comparaison entre les trois dernières réformes: les fonds de participation, les holdings publics et les sociétés de gestion de participations:

Tableau N° 19 — Tableau comparatif du fonctionnement organisationnel et institutionnel des entreprises algériennes dans les trois dernières réformes économiques

	<i>Fonds de participation</i>	<i>Holdings publics</i>	<i>SGP</i>
<i>Nombre</i>	07	11 puis 05	28
<i>Prérogatives</i>	• Gestion financière des capitaux publics. • Gérer les valeurs mobilières. • Le fonds n'étant pas une institution à vocation bancaire, n'est pas autorisé à gérer des comptes de dépôts ni faire appel à l'épargne (article 9)	• Gestion et administration des capitaux marchands de l'État. • Il peut avoir une vocation bancaire selon la loi 90-10 sur la monnaie et le crédit.	• Prise de participation dans toute entreprise algérienne ou étrangère. • Préparer les EPE à la privatisation.
<i>Statut</i>	• Agit en qualité d'agent fiduciaire de l'État. Il est chargé de procéder pour l'État à des investissements économiques.	• Il est investi de tous les attributs des droits de propriété (article 6).	• Agit en tant qu'agents fiduciaires de l'État. • Négocier les opérations de partenariat, d'ouverture de capital et de privatisation.

131- Cette loi a été inscrite dans l'ordonnance de 2015 modifiant et complétant le code de procédures pénales, mais en réalité cette loi censée sécuriser les actes de gestion des managers demeure non effective (*Analyse PwCStrategy*, 2016).

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

Missions	• Il est tenu de réaliser des dividendes dans les conditions fixées par son plan à moyen terme ; • Procède pour l'État à des investissements.	• Il est tenu de rentabiliser de faire fructifier le portefeuille d'actions (valeurs) et préparer les entreprises à la privatisation.	• Gestion et privatisation des entreprises publiques économiques. • Réaliser des dividendes.
Fonctions	• Il est administré par un conseil d'administration de cinq à neuf membres, un président élu par ces membres et un directeur général nommé par le CA.	• Géré par un directoire de 03 à 05 membres dont un président, placé sous le contrôle du conseil de surveillance, surveillé par le CNPE.	• Un directoire de 02 à 03 membres dont un Président Directeur Général (PDG).
Tutelle	• Assemblée générale des ministres, présidée par le premier ministre (chef du gouvernement)	• Conseil national des participations de l'État (CNPE), présidé par le premier ministre.	• Conseil de participations de l'État (CPE), présidé par le premier ministre. • Ministère de la branche
Texte portant création	• Loi 88-03 du 12 janvier 1988.	• Ordonnance 95-25 du 25 septembre 1995.	• Ordonnance 01-04 du 20 août 2001
Durée du mandat	• 05 ans renouvelables.	• 06 ans renouvelables.	• 02 ans renouvelables.

Source: Auteur

1.9. Les groupes industriels "Champions industriels" (de 2015 à nos jours)

S'appuyant sur le constat décevant de l'ancien schéma d'organisation du secteur public industriel qui ne permettait pas la flexibilité souhaitée dans la gestion

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

des entreprises publiques, les pouvoirs publics algériens ont décidé de mener une énième réforme sur les entreprises algériennes.

Cette réforme rentre par ailleurs dans le cadre du programme d'investissement inscrit dans le plan quinquennal 2015-2019, visant à accélérer le processus de privatisation amorcé depuis les années 1990. C'est dans cette perspective qu'un Conseil des Participations de l'État s'est tenu jeudi 02/08/2014 et a entériné la nouvelle configuration des capitaux publics marchands, laquelle prévoit la restructuration des SGP (au nombre de 28), en grands groupes industriels au plus tard la fin de l'année 2014. En effet, dans son plan d'action 2015/2019, le gouvernement a prévu le redéploiement stratégique du secteur industriel public à travers la création de grands groupes industriels performants et compétitifs, regroupant les entreprises publiques des filières identifiées comme prioritaires ou stratégiques. Il s'agit de créer des entreprises de taille critique (économies d'échelle) affiliées à des groupes industriels "*champions économiques*", susceptibles de leur permettre d'acquérir un pouvoir de négociation conséquent dans les partenariats potentiels avec des entreprises privées nationales ou étrangères, de mettre en place les conditions de leur développement, de bénéficier des effets de synergies et de levier fiscal, et de disposer de la souplesse et réactivité nécessaire à leur adaptation aux nouvelles mutations. Cette nouvelle démarche passe inéluctablement par une réorganisation des entreprises publiques, afin de les redynamiser et les rendre plus performantes en les dotant d'un système de management flexible, semblable à ceux des entreprises concurrentes les plus performantes (Benchmarks). Elle vise également à décomplexifier la prise de décision, en accordant à la société mère la plénitude des prérogatives, en la désignant comme l'unique interlocuteur de l'actionnaire et représentant le seul pôle décisionnel pour suppléer la multitude de centres de décision, et agira au nom de l'État actionnaire. Ces "*champions économiques*" ont, par ailleurs, une obligation de résultats vis-à-vis de l'actionariat avec des contrats de performance arrêtés entre les deux parties. De même, ils doivent devenir un "moteur" de l'internationalisation de l'entreprise algérienne par l'extension de ses marchés et activités à l'international entraînant les PME publiques et privées.

Dans cette perspective, les dirigeants de ces groupes industriels bénéficieront d'une feuille de route "claire" consistant en la mise en place de l'organisation du groupe, la proposition de modifications et l'incorporation d'activités connexes de métiers ou de filières, en identifiant les activités nécessitant impérativement un partenariat. Cette réforme prévoit le recrutement d'équipes managériales sur la base des seuls critères de compétences qui seront soumises à des contrats de performance,

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

et bénéficieront de toute la liberté d'initiative dans le cadre d'un mandat de gestion définissant clairement le rôle de chacun des organes sociaux de l'entreprise.

Le choix de la modalité fusion-absorption des SGP pour la création de ces groupes industriels répond à l'objectif de recherche de la valorisation des compétences qu'elles recèlent, leur rentabilisation et la fin de l'éparpillement des compétences (*Agence Nationale de Développement de l'Investissement "ANDI". 2015*).

La présidence de l'assemblée générale des groupes industriels sera assurée par le ministre de l'industrie et des mines, et chaque groupe industriel sera géré par un conseil d'administration incluant un représentant de la banque de domiciliation du groupe et ouvert à des compétences externes, notamment des experts.

Toutefois, le processus de création de ces grands groupes se fera de façon graduelle, de sorte à ne pas entraver la continuité de l'activité des entreprises publiques industrielles et à promouvoir les conditions idéales pour assurer le décollage des groupes et la cohérence de leurs stratégies.

C'est ainsi que douze (12) groupes industriels ont été créés en février 2015, *i.e.* sept mois après la promulgation de la loi portant leur création. Ces groupes sont créés à partir des 14 Sociétés de Gestion des Participations de l'Etat (SGP), dont sept (7) groupes nouvellement créés et cinq (5) autres déjà existants. Les sept (7) nouveaux portent sur les filières, respectivement, de l'agro-industrie, des industries chimiques, des équipements électriques, électrodomestiques et électroniques, des industries locales, de la mécanique, des industries métallurgiques et sidérurgiques, et des textiles et cuirs. Quant aux cinq (5) groupes déjà existants, il s'agit de la Société Nationale des Véhicules Industriels (SNVI), du Groupe Industriel des Ciments d'Algérie (GICA), du groupe pharmaceutique SAIDAL, de la Société Nationale des Tabacs et Allumettes (SNTA) et de Manadjim Aldjazair (MANAL).

Les groupes nouvellement créés, sont:

- **Groupe "Agro-industries"** qui regroupe les activités de conception, production, distribution et commercialisation, y compris les opérations d'import/export, de tout produit résultant de la transformation de matières premières issues de l'agriculture, de l'élevage ou de la pêche, et de tout service lié à ces activités. Ce groupe dispose de 41 filiales.

- **Groupe "Industries chimiques"** qui englobe les activités de conception, production, distribution et commercialisation, y compris les opérations d'import/export, de tout produit chimique et de tout service lié à ces activités. Il est composé de 22 filiales.

- **Groupe "Equipements Electriques, Electrodomestiques et Electroniques"** qui prend en charge les activités de conception, production,

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

distribution et commercialisation, y compris l'import/export, de tout produit des domaines des équipements électriques, électroménagers, de télécommunication et électroniques et tout service lié à ces activités. Ce groupe contrôle 19 filiales.

- **Groupe “Industries Locales”** qui gère les activités de conception, production, distribution et commercialisation de tous produits et services industriels et artisanaux destinés à l'industrie, aux institutions et au grand public ainsi que toute prestation d'études, de conseil et de formation. Il regroupe 68 filiales.

- **Groupe “Mécanique”** dont les activités se résument à la conception, production, distribution et commercialisation, y compris import/export de tout produit résultant du travail des métaux et des alliages et tout service lié à ces activités. Ce groupe dispose de 44 filiales.

- **Groupe “Industries métallurgiques et sidérurgiques”** qui contrôle les activités de conception, production, distribution et commercialisation, y compris importer et exporter, de tout produit de la métallurgie, tout produit de fabrication métallique et tout service lié à ces activités. Il dispose de 64 filiales.

- **Groupe “Textiles et Cuirs”** supervise les activités de conception, production, distribution et commercialisation, y compris importer et exporter, de tout textile, produit textile, produit d'habillement, produit de cuir et tout service lié à ces activités. Le nombre de ses filiales s'élève à 49.

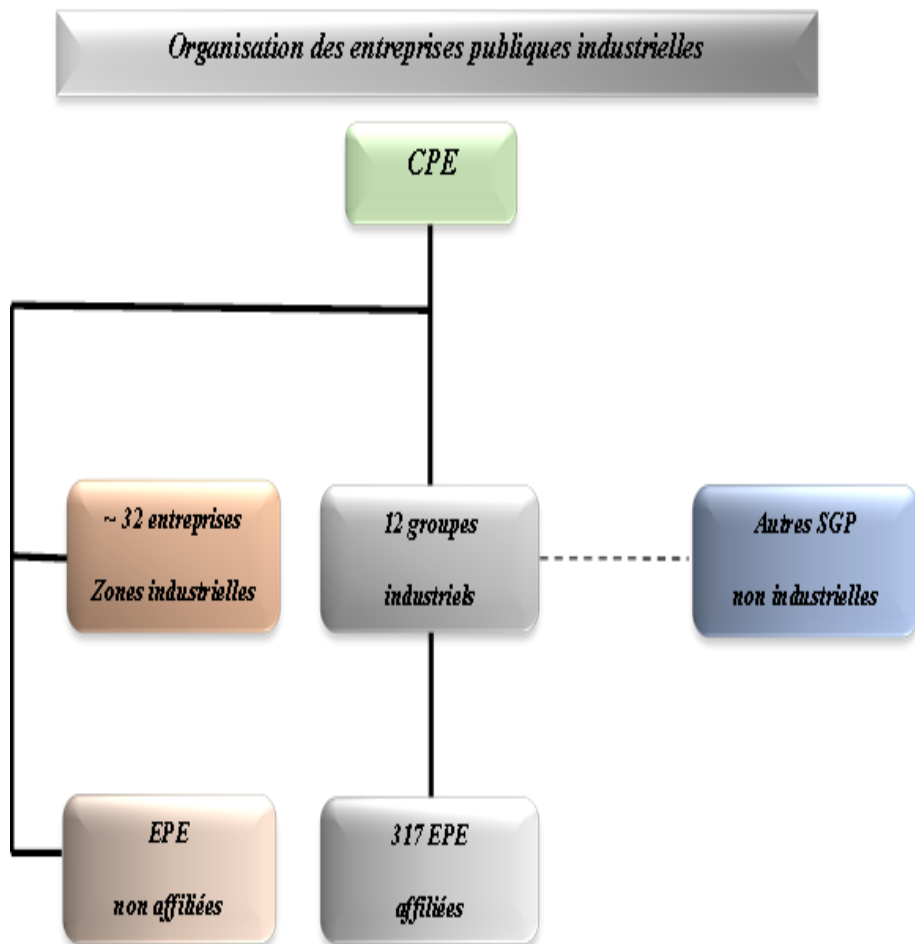
- **Société nationale des véhicules industriels (SNVI)** qui a absorbé l'EPE FERROVIAL et ses filiales et participations.

Quant aux groupes qui n'ont pas subi de changement, il s'agit du Groupe Industriel des Ciments d'Algérie (GICA), Groupe SAIDAL, Société Nationale des Tabacs et des Allumettes (SNTA), et Groupe Manadjim El-Djazair (Manal).

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

La figure suivante montre cette nouvelle organisation du secteur industriel en Algérie, amorcée en 2015:

Figure N° 13 — Evolution de l'organisation des entités publiques (à partir de 2015)



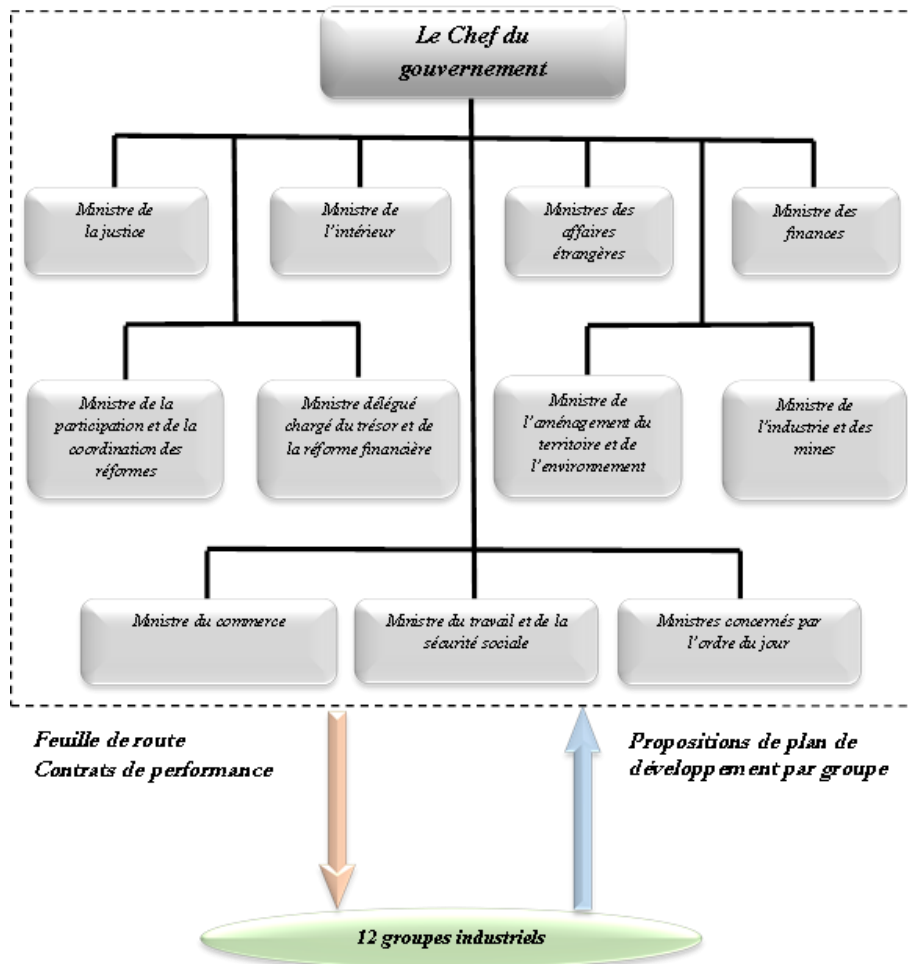
Source: Ministère de l'industrie et des mines (*Analyses PwC Strategy*, 2016).

Le CPE qui est composé d'au moins 10 ministres, supervise les 12 groupes industriels créés, tous secteurs confondus, afin d'accélérer le processus de privatisation.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

La figure suivante illustre la superposition des différents ministères au CPE, présidé par le chef du gouvernement:

Figure N° 14 — La nouvelle composition et missions du CPE



Source: Ministère de l'Industrie et des Mines (*Analyses PwC Strategy*, 2016, p. 124).

Cette réforme et surtout ce changement de la structure organisationnelle des entreprises algériennes constituent un autre constat d'échec des pouvoirs publics dans l'organisation du secteur étatique (notamment celui industriel), et une remise en cause profonde de son fonctionnement précédent, tant sur le plan de l'organisation (processus décisionnel) que de sa gouvernance. Il est par conséquent logique de

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

s'attendre à ce que les lacunes constatées dans le fonctionnement originel ne soient pas reproduites dans cette nouvelle configuration. Toutefois, l'examen de cette reconfiguration des biens publics marchands, a révélé encore des dysfonctionnements latents dans la gestion des EPE¹³². Celles-ci demeurent, en dépit de cette énième réforme, prisonnières de la tutelle et peu d'autonomie leur ont été accordée. En effet, la majorité des décisions stratégiques doivent transiter impérativement par le CPE, ralentissant ainsi le processus décisionnel. Par ailleurs, la nomination des membres du conseil d'administration est du ressort du CPE, ce qui a appauvri la composante du CA qui se caractérise par un manque flagrant de compétence et de diversité de profils, notamment des experts ou techniciens externes non-administrateurs "consultants" (*Analyses PwC Strategy*, 2016).

Les résultats d'une expertise réalisée par *Analyses PwC Strategy* (2016), montre clairement la faiblesse criante de la performance des entreprises publiques algériennes, comparativement aux entreprises privées, en raison notamment de l'inefficacité de leur système de gouvernance. Les pouvoirs du CPE se sont accentués et son contrôle du processus décisionnel est plus contraignant que jamais pour la gestion des entreprises industrielles.

Les interventions du CPE dans la gestion des EPE sont systématiques, du moment qu'il s'agit d'actifs industriels appartenant au domaine public de l'État, ce qui amplifie la complexité du processus de prise de décision. Ajoutant à cela, le fait que les groupes industriels ne parviennent pas encore à se comporter comme des entités commerciales avec un objectif financier, en dépit de leur statut, ajoute le même rapport d'expertise.

L'examen du parcours des entreprises algériennes à travers son histoire courte et récente mais tumultueuse, est pleine d'enseignements. La caractéristique la plus frappante est la grande dépendance de ces entreprises du cadre institutionnel du pays. En effet, qu'il s'agisse de leur management, de leur stratégie, et même de leur survie, particulièrement les entreprises publiques, tout est suspendu aux décisions plus que discutables des pouvoirs publics.

La reconfiguration des entreprises algériennes a été accompagnée par un changement de leur gouvernance. Nous nous penchons dans la section suivante sur l'un des paramètres les plus déterminants de la survie de ces entreprises qui est leur système de gouvernance, engendré par cette ultime réforme économique.

132- Bien que nous estimions, après un peu plus d'une année de la mise en œuvre de cette réforme, qu'il est trop tôt pour faire un bilan, certains dysfonctionnements rencontrés dans les anciennes configurations des capitaux marchands publics, persistent encore.

Etude des systèmes de gouvernance des entreprises algériennes

Ces différentes opérations de restructuration ont transformé en profondeur le système productif national, notamment le tissu industriel, qui est désormais composé d'entreprises aux formes de propriété diverses. Effectivement, cette reconfiguration de l'économie algérienne fondée sur une ouverture progressive vers l'économie mondiale a engendré deux formes d'entreprises: entreprises publiques organisées sous la forme de sociétés par actions¹³³ et des entreprises d'économie mixte, en plus du développement du secteur privé qui a donné naissance à une profusion d'entreprises de toutes tailles et de toutes formes juridiques.

Les développements théoriques antérieurs ont révélé la diversité des modes de gouvernance induits par les formes organisationnelles, il serait intéressant par conséquent, d'examiner la gouvernance des différentes formes d'entreprises algériennes.

L'objectif de cette section est donc de souligner les différents aspects de la gouvernance des entreprises algériennes. Nous centrons notre analyse sur les aspects institutionnels et organisationnels caractérisant les systèmes de gouvernance des diverses formes d'organisation des entreprises algériennes.

2.1. Configurations actuelles des entreprises algériennes

Comme l'ont montré les développements précédents, les EPE ont accumulé de multiples carences en matière de gestion, ce qui a renforcé la détermination de l'État à les réformer en profondeur et à revoir sa stratégie ainsi que leur gouvernance. En effet, les différentes réformes mises en place jusqu'à présent ont échoué, obligeant l'État à engager de nouvelles réformes, dans l'espoir qu'elles représentent la dernière tentative pour redresser ces entreprises. L'objectif est de les rendre viables et, par conséquent, plus attractifs pour les investisseurs, afin de préparer une éventuelle privatisation.

Deux différentes approches ont été adoptées par l'État algérien: la *première* approche consiste à accorder aux EPE le statut de sociétés par actions dans lesquelles

133- L'État a fait le choix de deux statuts juridiques: les SPA ou les SARL. Les SPA constituent la forme juridique la plus répandue caractérisant notamment les grandes entreprises complexes et les groupes industriels. Quant aux SARL, elles distinguent surtout les PME-PMI après leur privatisation. Par ailleurs, certaines grandes entreprises publiques transitent par le statut de SPA avant leur privatisation future.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

il demeure l'unique actionnaire. L'État algérien a estimé que dans le contexte actuel caractérisé par un état transitoire, et afin de prévenir l'émergence d'un monopole privé qui serait néfaste pour les usagers, son rôle de régulateur demeure important pour diverses raisons. En outre, certaines des EPE sont considérées par l'État comme le fleuron de l'économie ou du moins de l'industrie, ce qui requiert leur maintien provisoire, afin qu'elles ne soient pas confisquées au profit des intérêts étrangers et de sauvegarder leur activité originelle (KPMG: *Guide Investir en Algérie*, 2015). *Premièrement*, préserver l'équilibre et l'économie de marché ; *deuxièmement*, encadrer certaines entreprises avant leur privatisation, notamment celles qui ont évolué très longtemps dans un contexte de monopole naturel. De plus, la perspective d'une privatisation rapide d'un certain nombre d'EPE s'éloigne davantage induisant une extension urgente de la problématique de la gouvernance à ces entreprises¹³⁴. Dès lors, l'EPE est érigée au rang d'outil de développement de l'économie nationale, tel que cela est transcrit dans l'article 3 de la loi 88-01 du 22 Janvier 1988 « *dans le cadre du processus de développement, l'entreprise publique économique constitue un moyen privilégié de production de biens et de services et d'accumulation de capital. Elle est au service de la nation et du développement selon le rôle et les missions qui lui sont impartis. Elle est une personne morale régie par les règles de droit commercial, sauf disposition légale particulière expressément prévue* ». Cette loi a été reprise dans l'article 6 de l'ordonnance 01-04 du 20 Août 2001, relative à l'organisation, la gestion et la privatisation de l'entreprise publique économique « *nonobstant les dispositions de la présente ordonnance, les entreprises publiques dont l'activité revêt un caractère stratégique au regard du programme du gouvernement sont régies par leurs statuts organiques en vigueur, ou par un statut spécial fixé par voie réglementaire* ». Dans cette perspective, le principe émergent est une bonne gouvernance des EPE comparable à celle des entreprises privées en termes d'efficacité et d'efficience.

La *deuxième* approche consiste à privatiser les EPE, induisant ainsi deux cas de figure: une solution radicale consistant à liquider les EPE dont leur maintien en vie est jugé dispendieux et leur issue incertaine voire désespérée, en recourant à deux méthodes distinctes: soit la méthode de privatisation rapide par les « *insiders* » qui se fait par la Cession des Actifs au profit de leurs Travailleurs (CAT), similaire à la Reprise des Entreprises par les Salariés (RES)¹³⁵. Cette option a été privilégiée par l'Algérie

134- Le mode de privatisation rapide est plus facile, mais il nécessite des méthodes et des moyens adéquats, ou encore fallait-il qu'il existe des *insiders* capables et désireux de reprendre l'entreprise.

135- Dans certains pays, la Reprise des Entreprises par les Salariés (RES) qui a donné lieu à des Sociétés Coopératives et Participatives (SCOP) a permis le sauvetage de nombreuses entreprises en faillite ou en difficultés structurelles et le maintien des emplois, notamment en France.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

pour la privatisation de la quasi-totalité des entreprises¹³⁶ (Debla, 2007a), particulièrement des PME-PMI. Le recours à cette méthode a été affermi par le potentiel incontestable des salariés et des cadres dirigeants des entreprises publiques, d'un côté, et par le souci de maintenir les emplois, d'un autre côté (limiter le coût social). Elle consiste à échanger des indemnités de licenciement ou de départ des salariés contre des titres (actions) de l'entreprise¹³⁷. En revanche, pour certaines entreprises publiques, notamment les grandes entreprises dont la viabilité est avérée, celles qualifiées d'entreprises stratégiques, ou celles dans lesquelles on pourrait/voulait concilier entre la logique économique et la logique sociale (surtout les entreprises dont l'effectif est très important), l'État a préféré recourir aux investisseurs et partenaires étrangers, *i.e.* la privatisation par les "*outsiders*". Ainsi, les entreprises ont été engagées dans un processus de restructuration où les opérations d'émission d'actions et de cession d'actifs sont légion. Nombreuses sont alors les EPE qui ont ouvert partiellement leur capital à des investisseurs privés étrangers, créant à l'occasion des entreprises hybrides où sont conciliés les actifs privés et étatiques. C'est ainsi que le CNPE, et conformément aux décisions prises lors de ses deux réunions du 05 Février 1998 et du 08 Juin de la même année, il a été décidé de procéder à l'introduction en Bourse des titres de trois entreprises publiques: le groupe SAIDAL (produits pharmaceutiques), ERIAD-Sétif (agroalimentaire) et EGH ELAURASSI (hôtellerie). Ces entreprises ont été privatisées à la hauteur de 20 % de leur patrimoine par le biais de la Bourse, ce qui laisse L'État propriétaire de la majorité de ces actions cotées. À la mi-2001, une transaction majeure a eu lieu, les actifs de l'entreprise SIDER-El Hadjar (sidérurgie) ont été transférés à une firme majoritairement contrôlée (à 70 %) par des capitaux indiens (ARCELORMITTAL). Il s'agit là de la seule véritable grande privatisation algérienne à cette date. Puis, intervient la vente de l'ENAD (détergents) à la firme Allemande Henkel, ainsi que quelques accords de partenariat avec des sociétés étrangères (joint-ventures), mais qui demeurent tout de même peu nombreux.

136- Entre 1994 et 1998 (dans le cadre des holdings publics), pas moins de 827 entreprises ont été supprimées entièrement des 1300 entreprises publiques locales et 76 EPE.

137- L'actionnariat salarié se trouve dans la plupart des cas minoritaire, car les salariés ne peuvent pas négocier toutes les actions qui leur ont été réservées à cause de la faiblesse de leur capacité de financement et de l'insuffisance de leurs ressources. En outre, les managers en demeurant dans leurs postes de responsabilité après la privatisation de l'entreprise et en conservant un contrôle indéniable par la détention conséquente et de plus en plus croissante d'actions, ils se procurent une position dominante dans les organes de contrôle (CA et AG).

Tableau N° 20 — Entreprises privatisées de 1995 à 2003

<i>Entreprises privatisées</i>	<i>Branches d'activité</i>	<i>Part du capital cédé</i>	<i>Technique de privatisation</i>	<i>Apports du partenaire</i>
Hôtel El-Aurassi	Tourisme	20 %	Introduction en Bourse	Revenus de la cession
SAIDAL	Chimie-pharmacie	20 %	Introduction en Bourse	Revenus de la cession
ERIAD-Setif	Agroalimentaire	20 %	Introduction en Bourse	Revenus de la cession
SIDER (El-Hadjar)	Sidérurgie	70 %	Ouverture du capital à LNM-ISPAT (Inde)	50 Milliards Dinars Modernisation
ENAD	Détergents	60 %	Ouverture du capital à Henkel (Allemagne)	Investissement de modernisation, marque

Source: Auteurs (adapté de *Sadi*, 2005).

Huit ans après le début des privatisations, on ne dénombre que cinq grandes entreprises seulement qui ont été privatisées, ce qui témoigne d'un échec navrant même par rapport à la stratégie gradualiste de la privatisation prônée par les autorités du pays. Les raisons de cet échec (privatisation) reviennent notamment à l'exigence de paiement au comptant, la faiblesse des capitaux internes, l'absence d'identification institutionnelle des actifs par les titres de propriété (*Andreff*, 2009) et le manque d'attractivité vis-à-vis des investisseurs ou repreneurs étrangers¹³⁸. Conséquemment, les entreprises privées (privatisées en totalité au profit des salariés) constituent la forme d'organisation la plus répandue, notamment pour les PME-PMI.

Toutefois, l'État a poursuivi le processus de privatisation avec tantôt des échecs et tantôt des réussites. Nous pouvons citer comme exemple de réussite, les cimenteries publiques du pays privatisées (rachetées par Orascom-Ciment puis Lafarge-Holcim) [réussite industrielle avec des investissements de l'ordre de 660 M\$ de Lafarge, une production qui a décollé et des parts de marché acquises (35% de parts de marché en Algérie, en 2023), le groupe public GICA détient 50%]. Ou

138- L'attractivité des entreprises doit viser les investisseurs domestiques avant qu'elle soit orientée vers les investisseurs étrangers. En effet, nous pensons que les investisseurs étrangers ne se bousculent pas pour prendre des participations dans ces entreprises, car ils ont constaté que mêmes les investisseurs locaux sont réticents.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

encore, le rachat réussi de l'ENGI (Entreprise Nationale de Gaz Industriels) par LINDE (allemand). À l'inverse, la privatisation de SIDER, reprise par ArcelorMittal a été un échec cuisant, car à cause de l'incapacité de cette dernière à respecter son engagement d'atteindre l'objectif de production de 10 millions de tonnes (stagnation à moins de 2 millions), l'État algérien a procédé à une contre-privatisation, en la rachetant en totalité.

2.2. Radioscopie de la gouvernance d'entreprise en Algérie

L'objectif de ce point est de disséquer la gouvernance des entreprises algériennes et, au vu des nombreux bouleversements qui se sont superposés au fil des diverses réformes, nous supposons logiquement que le paysage économique et institutionnel, ainsi que la gouvernance de ces entreprises se trouvent considérablement influencés.

Premièrement, les EPE à qui l'État a attribué le statut de SPA tout en gardant la mainmise sur leurs patrimoines en étant l'unique actionnaire (l'État actionnaire) et ce, que ce soit dans un contexte d'économie concurrentielle ou dans une situation de monopole naturel. La raison est que les EPE sont tenues de dégager les mêmes niveaux de performance que les entreprises privées concurrentes, comme elles sont soumises aux mêmes contraintes économiques (fiscalité, financement, tarification, etc.). En outre, l'intensification de la concurrence sur certains segments d'activités des EPE, et principalement la pleine application du droit de la concurrence et la levée du bouclier de protection étatique, ont révélé plusieurs limites dans leur management et leur gouvernance, mais surtout elles ont dévoilé l'impuissance de ces entreprises à survivre dans ce nouvel environnement sans l'intervention (protection) de l'État. Nous avons opté dans la perspective de l'analyse de la gouvernance des EPE pour le statut de SPA, car fondamentalement c'est cette forme juridique qui a caractérisé les grandes entreprises algériennes. *Deuxièmement*, les entreprises d'économie mixte dont les actifs sont la propriété conjointe de l'État algérien et d'actionnaires privés. Nous faisons abstraction du cas des entreprises privatisées suite à leur reprise par leurs salariés, car celles-ci sont toutes des PME-PMI et ne rentrent pas dans notre propos qui, rappelons-le, concerne les grandes entreprises complexes. *Troisièmement*, les entreprises privées nouvellement créées, *i.e.* celles qui n'ont fait l'objet d'aucune privatisation, totale ou partielle, quelle qu'en soit la modalité.

2.2.1. La gouvernance des EPE/SPA

L'analyse de la gouvernance des EPE/SPA est suspendue à la nature de ses relations avec les groupes industriels auxquels elles sont affiliées. Cela implique la nécessité de comprendre également la gouvernance de ces groupes industriels.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

La gouvernance du groupe industriel est assurée par une **Assemblée Générale** qui statue sur: le programme stratégique de développement ; les programmes généraux d'activité ; le bilan social et les comptes de résultats ; les rapports du ou des commissaire(s) aux comptes ; l'affectation des résultats ; la désignation du ou des commissaire(s) aux comptes ; l'augmentation et la réduction du capital social ; la création de sociétés et prises de participation ; les modifications des statuts. Un **Conseil d'Administration** qui examine, arrête et/ou approuve notamment l'organisation générale de la société ; la convention d'entreprise et le règlement intérieur de la société ; le règlement intérieur du conseil d'administration ; les projets de programmes stratégiques de développement ; les projets de programme d'activité ; les plans et budgets annuels et pluriannuels ; le bilan social et les comptes de résultats ; les demandes de titres aux autorités compétentes ; les projets de contrats de vente à long terme ; les extensions d'activité ; les engagements financiers à donner ou à recevoir (caution, garantie, concours bancaire, etc.) ; les projets de désinvestissement ; les contrats des cadres dirigeants de la société ; les statuts du personnel et les conditions de recrutement, de rémunération et de formation dans le cadre de la législation en vigueur. Un **Président Directeur Général** investi des pouvoirs les plus étendus pour assurer l'administration, la gestion et la direction de la société. Comme il est responsable du fonctionnement général de la société, représente la société dans tous les actes de la vie civile et exerce l'autorité hiérarchique sur le personnel. Un **Conseil de Coordination** qui réunit l'ensemble des dirigeants des entreprises du portefeuille, afin de coordonner les différentes activités et actions communes, ainsi que la politique du groupe que les EPE sont tenues d'appliquer.

La gouvernance des EPE/SPA est assignée et dominée par les quatre parties suivantes: l'assemblée générale des actionnaires (AGA), le conseil d'administration, la direction ou les dirigeants de l'entreprise (président du CA et Directeur Général) et les commissaires aux comptes pour le contrôle externe. Les prérogatives de chaque organe de gestion de l'EPE sont reflétées par les pouvoirs qui lui ont été conférés dans le cadre de sa fonction et des textes légaux. Le tout, bien évidemment, est chapeauté par l'État (CPE).

Les prérogatives de **l'assemblée générale des actionnaires** (ordinaire et extraordinaire) sont régies par les (*articles 674 et 675 du code de commerce*) et des statuts de l'EPE. On attribue à l'AGA des prérogatives administratives, telles que la nomination et la révocation des administrateurs et des commissaires aux comptes, l'autorisation des transactions et les mutations de nature juridique de l'entreprise, ainsi que la répartition des bénéfices et la fixation des dividendes (pour les actionnaires) et les tantièmes (pour les administrateurs) (*Boussadia, 2014*). De plus, elle statue sur le

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

rapport du CA et celui des commissaires aux comptes (*article 678 du code de commerce*). Quant aux prérogatives managériales, nous pouvons les résumer comme suit: approbation des plans de développement de l'entreprise; augmentation ou diminution du capital de l'entreprise; autorisation des engagements financiers importants et des émissions de titres; autorisation des décisions des différentes opérations de commerce extérieur; et le contrôle des dirigeants par l'approbation ou le rejet des comptes sociaux présentés (*article 717 du code de commerce*).

L'AGA se compose du président du directoire de la SGP à laquelle l'entreprise est affiliée, du représentant du ministère de tutelle, de deux assesseurs et du secrétariat de séance tenu par le président du CA, en présence du commissaire aux comptes et des administrateurs. L'AGA peut être convoquée par le président du directoire sur proposition du CA (*article 676 du code de commerce*).

Par ailleurs, l'EPE est administrée par un **Conseil d'Administration** dont les membres (administrateurs) endossent la responsabilité civile et pénale. Il est composé d'au moins sept membres dont deux représentants du personnel. Ces membres sont désignés par l'AG et la durée de leur mandat ne peut dépasser six années.

En théorie, dans les sociétés par actions le CA constitue l'organe fondamental d'administration et de gestion. Il permet entre autres, de discipliner et de contrôler les dirigeants, ainsi que de veiller à la sauvegarde des intérêts des *stakeholders*. Cela suppose qu'il est investi des pouvoirs les plus grands pour agir en toute circonstance au nom de la société. Il est souvent présidé par un président directeur général (PDG) ou par un directeur général (DG). Mais, quand est-il du CA dans les EPE?

Les prérogatives du CA sont celles édictées par le statut de l'entreprise qui ne peuvent aucunement chevaucher sur celles de l'AGA. Il élit parmi ses membres un président et détermine sa rémunération, exerce un contrôle sur sa gestion, comme il se prononce sur sa révocation (*article 635 du code de commerce*). Sur proposition du président du CA, il désigne un ou deux directeurs généraux pour l'assister. De plus, il approuve ou réfute la politique et la stratégie de l'entreprise.

Concernant la gestion courante de l'entreprise, celle-ci est confiée au président, car le CA ne se réunit habituellement que six fois par an. Pour cette raison, le président doit être investi de certaines prérogatives qui lui permettront d'assurer l'administration de l'entreprise, telles qu'elles sont définies par le statut de l'entreprise (*article 638 du code de commerce*). Ce faisant, le **dirigeant de l'EPE** est usuellement le président du CA.

Le président du CA assure la tâche de la direction générale de l'entreprise. Cependant, la direction générale de l'EPE peut également être assurée par le directeur général, ce qui induit un cumul de fonctions. Conséquemment, le responsable principal de direction de l'EPE est désigné par le terme de président directeur général

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

(PDG), tel qu'il est indiqué dans l'article 16 de la loi 88-04 sur la fixation des règles des EPE et l'article 638 du code de commerce, pour ce qui est de la société anonyme de droit privé. Effectivement, la gestion de l'entreprise peut être assurée soit par le président du CA assisté par un ou deux directeurs généraux désignés par le CA, soit par un PDG qui concentre les deux fonctions (PCA et DG) sans que cela pose un aléa juridique (*l'article 639 du code de commerce*).

Les prérogatives du dirigeant de l'EPE sont celles désignées par l'article 16 de la loi 88-04, des dispositions du code de commerce algérien, dans les limites des statuts de l'entreprise et du contrat le liant au CA. Ainsi, il peut exercer le pouvoir hiérarchique sur l'ensemble des travailleurs de l'entreprise ; passer les contrats, marchés et soumissions ; prendre part à toute adjudication ; cautionner et avaliser tout document bancaire dans le cadre des obligations légales, etc.

Quant à la rémunération des dirigeants, celle-ci est fixée par le CA et comporte une partie fixe et une autre variable, *i.e.* un système de rémunération hybride mi-réglementaire, mi-marchand. Cette rétribution est déterminée sur la base des critères de performance (atteinte des objectifs économiques et rentabilité financière), tel que cela est exigé par le CA. La partie variable de la rémunération est attribuée au profit du dirigeant en deux temps: une partie trimestrielle libérée par le CA et une autre par l'assemblée générale après examen des comptes sociaux. En plus de cette rémunération, le dirigeant perçoit une rétribution en sa qualité d'administrateur¹³⁹.

Comme nous l'avons souligné dans les développements précédents, la gouvernance des EPE se fait à deux niveaux: le *premier* est le contrôle exercé par les organes internes de l'entreprise. Le *deuxième* niveau est le contrôle exercé par l'État par le biais des ***commissaires aux comptes***.

Le contrôle externe légal et régie par un arsenal juridique, tels que la loi 10-01 du 29 Juin 2010 relative aux professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et de comptable agréé ; décret exécutif 11-32 du 27 Janvier 2011 relatif à la désignation des commissaires aux comptes ; décret exécutif 11-73 du 16 Février 2011 fixant les modalités d'exercice de la mission de commissariat aux comptes et du décret exécutif 11-202 du 26 Mai 2011 fixant les normes des rapports du commissariat aux comptes, les modalités et les délais de transmission.

Les commissaires aux comptes sont chargés de veiller à l'utilisation judicieuse des capitaux des EPE et de la prévention des abus de biens sociaux. Les commissaires aux comptes sont désignés, parmi la liste des experts agréés (*article 678 du code de commerce*), par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires pour un mandat de trois

139- Les rémunérations des administrateurs sont celles prévues par les dispositions du code de commerce relatives aux jetons de présence et aux tantièmes, et les lois 88-03 et 88-04.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

ans. Ils assurent le contrôle légal, examinent l'état financier de l'entreprise, garantissent la légalité et la véracité des informations données dans les documents comptables et des livres de commerce. Ils veillent aussi sur le portefeuille de valeurs de la société, des différents contrats, factures, correspondances, procès-verbaux et tout document établi ou reçu par l'entreprise.

En plus du contrôle exercé par le commissaire aux comptes, la tutelle peut exiger l'intervention de l'Inspection Générale des Finances (IGF), afin de renforcer le contrôle externe par un **audit de gestion interne** des EPE.

Par ailleurs, pour préserver l'intégrité et l'indépendance du commissaire aux comptes, le législateur a exclu, hormis les honoraires et les faits engagés dans le cadre de sa mission, toute autre rémunération ou avantage de quelle nature que ce soit.

Toutefois, dès 2014 les EPE sont mise sous la tutelle du ministère de l'industrie et des mines (le CPE et le ministère du secteur d'activité de rattachement des EPE). Ce remaniement a induit une reformulation des prérogatives des différents organes de gestion des entreprises algériennes, à commencer par les directoires jusqu'aux cadres dirigeants des EPE.

À la suite de ce remodelage, les EPE sont supervisées désormais par le ministère de rattachement via le groupe industriel, à qui on confère la prérogative de la mise en œuvre des décisions de leur AG, des programmes de développement des EPE conformément aux décisions arrêtées par le CPE. Il veille également à l'application des orientations du ministère de rattachement auquel il rend compte chaque trimestre et à la valorisation des capitaux marchands de l'État dans les EPE et dans les entreprises mixtes. Par ailleurs, on attribue au dirigeant de l'EPE (PDG) qui est placé sous la supervision de l'AG de l'entreprise et du CA, le rôle de veiller à l'exécution des décisions de l'AG et de celles du ministre en charge du secteur, ainsi que des décisions arrêtées par le CPE en matière de redressement et le développement de l'entreprise. Comme il rend compte au président du CA du Groupe industriel d'affiliation au ministère du secteur de rattachement.

2.2.2. La gouvernance des entreprises privées algériennes

Par les entreprises privées, nous entendons deux catégories d'entreprises: celles nouvellement créées (*ex-nihilo*) à la suite de la libéralisation de l'économie algérienne, et celles dont le capital était détenu par l'État et qui deviennent en totalité une propriété privée par la privatisation, excluant par conséquent les entreprises privatisées partiellement (propriété mixte) de cette catégorisation.

L'essor du secteur privé en Algérie ces deux dernières décennies devait traduire les différents changements d'orientation et de structure, opérés sur l'économie algérienne depuis la promulgation de la loi du 12 décembre 2001 portant orientation et promotion de la PME/PMI. Les entreprises privées représentent près de 75% du PIB hors hydrocarbures et 55% de la valeur ajoutée. Leur nombre ne cesse de croître depuis 2001, passant de 180 000 à 600 000 entreprises en 2011. Toutefois, il y a lieu de préciser que la majeure partie de ces entreprises est constituée de PME/PMI (KPMG: *guide investir en Algérie*, 2015), et selon *Alionat Bonalem* de l'Université de Nice (France)¹⁴⁰, en Algérie 95% des entreprises sont familiales et 97,8% sont des TPE.

Dans notre recherche, nous nous intéressons particulièrement aux entreprises nouvellement créées ayant le statut de société par actions. Nous ferons abstraction des entreprises privées dont la forme juridique est la société à responsabilité limitée (SARL), car celles-ci sont des PME-PMI et que les implications de la privatisation sur leur mode de gouvernance et leur efficience organisationnelle ne font pas partie de nos préoccupations actuelles, même s'il faut reconnaître que cette problématique ne nous laisse pas indifférents.

La société par actions en Algérie est régie par les articles 592 et suivants du code de commerce qui la définit comme « *la société dont le capital est divisé en actions et qui est constituée entre des actionnaires qui ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports* ». Elle est donc constituée d'actionnaires dont le nombre ne peut être inférieur à sept, à l'exception des sociétés à capitaux publics. La gestion et le contrôle de la SPA sont assurés soit par une direction avec un CA et un président, soit par une direction composée d'un directoire et d'un conseil de surveillance.

Premièrement, le cas où la direction de la SPA est fondée sur un CA et un président. Le CA est composé de trois membres au minimum et de douze au maximum. Les administrateurs composant le CA sont élus par l'AG constitutive ou par l'AG ordinaire pour un mandat ne dépassant pas six années. Le statut

140- Symposium sur les entreprises familiales: le mode de gouvernance en question. Le quotidien *Elmoudjahid* du Lundi 06 Février 2017.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

d'administrateur n'est pas une exclusivité des personnes physiques, car même une personne morale peut prétendre au poste d'administrateur, à la condition qu'elle désigne un représentant permanent au CA et qu'elle soit soumise à la même réglementation régissant les administrateurs. En outre, les salariés actionnaires peuvent également être nommés administrateurs selon les statuts de la société. Les administrateurs peuvent être révoqués à n'importe quel moment par l'AG ordinaire des actionnaires.

Le CA est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société, à condition que ses prérogatives ne chevauchent pas sur celles de l'AGA. Les administrateurs sont élus par l'assemblée générale constitutive ou par l'assemblée générale ordinaire. La durée de leur mandat est déterminée par les statuts sans pouvoir excéder six ans. En termes de rémunération des administrateurs, l'AGA leur alloue une attribution fixe annuelle à titre de jetons de présence et peut également, en cas de distribution de dividendes, prévoir le versement de tantièmes, sous réserve de ne pas excéder le dixième du bénéfice distribuable. Le CA peut également allouer à des administrateurs des rémunérations exceptionnelles pour les missions ou mandats qu'il leur a confiés à condition de faire approuver l'opération par l'AGA¹⁴¹.

On attribue au CA les missions suivantes: il définit la stratégie de la société ; désigne les mandataires sociaux chargés de gérer la société dans le cadre de cette stratégie et choisit le mode d'organisation (dissociation ou cumul des fonctions de Président et de Directeur Général) ; il contrôle la gestion ; il veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires et aux marchés à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations importantes.

L'implication du CA dans la gestion et le processus décisionnel de l'entreprise est considérable. Toutefois, pour répondre parfois à des préoccupations particulières nécessitant des compétences spécifiques, le CA peut procéder à la création de comités spécialisés ayant diverses vocations, afin de se faire assister dans ses prises de décisions. Ainsi, des comités comme celui d'audit (interne et externe), comité de

141- Les administrateurs qui en général sont actionnaires, perçoivent à ce titre des dividendes sur les bénéfices réalisés par la société, ils n'exercent leurs fonctions que périodiquement pour la tenue des réunions du Conseil, et ils n'ont droit qu'à la rémunération du temps passé en sessions, sous forme de jetons de présence. Lorsque les administrateurs ne sont pas actionnaires, ils ne perçoivent pas de dividende, dans ce cas l'A.G. peut décider de leur attribuer un prélèvement sur les bénéfices distribués aux actionnaires « tantièmes », dont le total, pour tous les bénéficiaires, ne serait dépasser le montant de 10% des dividendes (*Ministère de l'Industrie de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion des Investissements*, 2013).

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

rémunération et de nomination, comité de gouvernance et comité stratégique, peuvent être créés selon les besoins.

Par ailleurs, le CA doit être propriétaire d'un nombre d'actions représentant au minimum 20% du capital social¹⁴². Le nombre minimum d'actions détenues par chaque administrateur est fixé par les statuts¹⁴³.

Pour sa présidence, le CA élit parmi ses membres un président pour une durée n'excède pas son mandat d'administrateur, mais qui demeure rééligible. Le CA peut également le révoquer à tout moment. Le président du CA assume, sous sa responsabilité, la direction générale de la société, comme il représente la société dans ses rapports avec les tiers. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société, dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs que la loi attribue expressément aux AGA et des pouvoirs attribués spécifiquement au CA.

Les dirigeants (la direction) sont recrutés, sur avis, le cas échéant, d'un comité de nomination ou de recrutement désigné par le CA à cet effet. Ils exercent leurs fonctions sous la supervision du CA qui leur assigne les objectifs à atteindre, les moyens à mobiliser, les pouvoirs qui leur sont délégués, ainsi que leur rémunération¹⁴⁴.

Deuxièmement, le cas où la direction de la SPA est assurée par un directoire et un conseil de surveillance, *i.e.* une structure duale (conseil de surveillance-directoire). Le directoire est composé de trois à cinq membres et exerce ses fonctions pour une durée de mandat n'excédant pas les six années et ce, sous le contrôle du conseil de surveillance. Ses membres sont impérativement des personnes physiques nommées par le conseil de surveillance qui confère à l'un d'eux la présidence. Ces membres peuvent être révoqués par l'AG sur proposition du conseil de surveillance.

Le directoire est investi des prérogatives étendues lui permettant d'agir au nom de la société, dans les limites de l'objet social et de celles explicitement fixées par la loi au CA et aux AGA. Pour ce qui est du président du directoire, celui-ci ne détient pas un pouvoir de direction plus important que celui des autres membres du directoire,

142- Cette disposition n'est pas applicable aux EPE dont les actions sont détenues uniquement par l'État.

143- Les actions détenues par les administrateurs du CA sont inaliénables. Si au jour de sa nomination, un administrateur n'est pas propriétaire du nombre d'action requis, ou si en cours de mandat, il cesse d'en être propriétaire, il est réputé démissionnaire d'office, s'il n'a pas régularisé sa situation dans le délai de trois mois.

144- Il faut signaler que les salaires sont fixés par négociation entre l'employeur et le partenaire social dans le cadre d'une convention collective ou autre (20 conventions collectives et 24 accords salariaux pour le secteur économique public et privé ont été signés le 01 Mai 2010). De plus, certains éléments de rémunération sont également servis selon des pourcentages variables en fonction de l'organisme payeur et du secteur d'activité par certains employeurs, telles que les primes et indemnités (*KPMG: Guide Investir en Algérie*, 2015).

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

comme sa fonction (du président du directoire) ne donne pas également un pouvoir de direction plus étendu que celui des autres membres du directoire.

Le conseil de surveillance est composé d'au moins sept membres et au plus de douze membres, pouvant être des personnes physiques ou morales, à condition qu'ils soient représentés par des personnes physiques. Les membres du conseil de surveillance sont élus par l'AG constitutive ou par l'AG ordinaire pour une durée ne pouvant excéder les six ans et ne peuvent en aucun cas faire partie du directoire. Ils peuvent être révoqués par l'AGA à tout moment. On confère au conseil de surveillance le rôle d'exercer un contrôle permanent de la société et d'opérer des contrôles qu'il estime nécessaires, comme il peut se faire communiquer tout document. Une rémunération sous forme d'une somme fixe est allouée à ses membres par l'AGA ordinaire, ainsi qu'une rémunération exceptionnelle pour les missions ou mandats confiés à des membres du conseil. Pour sa présidence, le conseil de surveillance élit en son sein un président chargé, entre autres, de convoquer le conseil et d'en diriger les débats. La durée de son mandat ne doit pas dépasser celle du conseil de surveillance.

Notons que le contrôle de la société par actions et dans les deux cas de figure qui touchent à sa gérance, l'AGA ordinaire désigne, en cas de nécessité, un ou même plusieurs commissaires aux comptes, choisis parmi les professionnels inscrits sur le tableau de l'ordre national, pour une durée de trois exercices. Les commissaires aux comptes sont investis d'une mission permanente consistant à vérifier les livres et les valeurs de la société et à contrôler la régularité, ainsi que la véracité des comptes sociaux et des informations données dans le rapport du CA ou du directoire remis aux actionnaires. Le contrôle effectué par les commissaires aux comptes n'est pas forcément dans des intervalles réguliers ; ils peuvent opérer des inspections et contrôles qu'ils jugent opportuns à toute époque de l'année.

2.2.3. La gouvernance des entreprises nationales privatisées partiellement (mixtes)

La loi de finance complémentaire pour l'année 2009 a posé les règles d'encadrement du principe de liberté d'établissement, tel qu'énoncé dans l'article 4 de l'ordonnance 01-04 du 20 Août 2001. Ces règles définissent le partenariat comme modalité unique pour tout établissement des investissements étrangers. Ensuite, l'article 4 bis (article 4 complété par 7 articles) stipule que les investissements étrangers ne peuvent être réalisés que dans le cadre d'un partenariat dont l'actionnariat national

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

résident¹⁴⁵ représente 51% au moins du capital social¹⁴⁶. De plus, l'État et les EPE disposent du droit de préemption sur toutes les cessions de participation des actionnaires étrangers ou au profit d'actionnaires étrangers (*article 4*). Par ailleurs, le partenariat est applicable à tous les secteurs, y compris les activités bancaires et d'assurance. C'est dans ce cadre réglementaire que s'est faite et se fait encore la privatisation des entreprises algériennes avec l'intervention des capitaux étrangers.

Les modes de privatisation peuvent prendre plusieurs formes: recours aux mécanismes de marché financier (introduction en Bourse ou OPV à prix fixe) ; appel d'offres ; procédures du gré à gré et encouragement de l'actionnariat populaire. Dans la période allant 2003 à 2008 qui symbolise les temps forts de la privatisation des EPE en Algérie, 453 entreprises ont été privatisées.

Tableau N° 21 — Tableau statistique des privatisations en Algérie

<i>Nombre d'opérations</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>Total</i>
<i>Privatisation totale</i>	5	7	50	62	68	18	210
<i>Privatisation partielle (> 50%)</i>	1	2	11	12	7	1	34
<i>Privatisation partielle (< 50%)</i>	0	3	1	1	6	2	13
<i>Reprise par les salariés (RES)</i>	8	23	29	9	0	7	76
<i>Partenariat (joint-ventures)</i>	4	10	4	2	9	1	30
<i>Cession d'actifs à des repreneurs privés</i>	2	13	18	30	20	7	90
<i>Total</i>	20	58	113	116	110	36	453

Source: Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements.

Il ressort de ce tableau que le mode de privatisation privilégié est la privatisation totale et la privatisation par partenariat (joint-venture) remporte moins de succès.

145- L'actionnariat national résident peut-être constitué par l'addition de plusieurs partenaires et ne se limite pas uniquement à l'actionnariat public.

146- Bien que la loi 51% /49% fut retirée du code des investissements, elle continue tout de même d'être appliquée au cas par cas, car elle n'a pas été abrogée en intégralité.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

Par la privatisation partielle des EPE (constitution d'entreprise mixtes), l'État algérien souhaite préserver plus longtemps une partie de leur capital sous son contrôle. Le maintien de la présence de l'État dans la gouvernance des entreprises privatisées peut trouver sa justification dans les structures économiques et institutionnelles susceptibles d'accompagner les entreprises algériennes dans leur nouvel environnement (Bourse, marchés, cadre légal, fonds de pensions, conseil de concurrence, etc.) qui, soit elles sont incapables d'assumer ce rôle d'une manière efficace en raison de leur immaturité, soit elles sont dans un état embryonnaire voire tout simplement inexistantes, ou encore du fait du caractère stratégique de ces entreprises pour l'économie nationale (leur poids dans le PIB hors hydrocarbure).

L'organisation des entreprises mixtes en Algérie et leur gouvernance devraient ressembler en majeure partie à la gouvernance des entreprises privées, car la privatisation devrait induire une reconfiguration du processus décisionnel et de la gouvernance de ces entreprises, se rapprochant logiquement de l'entreprise privée. Toutefois, cela dépendra de la structure de l'actionnariat, *i.e.* de la prédominance de l'actionnaire public ou celui privé, et du degré de dispersion ou de concentration du capital des entreprises. L'efficacité des mécanismes de gouvernance dépendra également de l'intensité de l'immixtion étatique, *i.e.* que l'État soit actionnaire majoritaire ou actionnaire minoritaire. Ainsi, elles oscillent entre une structure duale (Directoire et Conseil de surveillance) et Conseil d'Administration et Assemblée Générale de Actionnaires.

-3-

Le système national algérien de gouvernance

En nous référant au cadre théorique de notre recherche et notamment au vu des développements de la section 3 du chapitre 2 relatifs aux systèmes de gouvernance nationaux, nous avons souligné l'existence d'une pluralité de pratiques nationales de gouvernance qui divergent d'un pays à un autre, en raison des disparités et contraintes institutionnelles, culturelles, économiques ou même historiques. Cela a conduit les théoriciens à ranger les systèmes de gouvernance soit en systèmes nationaux de gouvernance orientés marchés, soit en systèmes orientés banques, et parfois nous assistons à l'apparition des systèmes mixtes, imputable à l'improbabilité et la difficulté de convergence de ces deux systèmes.

Par ailleurs, nous avons disséqué dans la section qui précède les différents traits distinctifs du fonctionnement organisationnel et de la gouvernance des entreprises algériennes, qu'elles soient publiques, privées ou hybrides, en examinant leurs architectures organisationnelles et institutionnelles. Toutefois, nous nous

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

interrogeons sur la tendance des systèmes de gouvernance en Algérie. Dit autrement, vers quel modèle tend la gouvernance des entreprises algériennes dans ce contexte de bipolarisation de la gouvernance dans le monde où se contrastent les architectures et fonctionnements organisationnels? Y a-t-il un système algérien de gouvernance?

Pour répondre à ces questions, nous allons dans un premier temps confronter les systèmes de gouvernance des trois formes juridiques des entreprises en Algérie, retenues pour notre recherche, aux modèles référentiels. Puis, nous présenterons une tentative de conception d'un modèle de gouvernance en Algérie ou à "l'Algérienne" faite par une taskforce. Et enfin, nous clorons cette section par une synthèse concernant l'état des lieux de la gouvernance en Algérie.

3.1. Le système algérien de gouvernance face aux modèles référentiels

Répondre à la question de l'appartenance des systèmes de gouvernance des entreprises algériennes revient à exposer les trois formes organisationnelles des entreprises algériennes (entreprises publiques, entreprises privées "nouvellement créées" et entreprises hybrides), par rapport aux deux systèmes de référence, à savoir: le système de gouvernance orienté marchés et le système de gouvernance orienté réseaux ou banques.

3.1.1. Transposition du système de gouvernance des entreprises publiques sur les modèles de référence

Une comparaison entre la gouvernance des entreprises publiques économiques et les deux modèles référentiels, en tenant comptes des différents résultats obtenus dans la section précédente, peut être résumée dans le tableau suivant:

Tableau N° 22 — Caractéristiques générales de la gouvernance des EPE, comparée aux modèles de référence

	Système de gouvernance orienté marchés (SGM)	Système de gouvernance orienté réseaux (SGR)
Dimension préventive		
<i>Actionnaires: contrôle formel fort mais un contrôle effectif faible en dépit de l'existence d'un actionnaire unique qui est l'État.</i>		X
<i>Créanciers: en dépit des relations à long terme ; endettement important et bancaire ; importance du crédit interentreprises, le rôle des créanciers dans la gouvernance des EPE demeure marginal.</i>		X
<i>Salariés</i>	X	
<i>Contrôle du management: interne (absence d'un marché de contrôle efficace) par les pouvoirs publics, obligations moins strictes d'informations du public.</i>	X	
<i>Contrôle formel fort du conseil d'administration mais faible en réalité.</i>		X
<i>Organisation interne du management: modèle dual avec séparation entre le directoire et le conseil de surveillance.</i>	X	
<i>Rémunération des dirigeants: incitations pécuniaires limitées. Un système de rémunération moins incitatif compte tenu de la responsabilité endossée par les dirigeants et en comparaison aux entreprises privées</i>	X	

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

Dimension curative		
<i>Transfert des droits de propriété: dans le cas des modalités de privatisation.</i>		X
<i>Contrôle du management: interne (absence d'un marché de contrôle efficace) par les pouvoirs publics, obligations moins strictes d'informations du public.</i>	X	
<i>Organisation interne du management: modèle dual avec séparation entre le directoire et le conseil de surveillance.</i>	X	
<i>Rémunération des dirigeants: incitations pécuniaires limitées.</i>	X	
<i>Changement des dirigeants obéissant à des critères subjectifs et des réseaux politiques informels.</i>		X
<i>Possibilités de sortie des stakeholders: très difficile en raison des relations longtermistes avec les banques</i>		X
<i>Réorganisation en cas de difficultés: très rigide et lente en raison des obstacles bureaucratiques et de la multiplication des niveaux hiérarchiques impliqués dans le processus décisionnel.</i>	X	

Source: Auteur

À l'issue de cette caractérisation du système de gouvernance des entreprises publiques algériennes, nous pouvons considérer qu'il s'agit d'un système mixte, en dépit du fait qu'il penche visiblement davantage vers les systèmes orientés réseaux.

3.1.2. Système de gouvernance des entreprises privées face aux systèmes de gouvernance référentiels

Les caractéristiques générales de la gouvernance des entreprises privées nouvellement créées et que nous avons étudiées antérieurement sont exhibées dans le tableau suivant:

Tableau N° 23 — Caractéristiques générales de la gouvernance des entreprises privées stricto sensu en Algérie, comparée aux modèles standards

	Système de gouvernance orienté marchés (SGM)	Système de gouvernance orienté réseaux (SGR)
Dimension préventive		
<i>Actionnaires: contrôle fort en raison d'un actionnariat dominants (entreprises généralement familiales) ou structure de propriété croisée</i>		X
<i>Organisation interne du management: modèle basé sur un conseil d'administration composé de directeurs exécutifs et non exécutifs (les derniers contrôlant les décisions des premiers).</i>		X
<i>Créanciers avec un rôle plus au moins actif en raison de l'endettement bancaire important des entreprises.</i>		X
<i>Salariés actionnaires dont le dirigeant: critère de performance boursière</i>	X	
<i>Rôle du conseil d'administration: faible en raison de la structure de propriété dominée généralement par un actionnaire de contrôle et un système incitatif centré sur la rémunération indexée sur la performance boursière et les résultats</i>	X	

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

<i>Contrôle du management: interne (absence d'un marché de contrôle efficace) par les stakeholders (banques, salariés).</i>	X	
<i>Rémunération des dirigeants: incitations pécuniaires fortes par un système étendu de stock-options.</i>		X
Dimension curative		
<i>Transfert des droits de propriété: difficile en raison de l'existence d'un actionnaire dominant (entreprises familiales)</i>		X
<i>Changement des dirigeants: plus facile imposé par l'actionnaire dominant (en cas d'entreprise familiale) ou négocié de façon interne par les principaux stakeholders en raison de l'inefficacité de marché de managers.</i>		X
<i>Possibilités de sortie des stakeholders</i>	X	
<i>Réorganisation en cas de difficultés: plus conflictuelle et souvent en recourant à la voie légale.</i>	X	

Source: Auteur

Le tableau précédent montre, à travers les caractéristiques du système de gouvernance des entreprises privées algériennes, que ce dernier est un système de gouvernance mixte.

3.1.3. Système de gouvernance des entreprises mixtes, collationné aux modèles de référence

Théoriquement, la privatisation transforme l'entreprise publique fermée en une entreprise plus ouverte en admettant l'exercice du contrôle par le marché des capitaux (exclue avant la privatisation) avec tout de même une modification des mécanismes spécifiques en place, tels que le CA et l'AGA. La conséquence de cette privatisation est donc visible sur le système de gouvernance qui se voit

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

modifié, comme le souligne (Chatelin, 2001, p. 180): « *en activant ou en réactivant certains mécanismes disciplinaires de marché et en modifiant les mécanismes spécifiques de l'entreprise publique, la privatisation génère un système de gouvernance mixte* ».

Habituellement en Algérie, l'abandon partielle du contrôle par l'État (maintien d'un contrôle résiduel public), conséquence du processus de privatisation des entreprises publiques algériennes, s'est accompagné prosaïquement d'un droit de veto au profit de l'État du fait de la loi 51% / 49%¹⁴⁷.

Les différentes particularités de la gouvernance des entreprises hybrides algériennes sont mentionnées dans le tableau suivant:

Tableau N° 24 — Caractéristiques générales de la gouvernance des entreprises mixtes en Algérie, comparée aux modèles référentiels

	Système de gouvernance orienté marchés (SGM)	Système de gouvernance orienté réseaux (SGR)
Dimension préventive		
<i>Actionnaires: globalement l'État actionnaire dominant exerce un contrôle fort.</i>		X
<i>Créanciers</i>	X	
<i>Salariés actionnaires dont possibilité de dirigeant: critère de performance boursière</i>	X	
<i>Contrôle du management: interne (absence d'un marché de contrôle efficace) par les pouvoirs publics, obligations moins strictes d'informations du public.</i>	X	
<i>Contrôle formel fort et effectif faible du conseil d'administration.</i>		X

147- Parfois dans certaines entreprises, l'État peut ne pas être actionnaire majoritaire, car la loi en posant la condition des 51%, désigne l'actionnariat national (y compris l'actionnariat privé national résident), non pas seulement l'actionnariat étatique.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

<i>Organisation interne du management: modèle basé sur un conseil d'administration composé de directeurs exécutifs et non exécutifs (les derniers contrôlant les décisions des premiers).</i>		X
<i>Rémunération des dirigeants: incitations pécuniaires fortes par un système étendu de stock-options parfois.</i>		X
Dimension curative		
<i>Transfert des droits de propriété est relativement facile ou libre pour l'actionnariat privé, sauf si elle est limitée par le droit de préemption. Le droit de préemption peut être consigné dans les statuts de l'entreprise ou faire l'objet d'un pacte entre actionnaires.</i>	X	
<i>Changement des dirigeants: difficile et rigide en raison du mode de leur nomination (étatique et bureaucratique) et de leur enracinement (anciens dirigeants de la même entreprise)</i>		X
<i>Possibilités de sortie des stakeholders</i>	X	
<i>Réorganisation en cas de difficultés: très rigide et lente en raison des obstacles bureaucratiques et la multiplication des niveaux hiérarchiques impliqués dans le processus décisionnel, mais surtout des conflits d'intérêts entre l'État actionnaires et les autres partenaires contractuels.</i>	X	

Source: Auteur

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

D'après la grille ci-dessus, le système de gouvernance des entreprises hybrides en Algérie tend vers un système de gouvernance mixte à l'instar des systèmes des autres formes juridiques des entreprises algériennes.

Au final et d'après le collationnement des trois systèmes de gouvernance correspondant aux trois formes juridiques, aux modèles de référence (système orienté marchés et système orienté réseaux), nous pouvons conclure que les systèmes de gouvernance des entreprises algériennes ne sont pas entièrement orientés marchés, car pour que les mécanismes de gouvernance soient fonctionnels, il faut l'existence d'un véritable marché financier. Or en Algérie, la rareté des OPA, l'absence d'un véritable marché de managers et l'inertie des banques, induisent une frilosité du système de gouvernance. De plus, le rôle de la Bourse reste éternellement et « bizarrement » à un stade primaire¹⁴⁸, qui se traduit par une faible capitalisation boursière des entreprises, ce qui atténue l'efficacité du contrôle qu'elle est susceptible d'exercer sur les dirigeants.

Le système de gouvernance algérien n'est pas également orienté totalement réseaux, en raison de l'absence d'un fonctionnement effectif et efficace des mécanismes des marchés¹⁴⁹, induisant un pouvoir marginal des fournisseurs et des clients qui ne prennent des participations dans les entreprises que rarement, et les banques qui se bornent aux opérations de financement classiques d'octroi de crédits aux entreprises, sans prendre des risques plus importants comme des prises de participations dans ces entreprises.

Toutefois, le rôle du CA est marginal dans les entreprises privées qui sont fondamentalement familiales du fait de l'existence d'un actionnaire de contrôle, hormis les entreprises privatisées caractérisées par un actionnariat généralement diffus. Cela ne favorise aucunement la présence d'administrateurs externes. Le CA trouve sa place plutôt dans les entreprises étatiques malgré que l'actionnariat soit unique et que le contrôle se fasse également par le biais des commissaires aux comptes.

148- La Bourse d'Alger ne fonctionne qu'au ralenti avec seulement trois titres cotés qui ne représentent chacun que 20% du capital des sociétés concernées, tels que l'hôtel El-Aurassi et Sidal (KPMG: Guide Investir en Algérie, 2015).

149- Les conséquences de la défaillance des mécanismes de contrôle par les marchés (biens et services, financier et travail "managers") sont très visibles sur les systèmes de gouvernance des entreprises algériennes, notamment dans les EPE, car le contrôle est plutôt exercé dans ce cas par les commissaires aux comptes.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

Partant de cette étude consacrée à la caractérisation des systèmes de gouvernance des entreprises algériennes, il apparaît que le modèle algérien de gouvernance ressemble dans une large mesure à un système de gouvernance mixte. Cependant, nous pensons que ce système de gouvernance mixte n'est pas plus la résultante d'un choix réfléchi qu'il est le fruit d'une évolution inachevée et d'une phase transitoire qui s'éternise et qui retarde, par conséquent, l'apparition d'un système de gouvernance algérien avec des caractéristiques définitives.

Les réformes perpétuelles que l'État ne cesse d'opérer sur les entreprises algériennes empêchent l'apparition d'un système de gouvernance d'entreprise durable, mais dans une large mesure, elles nous renseignent sur la dépendance de cette gouvernance, ainsi que du fonctionnement organisationnel du cadre institutionnel national.

Face aux défaillances constatées des systèmes de gouvernance des entreprises algériennes, et conscient de l'importance grandissante de la gouvernance dans la performance des entreprises, un groupe d'hommes d'affaires a pris l'initiative de concevoir un guide de bonne gouvernance d'entreprise en Algérie. Le point suivant est consacré à la présentation de ce guide.

3.2. Le code algérien de la gouvernance

L'idée d'un code algérien de gouvernance d'entreprise a émergé lors du colloque international sur la gouvernance d'entreprise tenu à Alger en Juillet 2007, qui a permis une prise de conscience sur l'intérêt de promouvoir la gouvernance d'entreprise en Algérie. Parmi les diverses formules susceptibles d'élaborer ce code, celle retenue est une taskforce représentative du monde des affaires et de l'ensemble des institutions intéressées. Ce code a été réalisé et publié avec le parrainage du ministère de la promotion des investissements, le Cercle d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise (CARE), le Forum des Chefs d'Entreprises (FCE) et l'Association des Producteurs Algériens de Boissons (APAB). Aussi, on a procédé à la création de l'Institut algérien de gouvernance d'entreprise Hawkama El-Djazaïr.

L'élaboration de ce code a pris une année de travail de 2007 à 2008 et s'est appuyée principalement sur « les principes de gouvernement de l'entreprise de l'OCDE »¹⁵⁰ édité en 2004 et des recommandations de celle-ci, dont l'Algérie est

150- En 1999 et en 2004 l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE) publia ses « *Principes de gouvernement d'entreprise* » dans le but de stimuler la mise en place de règles plus coercitives en matière de gouvernance et de restaurer la confiance perdue par le public envers les sociétés, en raison des scandales financiers, tels que ceux d'Enron et de Worldcom, et qui ont entraîné une remise en question des règles de gouvernance traditionnelles.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

membre associé, ainsi que des expériences internationales, en tenant compte néanmoins des particularités du contexte algérien. Selon ses concepteurs, ce code ambitionne de dépasser le stade de réflexion et d'amorcer ainsi un processus de promotion de la gouvernance d'entreprise en apportant une contribution concrète sous forme d'une batterie de principes standards pour la gouvernance des entreprises algériennes. Autrement dit, ce code aspire à constituer un instrument didactique, une source d'inspiration pouvant servir de philosophie managériale et d'un ensemble de dispositions pratiques pour les entreprises algériennes partiellement ou totalement privatisées¹⁵¹, en vue de leur insertion dans l'économie de marché.

Le travail effectué par GOAL08 a tracé en premier lieu l'état des lieux de la gouvernance d'entreprise en Algérie. Ainsi, on estime que celle-ci souffre d'innombrables carences: opacité des relations entre les *stakeholders*; manque de véracité des résultats de gestion des entreprises; problèmes de transmission et de succession; mauvaise articulation entre stratégie et intérêts de l'entreprise, etc. (*code algérien de gouvernance d'entreprise*, 2009).

Par ailleurs, cette taskforce ne s'est pas limitée à l'identification des différents problèmes de gouvernance en Algérie, mais elle a tenté surtout de proposer une série de recommandations et de principes de bonne gouvernance, se rapportant aux différents aspects de la gouvernance d'entreprise et en reprenant les différents standards de la gouvernance, notamment ceux de l'OCDE. Parmi ces recommandations, nous pouvons citer quelques-unes qui nous semblent les plus importantes.

- ***Spécification et protection des droits élémentaires des actionnaires:*** équité et transparence dans la répartition des bénéfices de la société en associant les actionnaires; une fiabilité dans l'enregistrement de leurs titres; pouvoir étendu et liberté lors des négociations de cession et de transfert des titres; droits à l'information et à la participation au vote lors des AG) (*code algérien de gouvernance d'entreprise*, 2009).

- ***La clarté dans la définition des missions du CA:*** qui peuvent prendre deux formes:

- Une mission de pilotage de l'entreprise consistant en la dotation de l'entreprise d'une stratégie à moyen terme et veiller à sa traduction en programmes, projets et budgets de telle façon qu'elle corrobore avec les intérêts de l'entreprise; recrutement des membres de l'équipe exécutive et procéder à leur installation;

151- Ce code de gouvernance est destiné en premier lieu aux PME privées, toutefois et selon le GOAL08, les autres formes d'entreprises algériennes, notamment les entreprises publiques peuvent s'en inspirer ou recourir à d'autres références.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

fixation des rémunérations des dirigeants et des administrateurs ; veiller à la transparence de la nomination, du recrutement et de l'élection des administrateurs ; veiller à la stabilité et la bonne marche de l'entreprise dans le cadre de la loi, en anticipant notamment les dérives et les malversations éventuelles (*code algérien de gouvernance d'entreprise*, op.cit.).

- Mission de surveillance qui consiste à contrôler la mise en œuvre et les résultats de programmes, projets et budgets en s'assurant de l'intégrité et de la neutralité de la vérification des comptes établis par les commissaires aux comptes, ou recourir parfois à des audits externes ; supervision de l'équipe exécutive par la mise en place d'un système d'évaluation transparent et en définissant clairement les responsabilités ; s'assurer de la stabilité de l'organisation en mettant en place un système d'information et de communication efficace susceptible d'informer convenablement et de s'informer des différents *stakeholders* (*code algérien de gouvernance*, op.cit.).

Ce code de bonne gouvernance n'est pas destiné exclusivement à être appliqué par les entreprises privées algériennes. Son application devrait être étendue aux entreprises publiques, du fait qu'elles détiennent un patrimoine considérable (humain et matériel) qui, même s'il appartient à la collectivité, nécessite tout de même une valorisation et ce, en favorisant l'émergence des conditions propices à la création de valeur.

Conclusion

Le premier constat établi dans ce chapitre concerne le caractère dispendieux du parcours des entreprises algériennes, amplifié en cela par les nombreux échecs accumulés au fil des différentes réformes opérées.

Ainsi, nous avons constaté d'importantes différences entre le secteur public et le secteur privé en Algérie. Alors que le secteur privé progresse de manière continue et innove dans ses pratiques managériales, le secteur public demeure figé dans des méthodes de gestion obsolètes, héritées d'une époque marquée par un dirigisme et un autoritarisme prononcés, malgré les réformes récentes initiées par l'État. Cette situation est d'autant plus problématique que le secteur public ne peut guère échapper aux défis et aux contraintes imposées par l'évolution de l'environnement économique actuels de l'économie algérienne (étendue de la concurrence, marchés, efficacité, efficience...).

Le deuxième constat concerne la forte dépendance du fonctionnement organisationnel des entreprises à l'égard du cadre institutionnel. En effet, malgré les réformes et les contraintes, la gestion des entreprises reste largement influencée par

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

les décisions et directives des acteurs politiques. Cette dépendance est d'autant plus marquée dans les EPE par rapport aux entreprises privées ou mixtes, ceci est dû principalement aux divergences dans leurs systèmes de gouvernance. Nous avons constaté que les modes de fonctionnement et les dynamiques des mécanismes de gouvernance des entreprises algériennes varient selon qu'il s'agit d'une entreprise publique, privée ou mixte.

Une ultime réforme qui devait aboutir, entre autres, à la naissance d'un système national de gouvernance des entreprises algériennes plus efficace, a enfanté d'un système qui, plutôt que de s'appuyer davantage sur les mécanismes de marché, rend paradoxalement ces entreprises encore plus dépendantes du cadre institutionnel. Ainsi, si le système de gouvernance d'entreprise en Algérie peut être en théorie qualifié de système mixte, eu égard à ces caractéristiques mi-réseaux/mi-marchés, il se trouve que dans les faits, ce système national de gouvernance mixte n'est pas le résultat d'un choix comme cela est le cas dans de nombreux pays, mais il ne semble constituer en définitive qu'une étape inachevée d'un processus interminable.

Les disparités constatées entre les modes de gouvernance des entreprises en Algérie peuvent générer, compte tenu des éléments théoriques que nous avons développés, des niveaux hétérogènes de création de valeur organisationnelle, et par conséquent des degrés variés d'efficience organisationnelle.

"Délimitation du Champ d'Investigation et Présentation de l'Échantillon de l'Étude"

Introduction

À la lumière des diverses perspectives théoriques sur les organisations abordées dans le chapitre 2, ainsi que des différentes approches de la gouvernance présentées dans le chapitre 3, il est désormais possible de mettre en évidence l'approche la plus appropriée pour analyser la relation entre les systèmes de gouvernance et l'efficience organisationnelle. Conscients des défis opérationnels associés aux théories cognitives, nous choisissons délibérément d'adopter une approche élargie de la gouvernance d'entreprise. Ce choix repose sur deux principaux arguments: d'une part, cette approche s'inspire de la théorie des parties prenantes (TPA) et de ses extensions, qui mettent en avant la valeur partenariale et les mécanismes disciplinaires pour l'atteindre ; d'autre part, elle intègre les leviers cognitifs permettant de créer de la valeur. En conséquence, nous considérons qu'elle constitue l'approche la plus pertinente pour analyser la valeur organisationnelle au profit de toutes les parties prenantes. Nous optons ainsi pour une approche intégrale de la gouvernance, qui repose sur certains principes des théories contractuelles des organisations, notamment la théorie positive de l'agence et la théorie des coûts de transaction, tout en incluant les fondements des théories cognitives et comportementales.

Conformément à cette perspective, notre étude nous conduit inévitablement à l'analyse du processus décisionnel, du système de gouvernance de l'entreprise (mécanismes internes de gouvernance)¹⁵² et les relations de coopération entre ses différents partenaires, ainsi que la manière avec laquelle cette coopération ou ces équilibres se réalisent. Il ne s'agit nullement d'occulter l'importance des autres approches purement disciplinaires, excepté que nous les considérons incapables séparément de nous permettre d'intégrer certains facteurs cognitifs qui nous semblent

152- Notre choix exclusif des mécanismes internes de gouvernance n'est pas du tout motivé par une quelconque recherche de facilité (les mécanismes internes étant plus faciles à mesurer que ceux externes), mais cela répond uniquement à l'objectif de notre recherche qui est surtout l'analyse de l'efficience organisationnelle qui porte particulièrement sur les aspects internes de l'entreprise.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

incontournables pour l'analyse de la valeur organisationnelle constituant le point nodal de l'efficience organisationnelle.

Notre choix du champ d'investigation s'inscrit donc dans une logique de cohérence par rapport au corpus théorique lié à la gouvernance et son impact sur l'efficience organisationnelle. Par voie de conséquence, il portera sur l'efficience de l'organisation et ses déterminants¹⁵³, et la structure de la gouvernance interne, à savoir: les processus décisionnels, les mécanismes de gouvernance et les relations partenariales.

-1-

Présentation de l'approche de recherche et construction du modèle théorique de l'étude

Avant d'aborder les points qui seront traités dans cette section, il importe de récapituler les différentes hypothèses ou propositions que notre cadre théorique a générées. Nous avons ainsi établi deux catégories d'hypothèses: pour la *première* catégorie, nous avons formulé *a priori* (avant la revue de littérature) quelques conjectures théoriques sous formes de réponses provisoires aux sous-questions de notre problématique, issues de nos observations, constatations et connaissances préalables. Dans cette perspective, nous avons formulé les hypothèses suivantes:

✓ **H1:** en intervenant sur le processus décisionnel et le comportement des dirigeants, le système de gouvernance impacte l'A O et, par ricochet, l'efficience organisationnelle de la firme.

✓ **H2:** l'efficience organisationnelle peut être comparée ou mesurée en se référant à la création de valeur, du fait que les deux notions traduisent la réduction des coûts d'organisation.

✓ **H3a:** les systèmes de gouvernance des entreprises sont aussi hétérogènes que la diversité des formes organisationnelles les caractérisant.

✓ **H3b:** si les niveaux d'efficience affichés par ces entreprises sont disparates, l'hétérogénéité de leurs systèmes de gouvernance y est pour quelque chose.

Pour la *seconde* catégorie, nous l'avons conçue *a posteriori* (après le cadre théorique) sous formes de résultats théoriques. Dans ce cadre, nous avons formulé les hypothèses ou résultats suivants:

153- Menard (1993) énumère quatre déterminants de l'efficience organisationnelle: la structure de décisions, les mécanismes de coordination interne, les procédures d'incitation et de motivation et les systèmes d'information.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

▪ **R1:** la forme et le processus décisionnel de l'entreprise sont déterminés par sa structure de propriété.

▪ **R2a:** la propriété privée avec un actionnariat diffus conjugué à un processus décisionnel décentralisé, génère une meilleure surveillance mutuelle, notamment lorsque le marché de managers et le conseil d'administration sont fonctionnels, mais un faible contrôle hiérarchique.

▪ **R2b:** la propriété privée avec un actionnariat concentré associé à un processus décisionnel décentralisé engendre un meilleur fonctionnement des mécanismes internes de la gouvernance, à l'acceptation du CA dont le rôle est insignifiant du fait que le contrôle est assuré par l'actionnaire dominant.

▪ **R3:** la propriété publique associée à un actionnariat concentré induit des dysfonctionnements majeurs des mécanismes internes du système de gouvernance.

▪ **R4a:** la propriété hybride avec un actionnariat très diffus, accouplés à un processus décisionnel décentralisé aboutissent à l'efficacité de la surveillance mutuelle, du contrôle hiérarchique et du conseil d'administration.

▪ **R4b:** la propriété hybride avec un actionnaire public dominant, joints à un processus décisionnel centralisé induisent la défaillance du conseil d'administration et du contrôle hiérarchique. Cependant, l'existence d'un marché de managers fait naître une certaine concurrence entre les dirigeants pour accéder au poste supérieur, induisant par conséquent une surveillance mutuelle accrue.

▪ **R4c:** la propriété hybride avec un actionnaire de contrôle public, combinés à un processus décisionnel décentralisé engendrent globalement un fonctionnement efficace des mécanismes internes de la gouvernance, sauf peut-être pour le conseil d'administration.

▪ **R5a:** le processus décisionnel décentralisé associé à une latitude managériale adéquate augmente l'appropriation de la valeur par les actionnaires.

▪ **R5b:** le processus décisionnel décentralisé au niveau intermédiaire et inférieur associé à une rémunération indexée à la performance comptable et boursière accroît l'appropriation de la valeur par les salariés, les clients et les fournisseurs, s'ils sont membres du GAP.

▪ **R5c:** le processus décisionnel décentralisé associé à une forte ou même moyenne latitude managériale, ainsi qu'une rémunération en fonction de la performance comptable et boursière accroît considérablement la création et l'appropriation de valeur organisationnelle par les managers.

▪ **R5d:** le processus décisionnel centralisé conjugué à une rémunération non indexée à la performance limite la création de valeur pour l'ensemble des partenaires de l'entreprise.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

- **R6a:** les entreprises publiques monopolistiques sont inefficaces de 2^{ème} degré, mais elles pourraient être efficaces de 3^{ème} rang (efficience interne).
- **R6b:** les entreprises publiques concurrentielles sont efficaces de 3^{ème} degré, mais inefficaces de 2^{ème} degré (critère de remédiabilité).
- **R6c:** les entreprises privées pourraient être efficaces de 2^{ème} degré (efficience externe).
- **R 6d:** les entreprises hybrides sont susceptibles d'être efficaces de 2^{ème} degré, mais uniquement de 3^{ème} rang en cas d'actionnariat public dominant.

1.1. Approche de recherche

Compte tenu des problèmes opérationnels redoutables que présente la mesure de création de valeur organisationnelle selon une optique de gouvernance élargie à l'aide d'un modèle statistique quantitatif, et dans le souci de cohérence et de mise en adéquation de notre méthodologie empirique avec notre cadre conceptuel (rappelant le fondé sur la compréhension de la dynamique des processus organisationnels dans la perspective de la diversité des formes organisationnelles, qui sont difficilement chiffrables), une approche qualitative permettant d'identifier les caractéristiques ou les qualités d'un système de gouvernance, censées favoriser la création de valeur, peut constituer une voie alternative tout à fait intéressante. Pareillement, certaines problématiques (notamment celles se rapportant à la gouvernance et la performance organisationnelle, ou encore les systèmes de coordination) qui s'appuient sur des conjectures qualitatives, et dont l'approche est difficile voire inabordable quantitativement, orientent le choix d'instruments de recherche vers une démarche plutôt qualitative (*Chatelin*, 2001).

Les études qualitatives peuvent être définies comme « *des études à caractère intensif, utilisant au niveau de la récolte des données une approche relativement ouverte, non directive, permissive et indirecte des personnes interrogées* » (*Pellemans*, 1999, p. 16). Cette définition enseigne sur les caractéristiques d'une étude qualitative ; elle doit être intensive compte tenu des informations profondes qu'elle recherche et des entretiens très longs qu'elle nécessite, du fait que les réponses aux questions posées sont ouvertes. Elle est ouverte, en raison de l'ouverture d'esprit et de questionnement qu'elle nécessite. Elle est aussi non-directive, *i.e.* que le chercheur ne dirige pas, il utilise les références de l'autre pour avancer. L'étude qualitative est permissive, car le chercheur doit s'adapter à l'autre pour lui permettre de s'exprimer en toute liberté. Enfin, elle est indirecte, car il faut prendre de la distance par rapport à ce qui est structuré, aux stéréotypes et aux idées faites (*Dabak et Kara*, 2015).

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

Selon Newman et Benz (1998)¹⁵⁴, la méthode de recherche qualitative est « *tout type de recherche qui produit des résultats sans faire appel aux méthodes statistiques et autres moyens de quantification* ». Et d'ajouter, « *les chercheurs qualitatifs étudient les choses dans leur milieu naturel, en essayant de donner un sens ou interpréter les phénomènes en termes de perception des personnes* »¹⁵⁵.

L'étude qualitative est un ensemble de procédures pour mesurer les phénomènes (de connaissance, des attitudes, du comportement ou de la performance). Elle met l'accent sur les acteurs et non sur des variables ou des entités abstraites. Elle cherche à comprendre comment les acteurs pensent, parlent, agissent et interagissent, et elle le fait en rapport avec un contexte ou une situation (Dahak et Kara, op.cit.).

La démarche qualitative permet d'interroger différentes personnes et de diverses façons, et de modifier les questions et les méthodes de collecte de données, comme elle permet également de s'ouvrir à d'autres thèmes mésestimés auparavant. Ces attributs font qu'elle constitue la démarche ou la méthode la plus utilisée dans les sciences sociales et humaines¹⁵⁶.

L'approche qualitative est plus appropriée dans le cas de la recherche qualitative qui vise à décrire, analyser et à explorer la culture et le comportement des humains et de leurs groupes du point de vue de ceux qui sont étudiés. Par conséquent, elle insiste sur la connaissance complète ou « holistique » du contexte social dans lequel est réalisée la recherche. La recherche qualitative repose sur une stratégie de recherche souple et interactive (*extraits de guides pour la recherche qualitative*, 2006, p. 6). Dans cette perspective et, du fait que notre recherche doctorale est qualitative, cela implique l'adoption de cette démarche qualitative.

Pour ce qui est des données de notre étude et comme nous l'avons souligné ci-dessus, nous avons opté pour deux sortes de données, primaires et secondaires. Conséquemment, le dispositif de collecte des données comprend deux sources essentielles compte tenu de la nature des informations souhaitées, même si ces informations sont au final toutes qualitatives et relatives au fonctionnement formel des différents organes endogènes de l'entreprise (CA, AGA, etc.). Ainsi, pour les données primaires, celles-ci proviennent principalement des documents de référence internes que nous avons pu nous les procurer auprès des différents services et

154- In, Taleb (2013), p. 200.

155- Idem.

156- Les approches qualitatives et quantitatives ne s'excluent pas forcément, il arrive parfois même dans les sciences sociales et humaines qu'il y ait nécessité d'organiser des recherches qualitatives et quantitatives autour d'un même thème, afin de valider ou d'avoir des informations complémentaires et éventuellement une compréhension plus holistique.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

départements de l'entreprise ou sur le site de la société elle-même. Les informations et les données se rapportant aux différentes relations et fonctionnement organisationnel informels, ainsi que les avis et suggestions, nous les avons obtenues à l'aide des différents entretiens et des questionnaires qui ont été adressés aux différents responsables (dirigeants, cadres supérieurs, intermédiaires et inférieurs des entreprises soumises à l'examen). Pour les données secondaires internes ou externes à l'entreprise, nous les avons acquises en consultant les sites Web des entreprises enquêtées, le site de l'Office National de Statistiques (ONS), ainsi qu'en menant une étude documentaire (études, articles, thèses, ouvrages qui ont été réalisés et qui se rapprochent de notre thématique et des cas empiriques étudiés).

Concernant notre échantillon, nous tenons tout d'abord à souligner que les études qualitatives admettent un petit échantillon, notamment lorsqu'il s'agit d'entretiens (trois à cinq cas sont parfois très suffisants). Néanmoins, notre étude empirique nécessite l'examen d'un panel d'entreprises aussi représentatif que possible, afin que les résultats obtenus puissent être représentatifs de la population sujette à l'étude. Quant à notre choix d'étudier un échantillon de plusieurs formes d'entreprises, celui-ci s'inscrit dans cette perspective, mais obéit également aux résultats du chapitre précédent ayant conclu à la diversité des formes des entreprises algériennes, et par le souci de plausibilité de l'échantillon et la production des informations les plus pertinentes, susceptibles de nous permettre d'apporter des éléments de réponse à notre problématique et vérifier les résultats théoriques obtenus.

À propos des cas empiriques à étudier, nous avons fait le choix d'opter pour des cas ponctuels, *i.e.* ne répondant pas à un choix probabiliste aléatoire, compte tenu de notre approche de recherche qualitative qui admet que l'on puisse renoncer à la représentativité statistique au profit d'une représentativité des faits à étudier, à condition qu'elle soit une analyse en profondeur. Le choix d'entreprises algériennes sujettes à l'étude dépend ainsi de cette représentativité, mais aussi de la possibilité d'accès à des sources multiples de données les concernant.

L'objectivité des résultats de notre étude de cas et des réponses apportées à notre problématique dépendent fondamentalement de la pertinence de la sélection des cas qui seront soumis à l'étude. Conformément à cette perspective, le premier élément de l'étude empirique consiste tout d'abord à sélectionner un ou plusieurs cas pertinents ou qui soient assez illustratifs et un échantillon le plus représentatif de la population d'entreprises étudiée, lesquels doivent permettre d'accéder aux informations et aux données (documents internes à l'entreprise, observations, questionnaires, entretiens ...). En outre, les cas choisis doivent refléter le cadre théorique et conceptuel. Dans ce sens, notre regard doit être orienté sur des entreprises complexes ayant des formes de propriété hétérogènes. Notre cadre

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

théorique n'ayant pas repérer une quelconque influence du type de secteur d'activité sur les résultats et les hypothèses théoriques (systèmes de gouvernance et la création de valeur ou l'efficience organisationnelle), les secteurs d'activité auxquels appartiennent les entreprises sélectionnées portent donc peu pour notre étude. Conséquemment, les entreprises choisies peuvent appartenir alors à des secteurs d'activité divers sans que cela puisse logiquement affecter les résultats de notre étude.

Dans la mesure où nous visons à établir une comparaison entre les entreprises algériennes, le panel sera composé d'entreprises publiques *stricto sensu* (appartenant à un secteur concurrentiel et de monopole naturel), entreprises privées (actionnariat dominant)¹⁵⁷ et des entreprises hybrides (actionnariat dominant public)¹⁵⁸. Le classement des entreprises à étudier et leur identification se font à l'aune de l'identité de l'actionnaire principal: entreprises publiques, entreprises privées, entreprises hybrides. L'appartenance à une de ces catégories peut être déterminée par la participation des actionnaires en termes de droits de vote. Ainsi, les entreprises publiques au sens strict sont celles ayant un seul actionnaire en l'occurrence l'État. Les entreprises privées à actionnariat dominant sont celles ayant un actionnaire de contrôle possédant la majorité des droits de vote. Pour les entreprises hybrides à actionnaire de contrôle étatique sont celles dans lesquelles l'État détient la majorité des droits de vote.

À l'issue de cette étude portant sur plusieurs cas, nous estimons être en mesure d'apporter des éléments de réponse aux questions posées dans notre problématique et vérifier la véracité de nos hypothèses transposées sur le modèle construit.

Par ailleurs, les données brutes et qualitatives que peut générer une étude de cas sont impressionnantes, ce qui nécessite leur affinement. Pour bien cibler et classer les données dont nous avons besoins dans notre étude de cas et éviter d'éparpiller nos efforts dans une quête de données inopportunes ou qui ne relèvent pas de notre problématique, un effort de réduction des données brutes est nécessaire. En outre, les hypothèses et résultats théoriques constituent elles-mêmes un tamis qui permet de sélectionner et de réduire les données nécessaires à notre étude, et d'accroître en

157- Nous nous contentons dans le cas des organisations privées dont la structure de propriété se caractérisant par l'existence d'un actionnaire de contrôle car, selon les résultats du chapitre précédent, le secteur privé en Algérie est constitué en très grande partie d'entreprises familiales.

158- En raison de la loi 49%/51%, les grandes entreprises hybrides en Algérie ayant une structure de propriété et un actionnariat dominant privés ne peuvent pas exister et donc exclues de notre échantillon. De même pour les entreprises privées avec un actionnariat diffus, car elles sont des SARL (sociétés publiques privatisées en totalité au profit des salariés) et fondamentalement des PME/PMI qui ne correspondent pas aux exigences de notre recherche.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

parallèle la crédibilité des données retenues. Ainsi, pour un contrôle ferme des données, nous mettons en place un lexique des codes correspondants aux variables de notre modèle, afin de les formaliser. Le codage permet d'identifier les variables et les relations théoriques.

Le tableau suivant transcrit le lexique des codes que nous utilisons pour la réduction et le classement des données, en donnant un code à chaque catégorie (variables, concepts, etc.).

Tableau N° 27 — Table de lexique des codes d'analyse et leur affectation

<i>Concept</i>	<i>Code</i>	<i>Affectation</i>
<i>Processus décisionnel</i>	<i>PD_n</i> • <i>PD_{sup} CENT_x</i> • <i>PD_{sup} DEC_x</i> • <i>PD_{inf} CENT_x</i> • <i>PD_{inf} DEC_x</i>	Information sur l'une des étapes du processus décisionnel qui caractérise: • Au niveau supérieur, un processus centralisé ou décentralisé. • Au niveau intermédiaire et inférieur, un processus centralisé ou décentralisé.
<i>Mécanismes internes du système de gouvernance</i>	<i>MISG</i> • <i>CA</i> • <i>CH</i> • <i>SM</i>	Information relative aux mécanismes internes de gouvernance et leurs caractéristiques: • Conseil d'Administration: structure, composition, taille.... • Contrôle Hiérarchique: nombre de niveaux hiérarchiques. • Surveillance mutuelle: réputation du dirigeant, concurrence managériale (existence ou non d'un marché de managers).
<i>Type et structure de propriété</i>	<i>SP</i> • <i>SP_{pub} ACT_{diff}</i> • <i>SP_{pub} ACT_{conct}</i> • <i>SP_{priv} ACT_{diff}</i> • <i>SP_{priv} ACT_{conct}</i> • <i>SP_{hyb} ACT_{diff}</i>	Information relative à la structure de l'actionnariat associée au type de propriété: • Propriété publique monopolistique ou concurrentielle. • Propriété privée, actionnariat diffus et concentré (actionnaire dominant public ou privé)

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

	• SP_{hyb} ACT_{conct}	• Propriété hybride, actionnariat diffus et concentré (actionnaire dominant public ou privé)
Latitude Managériale	$LAT-M$ • $LAT-M_{ftr}$ • $LAT-M_{fbl}$ • $LAT-M_{mdn}$	Information relative au degré de latitude du dirigeant et la prise de décision sans consultation préalable susceptible d'avantager ou de léser l'une des parties prenantes. • Latitude managériale forte; • Latitude managériale faible; • Latitude managériale médiane.
Système de rémunération	SR • SR_{indx} • SR_{n-indx}	Information concernant la rémunération des parties prenantes (dirigeant, actionnaires, salariés actionnaires, salarié non propriétaire, clients actionnaires, fournisseurs actionnaires, investisseurs institutionnels) • Rémunération indexée à la performance comptable et boursière. • Rémunération non indexée à la rémunération comptable et boursière.
Valeur organisationnelle partenariale appropriable	$VOPA$ • $VOPA_{act}$ • $VOPA_{dig}$ • $VOPA_{frs}$ • $VOPA_{clit}$ • $VOPA_{invs}$ • $VOPA_{sal}$	Information relative aux décisions de création et/ou répartition de la valeur organisationnelle au profit d'un partenaire (ou groupe). • Actionnaire; • Dirigeant; • Fournisseur (membre du GAP); • Client (membre du GAP); • Investisseur (membre du GAP); • Salarié (membre du GAP).

Source: Auteurs

Légende: x : une des étapes du processus décisionnel (initiative, mise en œuvre, ratification et surveillance); sup : direction générale; inf : niveau intermédiaire et inférieur; n = sup ou inf; $indx$: indexé; $n-indx$: non indexé; act : actionnaire; dig : dirigeant; frs : fournisseur; $clit$: client; $invs$: investisseur; sal : salarié; ftr : fort; fbl :

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

faible; **mdn**: médiane; **diff**: diffus; **conct**: concentré; **GAP**: Groupe d'Actionnaires Partenaires; **VOPA**: Valeur Organisationnelle Partenariale Appropriable

Ce tableau mentionne le concept associé à chaque code et la nature de l'information correspondant à chaque concept. À titre d'illustration, les données se rapportant à l'une des étapes « x » du processus décisionnel (initiative, mise en œuvre, ratification et surveillance)¹⁵⁹ et reflétant un processus centralisé ou décentralisé, sont représentées par les codes $CENT_x$ ou DEC_x . De même, nous tenons compte des informations relatives aux niveaux hiérarchiques que ce soit la direction générale ou les niveaux intermédiaires et inférieurs, que nous avons représentées par (PD_{sup}) et (PD_{inf}) . Ainsi, nous pouvons lire par exemple la formule $PD_{sup} CENT_x$ traduisant que le processus décisionnel au niveau de la direction générale se caractérise par une forte centralisation dans l'une de ses étapes, ou encore $PD_{inf} DEC_x$ qui indique que le processus décisionnel au niveau inférieur se distingue par une décentralisation dans l'une de ses étapes décisionnelles.

Nous allons joindre la représentation précédente par un autre tableau qui reprend les différentes hypothèses et résultats théoriques formalisés, en leurs affectant les codes que nous avons élaborés.

159- « x »: initiative (i), ratification (r), mise en œuvre (m.o) et surveillance (s).

Tableau N° 28 — Représentation simplifiée de nos hypothèses d'après les codes élaborés

Résultats	Représentation théorique simplifiée
R 1	• <i>Entreprise publique stricto sensu</i>: $PD_{sup}CENT_x / PD_{inf}CENT_x$ • <i>Entreprise privée (actionnariat diffus)</i>: $PD_{sup}DEC_x / PD_{inf}DEC_x$ • <i>Entreprise privée (actionnaire dominant)</i>: $PD_{sup}CENT_x / PD_{inf}DEC_x$ • <i>Entreprise hybride (actionnariat diffus)</i>: $PD_{sup}DEC_x / PD_{inf}DEC_x$ • <i>Entreprise hybride (actionnaire dominant Étatique)</i>: $PD_{sup}CENT_x / PD_{inf}DEC_x$ • <i>Entreprise hybride (actionnaire de contrôle privé)</i>: $PD_{sup}CENT_x / PD_{inf}DEC_x$
R 2a; R 2b; R 3; R 4a; R 4b; R 4c	• $SP_{priv} ACT_{conct} * PD_{sup}CENT_x$: CA (-) - CH (+) - SM (+) MM • $SP_{priv} ACT_{diff} * PD_{sup/inf}DEC_x$: CA (+) - CH (-) - SM (+) • $SP_{pub} ACT_{conct} * PD_{sup/inf}CENT_x$: CA (-) - CH (-) - SM (-) • $SP_{hyb} ACT_{diff} * PD_{sup/inf}DEC_x$: CA (+) - CH (-) - SM (+) • $SP_{hyb} ACT_{pub/conct} * PD_{sup/inf}CENT_x$: CA (-) - CH (-) - SM (+) MM • $SP_{hyb} ACT_{priv/conct} * PD_{sup/inf}DEC_x$: CA (-) - CH (+) - SM (+) MM
R 5a; R 5b; R 5c; R 5d	• $[PD_{sup/inf}DEC_x * LAT-M_{ftr/mdn}]$: $VOPA_{act}(++)$ • $[PD_{sup/inf}DEC_x * SR_{indx}]$: $VOPA_{clit}(++)$, membre du GAP) • $[PD_{sup}DEC_x * LAT-M_{ftr/mdn}] * [SR_{indx}]$: $OPA_{dig}(++, + \text{ dirigeant actionnaire})$ • $[PD_{inf}DEC_x * SR_{indx}]$: $VOPA_{sal}(++, + \text{ membre du GAP})$ • $[PD_{inf}DEC_x * SR_{indx}]$: $VOPA_{frs}(++, \text{membre du GAP})$ • $[PD_{sup/inf}CENT_x * SR_{n-indx}]$: $VOPA(- -)$

Source: Auteur

Légende: MM: marché de managers; *priv*: privé; *pub*: public; *hyb*: hybride

1.2. Construction d'un modèle théorique

Pour la mesure de la création de valeur, nous avons au départ pensé à utiliser les deux méthodes (EVA et MVA) qui s'appuient exclusivement sur des informations comptables et financières produites par le marché. Toutefois, nous avons renoncé à cette idée, car celles-ci négligent les aspects organisationnels ou le fonctionnement de la firme, ainsi que les coûts cachés résultants des dysfonctionnements de l'organisation. De plus, elles ne prennent en compte que les seuls intérêts des actionnaires, comme elle ne rend pas compte d'une manière claire et satisfaisante le processus complexe et délicat de la création de valeur, notamment en négligeant la dimension sociale (*Cf. chapitre 3, section 1*). Ces méthodes ne sont pas appropriées à l'approche de la gouvernance que nous avons adoptée (approche élargie) qui intègre toutes les parties prenantes et qui tient compte des aspects cognitifs et comportementaux de l'organisation. Par ailleurs, d'un point de vue pratique, les informations comptables et financières nécessaires pour ces deux méthodes ne peuvent pas être fournies ni par le marché financier en Algérie qui n'est qu'un lieu de distribution de la rente, ni par la Bourse d'Alger qui ne fonctionne que timidement, ajoutons à cela la réalité de la quasi-totalité des entreprises algériennes qui ne sont pas cotées, comme nous l'avons montré dans le chapitre précédent¹⁶⁰.

C'est ce qui nous a poussés à chercher une autre solution en la qualité d'un modèle qualitatif, susceptible d'opérationnaliser les différentes hypothèses et variables théoriques formulées antérieurement. L'opérationnalisation des variables du modèle de recherche consiste à transiter du stade conceptuel, théorique et abstrait de notre recherche à celui des manifestations observables et concrètes des entreprises algériennes. Lors de la recension de nos variables de recherche, nous

160- En réalité, même si nous désirons appliquer les indicateurs de mesure tels que l'EVA ou le MVA, ceux-ci ne peuvent être appliqués que dans le cas d'entreprises cotées en Bourse. De plus, le nombre réduit des entreprises algériennes cotées à la Bourse d'Alger ne peut pas constituer un échantillon représentatif des entreprises algériennes, eu égard aussi à la diversité de leurs formes organisationnelles. Par ailleurs, dans une étude empirique menée par *Asous* (2015) sur deux entreprises SAIDAL et l'E.G.H. EL-AURASSI sur l'impact de la nouvelle structure organisationnelle (gouvernance) sur la création de valeur, basée sur l'indicateur de l'EVA et l'indice de la valeur, n'a pas permis de confirmer un quelconque postulat théorique ou un impact favorable significatif de la nouvelle gouvernance (issue de l'introduction en bourse de ces entreprise et de leur privatisation partielle) sur la création de valeur interne (intrinsèque). Inversement, les résultats de cette étude ont révélé tantôt un impact négatif (destruction de la valeur dans une période) et tantôt une création de la valeur dans une période différente. Par conséquent, ces résultats ne sont pas assez stables (erratiques) pour ainsi apprécier l'impact de la nouvelle gouvernance sur la création de valeur sur ces entreprises mixtes. En ce qui concerne la création de valeur en externe, l'auteure montre que la variation de la valeur boursière à la hausse ou à la baisse ne dépend guère des décisions relevant de la gestion interne de ces deux entreprises, *i.e.* du système de gouvernance mixte.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

avons décelé parmi nos cinq (5) variables, une variable à expliquer, *i.e.*, une variable qui dépend d'autres variables susceptibles d'être étudiées ou manipulées. Notre variable dépendante est le niveau de création de valeur organisationnelle qui peut refléter l'efficience/l'inefficience organisationnelle des entreprises en Algérie. Cette variable de création de rente organisationnelle dépend ainsi de trois variables indépendantes et explicatives, qui sont: la latitude managériale (forte, faible ou médiane) ; le système de rémunération des dirigeants (indexée à la performance comptable ou non) ; le processus décisionnel (centralisé ou décentralisé). Notre variable dépendante sera par ailleurs une variable qualitative nominale représentée par un symbole (+ ou -), car il s'agit dans notre recherche, d'une variable dépendante qualitative qui n'admet pas de valeur numérique, mais qui agrée tout de même une hiérarchisation.

Ce modèle consiste à créer pour chaque catégorie une liste de valeurs mutuellement exclusives et exhaustives (positif ou négatif).

La grille suivante représente les étapes de la mesure de la création et l'appropriation de la valeur organisationnelle par les différents *stakeholders*.

Tableau N°29 — Application empirique (opérationnalisation)
du modèle de création de valeur organisationnelle

	$PD_{sup}DEC_x$	$PD_{sup}CENT_x$	$PD_{int}DEC_x$	$PD_{int}CENT_x$	$LAT-M_{fit}$	$LAT-M_{mdn}$	$LAT-M_{tbl}$	SR_{indx}	SR_{n-indx}	GAP	Création de valeur (total+)
$VOPA_{dig}$	+	-	/	/	+	(ou) +	-	+	-	*	++ (+*)
$VOPA_{act}$	+	-	+	-	+	(ou) +	-	/	/		+++
$VOPA_{sal}$	/	/	+	-	/	/	/	+	-	*	+ (+*)
$VOPA_{clit}$	+	-	+	-	/	/	/	+	-	*	++ (+*)
$VOPA_{firs}$	/	/	+	-	/	/	/	+	-	*	+ (+*)

Source: Auteur

Cette grille nous permettra d'entamer la première étape de l'opérationnalisation de nos hypothèses de recherche. Ainsi, les niveaux de création et de captation de valeur par chaque *stakeholder* peuvent être mesurés par l'addition des points (+ ou -). Il y a création et appropriation de valeur optimales lorsque le nombre de (+) obtenu par chaque partie prenante correspond au nombre de (+) mentionné dans la case qui lui correspond dans la dernière colonne de la grille ci-dessus. Pour les *stakeholders* portant la mention (*), cela signifie qu'il y a création et captation de valeur

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

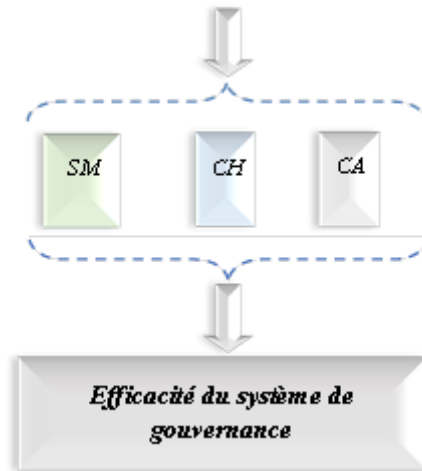
organisationnelle supplémentaire lorsqu'ils sont membres du groupe d'actionnaires partenaires (GAP). À titre d'illustration, on peut lire $VOPA_{dig}(+++*)$ représentant $PD_{sup}DEC_x$, $LAT-M_{fr/mdn}$, SR_{indc} et membre du (GAP). Cela indique que le processus décisionnel de l'entreprise en question est décentralisé au niveau supérieur (+) avec une latitude managériale forte ou moyenne (+), un système de rémunération des dirigeants basé sur la performance comptable et boursière (+), et des dirigeants membres du groupe d'actionnaires partenaires (*). Cette étape de notre recherche nous permettra de corroborer ou réfuter les hypothèses de recherche: (**R5a, R5b, R5c, R5d**).

Pour la deuxième étape, elle consiste à vérifier l'implication du système de gouvernance, à travers la dynamique de ces mécanismes internes (Conseil d'Administration, Contrôle Hiérarchique, Surveillance Mutuelle), dans la création de valeur et par conséquent dans l'efficience organisationnelle. Nous allons examiner en premier temps l'impact de la structure de propriété associée au processus décisionnel sur l'efficacité des mécanismes de gouvernances des entreprises étudiées, ce qui nous permettra de confirmer ou de désavouer les hypothèses (**R2a, R2b, R3, R4a, R4b, R4c**). Dans un deuxième temps, nous transposerons ou coïnciderons le résultat de cette analyse sur les niveaux de création de valeur obtenus dans la première étape pour vérifier au final notre hypothèse stipulant l'implication du système de gouvernance sur la création de la rente organisationnelle.

Le tableau suivant montre les étapes de la vérification de l'efficacité d'un système de gouvernance, compte tenu des hypothèses suscitées:

Tableau N° 30 — Représentation générale des hypothèses et l'efficacité des mécanismes de gouvernance (CA, CH, SM)

Structure de propriété associée au processus décisionnel	$PD_{sup}DE$ C_x	$PD_{sup}CE$ NT_x	$PD_{inf}DEC$ $_x$	$PD_{inf}CEN$ T_x
$SP_{pub}ACT_{conct}$ (R2a)		X		X
$SP_{priv}ACT_{diff}$ (R2b)	X		X	
$SP_{priv}ACT_{conct}$ (R 3)	X		X	
$SP_{hyb}ACT_{diff}$ (R4a)	X		X	
$SP_{hyb}ACT_{pub/conct}$ (R4b)		X		X
$SP_{hyb}ACT_{priv/conct}$ (R4c)	X		X	



Source: Auteur

Pour l'efficacité du système de gouvernance de l'entreprise, celle-ci est déterminée par la dynamique et le rôle attribué à ses mécanismes (CA, CH, SM). Le fonctionnement de ces mécanismes de gouvernance dépend de la structure de propriété et du processus décisionnel, c'est la conjugaison de ces deux éléments qui peut nous renseigner sur la qualité de leur fonctionnement.

Pour la vérification de ces hypothèses, nous allons utiliser le modèle suivant:

Tableau N° 31 — Vérification des hypothèses sur l'efficacité du système de gouvernance

Structure de propriété associée au processus décisionnel	$PD_{sup}DEC_x$	$PD_{sup}CENT_x$	$PD_{inf}DEC_x$	$PD_{inf}CENT_x$	Mécanismes de gouvernance		
					CA	CH	SM
$SP_{pub}ACT_{conct}$		X		X	-	+	-
$SP_{priv}ACT_{diff}$	X		X		+	-	+
$SP_{priv}ACT_{conct}$	X		X		-	+	+ (MM)
$SP_{hyb}ACT_{diff}$	X		X		+	-	+
$SP_{hyb}ACT_{pub/conct}$		X		X	-	-	+ (MM)
$SP_{hyb}ACT_{priv/conct}$	X		X		-	+	+ (MM)

Efficacité du système de gouvernance

Source: Auteur

En *premier lieu*, nous allons examiner si les hypothèses issues des développements théoriques de la partie théorique de notre travail concernant les mécanismes de gouvernance d'entreprise, dans différentes formes et structures de propriété associées à des processus décisionnels divers, sont reflétées dans les entreprises algériennes sujettes à l'étude. En *deuxième lieu*, l'évaluation des mécanismes de gouvernance (CA, CH, SM) nous permettra ensuite d'apprécier l'efficacité des systèmes de gouvernance de ces entreprises. Ce faisant, l'efficacité du système de gouvernance des entreprises que nous comptons examiner, est confirmée si les trois mécanismes de gouvernance considérés accumulent trois (+), *i.e.* lorsque le contrôle exercé par les trois mécanismes de gouvernance est effectif.

Quant à l'évaluation de l'efficience organisationnelle, synonyme de la troisième étape, elle peut être également menée à partir de la relation entre les processus décisionnels, la dynamique des mécanismes (internes) de gouvernance en termes de contrôle et de coordination, et le niveau de la valeur organisationnelle créée et appropriée par les différents *stakeholders* (actionnaires, dirigeants et le groupe d'actionnaires partenaires)¹⁶¹ et ce, compte tenu des développements théoriques de la première partie qui ont conclu à la confusion de l'efficience organisationnelle avec

161- Nous nous satisfaisons de l'analyse des parties prenantes internes à l'organisation, car notre étude porte sur l'efficience organisationnelle qui, selon notre analyse théorique, est fonction de la réduction des dysfonctionnements organisationnels internes à l'entreprise et des coûts qui en découlent.

la création de valeur organisationnelle. Cela nous permettra de vérifier les hypothèses (*R 6a, R 6b, R 6c, R 6d*)¹⁶². L'efficience du système de gouvernance de l'entreprise est fonction également de ses différentes variables et de l'existence d'autres alternatives qui permettent d'atteindre la même efficacité mais à moindre coût.

-2-

Conduite de l'étude empirique qualitative sur les entreprises algériennes

Les deux premières sections de ce chapitre ont permis de présenter notre réflexion méthodologique concernant l'analyse empirique de notre recherche, laquelle, comme nous l'avons souligné, a conduit à une démarche d'investigation qualitative. Ce choix s'est naturellement orienté, en conformité avec les principes de l'étude qualitative, vers une analyse de cas portant sur quelques entreprises algériennes, afin de rester fidèles et cohérents avec les développements théoriques exposés dans la première partie. Dans cette section, nous commencerons par justifier le choix des entreprises sélectionnées, puis nous détaillerons le processus de notre recherche empirique.

2.1. Justification du choix de l'échantillon

Conformément au choix opéré quant à notre échantillon de cas d'entreprises algériennes à soumettre à l'étude, mettant aux prises trois formes d'organisation, notre sélection s'est orientée sur quelques entreprises que nous avons repérées. Certes, le nombre d'entreprises retenues pour l'étude n'est pas élevé, mais compte tenu notre approche de recherche qualitative qui, contrairement à l'approche quantitative exigeant une méthode d'échantillonnage aléatoire ou probabiliste, admet que l'on opte pour un échantillon basé sur la représentativité par rapport à l'objet et des faits à étudier. Cela appelle le recours aux méthodes d'échantillonnage non probabilistes, et nous conduit par conséquent à conclure que les études qualitatives ne demandent pas de grands échantillons¹⁶³.

162- Concernant le résultat de recherche N°1 (*R 1*), nous ne le considérons pas à présent comme une hypothèse de recherche à vérifier, mais plutôt un constat sur lequel nous nous sommes appuyés pour distinguer entre les diverses formes organisationnelles. C'est pour cette raison qu'elle ne figure pas parmi les hypothèses auxquelles nous avons appliqué notre modèle.

163- D'ailleurs, du moment que nous procédions par la méthode d'entretiens et des questionnaires, trois à cinq suffisent amplement pour l'étude.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

Sur la base des différents arguments méthodologiques et épistémologiques¹⁶⁴ développés tout au long de ce chapitre, notre préférence est orientée sur les quatre entreprises suivantes: pour les entreprises privées, nous avons opté pour le Groupe *CEVTAL*; pour les entreprises publiques concurrentielles, nous avons choisi l'entreprise *ENIEM*; pour les entreprises publiques monopolistiques, nous avons désigné le Groupe *SONELGAZ*; et pour les entreprises hybrides, nous avons opté pour le Groupe *SAIDAL*.

Le choix de ces entreprises a été dicté par leur capacité à faire ressortir les exigences et les caractéristiques du modèle théorique, tels que le fait que le choix doit porter sur des cas extrêmes de formes de propriété ou que cela doit concerner les organisations complexes dans les termes de *Fama et Jensen* (1983). Dans cet esprit, nous estimons que les entreprises choisies répondent au mieux au critère de la représentativité théorique¹⁶⁵.

À cet effet, les caractéristiques de ces entreprises devraient permettre d'accentuer les relations théoriques de telle sorte que les processus décisionnels, les systèmes de gouvernance et l'efficience organisationnelle soient affectés, et par conséquent offrir des éléments empiriques pour le test de cohérence de notre modèle théorique des liens de causalité entre le système de gouvernance et l'efficience organisationnelle ou la création de valeur.

Ainsi, pour le choix du Groupe *CEVTAL*, il se justifie d'une part, par le fait qu'il s'agit de la troisième plus grande entreprise nationale et la première plus grande entreprise privée opérant sur le territoire national; et d'autre part, par sa complexité organisationnelle, répondant ainsi aux exigences théoriques de notre travail. Pour le choix de l'entreprise *ENIEM*, celui-ci est motivé par le fait qu'il s'agit de l'une des plus anciennes entreprises publiques algériennes au sens fort encore en vie, ayant connu des grands bouleversements liés aux différentes réformes économiques que le pays a connues. Elle est également insérée dans l'un des domaines d'activité les plus concurrentiels en Algérie, à savoir l'électroménager. En plus, bien sûr, de sa taille imposante et sa complexité managériale. C'est pour ces raisons que nous pensons qu'elle constitue un représentant idoine des entreprises publiques concurrentielles

164- L'épistémologie réalise l'étude critique des principes, des hypothèses et des résultats des sciences afin de déterminer leurs valeurs. Dans la tradition de la langue française, l'épistémologie est devenue particulièrement la philosophie des sciences qui signifie qu'elle pose les questions relatives à la science en général (*Taleb*, 2013).

165- Notre choix de type d'entreprises à examiner est dicté par le cadre théorique de la gouvernance d'entreprise qui a été fortement développé pour les grandes entreprises complexes; les moyennes et surtout les petites entreprises ont été souvent mises à l'écart en raison de l'absence de séparation entre les fonctions de la propriété et de gestion.

algériennes. Quant à notre préférence pour le Groupe *SONELGAZ* afin de représenter les entreprises publiques monopolistiques, elle s'explique par le fait que cette entreprise est l'une des plus stratégiques pour l'économie nationale, mais également son gigantisme, sa complexité et surtout l'absence quasi-totale de la concurrence depuis sa création¹⁶⁶. Pour ce qui est des entreprises mixtes, le choix du groupe *SAIDAL* est légitimé par trois raisons que nous estimons pertinentes pour notre étude: *primo*, la place stratégique qu'occupe cette firme dans l'économie nationale. *Secundo*, le fait qu'elle soit l'une des premières entreprises introduites en Bourse et privatisées partiellement en Algérie¹⁶⁷. *Tertio*, son histoire en tant qu'entreprise industrielle, elle représente ainsi un trait d'union entre l'économie administrée et l'économie de marché.

2.2. Analyse exploratoire de l'échantillon de l'étude

En adéquation avec notre cadre théorique et en lien avec notre réflexion méthodologique ainsi que les développements du chapitre précédent, qui préconisent l'analyse d'un échantillon d'entreprises complexes caractérisées par des structures de propriété variées, et ce dans le cadre d'une approche de recherche qualitative, nous avons choisi quatre entreprises algériennes: le Groupe *CEVTAL*, le Groupe *SAIDAL*, l'entreprise *ENIEM* et le Groupe *SONELGAZ*. Nous débiterons par une présentation succincte de chaque entreprise, suivie d'un examen de leur configuration organisationnelle.

2.2.1. Le Groupe CEVTAL

Nous débutons ce point par un bref historique et présentation du groupe *CEVTAL*, puis nous poursuivons par l'examen de son organisation.

✓ Présentation et bref historique sur le Groupe CEVTAL

Le groupe *CEVTAL* est une société par actions créée en 1998 par l'entrepreneur algérien *Issad Rebrab*. En revanche, le Groupe familial *CEVTAL* a été créé en 2007, même si le début de ses activités remonte à l'année 1971 (*annexes N°01*).

166- Effectivement, *SONELGAZ* n'a jamais évolué dans un environnement véritablement concurrentiel depuis sa création à nos jours, en dépit la loi 02-01 du 05 Février 2002 amorçant l'ouverture du secteur de l'énergie électrique à la concurrence, car tout ce qui concerne l'énergie est resté depuis l'indépendance un domaine stratégique et de souveraineté de l'État algérien, mais également un instrument de politique sociale, même si quelques-unes de ses filiales sont détenues partiellement (marché non contestable) par des entreprises privées. Nous estimons que cette présence d'actionnaires privés dans ces quelques filiales ne peut remettre en question le caractère quasi-monopolistique du marché de la production et la distribution de l'électricité, ainsi que la distribution du gaz dans le pays qui revient presque exclusivement à la *SONELGAZ*.

167- Les grandes entreprises mixtes en Algérie sont, dans la majeure partie des cas, la résultante de privatisations, et rarement où le cas inverse se présente.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

Le Groupe *CEVITAL*, au jour d'aujourd'hui, est présent dans plusieurs secteurs porteurs, mais il se spécialise dans l'industrie agroalimentaire et dans des domaines professionnels divers comme la distribution, l'industrie primaire, l'automobile, l'agriculture, la publicité, la presse, les boissons, etc. *CEVITAL* est la troisième plus grande entreprise algérienne après *SONATRACH* et *NAFTAL*, elle enregistre un chiffre d'affaires avoisinant les quatre (4) milliards de \$ (*Annexe N°03a*) et un effectif global de 13 300 employés (*Annexe N°03b*). D'autres prestations très utiles que le Groupe offrent concernant le contrôle aux labos de production des agroalimentaires en se basant sur un effectif dans le domaine d'analyse des aliments. La présence du Groupe *CEVITAL* dans des domaines différents est la résultante d'une stratégie de diversification d'activités menée depuis des années: Dans l'agroalimentaire, il est présent avec deux filiales, *Ceviagro* spécialisée dans la transformation agroalimentaire avec un complexe industriel composé d'une raffinerie d'huile, une raffinerie de sucre, une margarinerie, une unité de conditionnement d'eau minérale, une unité de fabrication et de conditionnement de boisson rafraichissante sans alcool et d'une conserverie. *Nolis* une compagnie maritime de transport de marchandise agroalimentaire, fruit d'une stratégie d'intégration verticale en aval. Avec ces deux filiales, le Groupe *CEVITAL* est le leader incontesté dans l'agroalimentaire en Algérie (*Annexe N°02*). Dans le domaine automobile, *CEVITAL* est présente comme concessionnaire et comme prestataire de services, et avec également une société de location de voitures. On compte parmi les marques de *CEVITAL* dans ce domaine: *Fiat* (*Sodi Automotive*), *Hyundai Motor Algérie*, *Act Camions* et *Cevicar* pour location de véhicules touristiques. La construction BTP est l'un des domaines phares de *CEVITAL*. Le Groupe est présent dans le BTP avec sa filiale *Cevielec* spécialisée dans l'industrie du bâtiment préfabriqué en Algérie, et sa filiale *Cevico* avec laquelle il s'est spécialisé dans l'électricité industrielle, l'automatisme et la plomberie. Dans la distribution, le Groupe est présent avec la chaîne des hypermarchés et supermarchés *Uno* contrôlée par sa filiale *Numidis*, ainsi que la gestion des plateformes logistiques par sa filiale *Numilog Logistique*. Dans l'immobilier, *CEVITAL* possède une filiale *Immobis* spécialisée dans la promotion immobilière en Algérie. De plus, il est propriétaire de deux filiales exerçant dans le domaine de l'industrie [Samsung/Samha représentant officiel de la marque Samsung en Algérie avec services après-vente (électroménager, télévision, audio, téléphonie, etc.)], et MFG une filiale spécialisée dans l'industrie du verre en Algérie. En 2013, le groupe s'est élargie avec l'acquisition de OXXO (France) et ALAS (Espagne), puis BRANDT (France) et AFFERPI (Italie) en 2014. Cette liste des filiales du Groupe n'est pas exhaustive, elle totalise à la fin de l'année 2014 plus d'une vingtaine de filiales.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

✓ **Organisation du Groupe CEVITAL**

Le Groupe *CEVITAL* est organisé selon une structure matricielle (par projet ou adaptable). Celle-ci se caractérise par son efficacité, sa souplesse d'adaptation opérationnelle et stratégique et sa capacité à se transformer pour s'adapter à de nouvelles conditions. Cette structure découpe l'entreprise en sous-ensembles ayant une certaine autonomie en échappant à l'organisation hiérarchique. L'idée générale de cette structure est de regrouper et combiner les deux structures par fonctions et par activités. Il s'agit à la fois de préserver le potentiel commun de l'entreprise (concentration des ressources) et de conduire les projets complexes qui nécessitent plusieurs collaborations, auxquelles on affecte un responsable. Le découpage qui peut se faire selon plusieurs modalités (fonction, projets, etc.), s'est effectué, dans ce cas de *CEVITAL*, sur la base des activités (domaines d'activités stratégiques) appelées dans ce cas pôles stratégiques: pôle *Automobile & Immobilier*¹⁶⁸; pôle *Industrie*¹⁶⁹ et pôle *Grande distribution*¹⁷⁰. Les trois pôles sont chapeautés par une organisation fonctionnelle composée de cinq (5) services (unités supports): finances; audit; *corporate University*; secrétariat général; juridique.

En théorie, la structure matricielle est conçue pour répondre aux exigences managériales de la structure de groupe, notamment en termes de flexibilité, de manière à bénéficier des avantages de la structure fonctionnelle et ceux de la structure départementale, *i.e.* une centralisation fonctionnelle et une décentralisation opérationnelle. Cependant, elle pose des problèmes de coordination, car elle présente un système de gestion sophistiqué et elle rejette le principe de l'unité de commandement (le responsable fonctionnel d'un côté et le chef de projet d'un autre).

168- Pôle *Automobile & Immobilier* avec les filiales: HMC; ACTS; COGETP; MTP/CEVICAR; SODIAUTO; FUTURMEDIA; IMMOBIS.

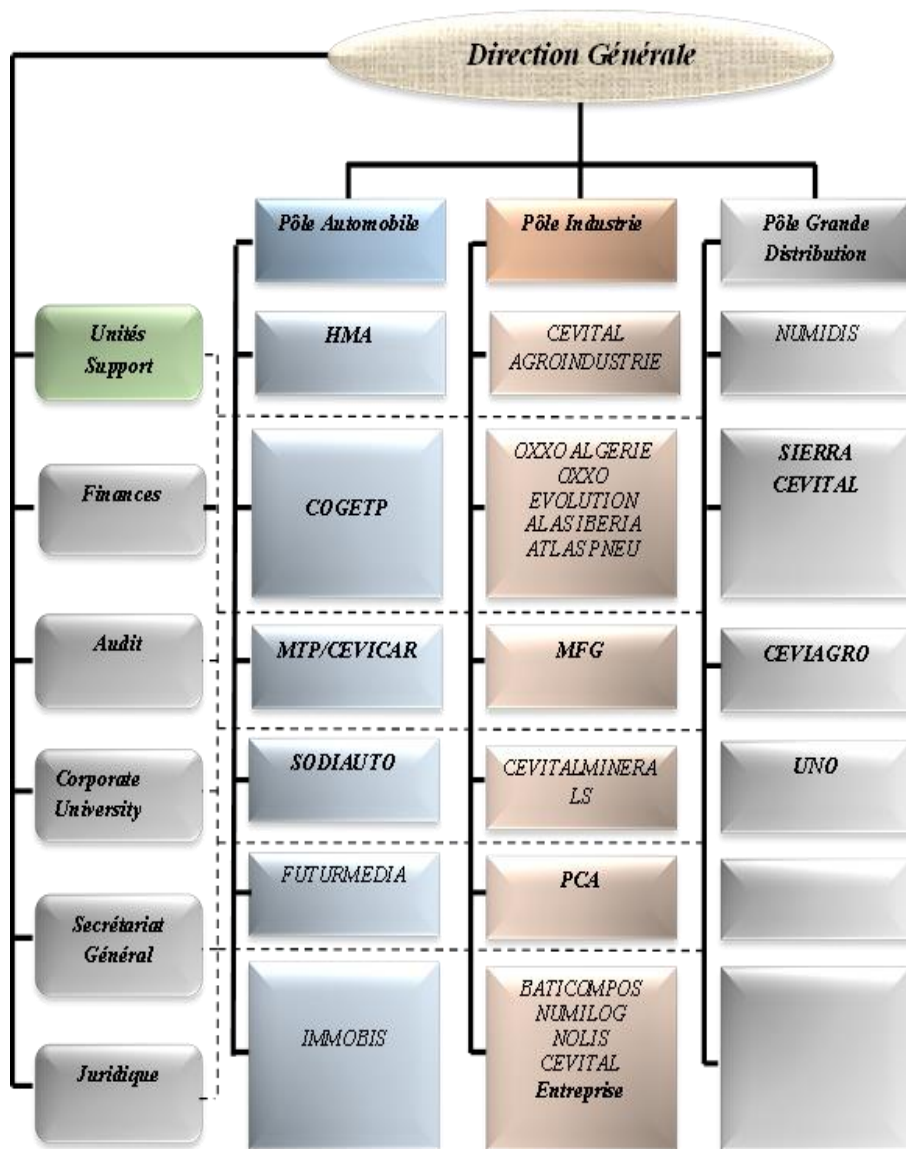
169- Pôle *Industrie* avec les filiales: CEVITAL AGRO-INDUSTRIE; SAMHA; BRANDT; OXXO ALGERIE; OXXO EVOLUTION; ALAS IBERIA; ATLAS PNEUS; MFG; CEVITAL MINERALS; PCA; BATICOMPOS; NUMILOG; NOLIS; CEVITALENTPREPRISE.

¹⁷⁰ Pôle *Grande distribution* avec les filiales: NUMIDIS; SIERRA CEVITAL; CEVIAGRO.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

La figure suivante montre l'organisation du groupe *CEVITAL*:

Figure N°19 — Organisation du Groupe CEVITAL



Source: Auteur

2.2.2. Le Groupe SAIDAL

La compréhension du fonctionnement organisationnel et de la gouvernance du Groupe *SAIDAL* est fonction de certains préalables, tels que l'historique et l'organisation du Groupe.

✓ Présentation et bref historique sur le Groupe SAIDAL¹⁷¹

SAIDAL est une SPA au capital de 2,5 Milliards de DA, dont 80 % est détenu par l'Etat et 20 % restant a été cédé en 1999 par le biais de la Bourse à des personnes physiques. Organisé en Groupe industriel, *SAIDAL* a pour mission de développer, de produire et de commercialiser des produits pharmaceutiques à usage humain. Le Groupe *SAIDAL* en sa qualité de leader dans la production de médicaments génériques, il contribue à la concrétisation de la politique nationale du médicament mise en œuvre par les pouvoirs publics et réaliser les objectifs qui lui sont assignés par l'Etat, en sa qualité d'actionnaire principal: contribuer à la réduction des importations ; s'ouvrir sur les marchés extérieurs ; accroître le degré de satisfaction des consommateurs.

SAIDAL a subi une multitude de transformations et de restructurations depuis sa création en avril 1982, à la suite de la restructuration de la Pharmacie Centrale Algérienne (PCA) et a bénéficié, dans le cadre, du transfert des usines d'El Harrach, de Dar El Beida et de Gué de Constantine. Il lui a été également transféré en 1988, le Complexe "Antibiotiques" de Médéa dont la réalisation venait d'être achevée par la SNIC (Société Nationale des Industries Chimiques). *SAIDAL* devint en 1989 une EPE dotée de l'autonomie de gestion, à l'issue de la mise en œuvre des réformes économiques. Les statuts de l'entreprise ont subi quelques transformations en 1993, qui lui permettent désormais de participer à toute opération industrielle ou commerciale pouvant se rattacher à l'objet social par voie de création de sociétés nouvelles ou de filiales. C'est en 1997 que la reconfiguration la plus marquante de *SAIDAL* est réalisée et qui s'est traduite par sa transformation en groupe industriel regroupant trois filiales (PHARMAL, ANTIBIOTICAL, SOMEDIAL et BIOTIC) et 09 unités de production. En 2009, *SAIDAL* a augmenté sa part dans le capital de SOMEDIAL à hauteur de 59%. Puis, En 2010, elle a acquis 20 % du capital d'IBERAL et sa part dans le capital de TAPHCO est passée de 38,75% à 44,51%. En 2011, *SAIDAL* a augmenté sa part dans le capital d'IBERAL à hauteur de 60%. Enfin, en janvier 2014, *SAIDAL* a procédé par voie d'absorption, à la fusion de ses filiales détenues à 100%: Pharmal, Antibiotical et Biotic (*Rapport de gestion. SAIDAL, 2024*).

¹⁷¹- <https://www.saidalgroup.dz/nos-filiales/iberal>

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

Les partenariats développés par le Groupe SAIDAL revêtent plusieurs formes: partenariat industriel et commercial, cession de licence et création de sociétés conjointes. Le Groupe SAIDAL est actionnaire minoritaire dans trois (03) sociétés, et majoritaire dans une (01) société. Il est également présent comme actionnaire principal ou majoritaire dans trois (03) sociétés en cours de réalisation. Le Groupe SAIDAL a noué des partenariats avec plusieurs partenaires: ACDIMA (Ligue arabe) ; SPIMACO (Arabie Saoudite) ; JPM (Jordanie) ; Julfar (Premier Groupe pharmaceutique émirati et leader dans la région du Moyen-Orient) ; SANOFI (première entreprise pharmaceutique française et le numéro 4 mondial) ; PFIZER (Groupe pharmaceutique américain, leader mondial dans son secteur) ; NOVO NORDISK (spécialiste mondial de la santé) et NOTHAFRICA Holding Company (société Koweïtienne d'investissement exerçant en Afrique du Nord dans plusieurs secteurs d'activité). L'effectif du Groupe s'élève au 31/12/2015 à 3251 agents, ce chiffre est en baisse par rapport à l'année 2014, principalement en raison de nombreux départs à la retraite (*Rapport de gestion de SAIDAL, 2015*).

✓ **Organisation de SAIDAL**¹⁷²

L'organisation du Groupe SAIDAL s'articule autour d'une Direction Générale du Groupe qui constitue une structure décisionnelle regroupant les différentes Directions Centrales: Direction de l'Audit Interne ; Direction de la Gestion des Programmes ; Direction de la Stratégie et de l'Organisation ; Direction du Marketing et des Ventes ; Centre de Recherche et Développement ; Centre de la Bioéquivalence ; Direction des Achats ; Direction de l'Assurance Qualité ; Direction des Affaires Réglementaires ; Direction des Systèmes d'Information ; Direction des Finances et de la Comptabilité ; Direction du Patrimoine et des Moyens Généraux ; Direction de la Communication ; Direction des Opérations ; Direction du Développement Industriel ; Direction des Ressources Humaines ; Direction Juridique. Le Groupe compte six sites (6) de production, situés à Alger, Médéa, Constantine et Annaba. Ces usines totalisent une production moyenne annuelle de 140 millions d'unités vente. En plus des centres de distribution: Centre de Distribution Centre ; Centre de Distribution Est ; Centre de Distribution Ouest. Le Groupe SAIDAL comptait également deux filiales, comme il détient des participations dans de nombreuses entreprises¹⁷³.

172- <https://www.saidalgroup.dz/notre-groupe/organisation>

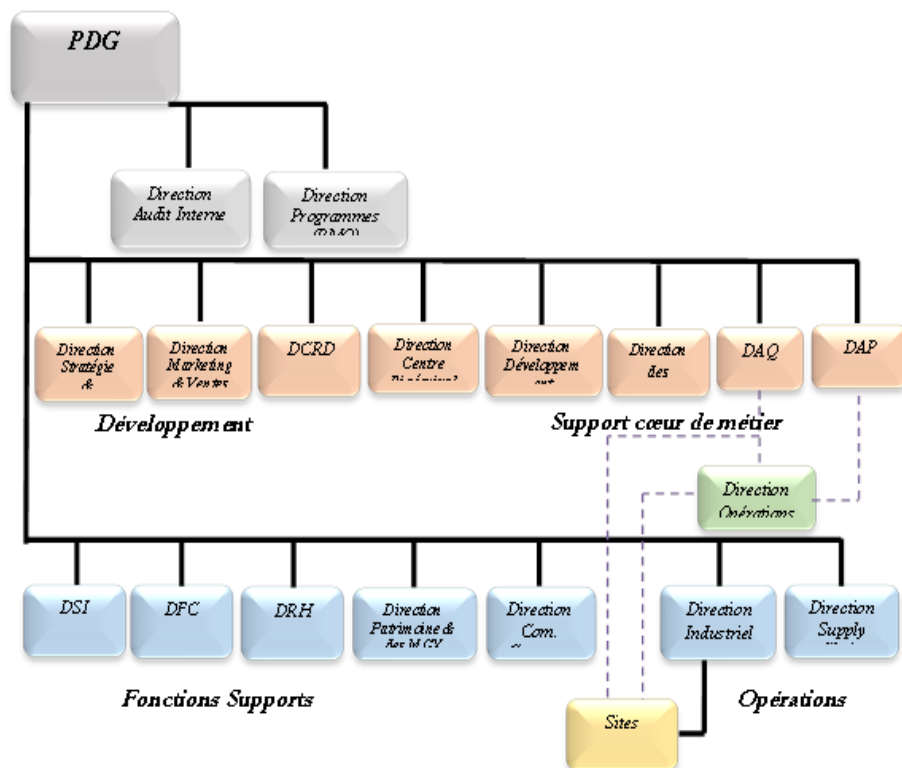
173- Les filiales du Groupe étaient: SOMEDIAL qui est le fruit d'un partenariat entre le Groupe SAIDAL (59%), le Groupe Pharmaceutique Européen (36,45%) et FINALEP (4,55) ; IBERAL/SPA issue d'un partenariat public/privé (Groupe SAIDAL: 60%, Flash Algérie: 40%). SAIDAL possède des participations dans WINTHROP PHARMA SAIDAL (WPS), créée en 1999 entre le Groupe

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

Plusieurs carences ont été constatées dans l'organisation en filiales indépendantes. Cette dernière s'est soldée par un manque de clarté dans la définition des responsabilités qui a généré une mauvaise gouvernance et incohérence des mécanismes de prise de décision. En outre, la gestion du personnel s'est distinguée par des dysfonctionnements causés par une direction trop décentralisée des ressources humaines et l'absence d'un organe central de gestion (*Rapport de gestion de SAIDAL*, 2015). L'opération de l'absorption de ses filiales en 2014, a été alors une opportunité pour le Groupe *SAIDAL* afin de revoir son organisation. C'est ainsi qu'il a mis en place un nouveau modèle organisationnel sur la base d'un benchmark international, afin d'améliorer son organisation et sa gouvernance. Cette reconfiguration du Groupe a visé, entre autres, l'élaboration d'une structure décisionnelle au sommet du Groupe ; la concentration des fonctions principales (qualité, ressources humaines, etc.) ; le recentrage de l'activité des sites de production autour de leur mission principale en les déchargeant de toutes les fonctions accessoires (*Rapport de gestion de SAIDAL*, 2015). Pour soutenir cette nouvelle organisation, *SAIDAL* a mis en place un nouveau système d'information.

SAIDAL (30%) et SANOFI (70%) ; PFIZER *SAIDAL* MANUFACTURING (PSM), société conjointe créée en 1998 entre le Groupe *SAIDAL* (30%) et PFIZER Pharm Algérie (70%) ; ALGERIE CLEARING (Société financière) 6,67%, NOVER (entreprise de production de verre) 4,46%, ACDIMA (Arab Company for Drug Industries and Medical Appliances) 0,38 %. Comme le Groupe est également actionnaire dans deux sociétés en liquidation: JORAS et *SAIDAL-SOLUPHARM* à la hauteur de 30%. Le Groupe *SAIDAL* est présent dans des projets pharmaceutiques en cours de réalisation: *SAIDAL-North Africa- Holding Manufacturing-FNI* (SNM) S.N.M qui est le résultat d'un partenariat conclu, en septembre 2012, entre le Groupe *SAIDAL* (49%), la Société Koweïtienne North Africa Holdind Company (49%) et le Fond National de l'Investissement (02%) ; TAPHCO (Tassili Pharmaceutical Company), fruit d'un partenariat conclu en 1999 entre le Groupe *SAIDAL* (44,51%), ACDIMA, SPIMACO et JPM.

Figure N°20 — Organigramme de SAIDAL



Source: Rapport final (SAIDAL, 2024)

2.2.3. La Société Nationale de l'Electricité et du Gaz (SONELGAZ)

À partir des données recueillies puis traitées sur *SONELGAZ*, nous présentons en *premier* lieu l'entreprise à travers son histoire et, en *deuxième* lieu, nous traitons le fonctionnement organisationnel de l'entreprise.

✓ Présentation et historique de la SONELGAZ

En 1969, dans le cadre de la réforme sur les entreprises algériennes et la constitution des sociétés nationales, les pouvoirs publics ont procédé au remplacement de l'entreprise Électricité et Gaz d'Algérie (EGA)¹⁷⁴ par la création de la Société Nationale d'Électricité et de Gaz (*SONELGAZ*). La *SONELGAZ* est présente dans deux domaines d'activité qui sont l'électricité et le gaz. Ses activités se résument à la production, la distribution, l'importation et l'exportation d'électricité, de

174- Électricité et Gaz d'Algérie (EGA) est une entreprise héritée de l'époque coloniale.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

même que la distribution et la vente du gaz naturel dans le pays et ce, dans un marché qui lui est entièrement acquis (position monopolistique)¹⁷⁵. Avec ses deux domaines d'activité stratégiques, la *SONELGAZ* se charge de l'approvisionnement de plus de six millions de ménages (foyers) en électricité et de trois millions en gaz naturel, soit une couverture géographique avoisinant les 99% en taux d'électrification et 55% pour la pénétration gaz. En 2002, le décret présidentiel N° 02-195 l'a érigée au rang d'une société par actions et entièrement détenue par l'État. Puis, la loi N° 02-01 du 05 Février 2002 ouvre le secteur de la production de l'énergie électrique à la concurrence et met fin par conséquent à son monopole. Cette nouvelle restructuration sous forme d'une filialisation¹⁷⁶ s'est achevée par la création d'un ensemble de filiales.

Les statuts de *SONELGAZ*, adoptés en 2002, ont été révisés et approuvés par le conseil des ministres, le 02 mai 2011 et deviennent, de ce fait, en conformité avec le dispositif de la loi N° 02-01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisation¹⁷⁷. Au bénéfice de cette loi, elle devient une société par actions et le nouveau dispositif lui confère la possibilité d'élargir ses activités à d'autres domaines par des prises de participations dans d'autres sociétés, relevant par exemple du secteur énergétique, et d'intervenir également en dehors du territoire national.

Désormais, l'entreprise est organisée en « société holding » sans création de personne morale nouvelle, *i.e.* en gardant la dénomination de *SONELGAZ*. Par ailleurs, la société holding *SONELGAZ* et ses sociétés filiales forment un ensemble dénommé « Groupe *SONELGAZ* ». *SONELGAZ* conserve toutefois le rôle de détenteur du portefeuille des actions constituant le capital social de ses filiales.

Le groupe *SONELGAZ*, jusqu'à 2023, était composée de 39 filiales et 5 sociétés en participation. Puis en janvier 2024, le groupe s'est lancé dans une opération de réduction de ses sociétés filiales. En effet, dans un souci de rationaliser les dépenses, le groupe public Sonelgaz a engagé un processus de réorganisation global dans le but de réaliser des synergies de coûts, d'accroître l'efficacité de l'exercice des différents métiers et à mutualiser toutes les ressources, et ce par un recentrage optimal de ses activités sur les de base (cœur de métier) et en parvenant à une organisation mature qui permettrait de revitaliser et de rendre plus efficaces ses différentes filiales.

175- Notant que la *SONELGAZ*, contrairement à l'électricité où elle est intégrée verticalement en totalité, elle ne produit pas de gaz naturel, elle se charge uniquement de sa vente et sa distribution dans le territoire national. Pour ce qui est de la production et de la commercialisation du gaz naturel en dehors du pays, c'est du ressort de la firme *SONATRACH* et quelques entreprises étrangères.

176- La modalité utilisée pour la constitution des sociétés holding en Algérie a été la décomposition, la déconcentration des grandes entreprises et la filialisation (*Cf.* chapitre 4, section 1).

177- <http://www.sonelgaz.dz/>

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

Cette opération s'est achevée en janvier 2024 par la réduction du nombre des sociétés filiales, passant de 34 à 11 sociétés, après la fusion-absorption de trois sociétés filiales, gérées directement par la holding, et de 10 sociétés en participations avec des tiers.

Ses filiales métiers de base assurent la production, le transport et la distribution de l'électricité, ainsi que le transport et la distribution du gaz par canalisations. Les nouveaux statuts de la holding *SONELGAZ* consacrent ainsi le principe du groupe industriel constitué de la *SONELGAZ/SPA* et de ses filiales. Les activités opérationnelles étant dévolues à ses sociétés, la holding *SONELGAZ* assure, désormais, le pilotage du Groupe, à travers l'exercice de son rôle de sommet d'orientation stratégique. À ce titre, elle élabore et met en œuvre la stratégie de développement du Groupe dans son ensemble, ainsi que la politique financière et Ressources Humaines. Elle a également pour objet la gestion du portefeuille, veille à l'application de la réglementation et assure ses missions liées à l'audit interne et l'inspection¹⁷⁸.

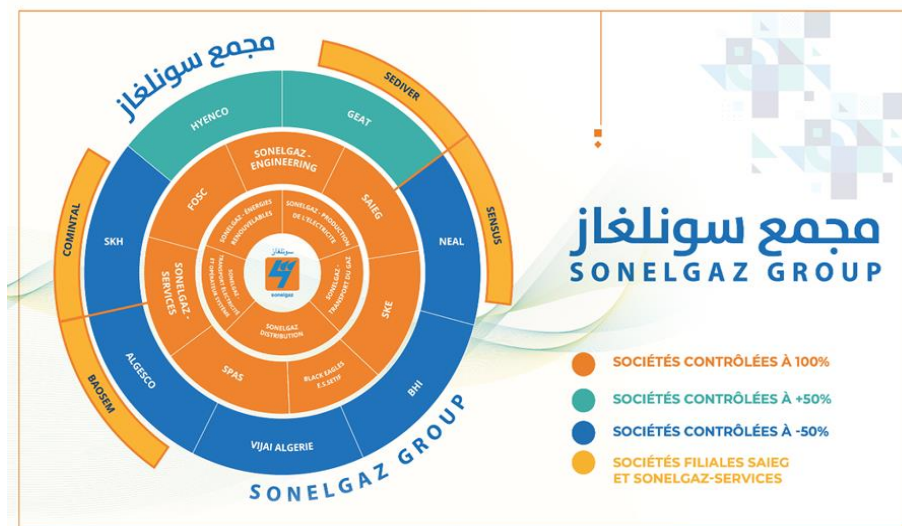
✓ **Organisation de SONELGAZ**

Le nouveau statut de la *SONELGAZ/SPA* a induit une macrostructure qui devait, pour des raisons de fonctionnalité, s'accompagner d'une nouvelle organisation. Ainsi, elle a mis en place quatre pôles, à savoir: ***le pôle des Industries Énergétiques (PIE), le pôle Travaux et Services (PTS), le pôle des Activités Industrielles (PAI) et le pôle des Activités de Sûreté Interne (PASI).***

La Direction Générale du Développement Industriel et de l'Intégration Nationale, prend la dénomination de ***Direction Générale des Activités Industrielles, du Développement Industriel et de l'Intégration Nationale (DGGI)***, en sus de ses activités elle sera chargée du suivi des sociétés, AMC, ROUIBA ECLAIRAGE, MEI, CAMEG, SKMK, GEAT, HYENCO et la société en liquidation SIMAS du pôle des Activités Industrielles.

178- <http://fr.wikipedia.org/wiki/sonelgaz>.

Figure N° 21 — Organisation du Groupe SONELGAZ



Source: Direction Générale du Groupe *SONELGAZ*. (2025).

2.2.4. L'entreprise ENIEM

L'*ENIEM* présente, à l'instar des autres entreprises de notre échantillon, des caractéristiques organisationnelles particulières, qui sont le reflet de son évolution organisationnelle. Ce faisant, nous présentons dans ce point l'histoire de l'*ENIEM*, avant de nous pencher sur son organisation.

✓ Présentation et bref historique sur l'ENIEM

L'Entreprise des Industries de l'Electroménager (*ENIEM*) est créée par le décret N°83 du 02 Janvier 1983, suite à la restructuration organique de l'entreprise nationale de fabrication et de montage du matériel électrique et électronique (*SONELEC*). Elle existait tout de même depuis 1974 sous la tutelle de *SONELEC*, même si ses activités de production n'ont débuté dans le domaine de l'électroménager qu'en 1977. En 1989, l'*ENIEM* est devenue une EPE/SPA dont le capital s'élève actuellement à presque 11 Milliards de DA. Elle relevait jusqu'à la fin 2014 de SGP-Indelec, puis à la suppression des SGP, elle revient actuellement au Groupe industriel Equipements Electriques, Electrodomestiques & Electroniques (SPA/ELEC-Eldjazzair)¹⁷⁹. Les activités de l'*ENIEM* se résument en la fabrication, l'assemblage, la vente et la promotion des services après-vente des produits d'électroménagers.

179- Ce groupe industriel, dont le capital social s'élève à 39, 75 milliards de DA, contrôle 19 filiales dont l'*ENIEM*.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

L'ENIEM a longtemps évolué dans un environnement non concurrentiel, et à l'instar des autres entreprises publiques en Algérie, elle a constitué un moyen de politiques sociales de l'État (le plein emploi, offrir des produits à bas prix, etc.). C'est ce qui l'a longtemps épargné des contraintes budgétaires et éloigné des objectifs économiques (Cf. *Chapitre 4, Section 1*). Mais à partir des années 1990, et suite à l'ouverture du marché algérien aux produits et investisseurs étrangers, l'ENIEM est précipitée dans un environnement hautement concurrentiel auquel elle doit s'adapter impérativement si elle veut survivre.

Selon un responsable¹⁸⁰ de l'ENIEM, l'introduction de l'entreprise en Bourse était prévue pour l'année 2014, et le lancement de ce processus devait intervenir après l'élaboration de la notice d'information et le prospectus. Pour diverses raisons, notamment la mauvaise santé financière de l'entreprise et l'opposition des travailleurs, ce projet tarde à se concrétiser. L'ENIEM est confrontée à la concurrence directe des plus grands producteurs mondiaux de l'électroménager. Les importateurs, bénéficiant de puissants réseaux de soutien et de protection, lui livrent une concurrence que ses cadres qualifient souvent de déloyale (Boudiaf, 2017).

✓ **Organisation de l'ENIEM**

L'organisation de l'ENIEM repose sur une structure organisationnelle composée d'une Direction Générale (assistée par un Assistant DG et Audit), et de l'unité support (Direction des Ressources Humaines, Direction Développement et Partenariat, Direction Finance et Comptabilité, Direction Industries, Direction Marketing et Communication, Service Administration Générale). En plus de ses unités de fabrication et l'assemblage des produits électroménagers, sises au Complexe d'Appareils Ménagers (CAM) d'Oued-Aissi (Tizi-Ouzou) qui constituent son activité principale, l'ENIEM contrôle deux filiales: FILAMP (unité de production de lampes électriques), EIMS (unité de production des sanitaires: lavabos, baignoires et éviers). La configuration interne actuelle de l'entreprise remonte à la réorganisation de 1998, qui a donné lieu à une structuration en trois unités de production à forte spécialisation: unité froid, unité climatisation et unité cuisson.

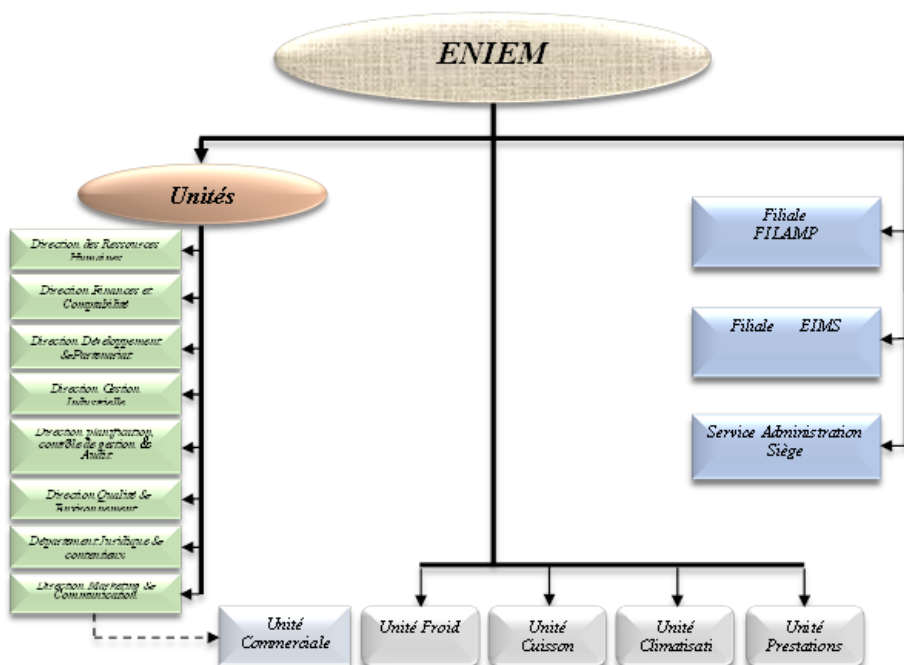
L'ENIEM repose sur une structure hiérarchico-fonctionnelle qui est connue pour sa simplicité et sa clarté, mais elle pose des problèmes de communication horizontale et verticale, à cause de son degré très élevé de centralisation et d'hiérarchisation.

180- Bulletin de veille N° 85: Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes Economiques et des Stratégiques. Ministère du Développement et de la Promotion de l'Investissement (31 Octobre 2013).

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

La figure da la page suivante exprime l'organisation de l'ENIEM:

Figure N° 22 — Organigramme de l'ENIEM



Source: ENIEM (2023)

Conclusion

Au terme de ce chapitre, nous avons présenté notre réflexion méthodologique, structurée autour de deux volets: d'une part, celui relatif à l'alignement des objectifs de notre recherche avec la démarche mise en œuvre pour confronter notre problématique à la réalité du terrain, et d'autre part, celui concernant la validation des hypothèses et sous-hypothèses formulées tout au long de ce travail.

Nous avons ainsi résumé les principaux développements théoriques de la première partie avant de rappeler les résultats théoriques obtenus, dans le but de rester fidèles aux objectifs empiriques que nous nous sommes fixés. Nous avons ensuite délimité le champ de notre enquête, défini notre approche et méthodologie de recherche empirique, puis présenté un historique succinct ainsi qu'une analyse de la configuration des entreprises de notre échantillon, préalable essentiel à notre étude pratique.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

L'intégration des variables qualitatives dans l'analyse des implications organisationnelles des systèmes de gouvernance sur l'efficacité des organisations est renforcée par les récentes évolutions méthodologiques dans la littérature sur la méthodologie de recherche. Cette dimension qualitative de notre problématique a naturellement orienté notre démarche vers une approche de recherche qualitative.

Pour cette étude, nous avons choisi une stratégie d'investigation basée sur l'étude de cas, car elle représente non seulement la méthode la plus couramment utilisée, mais aussi la plus pertinente pour les recherches explicatives ou exploratoires.

Nous avons ainsi élaboré un design de recherche destiné à guider notre démarche empirique auprès des entreprises algériennes. Ce choix s'est accompagné d'un argumentaire détaillant les raisons de la sélection des entreprises, en tenant compte des exigences théoriques, des réalités du terrain, ainsi que des spécificités de l'économie algérienne.

Le chapitre suivant aura pour objectif de valider les hypothèses théoriques formulées dans la première partie de notre travail, tout en respectant la rigueur scientifique et l'objectivité inhérentes à la recherche.

“Analyse Croisée et Mise en Perspective des Résultats Empiriques”

Introduction

Nous proposons, dans ce chapitre 6 qui clos notre ouvrage, une analyse empirique qualitative visant à comparer les différentes formes d'entreprises en Algérie et les types de systèmes de gouvernance qui y sont adoptés. L'objectif principal de cette étude est de déterminer l'influence de la structure de gouvernance sur l'efficience organisationnelle de ces entreprises, en particulier dans le contexte spécifique algérien. Plus précisément, il s'agit de tester les propositions et hypothèses formulées dans la première partie de notre travail en les confrontant à la réalité du terrain, à travers une analyse détaillée de l'organisation des entreprises algériennes.

Le focus principal de cette étude empirique sera de mesurer l'impact des systèmes de gouvernance sur l'efficience organisationnelle, en examinant trois mécanismes de gouvernance fondamentaux: le Conseil d'Administration, le Contrôle Hiérarchique et la Surveillance Mutuelle. Ces trois mécanismes seront analysés sous l'angle de leur efficacité à structurer l'organisation, en particulier dans la gestion de la séparation entre la propriété et le contrôle, ainsi que leur capacité à encourager une prise de décision rapide et efficace au sein de l'entreprise.

Dans ce cadre, notre analyse portera sur l'architecture organisationnelle des entreprises sélectionnées, en scrutant la manière dont ces structures influencent des variables essentielles telles que la structure de propriété, les processus décisionnels et la latitude managériale. Ces variables seront étudiées en lien avec la création de valeur organisationnelle, afin d'évaluer dans quelle mesure la gouvernance participe à la maximisation de cette valeur et à l'efficience des opérations. Nous chercherons ainsi à démontrer l'impact direct ou indirect des différents mécanismes de gouvernance sur l'efficience organisationnelle, ainsi que leur rôle dans l'optimisation des performances des entreprises algériennes.

La première section de ce chapitre présentera les quatre entreprises sélectionnées pour notre étude empirique comparative, à savoir CEVITAL, SAIDAL, SONEGAS et ENIEM. Nous les analyserons sous différents angles: la nature des systèmes de gouvernance en place, les structures de propriété, les degrés de séparation

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

entre la propriété et le contrôle, ainsi que les latitudes managériales attribuées aux différents niveaux hiérarchiques. Nous mettrons également en lumière la manière dont ces facteurs influencent la création de valeur et l'efficience organisationnelle au sein de chaque entreprise.

La deuxième section, quant à elle, exposera les principaux résultats et les contributions de notre recherche. Nous mettrons en évidence l'interdépendance entre le système de gouvernance, le cadre institutionnel algérien et l'efficience organisationnelle. Cette analyse permettra de mieux comprendre comment les différentes structures de gouvernance, en interaction avec les spécificités du contexte institutionnel local, influencent la capacité des entreprises à générer de la valeur et à maintenir un haut niveau de performance. À travers cette approche comparative, nous chercherons à dégager des leçons sur les meilleures pratiques en matière de gouvernance, et à formuler des recommandations pratiques pour les gestionnaires et les décideurs afin d'améliorer l'efficience organisationnelle dans le contexte particulier des entreprises algériennes.

En somme, ce chapitre vise à faire la lumière sur le rôle clé de la gouvernance dans la performance des entreprises algériennes, en apportant des éléments de réponse aux questions soulevées dans notre étude théorique tout en s'ancrant dans une analyse empirique rigoureuse et comparative.

-1-

Dynamique organisationnelle, système de gouvernance et création de valeur dans les entreprises considérées

Conformément à notre approche méthodologique, cette sous-section est dédiée à l'analyse du système de gouvernance de l'entreprise, suivie de l'exploration de sa dynamique organisationnelle, en vérifiant les différentes variables de notre étude. Cette démarche sera appliquée de manière identique aux quatre entreprises de notre échantillon.

1.1. Le Groupe CEVITAL

Notre cadre théorique a retenu trois mécanismes de gouvernance pour notre étude empirique, à savoir: le Conseil d'Administration, le Contrôle Hiérarchique et la Surveillance Mutuelle. Nous reprenons scrupuleusement l'examen de ces trois mécanismes dans les entreprises retenues pour notre étude.

1.1.1. Gouvernance du Groupe CEVITAL

Selon les responsables de *CEVITAL*, le système de gouvernance du Groupe a été modifié en 2009 pour mieux répondre aux exigences managériales induites par la croissance élevée du Groupe et la taille critique qu'il a atteint¹⁸¹.

Les organes internes de gouvernance de *CEVITAL* sont le Conseil d'Administration, l'Assemblée Générale et les différents comités. Depuis 2008, le management du Groupe s'appuie sur deux principes fondamentaux qui sont la séparation des fonctions et la professionnalisation. Une séparation qui a conduit à ce que la gestion soit confiée à un CEO et que le fondateur devienne président du **Conseil d'Administration**. Le CA était composé des six (06) actionnaires/dirigeants (le fondateur du Groupe et ses six enfants). Puis, en 2009, certaines transformations ont été opérées sur le CA. Le président (non exclusif) du CA est *Issad Rebrab, Malik Rebrab* (Directeur Général de Samha), *Omar Rebrab* (Directeur Général de la filiale Hyndai motors Algérie), *Lynda Rebrab, Salim Rebrab* (Directeur Général de Numidis), *Yassine Rebrab* (Directeur Général d'ACTS). Le conseil d'administration a été ouvert à cinq (06) administrateurs indépendants ayant des compétences diverses: *Mohamed Ahmed El-Antri Tibaoui* (Directeur Général & CEO du World Trade Center Algeria "Alger", filiale de Word Trade Center New York) ; *Ahmed Sadoudi* (Directeur des études et de la législation fiscale, puis Directeur Général du budget au ministère des Finances. Il exerce actuellement en tant qu'avocat) ; *Louis L. Roquet* (Directeur Général du Groupe Cevital) ; *Smail Seghir* (consultant en management et en stratégie de communication) et *Lachemi Siagh* (directeur général de Deutsch Bank Algérie).

En Juin 2022, la gouvernance et la direction du groupe CEVITAL ont subi une révision, notamment après le départ du fondateur du groupe *Issad Rebrab* à la retraite. Ainsi, le Conseil d'Administration, l'organe central de la gouvernance, est composé désormais de *Malik Rebrab* (P-D. G), et les membres suivants: *Issad Rebrab* et ses autres enfants, *Omar* ; *Salim* ; *Lynda* et *Yassine*. La direction du groupe quant à elle, est confiée à une vingtaine de dirigeants confirmés, dont *Malik Rebrab* et *Thierry Ballard*. Par ailleurs, les membres du CA sont assistés par des consultants ou membres indépendants (présidents de comités consultatifs), tels que *Ryad Boudjemadi*, *Charles Burt Riley*, *Carrol L'italien*, *Abdelhak Lamiri*, *Malik Si Hassen* et *Carrol L'italien*.

De la sorte, le CA est doté de trois comités permanents, chaque comité est présidé par un membre du CA: un comité d'audit qui surveille les activités du Groupe ; un comité exécutif qui appuie la haute direction dans l'évaluation des stratégies du

181- Site web Cevital: <http://www.cevital.com/>

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

Groupe, et un comité des ressources humaines et des rémunérations qui se charge de l'évaluation des ressources humaines du Groupe et de la gestion des talents.

Avant la prise de pouvoir de *Malik Rebrab*, le Groupe a procédé à la séparation entre la fonction du président du CA (non exclusif) assurée par le fondateur du Groupe *Mr Issad Rebrab*, et celle du Directeur Général (exclusif) du Groupe. La Direction Générale est assurée désormais par Monsieur *Said Benikene*, en remplacement de *Louis L. Roquet*. En effet, *CEVITAL* a annoncé la nomination de Monsieur *Said Benikene* au poste de Directeur Général Exécutif du Groupe qui a occupé auparavant la fonction d'associé au sein du cabinet PwC. Il était en charge du développement des activités Advisory de PwC en Algérie, et spécialisé en amélioration de la performance et en transactions. Il a travaillé pour le compte de groupes internationaux, ainsi que pour le compte de gouvernements et d'institutions internationales (UE, FMI et BM). Monsieur *Said Benikene* a notamment accompagné le Groupe *CEVITAL* dans la plupart de ses acquisitions à l'international. Le Groupe *CEVITAL* a confié au nouveau Directeur Général la mission de pilotage de l'ensemble des Pôles du Groupe *CEVITAL* en Algérie et à l'international, ainsi que les fonctions transverses. Il aura toute latitude pour faire évoluer les structures de management en intégrant de nouvelles compétences et de nouveaux talents, internes et externes¹⁸². Puis, le CA a été recomposé et sa composante est redevenue purement familiale.

Notre cadre théorique suppose un lien négatif entre la structure de propriété caractérisée par un actionnariat concentré et le contrôle exercé par le CA. Cependant, le CA détient un pouvoir très important et des prérogatives très étendues. C'est à lui que revient la mission d'entériner les décisions importantes du Groupe, comme il fixe les rémunérations des différents dirigeants des divers niveaux hiérarchiques, et exerce un contrôle significatif sur les dirigeants de l'entreprise. En réalité, *CEVITAL* est dans l'obligation de renforcer l'efficacité du contrôle par le CA et d'accentuer son rôle disciplinaire, en raison de la faiblesse disciplinaire des différents marchés, notamment celui des managers. Ainsi, le CA du Groupe, contrairement aux prévisions, est composé d'un seul actionnaire familial non majoritaire comme président et d'un nombre respectable d'administrateurs indépendants. L'objectif est de réduire l'immixtion du groupe familial dans la gestion, en tant qu'actionnaires managers et de séparer entre les fonctions de propriété et de contrôle.

Quant à *l'Assemblée Générale des Actionnaires* et en raison de l'actionnariat concentré de *CEVITAL* (sept actionnaires seulement) et la composante

182- <https://www.cevital.com/le-conseil-dadministration/>

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

du CA qui comprend tous ces actionnaires, l'AGA détient un pouvoir dérisoire par rapport au CA qui s'approprie la quasi-totalité des prérogatives.

L'analyse du **contrôle hiérarchique** et de la **surveillance mutuelle** comme mécanismes de gouvernance de *CEVITAL* nous révèle une efficacité effective considérable pour le contrôle hiérarchique qui est fondé sur la culture des résultats. Le contrôle se fait donc sur la base des objectifs et la performance, et des contrats de management et de performance sont établis entre les parties prenantes. L'existence d'une coalition de propriétaires (07 propriétaires de la même famille) accroît significativement le contrôle hiérarchique. Pour la surveillance mutuelle, celle-ci manque d'intensité et d'efficacité sont relatives, en raison *premièrement* de l'inexistence d'un marché de managers proprement dit en Algérie. Même s'il faut reconnaître que les choses commencent à changer, du fait que la politique de recrutement de l'entreprise des managers repose sur le critère de performance et de compétence et le recours à des compétences étrangères en la matière. *Deuxièmement*, du manque d'indépendance du CA avec une confusion entre le Président du CA et du Directeur Général. Il importe toutefois de souligner que pour un meilleur contrôle des activités et ses dirigeants, le Groupe est régulièrement auditionné par un cabinet d'audit international. Ce constat converge avec notre **résultat R3** pour ce qui est du contrôle hiérarchique et la surveillance mutuelle, mais désavoue le résultat qui concerne la défaillance du conseil d'administration en tant que mécanisme de gouvernance¹⁸³. La place majeure occupée par le CA dans le système de gouvernance de *CEVITAL* et l'effectivité du contrôle qu'il exerce sur les dirigeants peuvent s'expliquer par la présence en son sein d'administrateurs externes et indépendants, et de l'absence d'un actionnaire de contrôle, même si l'actionnariat est concentré (06 actionnaires, mais aucun n'est dominant).

1.1.2. Application du modèle théorique et adaptation des variables de recherche sur le Groupe *CEVITAL*

Les variables de notre recherche portent sur la structure de propriété, le processus décisionnel, la latitude managériale, le système de rémunération des dirigeants et la création de valeur organisationnelle.

183- En théorie, la propriété concentrée dans les mains du groupe familiale exhibe un contrôle du CA de faible ampleur.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

✓ **Structure de propriété**

Le groupe *CEVTAL* est une société par action (SPA familiale) détenue par la famille *Rebrab* en totalité. Elle exhibe une propriété concentrée dans les mains du groupe familial. En effet, la structure de l'actionnariat de *CEVTAL* se caractérise par le caractère familial des actionnaires, *i.e.* qu'ils sont les membres d'une seule famille *Rebrab* et donc une concentration du capital au sein d'une famille. Il n'existe pas toutefois un actionnaire dominant, car l'entreprise est détenue par six propriétaires qui ne détiennent pas individuellement la majorité des droits de vote. La concentration du capital dans les mains de quelques propriétaires seulement a abouti à une faible séparation fonctionnelle, même si le contrôle des dirigeants propriétaires et du management globalement se font par des comités indépendants, notamment le comité d'audit. Cela correspond à la codification (*SP_{priv}ACT_{cont}*).

✓ **Le processus décisionnel**

Auparavant, le processus décisionnel de *CEVTAL* très hiérarchisé se caractérise par une centralisation au niveau supérieur, notamment tout ce qui touche à la ratification des décisions, car celle-ci revient aux propriétaires qui composent également le CA, ce qui fait que les décisions venaient du haut vers le bas. Depuis 2009, la reconfiguration de *CEVTAL* a conclu à une nouvelle architecture organisationnelle qui tend davantage vers une décentralisation du processus décisionnel qui, au final, correspond mieux à la croissance du Groupe et sa grande taille. À présent, et en dépit d'une faible séparation fonctionnelle, il y a une forte délégation du pouvoir, *i.e.* que les décisions de gestion sont d'abord au niveau des entités opérationnelles, pour remonter ensuite vers le haut. Cela est synonyme d'une nette décentralisation décisionnelle pour ce qui est de la prise d'initiatives, de la mise en œuvre, ainsi que de la surveillance. Cette décentralisation du processus décisionnel est en cohérence avec la volonté de la direction du Groupe de poursuivre le programme de diversification de ses activités et de répondre aux exigences managériales qu'exige une telle politique. En effet, d'après les questionnaires soumis à certains cadres de l'entreprise et les entretiens qui nous ont été accordés, il apparaît que les dirigeants sont dotés d'une grande latitude managériale dans la prise d'initiatives d'investissement et de gestion, même s'ils sont soit assistés par les différents comités spécialisés (exécutif, investissements, etc.) délégués par le CA, ou en étant membres. Ainsi, cette autonomie décisionnelle reste encadrée par le CA. Pour la mise en œuvre des décisions entérinées par le propriétaire, elle est confiée aux dirigeants qui décentralisent à leur tour certaines décisions au niveau inférieur de la hiérarchie. En effet, l'évolution organisationnelle qu'a connue *CEVTAL* à partir de 2009, a engendré une décentralisation du processus décisionnel aux échelons

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

inférieurs et intermédiaires qui a profité aux dirigeants intermédiaires et les cadres dirigeants. Quant à la fonction de surveillance ou de contrôle, elle s'exerce par le biais de certains organes de contrôle composés d'administrateurs, professionnels et auditeurs internes et/ou externes. Ils s'occupent du contrôle interne de l'entreprise et de l'exécution effective des différentes décisions, mais également de la performance des dirigeants.

En référence à notre enquête, il y a une bonne coordination entre les différents niveaux hiérarchiques du Groupe, qu'il s'agisse des relations entre la direction du Groupe et ses filiales, ou entre la direction des filiales et les centres opérationnels. En effet, la forme matricielle adoptée et la dotation de l'entreprise d'un système d'information fiable ont permis à l'entreprise, à travers les centres logistiques fonctionnels, d'assurer une bonne coordination entre les différentes divisions spécialisées.

✓ La latitude managériale et le comportement des dirigeants

Les dirigeants supérieurs qui sont à la tête des différentes filiales du Groupe *CEVTAL* sont, pour la plupart de compétences étrangères et d'autres du secteur public. Quant aux autres dirigeants intermédiaires, ils proviennent pour la plupart du secteur public là où ils font leur preuve. Ainsi, comme le marché de manager est quasi-inexistant ; on puise généralement des entreprises publiques, comme on se réfère parfois même aux compétences managériales étrangères.

En théorie, les firmes à propriétaire unique ou concentré (familial) échappent aux coûts d'agence du fait de l'inexistence de conflits d'intérêt (le propriétaire est également le dirigeant), des droits de propriété qui sont exclusivement détenus par des acteurs internes à la firme, et de l'absence de l'asymétrie de l'information rendue possible par les liens familiaux. Ce constat, nous l'avons vérifié à *CEVTAL*. En effet, les dirigeants de *CEVTAL* étant de la même famille et du fait de la concentration du capital au sein de cette famille, ils sont très liés émotionnellement, et montrent une grande vigilance à la pérennité de l'entreprise et des attitudes d'intendance majeures. C'est ainsi qu'ils placent les intérêts communs, notamment la réputation de la firme, avant leurs intérêts individuels, réduisant ainsi les biais comportementaux. Il est vrai parfois que des conflits entre les actionnaires de la même famille puissent exister, mais devant l'intérêt de la firme et surtout le respect qu'ils vouent à leur père, les propriétaires parviennent à s'entendre et les conflits se dissipent rapidement. C'est ce que nous avons pu comprendre de notre lecture de la biographie d'*Issad Rebrub (Hafsi, 2013)*. De plus, la présence d'administrateurs externes, nommés même à la tête des différents comités d'audit interne, permet le contrôle des dirigeants actionnaires.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

Toutefois, cela n'empêche que ces dirigeants/actionnaires disposent d'une forte latitude managériale qui leur permet de prendre différentes initiatives, notamment en ce qui concerne les décisions stratégiques, soumises néanmoins à l'approbation finale du CA. Pour les décisions opérationnelles, les gestionnaires intermédiaires ont une forte marge de manœuvre dans la prise de décision. Les décisions stratégiques sont prises par les différents comités délégués par le CA (pouvoir large attribué par le CA), mais soumises à l'approbation finale du CA.

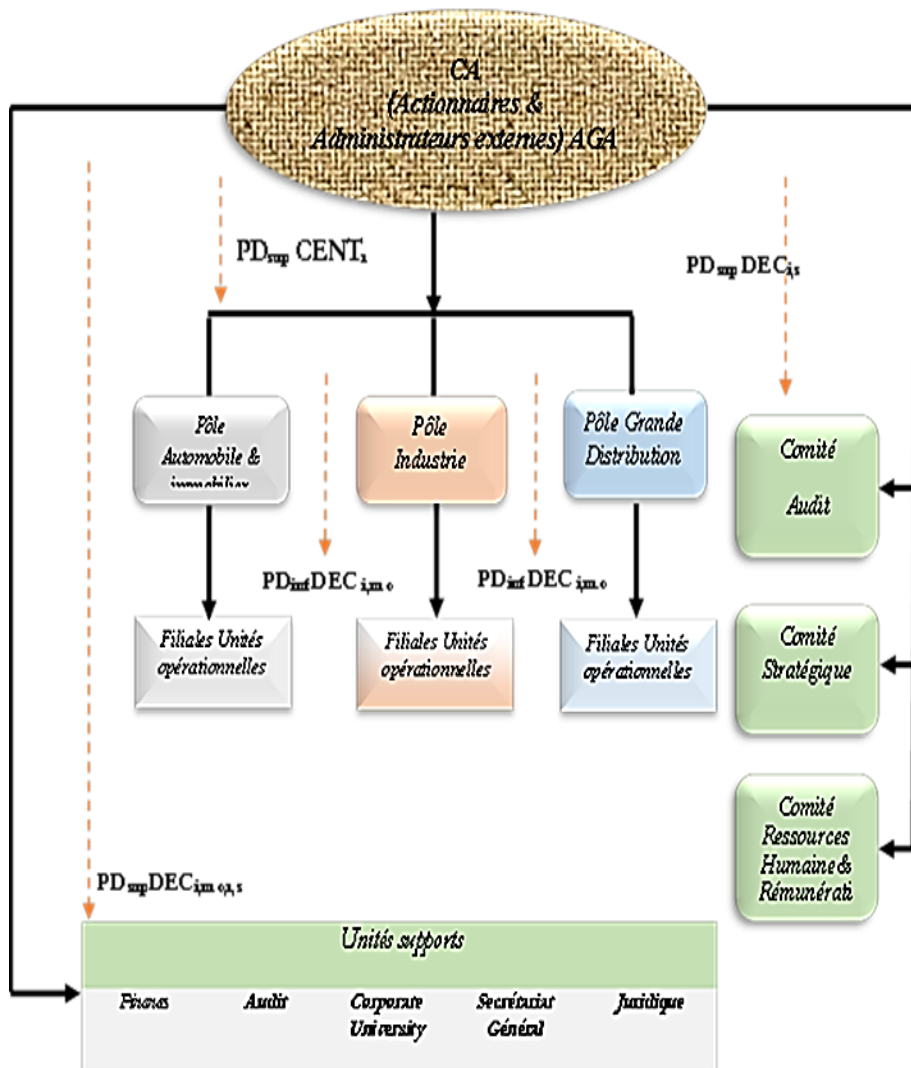
✓ **Le système de rémunération des dirigeants**

La rémunération des dirigeants de *CEVITAL* diffère selon qu'il s'agisse de dirigeants/propriétaires ou de gestionnaires intermédiaires. Pour les dirigeants actionnaires, nous n'avons pas pu obtenir d'information sur leurs émoluments (étant donné que l'entreprise n'est pas cotée en Bourse), mais pour les dirigeants intermédiaires, leur rémunération dépend du type d'activité de l'entreprise. Dans les activités industrielles, les dirigeants obtiennent une rémunération mixte ; une partie fixe et l'autre variable, la première est plus importante que la seconde. Dans les activités commerciales en revanche, la partie variable de la rémunération est plus notable en raison du caractère négociable des transactions. Ainsi, les dirigeants réalisant des contrats commerciaux juteux sont rémunérés en fonction de ces contrats, et bien entendu en plus de la partie fixe. Cela suppose que la rémunération est indexée à la performance commerciale et économique. D'une manière générale, la mission de la définition de la rémunération des dirigeants revient au comité des ressources humaines et rémunération qui statue sur les émoluments des différents dirigeants. Mais, globalement les dirigeants de *CEVITAL* affichent une certaine satisfaction quant à leurs rétributions, comparativement à ce qu'ils touchaient jadis dans les entreprises publiques. Cela suppose que le contrôle des dirigeants se fait sur la base de la performance comptable et des contrats de performance établis entre les parties.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

La figure suivante détaille le processus décisionnel de CEVITAL:

Figure N° 23 — Organes de gouvernance et ceux participatifs au processus décisionnel de CEVITAL



Source: Auteur

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

✓ Création et appropriation de la rente organisationnelle par les différents partenaires de CEVITAL

Par l'application du modèle théorique sur *CEVITAL*, nous ambitionnons d'évaluer la création de valeur, ainsi que son appropriation par les différentes parties prenantes du Groupe.

Tableau N°33 — Application du modèle théorique sur l'entreprise CEVITAL

	PD_{sup}	$DEC_{i,m,o,s}$	PD_{sup}	$CENT_r$	PD_{inf}	PD_{inf}	$LAT-M_{fit}$	$LAT-M_{mdn}$	$LAT-M_{fb,l}$	SR_{indx}	SR_{n-indx}	GAP (*)	Création de valeur (total+)
$VOPA_{dig}$	+	-	/	/	+	/	/	/	+		*	+++ *	
$VOPA_{act}$	+	-	+	-	+	/	/	/	/			+++	
$VOPA_{sal}$	/	/	+	-	/	/	/	/	+	-		++	
$VOPA_{clit}$	+	-	+	-	/	/	/	/	/	-		++	
$VOPA_{frs}$	/	/	+	-	/	/	/	/	/	-		+	

Source: Auteur

En raison de la structure de propriété particulière de *CEVITAL*, fondée sur un actionnariat familial concentré, nous avons relevé une certaine confusion entre la fonction de propriété et celle décisionnelle, dans la mesure où le Directeur Général est également l'un des propriétaires familiaux du Groupe (dirigeants actionnaires). Autrement dit, les actionnaires de *CEVITAL* sont actionnaires et les seuls propriétaires de l'entreprise qui sont pour certains aussi dirigeants. Ils doivent être distingués des dirigeants supérieurs et des dirigeants intermédiaires qui, eux ne sont pas propriétaires de l'entreprise et, par conséquent, nous les considérons comme des salariés spécifiques. C'est pour cette raison que nous examinons la création de valeur et son appropriation par les actionnaires de *CEVITAL* en tant qu'uniques propriétaires, mais également en tant que managers propriétaires. Quant aux dirigeants intermédiaires, l'analyse de la valeur en ce qui les concerne, se fera avec l'examen que nous ferons sur les salariés de l'entreprise.

Comme nous l'avons signifié plus haut, le fait que les propriétaires de *CEVITAL* soient aussi dirigeants et membres d'une seule famille, cela a contribué significativement à limiter les pertes d'efficience, en contenant les conflits d'agence et cognitifs potentiels, ainsi que les biais comportementaux. Les actionnaires de

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

CEVTAL ne sont pas de “simples” propriétaires ou investisseurs, car ils sont diplômés des plus prestigieuses écoles du monde (Hafsi, 2013) et ils bénéficient d'une forte latitude managériale, en raison de la politique de l'entreprise qui prône une décentralisation du processus décisionnel $[(PD_{sup} DEC_{i,m.o,s}), (PD_{inf} DEC_{m.o})]$. Ces éléments sont des facteurs favorables à la création de rente organisationnelle. Quant à la répartition de la valeur actionnariale, et même si nous n'avons pas pu obtenir d'informations crédibles sur les dividendes perçus par les différents actionnaires, nous estimons néanmoins qu'elle est équitable, compte tenu du caractère concentré de l'actionnariat, d'une part, et du fait que leur père et fondateur du Groupe soit également actionnaire, d'autre part. Néanmoins, des antagonismes d'intérêt peuvent subsister entre les propriétaires familiaux du groupe et les dirigeants extrafamiliaux. Ce constat va dans le sens de notre **résultat théorique N° 5a**.

En considérant ces propriétaires comme des **dirigeants** propriétaires, et du moment qu'ils jouissent d'une forte latitude managériale ($LAT-M_{fit}$), ainsi que d'une décentralisation du processus décisionnel en termes d'initiative, de mise en œuvre et de la surveillance ($PD_{sup} DEC_{i,m.o,s}$), nous supposons que ces facteurs leur permettent une création et une captation de la valeur organisationnelle appréciable, même si nous n'avons pas pu déterminer le système de leur rémunération, du fait que l'entreprise n'est pas cotée en Bourse et que la rémunération par la performance boursière devient par conséquent irréalisable. En général, la latitude managériale dont bénéficient les dirigeants du Groupe, qu'ils soient propriétaires familiaux ou non propriétaires et extrafamiliaux, renforce fortement le capital managérial, ainsi que la notoriété économique et même politique des dirigeants, comme le montre le prix de la personnalité de l'année reçu par I. Rebrab à Ventura en Italie, le 15 Avril 2015. Ce constat permet d'approuver en grande partie notre **résultat théorique N°5c**.

Vis-à-vis des **salariés**¹⁸⁴, la valeur susceptible d'être appropriée se base sur le système de rémunération de l'entreprise et leur valeur sur le marché de travail, ainsi que sur les mesures des performances individuelles instaurées par le contrôle hiérarchique et le comité des ressources et rémunération mis en place par CEVTAL. De prime à bord, nous pouvons avancer que le fait CEVTAL ne soit pas cotée en Bourse (inexistence de stocks options et donc de salariés actionnaires), cela réduit la part de la valeur organisationnelle susceptible d'être appropriée par les salariés, notamment ceux présentant des compétences spécifiques, tels que les dirigeants. Par conséquent, le système de rémunération basé sur la performance comme mécanisme

184- Nous désignons les salariés subalternes et les cadres dirigeants de l'entreprise, excluant les dirigeants actionnaires ou propriétaires.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

de coordination interne pourrait s'avérer insuffisant, ce qui pourrait causer au final un relâchement du système d'incitation et de motivation. Toutefois, les rétributions accordées aux salariés sont en réalité assez satisfaisantes et incitatives, *a fortiori* si on les compare à ce qui se fait en la matière dans les entreprises concurrentes, notamment les entreprises publiques. *CEVTAL* demeure une entreprise très attractive pour les compétences nationales¹⁸⁵, qui selon les interlocuteurs de l'entreprise, ne peuvent pas trouver mieux, ce qui pourrait atténuer considérablement leurs comportements opportunistes potentiels. En effet, malgré la quasi-inexistence d'un marché de managers en Algérie, les différentes incitations pour les dirigeants à accroître la création de valeur actionnariale notamment, sont renforcées par la forte attractivité de *CEVTAL* qui constitue un mécanisme efficace contre les biais comportementaux. La décentralisation du processus décisionnel implique une meilleure création et captation de la rente organisationnelle par les salariés, même s'ils ne sont pas membres du GAP. Ainsi, nous ne pouvons vérifier nos **résultat N°5b** et **Résultat N°5c** qu'en partie, du fait que les salariés de *CEVTAL* ne sont pas actionnaires de l'entreprise. Cependant, les résultats de cette analyse convergent avec ce résultat théorique pour ce qui est des salariés dont les dirigeants. Mais, quand est-il des clients et fournisseurs de *CEVTAL*?

Le marché des biens et services exerce une pression qui se manifeste par une concurrence accrue, notamment celle exercée par les entreprises étrangères opérantes en Algérie et par les produits importés, et la complexification du management du Groupe ainsi que son gigantisme, ont conduit *CEVTAL* à faire des efforts d'organisation interne et à miser sur le rapport qualité/prix des plus attractif du marché pour l'ensemble de ses gammes de produits (marquage CE, la normalisation ISO et OHSAS, adoption des procédés et des technologies de pointe, etc.), afin de répondre à sa clientèle. Cette pression concurrentielle a été donc bénéfique pour **les clients** en termes de qualité et des prix des produits et services offerts par *CEVTAL*¹⁸⁶. La décentralisation des processus décisionnels au niveau supérieur de l'initiative, de la mise en œuvre et de la surveillance (veille stratégique, veille technologique et veille qualité) [DEC_{sup} $DEC_{i.m.o.s}$, PD_{inf} $DEC_{m.o}$], en plus de la décentralisation de la décision au niveau inférieur de la mise en œuvre (les décisions qui partent du bas vers le haut de la hiérarchie), accroissent la captation de la valeur

185- À la fin de l'année 2014, le Groupe *CEVTAL* emploie 18 000 entre salariés et collaborateurs (données de 2018) et comme nous l'avons signalé auparavant, la plupart des cadres dirigeants de l'entreprise présentent une longue expérience et des compétences spécifiques acquises dans le secteur public.

186- Même si *CEVTAL* est quasi-monopolistique dans certaines de ses activités, il n'en demeure pas moins que sa politique fondée sur la qualité ne change pas d'une activité à une autre.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

organisationnelle par les clients. Celle-ci est fortement conditionnée par l'intensité concurrentielle du marché. Pour le Groupe *CEVTAL*, dans les filières soumises à une forte concurrence, cette thèse se confirme, mais même dans les filières où *CEVTAL* est moins concurrencée, les clients ne sont pas en reste, car la politique du Groupe en matière de clientèle est orientée vers la qualité élevée de ses produits. Par ailleurs, le taux de croissance estimable des activités de *CEVTAL* a été profitable pour *les fournisseurs*, car leurs activités se sont également accrues, mais également la concurrence qui s'exerce entre eux, induisant ainsi une augmentation de la valeur organisationnelle appropriée et créée. Ce constat renforce la véracité du **résultat théorique N°5b** pour la partie concernant les clients et fournisseurs. Toutefois, du fait que ces derniers ne sont pas membres du GAP, il nous est impossible de vérifier la plausibilité de ce résultat théorique dans sa deuxième partie. Malgré-cela, nous estimons que l'introduction en Bourse de *CEVTAL* pourrait accroître la valeur créée et celle captée par les clients, fournisseurs et salariés de l'entreprise.

1.2. Le Groupe SAIDAL

Nous rétorquons la même méthode ou démarche empirique adoptée pour l'analyse du groupe *CEVTAL*, sur le Groupe *SAIDAL*.

1.2.1. Organes et mécanismes de gouvernance de SAIDAL

La gouvernance du Groupe *SAIDAL*, à l'instar des autres groupes industriels en Algérie, repose sur une structure duale: Conseil d'Administration – Assemblée Générale, rattachée au gouvernement via le CPE, ce qui maintient une confusion fonctionnelle entre les pouvoirs publics ou politiques et le Groupe. Le **Conseil d'Administration** de *SAIDAL* est composé de 10 membres dont un Président du Conseil, cinq (05) membres administrateurs, deux (02) membres représentants des travailleurs et deux (02) commissaires aux comptes. En référence au code de commerce algérien, le CA est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom du Groupe dans la limite de l'objet social et sous réserve des droits relevant de la compétence exclusive de l'AGA. Le CA tient six (06) séances ordinaires par années, mais sur demande de l'Assemblée Générale du Groupe, il peut tenir des réunions extraordinaires. Il s'occupe de l'organisation générale de l'entreprise; ratifie les programmes stratégiques et de développement; approuve le budget, le bilan social et les comptes de résultats; se prononce sur les contrats des cadres dirigeants du groupe, ainsi que les conditions de recrutement et de rémunération du personnel (*Rapport du Conseil d'Administration de SAIDAL*, 2015). L'**Assemblée Générale des Actionnaires** est l'organe souverain des droits de propriété sur les actions du Groupe *SAIDAL*. Conformément au code du commerce

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

algérien, l'AGA est constituée de tous les actionnaires. Elle est convoquée par le CA, conformément aux dispositions des statuts de la société. L'AGA est celle qui vote et met fin au mandat du Président du CA, comme elle désigne et met fin au mandat du Directeur Général du Groupe. Elle statue, entre autres, sur les modifications des statuts de la société; création de sociétés et prises de participations; désignation de commissaires aux comptes; les programmes généraux d'activités, etc. Elle ne délibère qu'en présence de la moitié des actionnaires ayant droit de vote. Ce dernier est proportionnel au nombre d'actions détenues par l'actionnaire (article 685 du code de commerce algérien).

En général, l'AGA exerce un contrôle effectif sur les dirigeants, car c'est dans ses prérogatives d'approuver ou de désapprouver les politiques menées par les dirigeants de l'entreprise, notamment avec la présence d'un actionnaire dominant. Dans le cas de *SAIDAL*, les actionnaires privés sont minoritaires et ne constituent que 20% du capital du Groupe, devant un actionnaire public constituant un actionnaire de contrôle. À l'inverse de L'AG, le contrôle exercé par CA de *SAIDAL* ne devrait être que dérisoire en présence d'un actionnaire de contrôle. En effet, avec un actionnariat dominé par la participation publique, la structure de gouvernance notamment le CA est marqué par un centralisme et un déséquilibre de pouvoirs au sein du CA, en dépit de la présence de deux commissaires aux comptes qui sont censés assurer le contrôle externe et deux représentants des travailleurs. Le contrôle de l'Assemblée Générale des Actionnaires ou celle des travailleurs est plus rigoureux et ces deux organes détiennent un pouvoir plus significatif, comme l'attestent les derniers événements qu'a connus le Groupe. En effet, les travailleurs et actionnaires privés du Groupe se sont unis pour limoger le PDG que le ministère de la tutelle a nommé et ils ont imposé un directeur général et un président du CA. Ainsi, la privatisation du Groupe *SAIDAL* qui est censée modifier le système de gouvernance, d'une gouvernance centralisée caractérisant les entreprises publiques vers une gouvernance moins centralisée ou avec un degré de décentralisation significatif, en raison de la présence d'actionnaires privés, le fonctionnement des mécanismes de gouvernance de *SAIDAL* n'a pas connu une véritable métamorphose, comme on pouvait s'attendre, hormis la constitution d'une structure duale (Président du CA et Directeur Général)¹⁸⁷. Le niveau de centralisation ou de décentralisation du système de gouvernance dépend de la proportion qu'occupe l'actionnaire étatique, *i.e.* de la structure de propriété. Ainsi, nous observons qu'en raison du maintien d'une présence

187- Cette mesure pourrait améliorer le fonctionnement du CA, compte tenu de la nomination d'un représentant des actionnaires minoritaires comme président du CA. Cependant, nous ne pouvons pas nous prononcer sur ces effets potentiels sur le CA, car cela ne fait même pas une année depuis qu'elle s'est concrétisée.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

étatique substantielle (actionnaire public dominant), le **contrôle hiérarchique** comme mécanisme de gouvernance ne trouve pas ici toute sa substance. En effet, il s'exerce principalement par des contrôles budgétaires périodiques et des bilans qui se font *a posteriori*, avec l'absence de contrat de performance de qualité et sérieux, le contrôle hiérarchique ne peut pas prétendre à une grande efficacité de contrôle. Pour la **surveillance mutuelle** qui s'exerce par la concurrence entre les managers et la réputation, l'évaluation de son efficacité dépend du mode de nomination des dirigeants. Cette dernière, en raison de la prédominance de l'actionnariat public dans la structure de propriété du Groupe, elle relève du CPE (ministère de tutelle) pour le Dirigeant du Groupe, et du CA pour les dirigeants intermédiaires. En l'absence d'un marché de managers effectif et, connaissant le mode de nomination étatique, l'efficacité de la surveillance mutuelle en tant que mécanisme interne de gouvernance est remise en cause.

Toutefois, ces dernières années, et à la faveur des contrats de partenariats signés par le Groupe avec des entreprises étrangères, notamment celui signé en 2012 avec *Novo Nordisk*, le Groupe *SAIDAL* s'est doté d'une charte d'éthique. Cette dernière a été suivie d'un plan d'action des principes à mettre en place pour l'application de cette charte qui préconise la création d'un climat de confiance entre l'administration et les travailleurs. Cela fait de lui l'une des premières entreprises à se pencher concrètement sur la question de la gouvernance d'entreprise en Algérie, ce qui laisse présager une amélioration (même relative) de son système de gouvernance. Le développement précédent renforce la plausibilité de notre **résultat théorique R 4b**, sauf pour la surveillance mutuelle, en raison de l'absence d'un marché de managers.

1.2.2. Adéquation des variables de recherche et exécution du modèle théorique

Dans ce point, nous verrons ce que donnera la transposition de nos variables de recherche sur le Groupe *SAIDAL*.

✓ Structure de propriété de SAIDAL

En s'appuyant sur l'ordonnance N°95/22 du 26 Août 1998 relative à la privatisation des entreprises publiques éligibles au programme de privatisation, l'AG extraordinaire du 22 Juin 1998, et sur proposition du CA, a adopté la résolution N°04, autorisant la privatisation de *SAIDAL* à la hauteur de 20% de son capital, évalué à 2 500 000 000 DA. Au terme de cette opération d'admission à la cote réalisée en 1999, l'entreprise a cédé 20% de son capital, soit 2 000 000 actions sur un total de 10 000 000 actions. Le Groupe *SAIDAL* est donc une société à capitaux, créée sous

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

forme d'une société par actions détenue à la hauteur de 80% par l'État algérien et les 20% restant sont la propriété d'investisseurs institutionnels et des personnes physiques et ce, suite à l'introduction de l'entreprise à la Bourse d'Alger. Le groupe détient par ailleurs des participations dans différentes entreprises étrangères dans le cadre d'accords de partenariat, sans qu'il soit majoritaire. Ainsi, la structure de propriété du Groupe *SAIDAL* se caractérise par une propriété hybride et un actionnariat concentré à dominance public (un actionnariat privé minoritaire), en raison de la privatisation partielle de l'entreprise. En effet, la loi en Algérie n'autorise la privatisation des entreprises publiques qu'à la hauteur de 20% seulement de leur capital. Cette structure de propriété correspond à la codification (*SP_{hyb}ACT_{pub/conct}*).

✓ Privatisation partielle et processus décisionnel

En théorie, la privatisation même partielle s'accompagne d'une décentralisation d'une ou plusieurs étapes du processus décisionnel au niveau supérieur comme au niveau inférieur, selon la nature stratégique ou opérationnelle des décisions. Dès lors, on pourrait s'attendre à une tendance vers une décentralisation plus prononcée du processus décisionnel. Or, pour ce qui de *SAIDAL* et au niveau supérieur, le pouvoir décisionnel du Groupe est subordonné à la tutelle (CPE), du fait que les décisions stratégiques concernant notamment les propositions de plans de développement (prise de participation, accords de partenariat, investissements lourds, etc.) du Groupe sont soumises systématiquement à l'approbation des ministres siégeant au CPE (*PD_{sup}CENT_r*). Cela exprime une centralisation des décisions de gestion et de leur ratification, et démontre une fois de plus que l'État ne veut pas desserrer sa mainmise sur le Groupe, comme il n'est pas prêt à renoncer à son pouvoir décisionnel. Pour les décisions considérées moins stratégiques (financement, exploitation, etc.), la ratification se fait au niveau du CA et de l'AG. Quant aux décisions opérationnelles, elles s'effectuent plutôt au niveau des directions développement. La prise d'initiative revient aux organes qui concentrent les différentes compétences du Groupe. Ainsi, nous remarquons une large autonomie et décentralisation quant aux initiatives au niveau des fonctions supports et des directions développements (*PD_{sup}DEC_j*). La mise en œuvre des différentes initiatives, une fois approuvées par le niveau supérieur de l'organisation, revient à la Direction Opérations qui constitue le niveau intermédiaire de la hiérarchie et à qui on confie la tâche de coordonner la mise en œuvre entre les niveaux supérieur et inférieur de l'organisation (*PD_{sup}DEC_{m.o}*). La mise en œuvre opérationnelle est confiée aux six (06) sites de production répartis entre les villes d'Alger, Médéa, Constantine et Annaba (*PD_{int}DEC_{m.o}*). Pour la dernière étape du processus décisionnel, en l'occurrence la surveillance, celle-ci revient aux différents organes de contrôle qui constituent la gouvernance du Groupe, à savoir: le

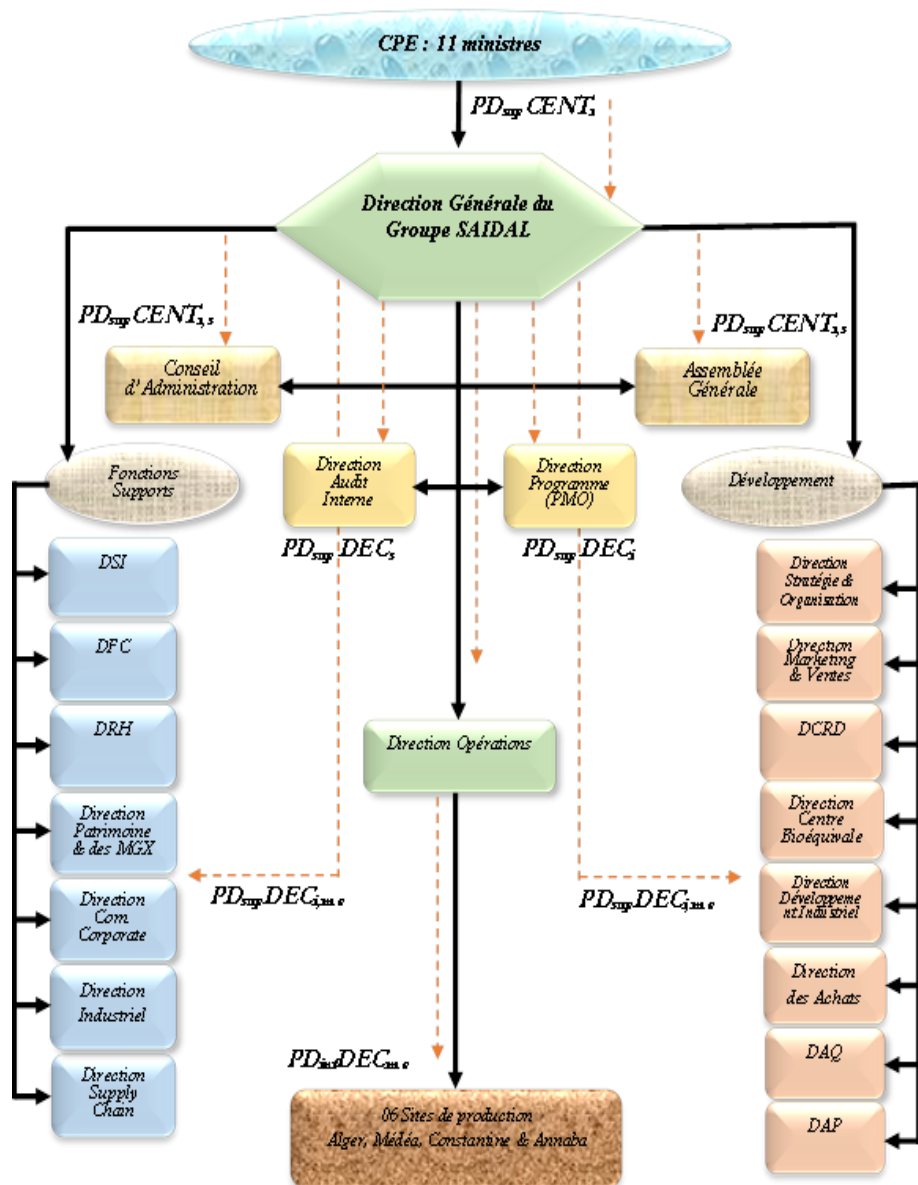
Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

CA et l'AG (*PD_{sup} CENT_s*). La direction du Groupe s'est dotée d'une direction d'audit interne, afin de renforcer le contrôle exercé par le CA notamment.

Néanmoins, comme nous l'avons constaté, la privatisation de *SAIDAL* n'a pas permis une réelle modification de l'architecture organisationnelle par une véritable décentralisation des droits décisionnels, ni une marge de manœuvre plus prononcée des gestionnaires, ou encore une réduction des niveaux hiérarchiques. Pire encore, les relations entre l'État actionnaire représenté par le ministre de l'industrie et des mines, d'une part, et les cadres dirigeants et actionnaires privés de *SAIDAL*, d'autre part, ne cessent de se dégrader depuis que l'ancien PDG du Groupe *Derkaoui B.* a été brutalement limogé par le ministre de tutelle. Cela a entraîné une cascade de démissions des cadres dirigeants protestataires. Le règne de son remplaçant *Hammouche M.*, désigné par la tutelle, n'a duré que sept (07) mois. Les actionnaires et cadres du Groupe n'ont jamais pardonné au ministre de tutelle *Bouchouareb* son immixtion dans les affaires du Groupe, et dans une réunion extraordinaire de l'AG houleuse, ils ont procédé au limogeage de *Hammouche M.*, à qui ils incombent la responsabilité du climat délétère qui règne au sein du Groupe. Par ailleurs, l'Assemblée Générale de l'entreprise et le Conseil d'Administration du Groupe ont décidé de scinder la direction du groupe en deux: un directeur général et un président du conseil d'administration. Au premier poste a été nommé Tounsi-Yacine Y., ancien directeur des projets, alors qu'on a désigné au second poste *Kerboub H.*, représentant des petits apporteurs. Avec cette réorganisation, le groupe espère retrouver rapidement le climat de confiance perdu depuis quelques mois et redonner confiance à ses employés. Cette cacophonie démontre les conséquences désastreuses du bricolage et le manque de vision des responsables de la tutelle. Par ailleurs, de par la faible participation de l'actionnariat privé dans le capital du Groupe *SAIDAL*, les actionnaires minoritaires étaient exclus de la prise de décision. Néanmoins, les choses peuvent changer avec la nomination de leur représentant à la présidence du CA. Quant à la communication au sein du Groupe, les rapports d'activité semestriels établis et communiqués par *SAIDAL*, nous paraissent très insuffisants pour bien communiquer avec les différents partenaires internes ou externes.

La figure suivante illustre le processus décisionnel et les organes de gouvernance du groupe *SAIDAL*, tel que sus expliqué :

Figure N°24 — Organes décisionnels du Groupe SAIDAL



Source: Auteur

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

✓ **La latitude des managers**

Après la privatisation même partielle du Groupe *SAIDAL*, on pourrait s'attendre à une latitude managériale accrue par rapport à l'autorité publique. Or, le caractère concentré et public de l'actionnariat et la centralisation de la ratification ($PD_{sup}CENT_r$) ne permettent pas aux dirigeants, ni au Groupe la négociation et la conclusion de contrats stratégiques sans l'intervention des pouvoirs publics. À titre d'illustration, nous pouvons citer l'exemple de l'Ex PDG du Groupe qui a été limogé, parce qu'il a refusé le dictat du ministre de tutelle concernant un contrat de partenariat. De plus, la présence majoritaire des pouvoirs publics au sein du CA, constitue une contrainte majeure pour les dirigeants qui se voient trop ceinturés.

✓ **Système de rémunération et d'incitation des dirigeants**

L'introduction du groupe *SAIDAL* en Bourse peut s'accommoder à une rémunération des dirigeants s'appuyant sur des performances boursières et/ou comptables, or le système de rémunération des dirigeants de *SAIDAL* est fonction des contrats établis entre les parties prenantes et la réalisation des objectifs fixés dans le cadre de cette relation contractuelle. Cela fait qu'elle se compose d'une partie fixe et d'une autre variable, mais qui demeure *in fine* en deçà des espérances et des responsabilités assurées, notamment lorsqu'ils comparent leurs rétributions avec celles de leurs homologues des entreprises partenaires du Groupe.

✓ **Création et appropriation de la rente organisationnelle**

Dans le développement précédent, nous avons examiné les différentes variables dont dépendent la création et l'appropriation de la rente organisationnelle au sein de *SAIDAL*. À présent, nous illustrons cette dynamique en nous appuyant sur notre modèle théorique.

Tableau N°34 — Opérationnalisation du modèle de création et d'appropriation de valeur organisationnelle sur le Groupe SAIDAL

	$PD_{sup} DEC_i$	$PD_{sup} CENT_{f,s}$	$PD_{inf} DEC_{m,o}$	$PD_{inf} CENT'_x$	$LAT-M_{fit}$	$LAT-M_{mdn}$	$LAT-M_{tbl}$	SR_{indx}	SR_{n-indx}	GAP	Création de valeur (total+)
$VOPA_{dig}$	+	-	/	/	/	(ou)	-	+	-		++
$VOPA_{act}$	+	-	+	-	/	(ou)	-	/	/		++
$VOPA_{sul}$	/	/	+	-	/	/	/	+	-	*	+(+*)
$VOPA_{clit}$	+	-	+	-	/	/	/	+	-	*	++(+*)
$VOPA_{fis}$	/	/	+	-	/	/	/	+	-	*	+(+*)

Source: Auteur

La privatisation de *SAIDAL* pouvait s'apprêter à une décentralisation du processus décisionnel au profit de la marge d'action des **dirigeants**. Or, comme nous l'avons mentionné précédemment, le maintien d'une présence étatique substantielle a induit un actionnaire de contrôle qui limite les initiatives des dirigeants. L'absence de dirigeants membres du GAP et le système de rémunération non indexée à la performance boursière appliqué par le Groupe, ne permettent pas une optimisation de la création de valeur et son appropriation par les dirigeants du Groupe.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

SAIDAL est taxée d'objectifs non économiques souvent contradictoires avec la création de valeur pour les **actionnaires**, confortant ainsi la divergence d'intérêts induite par la structure de l'actionnariat de l'entreprise qui se caractérise par la coexistence des actionnaires privés minoritaires avec un actionnaire public majoritaire. Les actionnaires minoritaires sont souvent exclus de la prise de décision, ce qui réduit leur appropriation de la valeur au profit de l'actionnaire public dominant.

Quant aux **salariés** du Groupe, la seule présence dans le processus décisionnel résidait dans l'AG via leurs deux représentants. La privatisation partielle devrait aboutir à une participation plus effective des salariés dans le processus décisionnel et une meilleure captation de la valeur organisationnelle. Toutefois, la structure actionnariale de *SAIDAL* après l'ouverture d'une partie uniquement de son capital, n'indique pas une participation significative des salariés dans le processus décisionnel, ni une amélioration notable de la valeur appropriée. Nous pensons néanmoins que cela pourrait s'améliorer avec la nomination du représentant des actionnaires minoritaires dont les salariés, au poste du président du CA, et du fait que certains d'entre eux sont également actionnaires. Par ailleurs, nous sommes dans l'incapacité de nous prononcer sur les clients et les fournisseurs, car nous ne pouvons ni confirmer ni infirmer s'ils sont actionnaires du Groupe, à cause du manque d'information sur l'actionnariat de *SAIDAL*. Ainsi, d'après les développements précédents, nous pouvons affirmer que partiellement notre **résultat théorique R 5b**. En effet, ce résultat est confirmé pour les salariés mais nous sommes dans l'incapacité d'apprécier la création et la captation de la valeur pour les clients et les fournisseurs, car nous ne savons pas s'ils sont membres du GAP ou non.

1.3. Gouvernance du Groupe SONEGGAZ

Ce point est consacré à l'examen de l'architecture organisationnelle du Groupe *SONEGGAZ*, du système de gouvernance correspondant, ainsi que la création et la répartition de la valeur organisationnelle qu'il permet.

1.3.1. Organes et mécanismes de gouvernance du Groupe SONEGGAZ

L'organisation du Groupe *SONEGGAZ* se caractérise, comme la majeure partie des entreprises publiques, par la confusion des fonctions de directeur général et de présidence du conseil d'administration (structure duale), et le système de gouvernance organisationnelle reposant sur un Conseil d'Administration et une Assemblée Générale qui remplit le rôle d'un conseil de surveillance que nous avons traité dans le cadre théorique.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

Le **Conseil d'Administration** de la *SONELGAZ* est composé du président du conseil qui est également le directeur général, de trois (03) administrateurs externes désignés par le CPE, de deux (02) administrateurs internes (Président et Vice-président du Comité de Participations, qui sont également les représentants des travailleurs), et occasionnellement d'un commissaire aux comptes désigné également par le ministère de tutelle. La confusion fonctionnelle entre le président du CA et le Directeur général a entamé notablement le pouvoir de contrôle du CA. Cette faiblesse disciplinaire du CA est d'autant plus grave en présence d'administrateurs qui, parfois manquent de formation adéquate, ou ignorent le fonctionnement et les contraintes de l'entreprise.

L'**Assemblée Générale** se réunit habituellement une fois par an en session ordinaire sur demande du CA, ou en session extraordinaire lorsque cela est nécessaire. Elle se prononce sur la stratégie, les choix d'investissement, les comptes annuels, la politique de développement des filiales et les accords de partenariat.

Nous avons observé au niveau de la *SONELGAZ* un formalisme du **contrôle hiérarchique**, axé sur le contrôle budgétaire qui se fait *a posteriori* et des contrats de performance établis entre le CPE (à travers de ministère de tutelle) et le dirigeant de l'entreprise. En effet, selon les informations recueillies, le PDG du Groupes est soumis à un contrat de performance dès sa nomination. Cette procédure s'étale également aux différents managers des filiales et des cadres intermédiaires. Toutefois, l'effectivité du contrôle hiérarchique est remise en cause, car le maintien ou non de ces dirigeants dans leur poste n'est pas conditionné par leurs seules performances mais dépend plutôt de leurs relations avec les réseaux politiques. Cela est aussi valable pour la **surveillance mutuelle**, en raison la subjectivité frappante dans la nomination des dirigeants et de l'absence d'un véritable marché de managers. En définitive, le système de gouvernance du Groupe *SONELGAZ* se caractérise par son inefficacité, *premièrement* à encadrer les dirigeants; et *deuxièmement* à permettre l'apparition de compétences managériales. Ce constat corrobore notre **résultat théorique R3**.

1.3.2. Application du modèle théorique et adaptation des variables de recherche sur *SONELGAZ*

Comme nous avons appliqué notre modèle théorique sur les deux entreprises précédentes, nous le répliquons également sur le Groupe *SONELGAZ*.

✓ **Structure de propriété du Groupe SONELGAZ**

Le groupe *SONELGAZ* est une société par actions dans laquelle l'État détient la totalité des actions et représente donc son unique actionnaire. Toutefois, l'entreprise n'est pas introduite en Bourse et l'ouverture de son capital n'est jamais posée. En effet, la loi N° 02-01 du 05 Février 2002 ouvre le secteur de la production de l'énergie électrique à la concurrence, mais ne prévoit pas sa privatisation même partielle, car l'État considère l'industrie de l'électricité et du gaz comme étant hautement stratégique et doit demeurer un monopole public. Il faut souligner que pour la surveillance, celle-ci se fait à deux niveaux: au niveau du Groupe et aux niveaux de chaque filiale avec leurs différents organes de contrôle. Cela a induit au final une structure de propriété qui se caractérise par un 'actionnariat' public concentré (*SP_{pub} ACT_{conct}*).

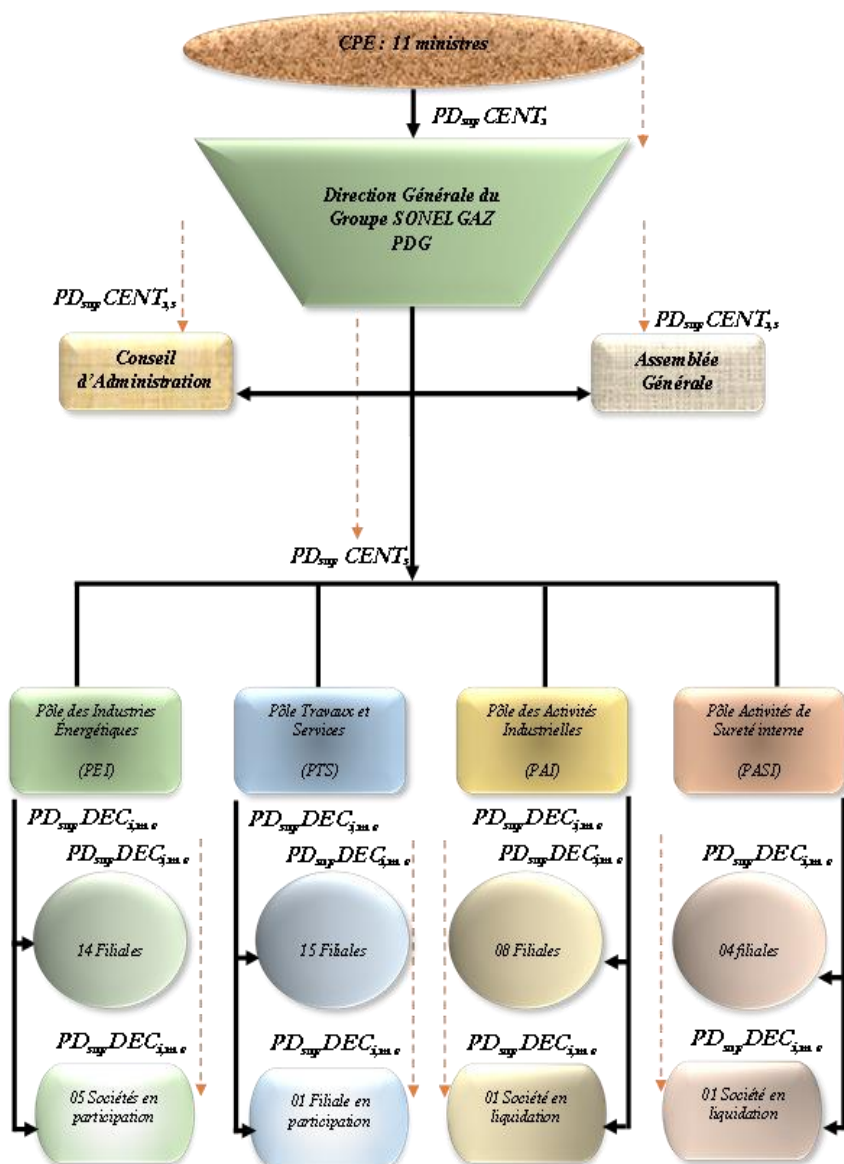
✓ **Le processus décisionnel au sien de la SONELGAZ**

L'examen du processus décisionnel du Groupe *SONELGAZ* confirme dans une large mesure les résultats de notre cadre théorique sur l'architecture organisationnelle des entreprises publiques, notamment les entreprises monopolistiques.

Le processus décisionnel du Groupe *SONELGAZ* se caractérise par une centralisation accrue au niveau supérieur pour ce qui est de la ratification des décisions stratégiques, nécessitant des investissements lourds et qui engagent l'avenir de l'entreprise, ou encore quand il s'agit de prise de participations ou de liquidation de filiales (*DEC_{sup}CENT_r*). Pour les initiatives, il y a une forte décentralisation du processus décisionnel au niveau supérieur au profit des filiales et des différentes divisions (*PD_{sup}DEC_i*), là où se concentrent les compétences diverses du Groupe. La mise en œuvre des décisions ratifiées est confiée, quant à elle, aux différentes filiales qui la décentralisent à leur tour aux différentes divisions opérationnelles (*PD_{sup}DEC_{m.o}*). La surveillance revient aux différents organes du Groupe, à commencer par le CA, l'AG et les différents auditeurs (*PD_{sup}CENT_s*). La coordination entre les responsables du Groupe au niveau supérieur et les différentes filiales est assurée par les responsables de chaque pôle.

Cela nous conduit *in fine*, à conclure que le processus décisionnel de *SONELGAZ* est très centralisé, comme le montre la figure suivante:

Figure N°25 — Organes décisionnels du Groupe SONELGAZ



Source: Auteur

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

✓ **Actionnariat public exclusif et latitude managériale**

La propriété publique et l'actionnariat unique qui caractérisent le Groupe *SONELGAZ* ne permettent pas aux dirigeants de jouir d'une latitude managériale significative pour ce qui est des décisions de grande ampleur. Mais pour les décisions de moindre importance ou celles relevant du domaine opérationnel, nous avons remarqué une forte marge de manœuvre qui permet aux différents dirigeants et cadres intermédiaires d'assurer leurs besognes avec plus de liberté.

Cette limitation de latitude décisionnelle pour les questions d'ordre stratégique peut s'expliquer par le caractère stratégique du secteur énergétique, et le souci pour les pouvoirs publics de protéger un domaine qu'ils considèrent comme relevant de la souveraineté du pays et un outil de politique sociale et de réputation internationale (maximisation de taux d'électrification et étendre le réseau d'approvisionnement des foyers algérien en gaz).

✓ **Système d'incitation et rémunération des dirigeants**

La rémunération des managers de la *SONELGAZ* se compose d'une partie fixe et d'une autre variable, corrélée au degré d'atteinte des objectifs. Le PDG du Groupe est soumis à un contrat de performance établi dès sa nomination. Cependant, il reste tout de même que la rétribution qu'il touche est insignifiante comparativement aux responsabilités endossées. Cela est aussi valable pour les différents dirigeants des filiales et les cadres intermédiaires. Aussi, la différence entre la rémunération des dirigeants et cadres supérieurs, et celles du personnel d'exécution est vraiment marginale. Cela a amené un responsable de l'entreprise à dire « *le personnel d'exécution, eux au moins ils ont leur syndicat pour les défendre et arracher leurs droits [...]. Nous, nous sommes livrés à nous-mêmes...* ». Cela nous conduit à conclure que le système de rémunération constitue une cause de démotivation pour les dirigeants, notamment lorsqu'ils voient ce qu'ils pourraient gagner dans le secteur privé. Cette situation a poussé plusieurs cadres d'ailleurs à quitter l'entreprise pour rejoindre des entreprises privées dont l'évaluation des dirigeants est plus basée sur la valeur managériale et la compétence.

✓ **Création et appropriation de la valeur organisationnelle au sein de *SONELGAZ***

Le tableau suivant reprend la création et l'appropriation de la valeur par les différents *stakeholders* de *SONELGAZ*:

Tableau N°35 — Application empirique du modèle de création et d'appropriation de valeur organisationnelle sur SONELGAZ

	PD ^{sup} DEC _{i,m.o}	PD ^{sup} CENT _{r,s}	PD _m DEC _{m.o}	PD _{inf} CENT _x	LAT-M _{fr}	LAT-M _{mdn}	LAT-M _{tbl}	SR _{indx}	SR _{n-indx}	GAP	Création de valeur (total±)
VOPA _{dig}	+	-	/	/	-	-	-		-		+
VOPA _{act}	+	-	+	-			-	/	/		++
VOPA _{sal}	/	/	+	-	/	/	/	-	-		+
VOPA _{clit}	+	-	+	-	/	/	/	-	-		++
VOPA _{frs}	/	/	+	-	/	/	/	-	-		+

Source: Auteur

Ce tableau constitué des données recueillies sur les variables de notre recherche et les mécanismes de gouvernance, montre des niveaux disparates de création et d'appropriation de la rente organisationnelle susceptibles de bénéficier aux différentes parties prenantes de l'entreprise.

Le processus décisionnel fortement centralisé au niveau supérieur empêche le développement des compétences et l'exploitation des opportunités de croissance, en dépit de la décentralisation de la prise d'initiatives au niveau des filiales et même des différentes divisions. Les lenteurs administratives conjuguées à la multiplication des niveaux hiérarchiques ou décisionnels créent des dysfonctionnements majeurs, accentués par un système incitatif des salariés et des dirigeants, singulièrement inefficace. Toutefois, la situation quasi-monopolistique de SONELGAZ favorise l'appropriation de la valeur par l'**actionnaire public**. Quant aux **dirigeants**, avec un système de rémunération non incitatif qu'on peut qualifier même de « *répulsif* »¹⁸⁸, une politique de promotion et d'avancement basée sur le favoritisme, le clientélisme et l'appartenance à des sphères politiques, accroissent l'aversion au risque. Les dirigeants font plus de la gestion quotidienne courttermiste et manquent cruellement de vision.

188- Selon nos interlocuteurs à l'entreprise, les entreprises publiques trouvent davantage de difficultés à attirer les personnes jeunes. Quand ils se présentent à l'entreprise pour un travail, ils rebroussement le chemin dès qu'on leur annonce le salaire qu'ils toucheraient.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

Le mode de nomination des dirigeants en vigueur ne peut pas leur permettre de glaner des échelons et des responsabilités mieux rémunérées, ce qui les pousse vers le secteur privé. Les **saliariés** de l'entreprise ne sont pas en reste concernant la valeur qui sont susceptible de s'approprier, hormis quelques avantages informels liés au manque de rigueur et des primes perçues en cas de bénéfices de l'entreprise qu'ils doivent surtout à la puissance de leur syndicat. Leur rémunération reste donc fixe et non indexée à la performance comptable ou individuelle, ce qui est synonyme d'un manque de motivation criant. Quant aux **clients** et **fournisseurs**, la position monopolistique de l'entreprise les lèse considérablement: lenteurs administratives dans l'étude des dossiers des clients, retards excessifs dans la réalisation de leurs projets d'électrification et du gaz. Même si pour les clients, la position monopolistique de l'entreprise leur permet d'obtenir de l'électricité et du gaz à des prix plutôt bas.

En somme, nous pouvons conclure que la position monopolistique de SONELGAZ ne favorise ni la création substantielle de valeur organisationnelle, ni une équité dans sa répartition.

1.4. Gouvernance de l'ENIEM

Ce point est dédié à l'examen des mécanismes de gouvernance de l'ENIEM qui encadrent son processus décisionnel de création et de répartition de la valeur organisationnelle, en nous focalisant sur son système de gouvernance organisationnelle.

1.4.1. Organes et mécanismes de gouvernance de l'ENIEM

L'organisation de l'ENIEM repose sur le cumul des fonctions de directeur général et de présidence du conseil d'administration (structure duale), et le système de gouvernance organisationnelle s'appuyant sur un Conseil d'Administration et une Assemblée Générale assimilée à un conseil de surveillance.

Le **Conseil d'Administration** de l'ENIEM est composé du président du conseil qui est également le directeur général, de trois administrateurs externes (03) désignés par le Président du Groupe d'affiliation, de deux (02) administrateurs internes (Président et Vice-Président du Comité de Participations (désormais "CP"), qui sont également les représentants des travailleurs), du secrétaire du CA, et occasionnellement d'un commissaire aux comptes¹⁸⁹. Théoriquement, cette composition du CA, notamment avec la présence d'administrateurs externes, le contrôle exercé sur le dirigeant devrait être fort est effectif. Néanmoins, en référence aux entretiens que nous avons eu avec certains cadres de l'entreprise dont l'actuel et

189- Selon l'ordre du jour, notamment lorsqu'il s'agit de discuter le bilan des activités de l'entreprise ou d'établir un rapport d'activité à soumettre à l'AG et à la direction du Groupe de tutelle.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

l'ancien président du CP, la confusion fonctionnelle entre le président du CA et le Directeur général réduit considérablement son pouvoir. En outre, cette faiblesse du CA est accentuée par la présence d'administrateurs manquant de formation et mal informés sur les rouages de l'entreprise. Selon leurs témoignages, la seule force d'opposition réside dans la présence des représentants des travailleurs (membres du CA).

L'**Assemblée Générale** se réunit une fois par an en session ordinaire sur demande du CA, ou en session extraordinaire qui réunit tous les travailleurs de l'entreprise lorsqu'elle est convoquée par le Comité de Participation¹⁹⁰ et uniquement les adhérents au syndicat de l'entreprise lorsqu'elle est convoquée par ce dernier. Elle se prononce sur la stratégie, les choix d'investissement et les comptes annuels. En référence aux déclarations de certains cadres de l'entreprise, l'assemblée générale constitue un pouvoir décisionnel plus fort que celui du CA, même vis-à-vis de la direction du Groupe d'affiliation.

Le **contrôle hiérarchique** à l'ENIEM est très formalisé et repose principalement sur le contrôle budgétaire qui se fait *a posteriori*. Toutefois, à cause de l'absence d'un contrat de performance susceptible de contraindre les dirigeants, le contrôle hiérarchique comme mécanisme de gouvernance des dirigeants perd de son efficacité. La faiblesse du contrôle hiérarchique conjuguée à la confusion fonctionnelle entre le rôle du président du CA et celui de Directeur général de l'entreprise, rend le contrôle du PDG de l'entreprise caricaturale, comme nous l'a signifié le Président du Comité de Participation. C'est pour ces raisons que ce dernier a fait de la séparation fonctionnelle Président/Directeur Général et l'établissement des contrats de performance pour les dirigeants, son cheval de bataille et une priorité absolue pour redresser l'entreprise (*président du comité de participation*).

Du fait que les promotions, avancements ou tout autre mécanisme incitatif, reposent plus sur l'accointance des dirigeants avec les sphères politiques et les réseaux relationnels que sur leurs seules compétences, et *a fortiori* de l'absence d'un marché de managers, la surveillance mutuelle en tant que mécanisme de gouvernance est peu efficace. Selon le témoignage d'un responsable de l'ENIEM à la retraite, les dirigeants ont plus à craindre des échéances électorales et des changements susceptibles de se produire au niveau des différents centres décisionnels de l'État, que de la concurrence qui peut exister entre eux, ou de l'insuffisance de résultats de leur gestion.

190- Les membres du comité de participation sont élus par les travailleurs de l'ENIEM pour les représenter au niveau du CA; il comporte un président et un Vice-président. Ce sont ces derniers qui siègent au niveau du CA.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

Quant à la **surveillance mutuelle**, celle-ci est quasi-inexistante en raison du mode de nomination des dirigeants qui est sensiblement marquée par les réseaux politiques, et leur évaluation dépend davantage de l'appartenance au réseau dans la détermination de la valeur managériale que les seules compétences et réputations, en plus de l'absence d'un marché de managers. En définitive, ces facteurs rendent la surveillance mutuelle tout à fait vaine.

En synthèse de cette description, nous avons conclu que le constat prééminent de l'examen du système de gouvernance de L'ENIEM, c'est que cette entreprise a un problème relationnel et de gouvernance avec l'État, qui nous semble plus préjudiciable que celui de gestion interne de l'entreprise, car cette relation n'est pas très formalisée ou contractualisée. Ces constats renforcent *in fine* la plausibilité de notre hypothèse ou **résultat théorique R3**.

1.4.2. Application du modèle théorique et adaptation des variables de recherche sur le cas de l'ENIEM

L'opérationnalisation de notre modèle théorique de la gouvernance élargie sur l'ENIEM passe également par la validation des différentes variables identifiées précédemment.

✓ Structure de propriété de l'ENIEM

L'ENIEM est une société par actions dont le capital s'élève 297 Millions d'Euros, équivalant à 10 279 800 000 DA. Ses actions sont détenues en totalité par l'État via le groupe industriel *ELEC EL Djaïr*. Toutefois, l'entreprise n'est pas introduite en Bourse malgré que les autorités publiques aient programmé cette opération au plus tard la fin 2014. En effet, le ministre des Finances de l'époque, *Karim Djoudi*, a annoncé en avril 2013 le lancement d'une opération d'identification de plusieurs entreprises publiques de taille moyenne pouvant être éligibles à une introduction en Bourse, dont fait partie l'ENIEM. En dépit de cette tentative, l'ouverture du capital de cette entreprise ne s'est jamais concrétisée, en raison des innombrables difficultés, notamment financières et organisationnelles, auxquelles elle est exposée, et à l'opposition des travailleurs. Cela a induit au final une structure de propriété qui se caractérise par un "actionnariat" public concentré (***SP_{pub}ACT_{conct}***).

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

✓ **Caractéristiques du processus décisionnel de l'ENIEM**

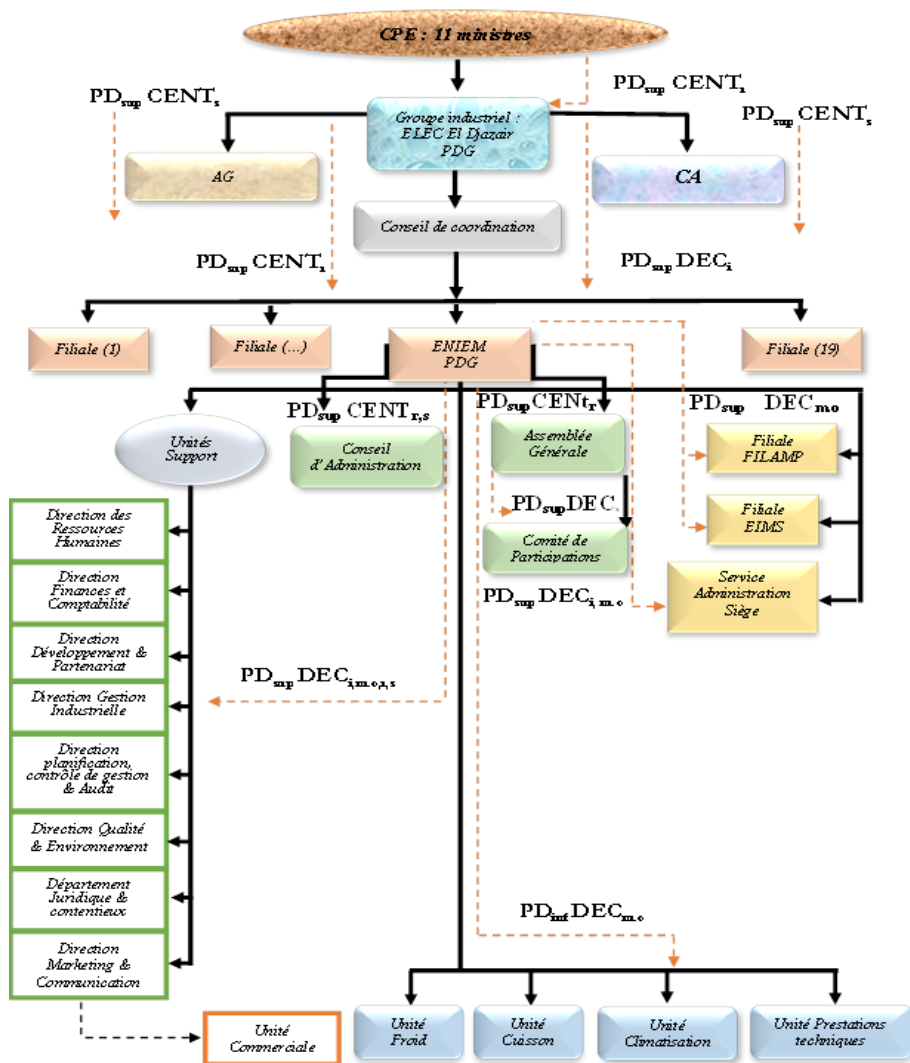
L'ENIEM présente dans ses dimensions plusieurs caractéristiques d'une forme organisationnelle publique, notamment ce qui concerne les organes participatifs à la prise de décision et les différentes étapes du processus décisionnel.

Les organes décisionnels de l'entreprise sont de deux types: ceux que nous pouvons qualifier d'exogènes: le CPE, le Groupe industriel *ELEC El Djazair* à travers ses deux organes de contrôle (CA, AG) et son organe de coordination (Conseil de coordination). Il y a ceux endogènes à l'entreprise: le PDG, les dirigeants des filiales, les directeurs des Unités Supports et les directeurs des unités opérationnelles. Cela induit au final deux niveaux du processus décisionnel. La première conséquence constatée de cette configuration est la multiplication des centres décisionnels et la dilution des responsabilités. L'ENIEM dépend pour les décisions de grande envergure et tout ce qui touche à son avenir sur le bon vouloir des décideurs du Groupe d'affiliation. Même si les initiatives émanent de l'entreprise et du comité de coordination ($PD_{sup}DEC_i$), leur exécution est subordonnée finalement à l'approbation ou l'improbation du Groupe et même le CPE ($PD_{sup}CENT_r$). Pour ce qui est du contrôle des filiales, le Groupe *ELEC El Djazair*, confie cette tâche au CA et L'AG qui constituent ses deux organes de gouvernance ($PD_{sup}CENT_s$). Quant à la mise en œuvre et la coordination des activités et des politiques des filiales, celles-ci reviennent au conseil de coordination.

Le processus décisionnel au niveau de l'ENIEM se présente comme suit: les initiatives émanent fondamentalement des différentes unités supports et les unités opérationnelles (*figure N°22*) et font l'objet d'un traitement au niveau de la direction générale qui les soumet à l'approbation du CA, puis de l'AG ($PD_{sup}DEC_i$). Toutefois, pour les décisions stratégiques, l'acquiescement se fait comme nous l'avons allégué ci-dessus, par la direction du Groupe. Par ailleurs, nous avons constaté que le pouvoir décisionnel des travailleurs, qui s'exprime à travers leur syndicat et surtout par le comité de participation, est important. Les unités de production (opérationnelles) disposent d'une autonomie de gestion étendue à l'ensemble des fonctions et sont rattachées fonctionnellement à la Direction générale. Cette dernière est responsable de la stratégie et du développement des différentes unités et filiales. Cette autonomie se limite donc à la mise en œuvre des stratégies arrêtées aux niveaux supérieurs ($PD_{sup}DEC_{m.o}$). Quant aux tâches opérationnelles des unités de production et des filiales, les responsables intermédiaires jouissent d'une grande autonomie opérationnelle ($PD_{inf}DEC_{m.o}$).

Nous représentons les différents organes de gouvernance de l'entreprise, ainsi que son processus décisionnel par la figure suivante:

Figure N°26 — Les organes participatifs à la gouvernance et au processus décisionnel de l'ENIEM



Source: Auteur

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

✓ **Les dirigeants de l'ENIEM face à la déficience de la latitude managériale**

Pour les dirigeants de l'ENIEM, la concentration du capital dans les mains d'un seul actionnaire de contrôle engendre une latitude managériale de faible ampleur. La confusion fonctionnelle entre les pouvoirs publics et la direction de l'entreprise, d'une part, et entre le président du CA et le directeur Général de l'entreprise (PDG), d'autre part, ne confère pas pour autant une latitude managériale substantielle pour le PDG vis-à-vis de la tutelle. Au contraire, cela traduit le maintien effectif des droits décisionnels de l'agent public (le Groupe) au détriment de la direction et des organes décisionnels de l'entreprise. L'absence de la contractualisation des relations entre les dirigeants et l'État accentue les interventions des pouvoirs publics dans les différentes négociations menées par l'entreprise ;

Il importe de souligner par ailleurs la moyenne d'âge significativement élevée des dirigeants qui se sont succédé à la direction de l'ENIEM, ce qui implique qu'ils sont davantage portés sur les investissements peu risqués (aversion au risque). En outre, la formation des dirigeants académique ou non, qui est susceptible d'accroître leurs connaissances et d'éviter certaines erreurs de gestion, est insuffisante ou incomplète. Ce sont là des facteurs qui augmentent les biais comportementaux, l'opportunisme et l'enracinement.

✓ **Système d'incitation et rémunération des dirigeants**

Le manager de l'ENIEM perçoit une rémunération mixte: une partie fixe et une autre variable, à l'aune de l'atteinte des objectifs. Mais contrairement aux entreprises privées notamment, cette partie variable de la rétribution ne dépend pas de la performance comptable ou boursière du fait que l'entreprise n'est pas cotée en Bourse, ou encore de parts de marché acquises par l'entreprise, mais surtout des volumes de production, ce qui incite les dirigeants qui se sont succédés à l'ENIEM à bedonner la production au point de créer une surproduction et un surcoût de stockage. Ce comportement est la conséquence d'un système d'incitation complètement en déphasage par rapport au secteur privé. Fortement marqué par les réseaux politiques, l'évaluation des dirigeants favorise plus l'appartenance au réseau dans la détermination de la valeur managériale que les seules compétences.

✓ **Création et appropriation de la rente organisationnelle**

L'ENIEM est exposée à de multiples contraintes en amont ; son système de gouvernance est fortement marqué par les réseaux syndicaux, politiques et participatifs à la décision en amont. Son architecture organisationnelle, le comportement de ses acteurs et son système de gouvernance génèrent des niveaux de création et d'appropriation de valeur que ce point *s'attèlera à exposer*.

Tableau N°36 — Opérationnalisation du modèle de création de valeur organisationnelle sur l'ENIEM

	$PD_{sup}DEC_x$	$PD_{sup}CENT_r$	$PD_{inf}DEC_{m,o}$	$PD_{inf}CENT_x$	$LAT-M_{frt}$	$LAT-M_{mdn}$	$LAT-M_{fbl}$	SR_{indx}	SR_{n-indx}	GAP	Création de valeur (total+)
$VOPA_{dig}$	-	-	/	/	-	(ou)	-		-		-
$VOPA_{act}$	-	-	+	-	-	(ou)	-	/	/		+
$VOPA_{sal}$	/	/	+	-	/	/	/		-		+
$VOPA_{dit}$	-	-	+	-	/	/	/		-		+
$VOPA_{frs}$	/	/	+	-	/	/	/		-		+

Source: Auteur

En théorie, il y a un lien positif entre l'âge et l'expérience des *dirigeants*, et leur création de valeur organisationnelle. Plus le dirigeant est âgé il a de l'expérience des diverses situations et fin connaisseurs des rouages et du fonctionnement de l'entreprise, plus il est apte à saisir les opportunités d'investissement et plus il y a création de valeur pour l'entreprise. Toutefois, à l'ENIEM on change de dirigeants au gré des mutations politiques et des humeurs des politiciens, ce qui ne permet pas le bénéfice de l'effet de l'expérience. Par ailleurs, la myopie et l'aversion au risque des dirigeants s'accroissent tant qu'ils ne détiennent pas une part significative du capital de l'entreprise et que leur rémunération est dérisoire, et tant que leur marge de manœuvre managériale est étriquée. Certains administrateurs et dirigeants qui se sont

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

succédé à l'ENIEM s'approchent de la retraite et d'un d'âge au-delà duquel, les administrateurs sont moins regardants et les dirigeants moins portés sur le risque. Cela augmente les biais comportementaux et l'opportunisme, et empêche au final l'effet d'expérience et donc moins de création de valeur. La situation est aggravée par le système de rémunération des dirigeants qui est loin de répondre à leurs attentes et les responsabilités assumées. En effet, comme nous l'avons allégué précédemment, la rémunération des dirigeants de l'ENIEM n'est pas indexée à la performance comptable, ce qui la rend dérisoire comparativement à leurs homologues du secteur privé. Le manque de motivation ou le fléchissement du système d'incitation interne à l'entreprise n'incitent pas les dirigeants à opérer des choix plus risqués¹⁹¹. Au contraire, cela a poussé de nombreux cadres et travailleurs de l'ENIEM à demander le départ à la retraite, ce qui s'est traduit *in fine* par une hémorragie des compétences avérées¹⁹² et a coûté à l'entreprise la somme de 750 millions de DA comme indemnité de retraite¹⁹³. Encadrés par un système de gouvernance rigide mais non effectif, le manager et les dirigeants intermédiaires de l'ENIEM sont privés de leur autonomie de gestion apte à leur permettre d'exploiter leur potentiel, ce qui nous conduit à conclure qu'ils ne sont pas mis dans des conditions propices pour accroître la valeur actionnariale publique.

La gouvernance centralisée conjuguée aux immixtions systématiques des responsables de la tutelle dans les affaires de l'ENIEM, limite considérablement la marge de manœuvre managériale et la mise en valeur des compétences des managers. Par ailleurs, le manque de motivation empêche toute intention d'enracinement, ce qui réduit au final la création de valeur. En dépit de la forte concurrence à laquelle est exposée l'entreprise, la menace de la faillite ne se pose pas pour autant. Les pouvoirs publics ont de tout temps veillé à la survie, ou précisément à la subsistance de l'ENIEM, en épongeant à chaque fois ses énormes dettes, comme cela fut le cas en 2009. En synthèse de ce développement, nous pouvons conclure que l'appropriation de la valeur créée ne reste pas au final très longtemps chez l'**État actionnaire**.

Quant aux **salariés** de l'ENIEM, la valeur organisationnelle qu'ils peuvent créer et s'approprier repose uniquement sur le système de rémunération en vigueur à

191- Selon un responsable de l'ENIEM, il est rare que les responsables du Groupe d'affiliation bloquent les projets proposés par l'entreprise, même s'il y a une grande lenteur administrative. Le problème c'est qu'il y a peu d'initiatives qui émanent du dirigeant, qui gère au final une fin de carrière.

192- En une année, *i.e.* entre 2015 et 2016, pas moins de 600 travailleurs qui ont demandé le départ à la retraite, notamment après la suppression de la retraite anticipée. Un des cadres de l'entreprise qui a pris sa retraite nous a révélé que c'est une perte de temps de rester à l'entreprise, car il considère qu'il y a plus d'opportunités ailleurs qu'à l'ENIEM.

193- Déclarations du PDG de l'ENIEM Bondiaf O. au quotidien « *La dépêche de Kabylie* » du 10 mars 2017.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

l'entreprise, en l'absence d'un marché de travail efficace fonctionnant comme un véritable mécanisme de gouvernance, car celui existant est désorienté et sans aucun repaire ou système de valeur. En plus de la non cotation de l'entreprise, qui ne permet pas aux salariés de devenir actionnaires. Les salariés de l'entreprise détiennent des compétences non négligeables et une expérience dans l'industrie de l'électroménager de près de quarante (40) ans, que l'entreprise ne parvient pas à mettre en valeur, en raison d'un système incitatif incohérent par rapport aux exigences de la concurrence et des mutations sectorielles. Par ailleurs, cela n'est pas valable pour tous les salariés. Les interférences syndicales, même si dans plusieurs cas elles constituent un mécanisme de contrôle efficace, elles sont assimilées à travers le temps à des marques de qualification, qui s'accompagnent parfois d'avantages et privilèges de nature informelle.

Ces mutations sectorielles et la concurrence qui s'intensifie de plus en plus (~ 30 concurrents)¹⁹⁴, en plus du vieillissement de ses équipements, ont contraint l'ENIEM à investir dans un nouvel équipement de marque italienne pour passer à une technologie de classe A+ (classement ISO) moins gourmande en énergie¹⁹⁵. Cette mesure est susceptible de permettre à l'entreprise d'augmenter sa part de marché qui n'est actuellement que de l'ordre de cinq (05) % à vingt (20) % selon les produits. En somme, cela pourrait accroître la valeur appropriée par les *clients*.

Concernant les *fournisseurs*, nous étions dans l'incapacité d'obtenir des informations sur les modalités de leur sélection par l'entreprise. Nous savons seulement que pour certains produits, l'ENIEM ne fait que de l'assemblage, tels que les climatiseurs. Dans cette perspective, nous pouvons prétendre qu'en dépit que les fournisseurs de l'entreprise ne soient pas actionnaires, une position qui ne leur permet pas logiquement de s'approprier une part substantielle de la valeur créée, leur position de fournisseurs quasi-exclusifs de l'ENIEM, leur permet néanmoins de récupérer une part de la rente.

En définitive, nous estimons que notre *résultat théorique N°5d* trouve dans les différents développements sur la création et la captation de valeur par les différents *stakeholders* de l'ENIEM, plusieurs éléments de corroboration.

-2-

194- La concurrence est parfois même déloyale, car l'ENIEM n'a pas le droit de vendre ses produits sans facture ni à crédit, ce que ses concurrents font par contre et sans contrainte. De plus, les règles ne sont pas les mêmes pour tous, car pour conclure un marché, la période peut aller jusqu'à une année (Boudiaf, 2017), en raison des règles de passation de marchés publics auxquelles est soumise l'ENIEM.

195- L'ancienne technologie japonaise "TOSHIBA" qui date des années 1980 est toujours fiable, mais trop énergivore, ce qui ne correspond pas aux nouvelles règles écologiques.

Mise en perspective des résultats empiriques et vérification des hypothèses de recherche

Sur la base des différents résultats obtenus de cette étude empirique portant sur les quatre entreprises de notre échantillon, nous vérifions la plausibilité des différentes propositions théoriques et les hypothèses formulées dans la première partie de notre travail.

2.1. Architecture organisationnelle et efficience des entreprises examinées

Les entreprises de notre échantillon d'étude présentent des architectures du processus décisionnel hétéroclites dans ses quatre phases, ce qui infère des dynamiques des mécanismes de gouvernance impactant différemment la création et l'appropriation de la rente organisationnelle par les différents *stakeholders*. Cela conduit *in fine* à des niveaux d'efficience disparates. La présente sous-section est consacrée à l'examen de l'influence de l'architecture organisationnelle des entreprises de notre étude sur leur efficience organisationnelle.

2.1.1. Réforme organisationnelle et efficience externe de CEVITAL

La réforme sur l'organisation du Groupe, notamment sur le processus décisionnel, a abouti à une décentralisation significative, en plus de la séparation fonctionnelle (séparation notamment entre la fonction du président du CA et celle du Directeur Général). Cela a permis, comme notre étude l'a montré, une évolution de l'équilibre institutionnel et donc de l'équilibre coopératif et du système de gouvernance comme mode de coordination interne.

La présence d'administrateurs externes au sein du CA de *CEVITAL* garantit une répartition mieux équitable de la rente organisationnelle en assurant l'arbitrage entre les différents partenaires et en participant surtout à la création de valeur, et en apportant une assistance et une expertise pour les dirigeants-actionnaires qui leur permettent une meilleure prise de décision. Ces administrateurs sont à la tête des différents comités siégeant au CA et sont experts internationaux, ce qui permet à l'entreprise de bénéficier de leur expérience et d'exploiter des opportunités externes. En outre, la nomination d'administrateurs externes au sein des différents comités renforce la surveillance exercée par le système de gouvernance.

Cette nouvelle architecture organisationnelle a modifié les termes de coopération des différents partenaires et a permis un renforcement du rôle de contrôle des organes rattachés au CA, du contrôle hiérarchique et de la surveillance mutuelle. Ce qui, de toute évidence, a contribué à améliorer l'appropriation de la

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

valeur organisationnelle créée par les divers partenaires. Le modèle de création et de répartition de la rente organisationnelle que nous avons transposé sur *CEVITAL* a montré un accroissement de la valeur organisationnelle créée et le niveau de satisfaction des différents partenaires, reflétant par conséquent un degré d'appropriation de la rente plus significatif et plus équitable. Cela est synonyme d'un arrangement coopératif évolutif et d'une efficience de 3^{ème} degré plus grande. L'entreprise peut également être considérée efficiente de 2^{ème} degré (efficience externe), car comparativement aux formes d'organisation existantes, le choix organisationnel de *CEVITAL* semble supérieur. Toutefois, le fait que dans certaines de ses activités, *CEVITAL* est quasi-monopolistique, et même si elle a atteint l'efficience interne (analyse de l'efficience au premier niveau), il serait moins évident de la qualifier d'efficiente de 2^{ème} degré, car l'entreprise n'est pas exposée à des formes d'organisation différentes, et susceptibles d'obtenir des résultats meilleurs. De plus, l'introduction de *CEVITAL* en Bourse pourrait constituer une option susceptible d'améliorer la valeur créée et appropriée par les salariés, fournisseurs et dirigeants intermédiaires, ce qui pourrait nous pousser à reconsidérer l'efficience externe de *CEVITAL*. Mais assurément, c'est une possibilité que nous ne pourrions pas vérifier pour le moment. Les résultats de cette analyse corroborent notre résultat théorique

Résultat N°6c.

2.1.2. Privatisation partielle et efficience externe de SAIDAL

Nous considérons la privatisation partielle de *SAIDAL* comme un processus naturel de son évolution face aux mutations de son environnement national (en termes de libéralisation progressive et contrôlée du marché notamment) et les contraintes sectorielles au niveau international. En ce sens, ce processus de changement organisationnel, devrait améliorer l'organisation du Groupe et permettre d'assouplir sa gestion par une meilleure décentralisation du processus décisionnel et l'efficacité de son système de gouvernance, d'un côté, et d'augmenter la création de valeur organisationnelle susceptible d'être appropriée par les actionnaires, salariés, dirigeants et clients, d'un autre côté.

Au vu des différents développements concernant l'entreprise *SAIDAL*, nous avons mis en évidence le lien positif entre l'introduction en Bourse et la privatisation partielle, avec le niveau de création et d'appropriation de valeur par les différents *stakeholders*. Cela a permis au Groupe d'afficher un niveau d'efficience de 3^{ème} degré plus élevé, comparativement au niveau d'efficience originel. En effet, nous estimons que globalement le niveau de satisfaction des partenaires, notamment les dirigeants, est acceptable. Par ailleurs, l'évolution organisationnelle ainsi que le nouvel équilibre

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

organisationnel¹⁹⁶ devraient en toute logique aboutir à une efficience externe, comparativement à ce qu'elle affichait auparavant (sous-fficience de 2^{ème} degré). Compte tenu du contexte environnemental, du cadre institutionnel très pesant, et surtout de la nature de l'activité de l'entreprise (industrie pharmaceutique) considérée comme hautement stratégique par l'État algérien, nous estimons que cette forme organisationnelle a permis d'augmenter relativement l'efficience externe, car elle constitue un choix parmi les options possibles et réalisables qui s'offrent à l'entreprise. En effet, la spécificité institutionnelle du secteur pharmaceutique impacte la gouvernance institutionnelle, qui à son tour façonne la gouvernance organisationnelle et le fonctionnement de la firme, notamment dans le processus décisionnel qui demeure, dans le cas de *SAIDAL* fortement centralisé, mais cohérent tout de même avec le contexte environnemental. Cela implique *in fine* une efficience de 2^{ème} degré mais contrainte des règles institutionnelles. Néanmoins, même s'il est vrai que *SAIDAL* a amélioré son efficience externe, est-elle efficace pour autant? Sachant que la privatisation partielle est un choix stratégique parmi d'autres, qui n'a pas permis finalement une amélioration substantielle de la gouvernance du groupe. En effet, la privatisation pourrait constituer une alternative organisationnelle pour l'entreprise dans sa quête d'une efficience de second degré supérieure, susceptible de lui assurer la pérennité. Cependant, le marché algérien des produits pharmaceutiques est fortement réglementé et l'industrie pharmaceutique algérienne est hautement protégée, induisant un taux de pénétration des entreprises étrangères très faible. Dès lors, ces dernières ne présentent pas une véritable menace, du moins dans le court et moyen termes, sauf révolution ou changement institutionnels en faveur d'une ouverture claire du marché.

Au final, la question d'une présence plus remarquable d'investisseurs privés, ou encore une privatisation totale et la possibilité que celles-ci puissent conduire à une efficience de 2^{ème} degré plus appréciable, reste posée avec acuité.

Cette analyse de l'efficience organisationnelle de *SAIDAL* est parvenue à des observations qui vont dans le même sens que notre **Résultat R6d**.

2.1.3. Monopole naturel et efficience interne de SONEGAS

Apprécier le niveau d'efficience de la *SONEGAS* revient à évaluer la création de valeur organisationnelle créée par l'entreprise, qui est fonction des coûts d'organisation et de coopération. Dans cette perspective, et vu les développements

196- Nous reprenons les propos de *Chatelin* (2001), qui stipule que la privatisation engendre un déséquilibre organisationnel, mais qu'au final un nouvel équilibre voit le jour de ce déséquilibre initial.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

précédents, la création de la rente organisationnelle n'est pas significative et son appropriation crée beaucoup de tension entre les *stakeholders*, à cause de son iniquité.

Les pouvoirs publics imposent à l'entreprise des tarifications qui ne lui permettent pas de réaliser une valeur substantielle. Pire encore, les créances de *SONELGAZ* auprès des entreprises et établissements publics et qui demeurent impayées sont considérables. Dans cette perspective, et en se plaçant au premier niveau de l'analyse des formes d'organisation, *SONELGAZ* peut être considérée efficiente de 3^{ème} degré (efficience interne) contrainte du schéma mental et des règles institutionnelles, environnementales et sectorielles, et de symbole de souveraineté nationale. Néanmoins, au deuxième niveau, si *SONELGAZ* est soumise à la sélection des autres formes organisationnelles, l'entreprise doit impérativement faire évoluer son organisation pour atteindre une efficience de 2^{ème} degré (exemple de la privatisation) ou disparaître. Cela signifie qu'elle n'est pas efficiente de 2^{ème} degré, confortant par conséquent notre ***résultat théorique R 6a***.

2.1.4. Défaillances managériales et inefficience de l'ENIEM

Pour apprécier le niveau d'efficience exhibé par l'*ENIEM*, nous nous référons aux résultats de l'application de notre modèle de création de valeur organisationnelle sur l'entreprise (reposant sur un ensemble de variables de son architecture organisationnelle), aux développements théoriques du chapitre 3, ainsi que son système de gouvernance.

La gouvernance de l'*ENIEM* se résume à un système de coordination interne et de contrôle centralisé, avec un niveau de motivation à la performance économique très faible, et dont le rôle des organes de contrôle est très restreint. La centralisation du processus décisionnel adjointe aux défaillances managériales, une faible latitude managériale et un système incitatif défaillant, ont conduit à une faiblesse de la création de la rente organisationnelle.

L'efficience de 3^{ème} degré correspond à l'apparition d'un arrangement organisationnel où coopératif, synonyme d'une efficience interne qui parvient à une solution organisationnelle efficiente en interne. Cet équilibre satisfait donc tous les contractants qui ne trouvent pas la nécessité ou la volonté d'opter pour un autre équilibre. Dans les cas de l'*ENIEM*, les différents partenaires sont en conflits et aucune partie n'est satisfaite de son niveau d'appropriation de la valeur, ce qui induit que l'équilibre coopératif est rompu. Cette forme d'organisation, qui est soumise à une concurrence intense, donc à une sélection du marché, devrait soit évoluer en se transformant en une forme plus efficiente (un arrangement coopératif plus satisfaisant, ou un niveau meilleur d'efficience interne) si le changement de

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

l'environnement est mineur ; soit par éviction du marché et, par conséquent, la disparition de l'entreprise.

Cependant, le nouvel équilibre coopératif qui devait apparaître suite aux différentes mutations de l'environnement de l'*ENIEM*, ne s'est pas réalisé, car l'architecture organisationnelle est restée inchangée, ce qui n'a pas permis une meilleure création de valeur, en plus du déséquilibre constaté dans la répartition de la valeur. L'*ENIEM* n'a pas par ailleurs adopté une meilleure forme d'organisation susceptible de lui permettre plus de chance de survie. Selon un de nos interlocuteurs dans l'entreprise, celle-ci ne doit actuellement son existence qu'aux subventions de l'État qui éponge à chaque fois ses énormes dettes. La survie de l'entreprise dans cet environnement n'est pas dû à une efficience externe, mais à la volante de l'État de la maintenir en vie au moyen d'une assistance financière à chaque fois que l'entreprise est en difficulté financière.

Le changement de l'environnement institutionnel de l'*ENIEM* est tellement puissant et brusque qu'elle devait adopter une meilleure forme d'organisation parmi tous les choix possibles et réalisables, *i.e.* une organisation capable de lui permettre une efficience de 2^{ème} degré ou externe. L'un de ces choix consiste en sa privatisation, qui pourrait aboutir à une efficience externe de son organisation.

Par ailleurs, même avec un positionnement au 1^{er} niveau de l'analyse des formes organisationnelles, l'*ENIEM* et son système de gouvernance induit par son organisation, ne peuvent même pas être considérés efficaces de 3^{ème} rang. Les défaillances managériales, stratégiques et financières, ainsi que les conflits entre les différents partenaires de l'entreprise et les va-et-vient incessants des dirigeants ont conduit à un déséquilibre institutionnel et coopératif (absence d'un équilibre susceptible d'aboutir à une coordination interne). En réalité, nous nous demandons si nous ne pouvons expliquer ce chaos par une quelconque pression institutionnelle, ou encore par une sorte de contrainte liée au schéma mental.

Si l'activité de l'*ENIEM* est stratégique pour l'État, pourquoi il ne l'a pas protégé par une ouverture progressive du marché des produits électroménagers à la concurrence (comme il l'a fait avec *SAIDAL*)? À l'inverse, si celle-ci ne fait pas partie des secteurs stratégiques, alors sa privatisation reste une option très plausible, susceptible de lui permettre d'atteindre une efficience de 2^{ème} degré.

Néanmoins, cette dernière option a été écartée. En effet, l'*ENIEM* traverse actuellement une crise majeure qui affecte non seulement sa rentabilité mais aussi son avenir sur le marché de l'électroménager. Au cœur de cette problématique, une série de défis financiers et structurels entravent sa capacité à se moderniser et à répondre à la concurrence, notamment celle du secteur privé. Face à cette situation alarmante, le

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

ministre de l'Industrie et de la Production pharmaceutique, *Ali Aoun*, a annoncé, en mai 2024, une enveloppe de 3,5 milliards de dinars pour relancer l'activité de l'entreprise, dans l'espoir de redonner une impulsion à cette industrie clé du secteur public.

L'*ENIEM* souffre aujourd'hui d'un lourd endettement, avec une dette qui s'élève à près de neuf milliards de dinars envers plusieurs crédits, dont la Banque Extérieure d'Algérie (BEA). Pour faire face à cette crise, l'une des solutions proposées par les autorités a été l'ouverture du capital de l'entreprise à des partenaires nationaux ou étrangers. Cette option vise à attirer des investissements extérieurs et à injecter de nouvelles ressources financières et techniques dans l'entreprise. Toutefois, bien que le ministre reconnaisse la nécessité d'un tel partenariat pour assurer la survie de l'*ENIEM*, il a clairement exclu l'idée d'une privatisation totale de l'entreprise, affirmant que l'État ne laisserait pas tomber l'*ENIEM*, qui reste sous son contrôle. L'objectif n'est donc pas de vendre l'entreprise, mais plutôt de permettre à celle-ci de se moderniser et de se stabiliser financièrement.

Par ailleurs, lors de son exposé devant le ministre, le directeur de l'*ENIEM* a dressé un bilan préoccupant de la situation de l'entreprise, soulignant les multiples facteurs responsables de son déclin, alors qu'elle était autrefois un modèle de réussite industrielle. Il a plaidé pour une mise à niveau de l'outil de production et une modernisation des produits, des démarches qui ont nécessité le soutien de l'État. Il a également évoqué la nécessité de réorganiser l'*ENIEM*, de regrouper les fonctions et d'harmoniser les effectifs, notamment en particulier le nombre d'employés dans des secteurs non productifs (sécurité, administration) et en réaffectant ces ressources vers la production.

Certes, nous ne pouvons pas généraliser ce constat sur toutes les entreprises publiques algériennes, mais cela dénote de l'état de déliquescence dans lequel se trouve la plupart de ces entreprises, et le bricolage pris pour du management. Au final, nous pouvons conclure que cette étude consacrée à l'*ENIEM* confirme dans une large mesure notre *Résultat N°6b*.

2.2. De l'efficacité des mécanismes de gouvernance à l'efficience des systèmes de gouvernance des entreprises traitées

Les développements théoriques de notre travail doctoral ont mis en évidence le lien positif entre l'efficacité et l'efficience du système de gouvernance, et la création de valeur organisationnelle, et par conséquent l'efficience organisationnelle. Il est question dans ce paragraphe de revenir sur cette relation, au travers des trois cas d'entreprises algériennes que nous avons traitées précédemment.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

L'analyse de l'architecture organisationnelle de *CEVTAL* et de la dynamique des mécanismes de son système de gouvernance, a révélé une amélioration significative de la rente organisationnelle en termes de création et son appropriation par les différents partenaires du Groupe. La décentralisation du processus décisionnel au niveau de l'entreprise s'est accompagnée d'une efficacité accrue des mécanismes de gouvernance, notamment le CA et le CH, et sensiblement moins pour la SM, à cause de l'absence d'un marché de managers, comme le montre le tableau suivant:

Tableau N°37 — Appréciation de l'efficacité du système de gouvernance de CEVTAL

Structure de propriété associée au processus décisionnel	PD _{sup} DEC _{i,s}	PD _{sup} CENT _r	PD _{inf} DEC _{i,m,o}	PD _{inf} CENT _x	Mécanismes de gouvernance		
					CA	CH	SM
SP _{priv} ACT _{conct}	X	X	X	/	+	+	+/-

Source: Auteur

Pour ce qui est de l'appréciation de l'efficience du système de gouvernance de *CEVTAL*, nous nous appuyons sur la définition de l'efficience d'un système de gouvernance que nous avons proposée dans le chapitre 3 section 2: « *un système de gouvernance est efficient à condition qu'il n'y ait pas de choix ou d'options (solutions) possibles, connues et réalisables permettant d'atteindre des résultats (objectifs) à moindre coûts, qui soient unanimement préférés par l'ensemble des acteurs impliqués (stakeholders) dans le fonctionnement de ce système ou qui en subissent les conséquences* ». Dans cette perspective, nous estimons que le système de gouvernance de l'entreprise peut être meilleur, avec la présence d'un marché de managers susceptible d'améliorer la surveillance mutuelle. Toutefois, cela ne relève pas de l'entreprise mais plutôt du fonctionnement et de la configuration de l'économie algérienne, ce qui nous pousse à conclure à l'efficience du système de gouvernance de *CEVTAL*.

De notre étude empirique concernant le Groupe *SAIDAL*, nous avons observé une efficacité relative du conseil d'administration et du contrôle hiérarchique, mais une inefficacité de la surveillance mutuelle. Le fonctionnement du système de gouvernance du Groupe commence à s'améliorer avec les nouvelles procédures adoptées par l'AGA.

Tableau N°38 — Appréciation de l'efficacité du système de gouvernance SAIDAL.

Structure de propriété associée au processus décisionnel	PD _{sup} DEC _i	PD _{sup} CENT _{r,s}	PD _{inf} DEC _{m,o}	PD _{inf} CENT _x	Mécanismes de gouvernance		
					CA	CH	SM
SP _{hyb} ACT _{pub/conct}	X	X	X	/	+/-	+/-	-

Source: Auteur

Dans cette perspective, nous estimons que le système de gouvernance de l'entreprise peut donc s'améliorer avec ces réformes et avec une meilleure concurrence entre les managers et plus d'ouverture du capital de l'entreprise et un marché de managers susceptible d'améliorer la surveillance mutuelle. Cependant, à l'heure actuelle, le système de gouvernance de *SAIDAL* est inefficent.

L'examen du système de gouvernance de la *SONELGAZ* a révélé des dysfonctionnements qui ont abouti à une inefficacité des mécanismes de gouvernance dans la création et la répartition équitable de la rente organisationnelle, comme cela est illustré par le tableau suivant:

Tableau N°39 — Appréciation de l'efficacité du système de gouvernance SONELGAZ

Structure de propriété associée au processus décisionnel	PD _{sup} DEC _x	PD _{sup} CENT _x	PD _{inf} DEC _x	PD _{inf} CENT _x	Mécanismes de gouvernance		
					CA	CH	SM
SP _{pub} ACT _{conct}		X		X	-	-	-

Source: Auteur

Cette inefficacité s'accompagne d'une inefficience externe, mais également d'une efficience interne, compte tenu des objectifs sociaux et de sa position monopolistique.

Selon notre étude, le système de gouvernance de l'*ENIEM* s'est révélé inefficace. En effet, l'examen des mécanismes internes de gouvernance de l'entreprise (CA, CH, SM) a conclu à l'existence de dysfonctionnements marquants et à l'ineffectivité du contrôle qu'ils exercent.

Tableau N°40 — Appréciation de l'efficacité du système de gouvernance de l'ENIEM

Structure de propriété associée au processus décisionnel	PD ^{sup} DEC _{i,m.o}	PD ^{sup} CENT _{r,s}	PD ^{inf} DEC _{m.o}	PD ^{inf} CENT _x	Mécanismes de gouvernane		
					CA	CH	SM
SP _{pub} ACT _{conct}	X	X	X	/	-	-	-

Source: Auteur

Nous avons conclu également à l'inefficience du système de gouvernance de l'ENIEM, du fait qu'il existe des systèmes de gouvernance plus aptes à permettre un meilleur contrôle des dirigeants et une meilleure utilisation des compétences techniques et organisationnelles de l'entreprises. L'existence d'autres systèmes de gouvernance concurrents et meilleurs conclue donc à l'inefficience de 2^{ème} degré. Du fait que le système de gouvernance en vigueur ne retient pas l'adhésion de la majorité des parties prenantes de l'entreprise, nous concluons également que le système de gouvernance comme mécanisme de coordination interne et défaillant et donc inefficent de 3^{ème} degré.

En somme, les développements précédents sur les quatre entreprises traitées, montrent qu'il y a une relation positive entre l'efficacité des systèmes de gouvernance adoptés par l'entreprise et les niveaux d'efficience organisationnelle exhibés par ces entreprises. Ce qui nous permet au final de confirmer notre *hypothèse H3b*.

2.3. Comparaison entre les quatre entreprises examinées

Cette comparaison porte sur les différents éléments théoriques de notre étude que nous avons soumis aux quatre entreprises de notre échantillon. La comparaison porte sur le système de gouvernance et son efficacité ; la structure de propriété ; le processus décisionnel ; la latitude managériale ; le système de rémunération ; la création de valeur et l'efficience organisationnelle. Le tableau suivant reprend d'une manière synoptique cette comparaison:

Tableau N° 41 — Tableau comparatif des entreprises de l'étude empirique

	<i>CEVITAL</i>	<i>SAIDAL</i>	<i>SONELGAZ</i>	<i>ENIEM</i>
<i>Efficacité du système de gouvernance</i>	Globalement, le système de gouvernance affiche une grande efficacité.	Système de gouvernance très formalisé, mais non effectif. Toutefois, des points positifs sont à signaler, à commencer par le CA (président qui est actionnaire minoritaire) et l'AGA, la séparation fonctionnelle entre le président du CA et le Directeur Général, ainsi que la charte sur la gouvernance élaborée par le Groupe.	Inefficacité du système de gouvernance dans les trois mécanismes étudiés.	Inefficacité du système de gouvernance.
<i>Structure de propriété</i>	SPA avec une structure de propriété privée et familiale, et un actionnariat concentré, sans actionnaire de contrôle. Entreprise non cotée.	SPA partiellement privatisée, avec un actionnaire public dominant et des actionnaires privés minoritaires.	SPA avec structure de propriété publique et un actionnariat concentré public et un actionnaire de contrôle. Entreprise non cotée.	SPA avec structure de propriété publique et un actionnariat concentré public et un actionnaire de contrôle. Entreprise non cotée.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

<i>Création et équité dans le partage de la rente organisationnelle</i>	<i>Latitude managériale</i>	<i>Processus décisionnel</i>
Niveau élevé de création de valeur, mais son appropriation ne bénéficie pas à tous les <i>stakeholders</i> , du fait que l'entreprise n'est pas cotée en Bourse.	Une forte latitude managériale.	Centralisé pour ce qui est de la ratification et la surveillance, mais une forte décentralisation de l'initiative et de la mise en œuvre.
Pour les diverses raisons susmentionnées, la création de valeur est acceptable, notamment pour les salariés actionnaires et les actionnaires du Groupe, mais insuffisante pour les dirigeants.	Une faible marge de gestion stratégique pour le dirigeant du Groupe, et moyenne pour la gestion opérationnelle et pour ce qui est des dirigeants intermédiaires.	Centralisé au niveau supérieur pour la ratification et la surveillance et décentralisé au niveau intermédiaire et inférieur pour l'initiative et la mise en œuvre.
Faiblesse de création de valeur et iniquité dans son appropriation (seul actionnaire qui est l'État et position monopolistique)	Faible marge de manœuvre managériale.	Processus décisionnel fortement centralisé au niveau supérieur pour la ratification et la surveillance, et une décentralisation de la mise en œuvre et de l'initiative.
Faiblesse de création de valeur et iniquité dans son appropriation (seul actionnaire qui est l'État)	Faible marge de manœuvre managériale.	Rigidité managériale et centralisation du processus décisionnel.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

<i>Efficience organisationnelle</i>	Efficiente de 2 ^{ème} degré (efficience externe)	Efficiente de 3 ^{ème} degré (efficience externe).	Inefficiente de 2 ^{ème} degré et efficiente de 3 ^{ème} degré	Inefficiente de 2 ^{ème} et 3 ^{ème} degré.
---	--	---	---	--

Source: Auteurs.

2.4. Vérification des hypothèses de recherche

L'étude empirique menée sur les quatre entreprises algériennes de notre échantillon, fait apparaître plusieurs résultats intéressants, susceptibles de nous permettre de vérifier la validité des différents résultats ou hypothèses de recherche développées dans la première partie de notre travail.

2.4.1. Vérification des propositions (hypothèses) de recherche

Nous testons la validation les conjectures théoriques formulées *a priori* (avant la revue de littérature).

Hypothèse N° 1: Validée

Selon nos résultats théoriques, l'Architecture Organisationnelle impacte la création de valeur organisationnelle, ce qui influence l'efficience organisationnelle de la firme.

Hypothèse N° 2: Validée partiellement.

Cette hypothèse allègue que l'efficience organisationnelle est synonyme de la valeur créée. Or, l'efficience organisationnelle peut être assimilée uniquement à la création et la répartition équitable de la valeur organisationnelle et non pas substantielle.

Hypothèse N° 3a: Validée.

Chaque forme d'organisation induit un fonctionnement et une architecture organisationnelle spécifiques, ce qui peut conduire à la mise en place d'un système de gouvernance correspondant.

Hypothèse N° 3b: Validée.

L'une des conclusions essentielles de cette étude est l'implication du système de gouvernance dans l'efficience organisationnelle des entreprises.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

2.4.2. Vérification des propositions (hypothèses) de recherche

Nous testons la validation les conjectures théoriques formulées *a priori* (avant la revue de littérature).

Hypothèse N° 1 : Validée

Selon nos résultats théoriques, l'Architecture Organisationnelle impacte la création de valeur organisationnelle, ce qui influence l'efficience organisationnelle de la firme.

Hypothèse N° 2 : Validée partiellement.

Cette hypothèse allègue que l'efficience organisationnelle est synonyme de la valeur créée. Or, l'efficience organisationnelle peut être assimilée uniquement à la création et la répartition équitable de la valeur organisationnelle et non pas substantielle.

Hypothèse N° 3a : Validée.

Chaque forme d'organisation induit un fonctionnement et une architecture organisationnelle spécifiques, ce qui peut conduire à la mise en place d'un système de gouvernance correspondant.

Hypothèse N° 3b : Validée.

L'une des conclusions essentielles de cette étude est l'implication du système de gouvernance dans l'efficience organisationnelle des entreprises.

2.4.3. Validation des résultats théoriques de recherche

Nous vérifions dans ce point les hypothèses conçues *a posteriori* de la revue de littérature.

✓ La structure de propriété déterminant le processus décisionnel de l'entreprise

Cette hypothèse reprend la nature de la relation entre les rapports de pouvoir (d'autorité) ou de coopération, susceptibles d'être inférés par la structure de propriété de la firme, et son implication sur l'architecture organisationnelle.

Résultat N°1: Validé.

La structure de propriété induit une répartition des pouvoirs au sein de la firme, ce qui se répercute sur l'allocation des droits décisionnels en termes de gestion et de contrôle.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

✓ Efficacité des mécanismes interne de gouvernance d'entreprise

L'efficacité des mécanismes internes de gouvernance d'entreprise a généré sept (07) hypothèses à valider.

Résultat N°2a: (cas non traité).

Ce résultat stipule que la propriété privée avec un actionnariat diffus conjugué à un processus décisionnel décentralisé génèrent une meilleure surveillance mutuelle, notamment lorsque le marché de managers et le conseil d'administration sont fonctionnels, mais un faible contrôle hiérarchique. Néanmoins, nous ne pouvons ni confirmer ni infirmer ce résultat théorique, parce que ce cas n'a pas été abordé par la partie empirique.

Résultat N°2b: Validé partiellement.

L'étude empirique corrobore l'hypothèse concernant le contrôle hiérarchique et la surveillance mutuelle, mais désavoue le résultat qui concerne la défaillance du conseil d'administration en tant que mécanisme de gouvernance.

Résultat N°3: Validé.

Lors du test sur l'ENIEM qui présente une propriété publique avec un actionnariat concentré, plusieurs dysfonctionnements majeurs des mécanismes internes du système de gouvernance de l'entreprise ont été constatés.

Résultat N°4a: (cas non traité).

Nous n'avons pas pu nous prononcer sur cette hypothèse, parce que le cas traité, en l'occurrence SAIDAL, ne correspond pas à un actionnariat très diffus du fait que seulement 20% du capital de l'entreprise sont privatisés et ne présente pas par ailleurs un processus décisionnel décentralisée.

Résultat N°4b: Validé partiellement.

Notre analyse sur la gouvernance de SAIDAL nous a permis de valider l'hypothèse de la défaillance du CA et du Contrôle Hiérarchique. Toutefois, pour ce qui est de la Surveillance Mutuelle, nous n'avons pas pu formuler un verdict en raison de l'absence d'un marché de managers, effectif en Algérie.

Résultat N°4c: (cas non traité).

Ce résultat théorique allègue que la propriété hybride avec un actionnaire de contrôle public, combinés à un processus décisionnel décentralisé engendrent globalement un fonctionnement efficace des mécanismes internes de la gouvernance, sauf peut-être pour le conseil d'administration. Or, l'entreprise SAIDAL que nous avons choisi pour représenter les entreprises mixtes en Algérie se singularise par un processus décisionnel centralisé. Ce qui nous a empêchés de vérifier cette hypothèse.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

✓ **Création de valeur organisationnelle**

La création de valeur nous a conduits à tester la validité de quatre hypothèses.

Résultat N°5a: Validé.

Le processus décisionnel décentralisé de CEVITAL associé à une latitude managériale adéquate accroît l'appropriation de la valeur par les actionnaires du Groupe.

Résultat N°5b: Validé partiellement

Nous nous sommes parvenus à valider que la première partie de l'hypothèse, car le processus décisionnel décentralisé au niveau intermédiaire et inférieur, associé à une rémunération indexée à la performance comptable (CEVITAL) et boursière (SAIDAL) a généré un accroissement de l'appropriation de la valeur par les salariés, les clients et les fournisseurs. Toutefois, puisque ne pouvons pas confirmer s'ils sont ou pas membres du GAP, nous étions dans l'incapacité de vérifier la deuxième partie de l'hypothèse pour les clients et les fournisseurs.

Résultat N°5c: Validé partiellement.

Les résultats du test relatent l'effet positif de la décentralisation du processus décisionnel de CEVITAL, adjointe à une forte latitude managériale et une rémunération indexée à la performance comptable sur la création et l'appropriation de valeur par les dirigeants. Mais du fait que les managers intermédiaires ne soient pas actionnaires, nous n'avons pas pu valider la deuxième partie de l'hypothèse.

Résultat N°5d: Validé.

Lors de l'examen de l'ENIEM, nous avons constaté que le niveau de la création de la rente organisationnelle et son appropriation par des différents stakeholders est faible.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

✓ **Efficience des formes d'organisation objet de l'étude**

Concernant l'efficience des différentes formes d'organisation examinées et représentées par les quatre entreprises de notre échantillon, nous avons testé quatre hypothèses.

Résultat N°6a: Validé.

SONELGAZ affiche une efficience de 3^{ème} degré et une inefficience de 2^{ème} degré.

Résultat N°6b: Validé partiellement.

Le test sur l'efficience de l'ENIEM, en tant qu'entreprise concurrentielle, a révélé l'inefficience de 2^{ème} (inefficience externe) et de 3^{ème} degré (inefficience interne) corroborant donc en partie notre hypothèse de recherche.

Résultat N°6c: Validé.

CEVITAL affiche une efficience de 2^{ème} degré (efficience externe) tel que cela est supposé par notre étude théorique.

Résultat N°6d: Validé.

L'analyse de l'efficience organisationnelle de SAIDAL est parvenue à des observations qui vont dans le même sens que notre résultat théorique sur l'inefficience de 2^{ème} degré des entreprises mixtes, mais plutôt une efficience de 3^{ème} degré.

Pour diverses raisons, entre autres l'indisponibilité de l'information ou encore l'inexistence de certains cas théoriques en Algérie, certaines hypothèses n'ont pas pu être testées, d'autres ont été vérifiées que partiellement.

-3-

Interdépendance entre système de gouvernance, cadre institutionnel et efficience organisationnelle des grandes entreprises en Algérie: apports des études de cas

Sur la base des diverses données que nous avons recueillies et analysées dans le cadre de notre étude empirique sur un échantillon d'entreprises algériennes, il est désormais possible d'examiner de manière critique les structures organisationnelles des entreprises, qu'elles soient publiques, privées ou hybrides. Cette analyse nous permettra, d'une part, d'évaluer la qualité de leurs systèmes de gouvernance et d'identifier les niveaux d'efficience organisationnelle observés. D'autre part, elle nous offrira l'opportunité de confronter les résultats théoriques dégagés dans la première

partie de cette étude avec les réalités pratiques liées au sein des entreprises algériennes, telles qu'elles ressortent de notre enquête. Cette démarche comparative entre théorie et pratique vise à valider ou nuancer nos hypothèses de départ et à enrichir notre compréhension des enjeux organisationnels spécifiques au contexte algérien.

3.1. Configurations organisationnelles, systèmes de gouvernance et efficience des entreprises algériennes: entre analogie et antinomie

À l'issue de cette étude empirique, nous avons relevé plusieurs caractéristiques (ressemblances et dissemblances) des entreprises algériennes, en termes de système de gouvernance, de création et d'appropriation de valeur organisationnelle, et des niveaux d'efficience organisationnelle. Néanmoins, l'extension des résultats de l'étude empirique sur l'ensemble des entreprises algériennes reste un exercice très ardu, et les conclusions sont incertaines et pourraient manquer de crédibilité.

3.1.1. Les entreprises publiques algériennes (concurrentielles et monopolistiques)

L'analyse de l'évolution de l'entreprise algérienne et de ses systèmes de gouvernance a révélé des carences et des dysfonctionnements managériaux très saillants. Ce sont des entreprises qui se cherchent indéniablement et sont en quête interminable d'un modèle d'organisation et de gouvernance qu'elles n'arrivent pas encore à trouver. La première carence est le degré très élevé de l'enchevêtrement des prérogatives entre le conseil d'administration et la tutelle que sont les Groupes industriels, les ministères de tutelle et le CPE.

Le CA est supposé exercer un contrôle sur les dirigeants et encadrer leurs activités et comportements. Cependant, dans le cas des EPE, le mode de nomination du premier dirigeant de l'entreprise qui relève finalement du Groupe ou du ministre, ainsi que la concentration des fonctions de gestion (Directeur Général) et de contrôle (Président du CA) rendent le rôle du CA passif, car il se borne prosaïquement à entériner systématiquement les décisions prises par le PDG (ou la tutelle). Ce dernier apparaît tantôt surpuissant et son comportement incontrôlable, car sa nomination ne relève pas de ses compétences et son expérience mais de son accointance avec les sphères du pouvoir politique, et tantôt les mêmes facteurs le rendent plutôt impuissant, car les rivalités de pouvoir économique et la guerre clanique dans le milieu du pouvoir font pencher la balance en sa disgrâce même s'il montre des compétences avérées. Au final, la proximité des membres du CA avec le dirigeant qui appartient

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

à la même sphère et secteur public¹⁹⁷ (excluant ainsi le critère d'indépendance et de compétence) rend le contrôle exercé par le CA anecdotique et même caricatural. Les dysfonctionnements du CA sont également la résultante des procédures de nomination des administrateurs qui sont désignés selon les critères de copinage, et qui manquent souvent de formation adéquate, ainsi que de leur rémunération (même pour tous) qui font du système incitatif un système obsolète. Comme nous l'avons constaté à l'*ENIEM*, la majorité des administrateurs siégeant aux CA des EPE sont des personnes âgées, anciens dirigeants des entreprises publiques à la retraite qui, il faut le dire, « leur avenir est derrière eux », ou des personnes qui n'ont aucune compétence dans l'évaluation des entreprises. Par ailleurs, le système d'incitation et de motivation des EPE est rendu désuet par une rémunération dérisoire que nous pouvons même qualifier « *d'injurieuse* » eu égard aux responsabilités endossées par les administrateurs (les jetons de présence dont le quantum n'a pas évolué depuis 1988)¹⁹⁸.

Quant à l'Assemblée Générale, celle-ci se borne à entériner et approuver systématiquement les bilans des entreprises, quels que soient les résultats obtenus et le degré d'atteinte des objectifs fixés dans les contrats de performance signés par les différents partenaires.

En outre, le processus décisionnel dans les EPE se caractérise par son incohérence et la recrudescence des conflits entre les différents organes décisionnels. En effet, la multiplication des niveaux hiérarchiques a engendré la dilution des responsabilités et une asymétrie informationnelle, inductrices au final de conflits d'agence et d'un contrôle direct ou hiérarchique plus bureaucratique qu'effectif. Il est vrai que les EPE sont dotées de systèmes d'information, néanmoins les flux d'informations suivent une voie hiérarchique rugueuse et tardent à parvenir aux différents récepteurs, réduisant par conséquent leur efficacité. Pire encore, parfois l'information est monopolisée dans certains niveaux hiérarchiques au sein de l'entreprise. Aussi, même si l'information est disponible, elle n'est pas reflétée ou elle est incomplète dans la plupart des cas. Quoi qu'il en soit, cette asymétrie

197- Sur cette question de proximité des administrateurs membres du CA avec le PDG, Koudri (2008) soutient que « si l'on examine la constitution du conseil d'administration[...], on constate que les cadres dirigeants opérationnels au sein du groupe avec les membres du syndicat et le PDG représentent plus de la majorité du conseil d'administration (sept membres appartiennent au groupe); on peut penser que les positions de ces cadres du groupe au sein du conseil pourront difficilement se démarquer de celles du PDG en raison des liens hiérarchiques qui caractérisent leur situation quotidienne ».

198- De plus, l'article 30 de la loi 88-01 déclare incompatible l'exercice du mandat d'administrateur à chaque individu détenant des intérêts dans l'entreprise, appartenant un secteur autre que public, ou encore le fait qu'il soit salarié dans l'entreprise (*article 615 du code de commerce*).

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

informationnelle, voire le manque d'information, rendent inefficace le rôle de l'audit interne (informations comptables) comme organe de contrôle et de gouvernance.

Concernant les dirigeants, nous pouvons développer deux raisonnements paradoxaux quant à leurs latitudes, mais qui montrent significativement les défaillances du système de gouvernance des EPE: face aux différentes injonctions de l'administration publique, les managers n'ont pas une latitude significative leur permettant de prendre des initiatives (si vitales pour la croissance de l'entreprise), car ils sont tout le temps soumis au dictat de la tutelle, et leurs propositions de projets sont à chaque fois subordonnées à l'approbation ou la ratification de plusieurs niveaux hiérarchiques (AG, CA, directoire,...)¹⁹⁹. Cela a mené, d'un côté, au relâchement du système incitatif des managers, inducteur de comportements opportunistes et, d'un autre côté, à l'installation de relations conflictuelles entre les managers et la tutelle qui les empêchent d'avoir une vision longtermiste, mais surtout économiquement ou financièrement incitatives.

Par ailleurs, l'absence de mise en jeu de la responsabilité pénale et civile des administrateurs qui, il faut souligner la nature discrétionnaire de leur nomination ou de sélection, amplifie la latitude des dirigeants et permet leur enracinement par la mise en place des stratégies personnelles ou spécifiques, mais également empêche le rajeunissement de la classe dirigeantes dans ces entreprises²⁰⁰. La quasi-inexistence d'un marché des managers (fonctionnement partiel voire timide des mécanismes de marché), le mode de désignation ou de nomination des dirigeants²⁰¹, l'absence de menaces de faillite, des OPA et de la dette, ainsi que la faiblesse des mécanismes internes de gouvernance, ne font qu'affaiblir davantage le contrôle exercé par le CA et, par voie de conséquence, amplifier les comportements opportunistes des dirigeants. De plus, le manque d'indépendance que ce soient des commissaires aux comptes ou des auditeurs internes, augmente la marge de manœuvre managériale des dirigeants. En effet, en dépit du code de commerce qui prévoit le recours impératif à

199- Les dirigeants des entreprises publiques, en raison des différentes immixtions de personnes parfois même étrangères à l'entreprise et des syndicats qui détiennent un pouvoir substantiel dans l'entreprise, se sentent généralement désabusés et démotivés à prendre des initiatives.

200- Selon un cadre de l'ENIEM à la retraite, l'avant dernier PGD de l'entreprise a été poussé à la sortie par les cadres dirigeants qui détiennent un pouvoir discrétionnaire important, lui reprochant sa politique de rajeunissement de l'équipe managériale et son ambition de réforme générationnelle qu'il a entamé dès son installation. Ce qui a poussé les responsables du groupe à le relever face aux grèves incessantes déclenchées dans l'entreprise et dont les cadres âgés sont les instigateurs.

201- La promotion des dirigeants à la tête de l'entreprise publique résulte d'une longue présence au sein de cette dernière: 50% d'entre eux ont plus de 22 ans de présence en entreprise et moins de 25% ont moins de 13 ans de présence dans la même entreprise (Koudri, 2008). Cela favorise hautement le développement des relations informelles et dénote également de la capacité d'enracinement de ces dirigeants.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

la saisie de la justice en cas de malversations avérées, les commissaires aux comptes ne franchissent que rarement le seuil, laissant la tâche d'ester en justice ces dirigeants aux services de sécurité. La raison est toute évidente, c'est qu'ils ne souhaitent en aucun cas se '*mettre sur le dos*' les tous puissants responsables des Groupes industriels, puis du CPE, ministères ou autres centres de décision de l'État qui sont à l'origine de la nomination ou précisément, de la cooptation des dirigeants des EPE qu'ils sont censés contrôler.

De toutes les manières, les dirigeants ne disposent pas suffisamment de marge de manœuvre susceptible de leur permettre de créer de la valeur organisationnelle, mais à cause du relâchement des mécanismes d'incitation de contrôle interne, ils peuvent développer des comportements opportunistes, augmentant par conséquent les coûts organisationnels.

Un autre constat de notre enquête, c'est qu'en réalité les dirigeants des EPE ne sont pas astreints aux obligations de résultats²⁰², en dépit des contrats de performance établis entre les différentes parties, compte tenu des interférences de l'État dans le processus décisionnel, auxquelles les dirigeants n'ont aucun pouvoir ni d'approbation ni d'improbation. L'Assemblée Générale se borne, comme nous l'avons signifié précédemment, à renouveler presque systématiquement le mandat des dirigeants des EPE, en dépit des résultats médiocres obtenus et des objectifs fixés dans les contrats de performance non atteints. Quant à la rémunération du premier dirigeant de l'entreprise publique, celle-ci relève comme le souligne *Koudri* (2008), à la fois du domaine réglementaire et de la négociation pour ce qui relève du mandat social du PDG (le Conseil d'Administration)²⁰³. Or, la quasi-inexistence d'un véritable marché de managers et les modes de nomination appliqués actuellement rendent la négociation entièrement inutile. Cette rémunération qui est en deçà des risques encourus et des responsabilités managériales et pénales assumées, est susceptible de les conduire à des pratiques prohibées pour s'approprier une part plus importante de la valeur créée par l'entreprise.

Lors de nos investigations, nous avons constaté que le problème majeur des entreprises publiques est d'ordre relationnel et d'agence entre l'entreprise, notamment le premier dirigeant, et l'État en tant que mandataire. Cette relation, qui est peu formalisée et contractualisée, génère plus de conflits et de contraintes aux dirigeants,

202- Le problème, c'est qu'en dépit des contrats de performance qui sont établis pour les différents dirigeants des groupes industriels et des EPE, il nous paraît illogique d'exiger des résultats lorsqu'on sait le mode de leur nomination qui, dans la plupart des cas, n'est pas fonction du critère de compétence.

203- Toutefois, il faut souligner que le salaire du dirigeant ne doit pas dépasser dix fois le salaire national minimal garanti (SNMG), tel qu'il est mentionné dans la loi 90/11 et décret 90/290, ainsi que dans les différentes directives du ministère du travail.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

plus délicats que les contraintes liées à la gestion interne²⁰⁴. Nous estimons qu'au final que les dirigeants des entreprises publiques sont atteints "d'avitaminose" de latitude managériale qui les prive de toute liberté d'initiative et les plonge dans une routine statique et une léthargie managériale. Leur fonction est réduite à une gestion quotidienne courttermiste, loin de toute vision stratégique. Ce faisant, les dirigeants des EPE se trouvent englués dans des difficultés auxquelles ils n'en sont pas la cause, du fait de leur marge de manœuvre décisionnelle limitée et de leur nomination qui dépend plus des échéances électorales. C'est pour cette raison que nous assistons d'ailleurs à une valse des dirigeants dans les entreprises publiques et les groupes industriels.

Par ailleurs, l'exclusion des salariés, clients, fournisseurs et investisseurs de la prise de décision et l'inégalité dans la répartition de la valeur ont généré une inefficacité des mécanismes de coordination interne et un relâchement du système d'incitation et de motivation. La conséquence de ces dysfonctionnements est la fuite des compétences du secteur public vers celui privé, qui est meilleur payeur et plus incitatif.

Ces deux cas montrent finalement les préjudices occasionnés à l'entreprise, car les restrictions sur la latitude managériale des dirigeants (centralisation de la fonction de gestion)²⁰⁵, réduisent la création de valeur et engendrent une iniquité dans sa répartition du fait de la structure de propriété de l'EPE qui n'admet que l'État comme l'unique actionnaire. La faiblesse du contrôle exercé par le CA et l'AG, ainsi que la rémunération dérisoire des administrateurs et des dirigeants, amplifient les comportements opportunistes, en plus du manque d'ambition et de motivation des dirigeants qui rend la vision stratégique de l'entreprise confuse, voire inexistante dans certains cas.

Pour ce qui est du personnel d'exécution, il est fortement distancé par rapport à l'entreprise prise dans son ensemble, particulièrement lorsqu'il s'agit de situations présentant un travail très parcellisé, de pénurie de l'information interne ou encore de

204- Sur ce point, nous pouvons citer un exemple édifiant qui est celui du limogeage de l'ancien PDG de *SAIDAL*, Monsieur *Derkaoui B.* Les cadres de *SAIDAL* ont adressé une lettre au premier ministre pour dénoncer le limogeage qu'ils jugent brutal et injuste de leur PDG par le ministre de l'industrie, avec lequel il entretenait une relation conflictuelle depuis qu'il a contesté l'ingérence du ministre dans la gestion du groupe, en refusant notamment qu'on lui impose un autre partenaire à la place de *Novo Nordisk*. Les cadres protestataires ont loué le mérite du PDG dans le redressement du Groupe *SAIDAL*, sa compétence et sa grande intégrité. Cette affaire montre en effet le sort réservé aux dirigeants qui affichent une volonté de se soustraire aux pouvoirs politique afin d'obtenir une autonomie managériale et de s'émanciper et démontre, une fois de plus, la nécessité d'une autonomie véritable des entreprises publiques.

205- Le manque d'initiative des dirigeants est dû davantage à la marge de manœuvre décisionnelle limitée qu'il est la résultante de l'aversion au risque.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

sa défection, et des modes de management autocratiques qui n'admettent pas une implication du personnel dans les processus décisionnels.

Quant à la surveillance mutuelle, celle-ci est quasi-inexistante du fait de la quasi-absence d'un marché de managers et de la concurrence entre les différents dirigeants, en raison du mode de nomination et de la présence d'administrateurs externes peu motivés et qui appartiennent à la même sphère. La concurrence entre les managers, susceptible de renforcer la surveillance mutuelle, se base sur la valeur managériale qui dépend plus de l'appartenance des managers aux réseaux politique, qu'à leurs seules compétences. Toutefois, entre les entreprises publiques concurrentielles et celles relevant du monopole naturel²⁰⁶, la seule disparité entre les deux est la contrainte de survie à laquelle sont exposées les premières mais non pas les autres. Quoiqu'avec les subventions étatiques, même celle-ci n'est pas évidente.

En conclusion sur ce point, nous dirons que les entreprises publiques exhibent généralement une inefficience organisationnelle. Cependant, si nous considérons les objectifs non économiques qui lui sont assignés par les autorités publiques, et les règles institutionnelles, elles peuvent atteindre une efficience de 3^{ème} degré. Quant à l'efficience de 2^{ème} degré, tant que les entreprises publiques ne se débarrassent pas de leurs objectifs non économiques et ne se détachent pas de leurs missions sociales, elles ne pourront en aucun cas prétendre à un tel niveau d'efficience.

Par cette critique du mode de gouvernance des entreprises publiques, il ne s'agit aucunement pour nous de faire un réquisitoire ni de tomber dans la sinistrose, mais nous relatons des faits dont l'État actionnaire avec sa gestion hasardeuse en est la cause. Suivra-t-il une logique commerciale ou une logique sociale? Car les deux ne sont pas compatibles dans la majeure partie des cas²⁰⁷. L'État comme entrepreneur ou actionnaire peut être effectif si l'on considère que l'État est relativement autonome vis-à-vis de la société et des pressions sociales et politiques. Si l'État n'a pas de marge de manœuvre face aux pressions sociales, il ne peut exister en tant qu'entrepreneur,

206- Une activité est en situation de monopole naturel dans un pays lorsque les économies d'échelle y sont importantes, une situation qui se présente lorsque l'activité de la branche est fondée sur l'utilisation d'un réseau au coût très élevé. Ainsi, il serait optimal, pour maximiser l'utilité collective, de n'avoir dans cette branche qu'un seul opérateur (l'unicité du producteur permet de maximiser les économies d'échelle) altruiste, répondant à la demande avec de moindre coût et pratiquant des tarifs égaux à ses coûts marginaux. Ce qui conduit au final à une situation de monopole.

207- Sur ce point, Yachir (1990, 27) allègue que « la politique économique n'est en effet ni un concentré de connaissance pure, ni l'exécution d'une rationalité abstraite. Elle effectue des arbitrages entre des demandes sociales conflictuelles, entre des configurations d'intérêts multiples et divergentes. Elle est marquée par l'empreinte de positions sociales déterminées par le système économique et politique ». Pour lui, la politique économique de l'État est confrontée souvent à la contrainte de concilier les intérêts des diverses catégories sociales.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

comme le souligne *Bernier* (2012). La situation financière et organisationnelle dans laquelle se trouvent actuellement l'*ENIEM* et les dysfonctionnements organisationnels de *SONELGAZ* confortent amplement notre jugement, car les autres entreprises publiques ne sont pas en reste. Nous pensons que l'État doit cesser ses interférences dans les EPE pour permettre aux dirigeants une meilleure marge de manœuvre managériale, afin que ces entreprises puissent avoir une meilleure visibilité. Par ailleurs, l'État peut continuer à utiliser les EPE comme levier de ses politiques sociales, à condition d'établir des contrats pour les services publics, *i.e.* contractualiser le service public ou les projets sociaux, pour "*dédommager*" les EPE. La contractualisation ne doit pas concerner uniquement les projets de l'entreprise avec l'actionnaire public, mais il s'agit également de contractualiser toutes les relations, ou encore les protéger par une ouverture progressive du marché. En effet, on ne peut pas continuer à exiger de ces entreprises de concilier entre les objectifs sociaux et les objectifs économiques, notamment les entreprises exposées à une forte concurrence.

3.1.2. Les entreprises privées algériennes

Le système de gouvernance des entreprises privées en Algérie devrait, en principe, suivre les mêmes principes de gouvernance abordés dans notre cadre théorique. Autrement dit, les mécanismes internes de gouvernance, tels que le conseil d'administration, la surveillance mutuelle et le contrôle hiérarchique, n'auraient pas de fonctionnement particulier. Ils seraient similaires à ceux des entreprises familiales, avec des structures et des modes de fonctionnement organisationnels proches de ceux observés dans des formes organisationnelles analogues. En théorie, les systèmes de gouvernance visent à protéger les intérêts des différentes parties prenantes à travers divers mécanismes, notamment le conseil d'administration, qui régule le comportement des dirigeants par des systèmes de rémunération incitatifs ou en recourant à des mesures coercitives basées sur son pouvoir de nomination et de révocation.

De plus, le cadre institutionnel régissant le fonctionnement des entreprises privées en Algérie, notamment les SPA, attribue aux différents organes de contrôle les pouvoirs nécessaires pour exercer pleinement leur rôle. Toutefois, ces mécanismes n'ont pas encore atteint un niveau de maturité suffisant, et leur efficacité dépend largement de la structure de la propriété. En effet, la plupart des entreprises privées algériennes sont familiales, ce qui est souvent lié à un actionnariat concentré ou relativement diffus.

Les résultats de l'étude menée sur *CEVITAL* ne peuvent pas être généralisés à l'ensemble des entreprises privées en Algérie. Cette observation s'explique par le fait

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

que la majorité de ces entreprises sont jeunes, ce qui implique un manque d'expérience managériale, et qu'elles sont de petite ou moyenne taille, ce qui signifie qu'elles n'ont pas encore atteint une taille critique nécessitant un management et une gouvernance plus sophistiquées.

Bien que les résultats de cette étude ne puissent pas être généralisés, nous estimons néanmoins qu'ils confirment les conclusions théoriques en termes de dynamique organisationnelle, de gouvernance et de niveaux d'efficacité.

En effet, les grandes entreprises privées présentent généralement une efficacité de 2^{ème} degré, car leur choix organisationnel et leur système de gouvernance constituent une option parmi plusieurs possibles, compte tenu du contexte environnemental et institutionnel actuel. Dès lors, il s'agit d'une efficacité externe mais contrainte des règles institutionnelles et du schéma mental inhérent aux entreprises familiales.

3.1.3. Les entreprises algériennes partiellement privatisées (hybrides)

L'exposé du chapitre 3 a présenté des processus décisionnels différents entre les entreprises privées, publiques et hybrides. En toute logique, la privatisation des entreprises algériennes, partielle ou entière soit-elle, devrait se traduire par une transformation du système de coordination et de contrôle, particulièrement le dirigeant et les mécanismes disciplinaires de son comportement décisionnel. Dès lors, la privatisation des EPE, même en partie, devrait donc engendrer plusieurs implications sur les mécanismes de gouvernance de l'entreprise privatisée. D'abord, le processus décisionnel serait bouleversé par une distinction fonctionnelle décision-contrôle plus prononcée qu'avant la privatisation et une cessibilité des titres de l'entreprise par une introduction en Bourse du capital de l'entreprise (titrisation). Ensuite, la privatisation réactive le rôle informationnel du marché des capitaux par l'augmentation de la liquidité des titres qu'elle suscite et l'utilisation du critère de performance boursière qu'elle permet. De plus, elle permet la constitution d'un actionnariat qui favorise un contrôle stable par un réseau d'administrateurs, limitant par conséquent le rôle disciplinaire du marché. Ce faisant, nous allons examiner en premier lieu les transformations suscitées par l'introduction partielle en Bourse sur les mécanismes disciplinaires retenus pour notre étude, à savoir: le conseil d'administration, le contrôle hiérarchique et la surveillance mutuelle. Puis, nous étudierons les variations que le processus décisionnel a subies suite à cette privatisation. Et enfin, nous verrons les différentes modifications du comportement du dirigeant.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

L'organisation des entreprises mixtes en Algérie se fonde sur les deux configurations organisationnelles des sociétés par actions que nous avons examinées antérieurement, à savoir: un CA et une AGA, ou un directoire et un conseil de surveillance. Les deux types de gouvernance duale, étant proches, et comme pour notre cas pratique (*SAIDAL*) présente la première configuration, nous avons choisi de nous focaliser sur la gouvernance couple CA-AGA, d'autant plus que la dernière configuration des entreprises algériennes sous forme de groupes industriels a adopté cette structure.

La privatisation des EPE a permis la reconfiguration des CA et la structure de propriété partant du cas où l'État constitue tout l'actionnariat et des dirigeants disposant d'une grande latitude discrétionnaire, mais non décisionnelle ou stratégique., vers un CA ouvert susceptible d'inclure différentes parties prenantes privées (salariés, investisseurs étrangers ou nationaux, administrateurs internes ou externe, etc.), et éventuellement une structure de propriété avec un actionnariat moins concentré. Cela pourrait générer plusieurs renversements dans le système de gouvernance de ces entreprises, à commencer par l'apparition d'administrateurs externes et même d'autres nationalités. Toutefois, en raison de la faible introduction en Bourse de ces entreprises (20% seulement de leur capital), l'État demeure l'actionnaire dominant et la présence d'administrateurs d'autres nationalités n'est pas envisageable.

La présence d'administrateurs internes et surtout externes dans le CA peut être interprétée de deux manières quant à leur capacité d'empêcher les dirigeants à se passer pour des incontournables à l'entreprise et à limiter l'accroissement de leur rémunération. En théorie, par la recomposition du CA, les administrateurs internes, qui peuvent être assimilés aux auditeurs internes dans les entreprises publiques en raison de leur manque flagrant d'autonomie (relations informelles entretenues avec les dirigeants), sont censés évaluer les performances des dirigeants et leur rémunération, se basent sur des critères subjectifs sur la qualité des efforts fournis et du processus conduisant aux résultats financiers (*Debla, 2007a*), comme c'est le cas dans les entreprises publiques. Ou inversement, les administrateurs externes sont plus objectifs, car leurs critères d'évaluation et de rémunération des managers reposent directement sur les résultats financiers. Dans le cas des entreprises mixtes algériennes, la présence d'administrateurs internes et externes pourrait atténuer considérablement l'enracinement des dirigeants et augmenter l'efficacité du contrôle qu'ils exercent, à condition qu'ils soient des administrateurs étrangers (d'une autre nationalité) n'ayant aucun lien de nature extraprofessionnelle avec les dirigeants. Autrement, le problème de la passivité des administrateurs, se posera comme dans les entreprises publiques.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

Quant aux dirigeants, en général et à cause des crises des années 80 et 90, le rôle et le statut des cadres se sont violemment dévalorisés (hormis les cadres des entreprises rentières) comme le souligne *Merani* (2011). Toutefois, Nous avons constaté que dans les entreprises mixtes, la situation des cadres et dirigeants est en train de changer, car ils sont désormais fortement sollicités pour leurs compétences, ce qui n'était pas le cas dans les entreprises publiques, car ce n'était pas ce qu'il leur été demandé. En effet, lors du recrutement des cadres, les entreprises mixtes exigent, notamment pour les postes supérieurs, des diplômes supérieurs²⁰⁸ en plus d'une longue expérience. Cependant, rarement où on propose à ces cadres des postes de directeurs généraux (cadres subalternes, moyens, supérieurs ou premiers responsables des diverses fonctions principales de l'entreprises). Les fonctions relevant du sommet hiérarchique sont, dans une large mesure, réservées aux seuls représentants directs de l'actionnaire dominant qui est l'État, ce que nous avons constaté du cas de *SAIDAL*. En effet, il est vrai qu'en partie pour cette entreprise, les dirigeants des entreprises qui sont en partenariat avec *SAIDAL*, et où elle n'est pas majoritaire, les dirigeants sont les représentants des actionnaires majoritaires étrangers. Toutefois, pour la direction du Groupe et les postes de supports logistiques, les dirigeants sont algériens. Par ailleurs, il y a lieu de souligner que les dirigeants des postes supérieurs sont âgés, ce qui démontre une certaine aversion de l'État au rajeunissement des postes supérieurs des entreprises qu'il contrôle.

Pour ce qui est de la rémunération des cadres et cadres dirigeants, à la différence de la quasi-totalité des entreprises publiques, et à l'instar des entreprises privées celle-ci a été scindée en deux parties principales: l'une est fixe et l'autre est variable. La partie variable est attribuée à l'aune de la réalisation des objectifs qui ont été assignés aux cadres et pour lesquels il s'est lui-même engagé au préalable (contrat d'objectif)²⁰⁹. Globalement, les salaires des cadres des entreprises mixtes sont le double voire le triple de leurs homologues des entreprises publiques, mais restent inférieurs à ceux relevant du secteur privé.

Dans les entreprises mixtes, et en raison de la dominance de l'actionnariat public, nous avons constaté les mêmes carences en liberté de gestion des managers et les cadres intermédiaires, même si pour ces derniers c'est moins significatif en raison de la décentralisation décisionnelle relevant du domaine de leurs compétences. Le

208- Toutefois, pour les cadres inférieurs et intermédiaires, on insiste plutôt sur les diplômes et la jeunesse et ce, pour des raisons stratégiques visant à les imprégner de la culture managériale de l'entreprise.

209- Cette partie variable de la rémunération dépend cependant du secteur d'activité de l'entreprise. Dans les secteurs bancaire et commercial, elle atteint 50% du salaire total, contre 30% dans le secteur industriel.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

même constat de défaillance pour le contrôle hiérarchique et la surveillance mutuelle, en tant que mécanismes internes de gouvernance. Etant donné l'absence d'un marché de managers effectif, d'un système de rémunération incitatif et la prédominance des objectifs sociaux au détriment de la rentabilité de l'entreprise, ces deux mécanismes, sont donc incapables d'encadrer le comportement des dirigeants.

La structure de propriété des entreprises mixtes en Algérie reflète la volonté de l'État de renforcer son pouvoir dans ces entreprises, dans le but de contrôler les secteurs clés. Toutefois, le maintien d'une propriété de l'État même résiduelle dans le capital des entreprises privatisées favorise le contrôle des entreprises par leurs anciens dirigeants (enracinement). En effet, les anciens dirigeants continuent à entretenir et à développer des relations informelles avec les hauts fonctionnaires de l'État. Ils parviennent à dissimuler et à manipuler des informations spécifiques par rapport aux actionnaires privés, concernant aussi bien celles se rapportant à leurs niveaux de compétences et d'efforts que celles relatives aux différentes décisions managériales. Cela est synonyme non seulement de leur enracinement mais également de l'ostracisme des actionnaires privés et des petits apporteurs (minoritaires) du processus décisionnel. Ce comportement peut être amplifié, du fait que les dirigeants et les cadres savent que tant que l'État est toujours copropriétaire de ces entreprises, il serait difficile pour les partenaires privés d'opérer des suppressions de personnel.

Les conséquences de ce comportement sur la création de valeur dans les sociétés mixtes sont préjudiciables. En effet, en dépit des tentatives des entreprises étrangères actionnaires ou partenaires de développer des pratiques de marché qu'elles affectionnent et acquiescent habituellement dans leurs pays et de les implémenter sur les entreprises mixtes algériennes dans le but d'attirer les compétences et ce, en proposant des niveaux de rémunération nettement supérieurs à ceux montrés par les entreprises publiques ou privés familiales, leurs efforts sont restés vains. La raison principale est que l'amélioration du système incitatif des dirigeants a été longtemps confrontée à un obstacle institutionnel de taille qui est la pénalisation de l'acte de gestion ou du risque managérial dans la gouvernance des EPE qui demeure posé²¹⁰ et ce, malgré des amendements apportés au code pénal, notamment dans les articles 119, 222 et suivants (*Mekideche*, 2008)²¹¹, et la dépénalisation qui a suivi. Nous

210-Sur ce point, *Hafsi* (1990, p. 140) souligne qu'« Entre 1965 et 1980, les responsables des entreprises passaient leur temps à se protéger des multiples attaques et accusations de malversation dont ils étaient l'objet [...], certains ont même fait de prison, leur tort essentiel étant, semble-t-il d'avoir voulu faire de l'ONACO une entreprise comme les autres ». Rappelons-nous également les arrestations massives des gestionnaires des EPE entre 1995 et 1999, puis à partir de 2020...

211- *Mekideche M.*, Vice-Président du Conseil National Economique et Social (CNES), économiste et conseiller en stratégie.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

imaginons mal qu'en puisse appliquer ces dispositions répressives aux administrateurs étrangers quelle que soit sa position dans la structure de propriété de l'entreprise privatisée. De plus, comment l'État peut-il prétendre vouloir "séduire" les investisseurs étrangers à reprendre les EPE avec une telle procédure?!

En outre, il subsiste de fortes résistances des structures mentales, culturelles et sociales, et des traditions locales qui empêchent l'adaptation des cadres et dirigeants à l'actuel contexte environnemental et au nouveau climat de travail.

La prise de risque est le point nodal du management des entreprises insérées dans une économie de marché et une méthode incontournable pour la création de valeur pour l'entreprise. C'est dans cette perspective que les EPE ont été privatisées, or il subsiste une réelle et flagrante contradiction entre l'objectif de création de valeur qui ne peut se passer d'une prise de risque et la pénalisation de l'acte entrepreneurial des managers des entreprises privatisées. Le décalage entre les risques encourus par les managers (répression pénale) et les bénéfices qu'ils peuvent en tirer est tellement frappant que le système incitatif semble finalement dérisoire en dépit des quelques améliorations apportées à leur rémunération.

Nous estimons que les conséquences de cette présence permanente étatique sont plus graves dans le cas d'une entreprise privatisée partiellement que dans les EPE non privatisées, à cause de la divergence d'horizon et d'objectifs entre les différents partenaires qui accroît le climat de suspicion et de méfiance existant entre les *stakeholders* et accentuer les conflits d'agence. Au final, ce sont les pratiques bureaucratiques et les immixtions étatiques systématiques dans la gouvernance des entreprises (héritage administratif) qui sont transférées (ou plutôt léguées) aux entreprises privatisées. De plus, de par son attitude passive dans la gestion des entreprises privatisées, l'État instaure une instabilité dans le système de gouvernance d'entreprise en empêchant tout mouvement de restructuration susceptible d'apporter d'éventuelles améliorations à la gouvernance de ces entreprises et à leur fonctionnement managérial en général, et ce n'est pas la loi 51%/49% qui peut améliorer les choses.

Cette réforme consistant à privatiser les EPE se caractérise par sa frilosité. En effet, par cette privatisation, les entreprises ambitionnent de s'émanciper de la tutelle, or le maintien d'une présence étatique associée à l'incapacité de l'État à parvenir à dissocier son rôle d'actionnaire de celui régulateur, engendrent une divergence d'intérêts synonyme de conflits d'agence. Cette relation entre l'État actionnaire et les autres actionnaires privés de l'entreprise peut être qualifiée de contre nature, compte tenu de la divergence patente des intérêts qui animent les deux partenaires actionnaires. Au moment où l'État poursuit des objectifs longtermistes et stratégiques dont la nature est généralement sociale, ses partenaires privés cherchent plutôt à

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

rentabiliser leurs investissements et à augmenter leurs dividendes. Cette divergence d'intérêts augmente la méfiance entre les représentants de l'État actionnaire, les actionnaires privés, les salariés actionnaires et les dirigeants, susceptible d'amplifier les conflits d'agence et de transaction. Il y a lieu de souligner par ailleurs la présence bénéfique pour l'entreprise des représentants des salariés dans le CA, du fait de leur capacité à servir de relai entre le CA et les travailleurs par les informations pertinentes qu'ils peuvent véhiculer dans les deux sens, atténuant ainsi l'asymétrie informationnelle²¹².

Par ailleurs, l'ouverture du capital des entreprises publiques à l'investissement et leur introduction en Bourse, ne doit en réalité constituer que la première étape à entreprendre pour instaurer de bonnes pratiques managériales. Cette ouverture doit impérativement franchir le seuil autorisé par la loi, *i.e.* 20% du capital. Une ouverture entière constitue un gage de transparence et de confiance pour les investisseurs.

3.2. Synthèse sous forme comparative des différentes formes d'organisation des entreprises en Algérie

Nous avons conduit une comparaison entre les quatre entreprises de notre échantillon d'entreprises algériennes dans la section précédente. À présent, et aux vues de différents développements de ce chapitre, nous pouvons mener une confrontation des diverses formes d'organisation des entreprises algériennes retenues dans notre travail, à savoir: les entreprises publiques, les entreprises privées et les entreprises hybrides. Il ne s'agit pas de généraliser les résultats de cette étude sur l'ensemble des entreprises en Algérie. Néanmoins, compte tenu de notre problématique et de la méthodologie adoptée, nous estimons que cette comparaison s'impose. Ce collationnement porte sur le système de gouvernance adopté, la structure de propriété, le processus décisionnel, la latitude managériale, le système de rémunération, la création de valeur et l'efficience organisationnelle. Cela est illustré par le tableau suivant:

Tableau N°42 — Tableau comparatif des trois formes d'entreprises en Algérie (publiques, privées, hybrides)

	<i>Entreprises publiques</i>	<i>Entreprises privées</i>	<i>Entreprises hybrides</i>
<i>Efficacité du système de gouvernance</i>	Système de gouvernance très formalisé, non	Système de gouvernance effectif et relativement	Système de gouvernance très formalisé,

212- Même si dans le cas de beaucoup d'entreprises privatisées, le manque de compétence et de culture actionnariale chez les salariés actionnaires crée une certaine méfiance vis-à-vis des dirigeants qui sont parfois seulement mal compris.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

	effectif et inefficace.	efficace, car la gouvernance est une nouveauté en Algérie. La plupart des entreprises n'en connaissent pas l'utilité.	mais non effectif.
<i>Structure de propriété</i>	Globalement des SPA avec une structure de propriété publique et un actionnariat concentré publiques.	Essentiellement des SPA avec structure de propriété privée et un actionnariat concentré familial, et avec un actionnaire de contrôle dans la majorité des cas.	SPA avec une structure de propriété hybride et un actionnariat concentré public. En raison d'introduction partielle en Bourse (uniquement 20% du capital)
<i>Processus décisionnel</i>	Très centralisé au niveau supérieur pour les phases de ratification et de surveillance, et décentralisé au niveau intermédiaire et inférieur pour l'initiative et la mise en œuvre.	Centralisé au niveau supérieur pour les phases de ratification et de surveillance, et décentralisé au niveau intermédiaire et inférieur pour l'initiative et la mise en œuvre.	Centralisé au niveau supérieur pour les phases de ratification et de surveillance, et décentralisé au niveau intermédiaire et inférieur pour l'initiative et la mise en œuvre.
<i>Latitude managériale</i>	Très réduite en raison des immixtions systématiques des pouvoirs publics.	Médiane en général, en raison de l'existence d'un actionnaire dominant familial dans la majorité des cas.	Très réduite en raison des immixtions systématiques des pouvoirs publics ou de l'actionnaire public dominant.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

<i>Système de rémunération</i>	Obsolète comparativement au secteur privé.	Attractif comparativement à celui public. Il parvient à attirer des compétences notamment celles du secteur public, en dépit de l'absence d'un marché de managers fonctionnel.	Une partie fixe et une autre variable qui est fonction de degré d'atteinte des objectifs.
<i>Création de valeur organisationnelle</i>	Faible.	Appréciable mais son appropriation manque d'équité en raison de l'absence de la cotation en Bourse.	Relativement appréciable
<i>Efficience organisationnelle</i>	Essentiellement de 3 ^{ème} degré.	Efficiente de 2 ^{ème} degré.	Efficience de 3 ^{ème} degré.

Source: Auteur

De cette confrontation, nous remarquons que les entreprises publiques monopolistiques ou concurrentielles, ainsi que les entreprises mixtes, présentent plusieurs similitudes, en raison de l'actionnariat dominant public des entreprises hybrides. Mais, par rapport aux entreprises privées, nous avons relevé plutôt des dissemblances. Toutefois, ces entreprises convergent toutes sur le fait qu'elles sont influencées considérablement par le contexte environnemental et le cadre institutionnel algériens.

Conclusion

Dans ce chapitre 6, nous avons présenté une analyse comparative de quatre entreprises algériennes appartenant à trois formes organisationnelles distinctes, en appliquant notre modèle d'analyse. L'objectif était d'examiner la dynamique de leur architecture organisationnelle et le système de gouvernance encadrant leurs processus décisionnels, tout en analysant le rôle des dirigeants dans la création et l'appropriation de la rente organisationnelle par les différentes parties prenantes. L'enjeu principal était d'évaluer l'efficience organisationnelle de ces entreprises.

À l'issue de cette analyse, il ressort clairement que les quatre cas étudiés mettent en évidence d'une part, l'interdépendance forte entre le cadre institutionnel (gouvernance institutionnelle) et les systèmes de gouvernance des entreprises, et d'autre part, les disparités marquées en termes d'efficience, qui sont largement dues à cette interdépendance. En effet, l'évolution des mécanismes de gouvernance au niveau institutionnel, qu'il soit national ou international (notamment via les accords régionaux), influence directement les systèmes de gouvernance des entreprises, en permettant parfois l'émergence de formes d'organisation "ouvertes" et la pérennisation de formes "fermées".

Ainsi, les entreprises privées affichent des niveaux d'efficience externe plus élevés (efficience de 2ème degré) par rapport aux entreprises hybrides, et dans une moindre mesure, aux entreprises publiques, qui montrent plutôt une efficience interne (efficience de 3ème degré). Ce constat est largement imputable aux défaillances observées dans leurs systèmes de gouvernance. Cette analyse soutient notre hypothèse principale sur l'impact crucial de la gouvernance sur l'efficacité organisationnelle.

En conclusion, nous estimons que l'objectif de ce chapitre a été atteint. Nous avons pu valider en grande partie nos hypothèses et observations théoriques, bien que certaines hypothèses n'aient pas pu être testées, soit faute de données empiriques, soit parce que les cas théoriques étudiés ne trouvent pas d'équivalents empiriques en Algérie. Par conséquent, nous pensons que l'application de notre modèle pourrait être étendue à d'autres cas, et que de futures recherches permettront de renforcer la plausibilité des conclusions, ouvrant la voie à une éventuelle généralisation des résultats obtenus.

Conclusion de la partie 2

La seconde partie de cet ouvrage est consacrée à une étude empirique sur la gouvernance et l'efficience organisationnelle des différentes formes d'organisation en Algérie. Nous avons, dans un premier temps, analysé le cadre institutionnel et le contexte environnemental national afin d'établir les liens entre la gouvernance institutionnelle (publique) et la gouvernance organisationnelle (privée ou d'entreprise). Cette analyse nous a conduit à la conclusion que les systèmes de gouvernance des entreprises algériennes, en particulier les entreprises publiques, sont largement indépendants du contexte institutionnel national. Toutefois, nous avons également constaté que la gouvernance publique exerce une influence significative sur la gouvernance privée.

Dans un deuxième temps, nous avons opté pour une démarche exploratoire de type qualitatif, en cohérence avec une approche élargie de la gouvernance d'entreprise. Ce choix méthodologique est appuyé par les récentes évolutions dans la littérature sur la méthodologie de recherche, qui privilégient ce type d'approche pour étudier des phénomènes complexes.

En lien avec notre cadre théorique et en référence à la réflexion méthodologique développée dans le chapitre 5, qui préconise l'examen d'un échantillon d'entreprises complexes à propriétés hétérogènes, nous avons appliqué notre modèle théorique à quatre entreprises algériennes aux caractéristiques variées: le Groupe CEVITAL, le Groupe SAIDAL, le Groupe SONELGAZ et l'entreprise ENIEM.

Cette phase de notre recherche a permis de tester la validité de nos hypothèses et d'évaluer la plausibilité de nos résultats en regard de l'approche globale de la gouvernance d'entreprise. Si certaines hypothèses ont pu être vérifiées, d'autres n'ont pas trouvé de confirmation, soit en raison du manque ou de l'insuffisance des données empiriques, soit parce que certains cas théoriques, comme les entreprises privées à actionnariat diffus ou les entreprises mixtes à actionnariat diffus ou concentré privé, ne trouvent pas de réplique empirique en Algérie.

Conclusion générale

L'ambition principale de cette recherche était d'étudier l'implication du système de gouvernance sur l'efficience des entreprises algériennes. Cette problématique a retenu notre intérêt pour deux principales raisons issues de nos conférences: d'une part, les nombreuses controverses théoriques et empiriques entourant les notions d'efficience organisationnelle et de la gouvernance d'entreprise ; d'autre part, les diverses déclinaisons empiriques ou opérationnelles que cette question permet d'explorer, en particulier ce vaste champ d'investigation que constituent les entreprises algériennes.

En raison de l'absence de consensus concernant la définition précise et les dimensions multiples des deux notions centrales de cet ouvrage, à savoir l'efficience et la gouvernance d'entreprise, et face à l'ambiguïté qui ressort des travaux portant sur la relation « système de gouvernance-efficacité organisationnelle », la première étape de notre démarche a été de clarifier cette relation. Pour ce faire, nous avons élaboré un cadre conceptuel et théorique afin de lever les ambiguïtés liées à ces concepts et d'identifier les principaux déterminants de l'efficience organisationnelle. Dans cette optique, nous avons présenté les théories fondamentales de la gouvernance, notamment les théories contractuelles des organisations, ainsi que les théories alternatives, telles que les théories cognitives. À l'issue de cette étape, nous avons pu démontrer l'existence d'un lien entre le système de gouvernance choisi par l'entreprise et le niveau d'efficience organisationnelle atteint, tout en suggérant que la création de valeur constitue l'essence même de l'efficience.

La deuxième étape a été dédiée à l'analyse des approches de la gouvernance. Cela a permis d'établir une distinction entre deux approches principales de la gouvernance: il y a d'abord les approches dominantes de la gouvernance d'entreprise qui se focalisent principalement sur l'examen des relations entre actionnaires et dirigeants, ou entre les différentes parties prenantes de l'organisation (approches disciplinaires: actionnariale et partenariale). Celles-ci s'appuient sur des mécanismes coercitifs pour réduire l'opportunisme des dirigeants ainsi que les coûts découlant des conflits entre les managers et les autres partenaires (conséquence de l'asymétrie de l'information, de l'incertitude et de l'incomplétude des contrats), et déterminent ainsi le principe explicatif de la création de valeur et donc de l'efficience. Il y a ensuite les théories de la gouvernance qui s'inscrivent dans le contexte de l'économie de la connaissance. Celles-ci se caractérisent par leur penchant pour les capacités cognitives et les ressources intangibles, pour expliquer la création de valeur durable. Il y a enfin une troisième approche dite élargie ou intégrale, laquelle est née

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

de l'imbrication de l'approche comportementale aux deux modèles de gouvernance précédents, parvenant alors à concilier entre les leviers disciplinaires et cognitifs. Le dirigeant constitue la clé de voûte de cette approche et se trouve, de par son influence sur le processus décisionnel et par conséquent, sur l'architecture organisationnelle, au centre de l'analyse. Par ailleurs, la dynamique des mécanismes de gouvernance, en agissant d'une manière curative ou préventive, qui est à l'origine de la création de valeur et de l'efficience organisationnelle.

Les conclusions théoriques tirées de cette deuxième étape nous ont conduits à privilégier le modèle de gouvernance élargie, que nous avons jugé le plus adapté pour plusieurs raisons. Ce modèle permet, d'une part, d'appréhender la gouvernance dans toute sa diversité, en tenant compte de ses différentes dimensions et composantes (les parties prenantes de l'entreprise), tout en établissant le dirigeant au cœur du processus décisionnel en tant qu'acteur principal et central. Il prend également en compte à la fois les leviers disciplinaires et cognitifs du système de gouvernance. Il tient également simultanément compte des leviers disciplinaires et cognitifs du système de gouvernance ; d'autre part, il permet d'intégrer les diverses théories de la gouvernance, tout en mettant en lumière les passerelles et les liens existants entre elles.

La troisième étape de notre analyse théorique a consisté en une étude comparative articulée autour de deux axes. Le premier, porte sur les différentes approches de la gouvernance d'entreprise, touchant notamment aux modalités de création et répartition de la valeur, et à la perception de l'efficience organisationnelle, en se focalisant sur l'approche intégrale de la gouvernance. Cette approche considère que l'efficience des systèmes de gouvernance est contingente à l'aptitude de ses mécanismes à encadrer le processus décisionnel et le comportement des dirigeants susceptible de créer une rente organisationnelle de façon durable par l'innovation, la résolution des conflits et la réduction des défaillances managériales liées aux biais comportementaux des agents (*stakeholders*). Par conséquent, l'efficience retenue est celle dynamique sous des contraintes disciplinaires, cognitives et comportementales.

Dans le prolongement cette analyse comparative, nous avons montré l'existence de disparités dans la pratique de la gouvernance entre les pays, qui permettent de distinguer entre deux modèles principaux de Systèmes Nationaux de Gouvernance (SNG): l'un est le modèle anglo-américain ou système orienté marchés, et l'autre est germano-nippon ou système orienté réseaux, avec l'éventualité de voir apparaître un système hybride (mi-marchés, mi-réseaux), conséquence de l'évolution de ces deux systèmes vers une convergence ou une divergence de leurs caractéristiques.

L'adoption de l'approche élargie ou intégrale de la gouvernance organisationnelle nous a poussés à considérer la rationalité limitée et procédurale des

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

acteurs; celle-ci induit des difficultés voire l'impossible d'atteindre l'optimum (efficience) du 1^{er} rang. Dans cette perspective, nous pouvons à court terme et au niveau interne de la firme nous positionner au 1^{er} niveau d'analyse de l'efficience des formes organisationnelles (efficience de 3^{ème} degré ou efficience interne), mais à long terme et au niveau externe c'est au deuxième niveau d'analyse (efficience de 2^{ème} degré ou efficience externe) au sens de *Jensen* (1998) et en référence à la terminologie proposée par *Charreaux* (1999) que nous nous positionnons. En se plaçant au premier niveau de l'analyse des formes organisationnelles, l'efficience consisterait à choisir, parmi les mécanismes de gouvernance réalisables, ceux qui permettraient de réduire les coûts organisationnels. À long terme cependant, le niveau d'efficience est corrélé à la concurrence entre les formes organisationnelles existantes et entre les systèmes de gouvernance concurrentiels. En effet, il existe des arrangements institutionnels ou coopératifs entre les différents *stakeholders* qui induisent l'existence à un moment donné de multiples formes efficaces de 3^{ème} degré. Sur le long terme, certaines de ces formes, sous la pression de la concurrence d'autres formes plus efficaces, disparaîtraient ou s'adaptent pour tendre vers l'efficience externe ou de 2^{ème} degré (critère de remédiabilité).

Le deuxième axe de comparaison porte sur les formes organisationnelles en termes de la dynamique des mécanismes de gouvernance dans les trois formes d'entreprise (publiques, privées et hybrides), et des niveaux d'efficience potentiels de chacune de ces formes. Cette comparaison a permis de mettre en évidence la manière avec laquelle le système de gouvernance d'entreprise agit sur l'architecture organisationnelle des firmes en termes d'allocation décisionnelle et de contrôle, ce qui a pour effet d'entraîner une certaine hétérogénéité entre les formes organisationnelles, non seulement en termes de dynamique des mécanismes de gouvernance, mais également en termes de niveaux de la valeur organisationnelle créée. Quant à la question de la création de la rente organisationnelle et de l'efficience des formes d'organisation, nous nous sommes appuyés pour mener cette étude comparative sur les mécanismes spécifiques et endogènes de gouvernance à l'entreprise, susceptibles d'influencer la création de valeur organisationnelle. Il s'agit essentiellement du contrôle hiérarchique, du conseil d'administration et de la surveillance mutuelle. Notre choix est conforté par l'objet de notre étude centré sur l'efficience organisationnelle, qui elle est synonyme de réduction des coûts liés aux dysfonctionnements internes à l'organisation. Nous avons ainsi conclu que globalement la décentralisation du processus décisionnel associée à une rémunération incitative accroît la création et l'appropriation de la valeur organisationnelle par les différents *stakeholders*, notamment les salariés actionnaires, et que la gouvernance privée accroît la création de valeur et

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

son appropriation par les différents *stakeholders*, en accordant une latitude managériale adéquate, comparativement à la gouvernance publique ou mixte. En outre, les résultats de cette analyse confortent notre hypothèse relative à la supériorité de la forme d'organisation privée dès lors qu'ils font apparaître que la firme publique exhibe des niveaux d'efficience organisationnelle moins significatifs que ceux affichés par les entreprises privées et hybrides, notamment avec la présence d'un actionnariat diffus. Toutefois, l'entreprise publique peut être efficiente de 3^{ème} degré (efficience interne), en tenant compte des contraintes institutionnelles découlant des systèmes nationaux de gouvernance, ou celles liées aux objectifs (parfois non économiques) qui lui sont assignés.

Les résultats générés par cette comparaison entre les trois formes d'organisation nous ont amené à formuler un ensemble de sous-hypothèses qu'il conviendrait de vérifier sur le terrain et qui portent sur la dynamique des mécanismes de gouvernance retenus pour notre étude empirique, ainsi que sur leur efficience organisationnelle, qui ont requis leur vérification sur le terrain.

En poursuivant notre processus de l'étude et en prolongeant notre problématique, nous avons conduit une étude empirique dont l'objectif était de vérifier si les mécanismes de gouvernance sélectionnés, à savoir le Conseil d'Administration, la Surveillance Mutuelle et le Contrôle Hiérarchique, avaient un impact significatif sur l'efficience des grandes entreprises en Algérie. Pour ce faire, nous avons défini trois phases. Dans la première phase, nous avons essayé de répondre à la question si le contexte institutionnel algérien avait un impact spécifique et déterminant sur le rôle des mécanismes de gouvernance et sur le fonctionnement organisationnel des entreprises algériennes. Nous avons alors étudié le fonctionnement organisationnel de ces entreprises en remontant à l'indépendance du pays. L'objectif consistait non pas à faire une description historique de ces entreprises, mais beaucoup plus à saisir l'influence de la gouvernance institutionnelle (cadre institutionnel algérien) sur la définition des caractéristiques de la gouvernance de ces entreprises, *i.e.* sur les acteurs non-institutionnels. En d'autres termes, il s'agissait de vérifier si les institutions de la gouvernance publique avaient une influence sur la gouvernance privée en Algérie. Les constats issus de cette analyse nous ont servi pour répertorier le système national algérien de gouvernance et son orientation marchés ou réseaux.

Cette étape nous a dès lors permis de constater l'existence de dissemblances notables entre le secteur public et le secteur privé, ainsi que la grande dépendance du fonctionnement organisationnel des entreprises du cadre institutionnel. Cette dépendance est d'autant plus significative dans les EPE que dans les entreprises

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

privées ou hybrides, conséquence des disparités notables dans la dynamique de leurs différents mécanismes de gouvernance. Par ailleurs, la caractérisation de la gouvernance de ces entreprises nous a renseigné sur la nature mi-marchés/mi-réseaux, soit hybride, du système national algérien de gouvernance, même si cela n'est pas dû à une démarche réfléchie qu'il est la conséquence d'un processus inachevé.

La deuxième phase de notre partie empirique correspond d'une part à la mise en cohérence des objectifs de notre recherche et de la démarche à mettre en œuvre pour confronter notre problématique au terrain et d'autre part, à la validation des hypothèses et sou-hypothèses formulées tant dans notre introduction générale qu'au niveau de notre cadre théorique et notamment de l'analyse de la gouvernance et de l'efficience organisationnelle des trois formes d'entreprise sujettes à l'étude (propositions théoriques). Dans cette perspective, notre démarche d'investigation empirique a été guidée par le positionnement de notre cadre théorique et conceptuel fondé sur le modèle de la gouvernance élargie.

Étant donné l'orientation de notre problématique autour de conjectures principalement qualitatives ainsi que la diversité des formes d'organisation, nous n'avons nullement privilégié dans nos choix méthodologiques l'approche qualitative car elle nous paraissait la plus pertinente pour identifier les caractéristiques des systèmes de gouvernance. Cette approche a nécessité, en raison de sa compatibilité élevée avec la nature de notre recherche qualitative et exploratoire, et de notre objectif de mettre en adéquation notre problématique et les exigences scientifiques du terrain qu'elle convoite et auxquelles elle ambitionne d'y parvenir, une stratégie de recherche fondée sur une étude de cas multiples.

Ainsi, en référence aux arguments méthodologiques et épistémologiques que nous avons développés, nous avons choisi un échantillon de cas ponctuels mais réduit d'entreprises algériennes à examiner, car l'approche qualitative admet que l'on opte pour un échantillon fondé sur la représentativité par rapport aux faits et à l'objet de l'étude. Le choix de ces entreprises nous a été dicté par leur capacité à faire ressortir les exigences et les caractéristiques du modèle théorique, tels que le fait que le choix doit porter sur des cas extrêmes de formes de propriété ou que cela doit concerner les organisations complexes, ou encore le souci d'accroître la légitimité des conclusions de notre étude. À cet effet, nous avons répliqué notre modèle de recherche sur le Groupe *CEVTAL*, l'entreprise *ENIEM*, le Groupe *SONELGHAZ* et le Groupe *SAIDAL*.

De par la diversité des formes d'organisation qu'elle aborde, cette étude de cas multiples illustre à notre sens, dans une large mesure, la nouvelle configuration des entreprises algériennes, et confère ainsi à notre modèle un certain niveau de

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

plausibilité, comme elle conforte notre choix de l'approche de la gouvernance intégrale.

Les principaux résultats qui ressortent de cette analyse empirique et qui méritent d'être soulignés, concernent le modèle et les variables de notre recherche que nous avons répliquée sur les quatre entreprises de notre étude. Ceux-ci peuvent être localisés à deux niveaux. *Premièrement*, au niveau de la relation entre la gouvernance institutionnelle et la gouvernance organisationnelle, nous avons constaté l'existence d'une interdépendance entre le cadre institutionnel régissant ces entreprises et leur système de gouvernance, quelle que soit leur forme de propriété, même si elle est plus remarquable dans les entreprises publiques. *Deuxièmement*, cette relation n'est pas anodine, elle a un impact direct sur les niveaux disparates d'efficience exhibés. Ainsi, les entreprises privées, illustrées par le cas du groupe *CEVITAL*, montrent des niveaux d'efficience externe plus appréciables (efficience de 2^{ème} degré). Cela est la conséquence d'une architecture organisationnelle caractérisée par une décentralisation du processus décisionnel (initiative et surveillance) et une séparation fonctionnelle, inductrices d'un système de gouvernance qui s'appuie sur des mécanismes efficaces, permettant *in fine* une création et une appropriation de la valeur organisationnelle plus prononcées. Par contre, les entreprises hybrides et à un degré moindre les entreprises publiques, représentées dans notre cas respectivement par *SAIDAL*, et *SONELGAZ* et *ENIEM*, affichent au mieux une efficience interne (efficience de 3^{ème} degré). Pour les entreprises hybrides, malgré l'ouverture partielle du capital à des apporteurs privés qui peut s'interpréter comme un préalable à un passage à une efficience de 2^{ème} degré, le maintien d'une présence d'une propriété publique substantielle est préjudiciable pour l'efficacité de leur système de gouvernance. Ainsi, l'inefficacité du système de gouvernance de ces entreprises crée des dysfonctionnements organisationnels et un climat de méfiance entre les différents actionnaires, d'une part, et entre l'entreprise et les différents partenaires externes, d'autre part. Cela nous amène à conclure à la nécessité de doter ces entreprises d'un système de gouvernance efficace afin d'instaurer davantage de confiance vis-à-vis des marchés (surtout le marché financier) et des partenaires notamment étrangers. Pour les entreprises publiques concurrentielles ou monopolistiques représentées respectivement par l'*ENIEM* et la *SONELGAZ*, le constat est plus alarmant, car il ne s'agit plus d'une mauvaise gestion, mais de l'a-gestion. Le mode de nomination des dirigeants fondé sur les appartenances à des réseaux politiques, un système incitatif obsolète et des compétences managériales complètement marginalisées et sous-utilisées, ont fatalement engendré finalement une inefficience organisationnelle. Ces entreprises ne doivent leur survie qu'aux subventions de l'État pour les entreprises

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

exposées à la concurrence, et à leur position sur le marché pour les entreprises monopolistiques.

Par ailleurs, l'intérêt grandissant porté par les autorités supérieures du pays mais également par les entreprises elles-mêmes au problème de gouvernance, peut conduire à une évolution des mécanismes de gouvernance institutionnelle au niveau national, qui soit susceptible de permettre une dynamique organisationnelle conduisant à une adaptation des formes organisationnelles à ce nouveau contexte environnemental. Cela pourrait ainsi permettre une sélection des formes d'organisation et, par conséquent, une efficience externe (efficience de 2^{ème} degré).

De par sa multidisciplinarité, qui renvoie aux développements de la théorie de l'agence, de la sociologie, de la psychologie et des comportements humains et organisationnels, et le rapprochement qu'elle opère entre les paradigmes économiques, sociologiques et comportementaux, qui sont par tradition opposés dans l'étude des organisations, la gouvernance élargie présente des limites opérationnelles qui illustrent *in fine* toute la difficulté d'une opérationnalisation ou d'une étude empirique. Toutefois et par-delà les insuffisances que contient la méthode utilisée, notre étude empirique présente une utilité certaine au regard des différentes conclusions qu'elle a permis de formuler quant à l'implication des systèmes de gouvernance dans les niveaux d'efficience affichés par les entreprises algériennes. Certes, les résultats de cette étude sont difficilement transposables ou généralisables à l'ensemble des grandes entreprises en Algérie, mais nous estimons qu'en dépit des aspects normatifs auxquels nous avons eu recours pour analyser les entreprises de notre échantillon, cette étude a surtout permis de comprendre les différents aspects du fonctionnement organisationnel des grandes entreprises algériennes, ainsi que les caractéristiques disparates qu'elle présentent. Les insuffisances relevées peuvent néanmoins servir à dégager plusieurs voies de recherche à explorer, à commencer par la gouvernance institutionnelle qu'il s'agit de repenser à partir des pratiques usuelles mais efficaces de la gouvernance organisationnelle. Ou encore, revoir carrément la problématique de l'État actionnaire, qu'il conviendrait de recentrer entre la logique sociale et les contraintes économiques, pour une plus grande et efficience de ces entreprises.

Bibliographie

- **Addi L.**, (1990), « *L'impasse du populisme* », édition ENAL, Alger.
- Agence Nationale de Développement de l'Investissement "ANDP"**, (2015) « Création de nouveaux groupes publics pour la relance du secteur industriel », *APS*, Lundi, 23/02 /2015.
<http://www.andi.dz/index.php/fr/presse/1161>
- **Albouy M.**, (2006), « Théorie, applications et limites de la création de valeur », *Revue Française de Gestion*, 1/2006, N°160, p. 139-157.
- **Alchian A., Demsetz H.**, (1972), "Production, Information Costs, and Economic Organization", *American Economic Review*, Vol. 62, N°5.
- **Amann B.**, (1999), « La théorie des droits de propriété », in **Koenig G.**, (S.D), « *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI siècle* », édition Economica, p. 13-60.
- **Andreff W.**, (2009), « Réformes, libéralisation, privatisation en Algérie. Point de vue d'un outsider en 1988-1994 », *Confluences Méditerranée* 4/2009, N°71, p. 41-62
[URL:www.cairn.info/revue-confluences-mediterranee-2009-4-page-41.htm](http://www.cairn.info/revue-confluences-mediterranee-2009-4-page-41.htm)
DOI: 10.3917/come.071.0041.
- **Andriamasi V., Rakoto Ph.**, (2008), « Les mécanismes de gouvernance et l'amélioration de la pertinence de l'information comptable », *Revue Française de Gouvernance d'Entreprise* (RFGE), N°4, 2^{ème} trimestre, p. 59-88.
- **Aoki M.**, (1995), "The Japanese Firm as a System of Attributes: A Survey and Research Agenda", *Revue d'Économie Industrielle*, N° exceptionnel, hors-série, p. 83-108.
- **Assous N.**, (2015), « *L'impact des décisions financières sur la création de valeur au sein des entreprises publiques algériennes cotées à la Bourse d'Alger. Cas de SAIDAL et l'E.G.H-EL-AURASSI* ». Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou, F.S.E.C.S.G.
- **Bancel F.**, (1997), « *La gouvernance des entreprises* », Edition Economica.
- **Barney J.-B.**, (1991), « From resources and sustained competitive advantage », *Journal of management*, Vol. 17, N° 1.
<http://jom.sagepub.com/content/17/1/99.refs>

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

▪ **Barrère C.**, (2001), « Pour une théorie critique des droits de propriété », *Revue Actuel Marx*, N° 29.

▪ **Bellahcene O.**, (2015), « *Les accords de partenariat industriels en Algérie: problématique générale et analyse de l'expérience du secteur de l'industrie pharmaceutique* » thèse de Doctorat en Sciences Économiques, Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou/F.S.E.C.S.G.

▪ **Ben Larbi S., Ohanessian R.**, (2008), « Politiques RSE et création de valeur: Vers un modèle de gouvernance responsable? », *5^{ème} congrès de l'ADERSE*, Publication N°315,

http://www.aderse.org/docatelecharger/congres_aderse_2008/actes/Articles

▪ **Bernier L.**, (2012), « La gouvernance des entreprises publiques, stratégie entrepreneuriale et développement économique. Que retenir? », *Centre de recherche sur la gouvernance (CREGO)/ENAP (Université de l'administration publique)*, Janvier.

▪ **Billard L., Boissin J.-P., Deschamps B.**, (2001), « Profil du dirigeant et représentation des mécanismes du gouvernement d'entreprise », *10^{ème} Conférence de l'Association internationale de management stratégique*, Québec.

▪ **Boudersa M.**, (1993), « *La ruine de l'économie algérienne sous Chadli* », édition Les Editions RAHMA.

▪ **Boudjenah Y.**, (2002), « *Algérie décomposition d'une industrie. La restructuration des entreprises publiques (1980-2000): l'État en question* », édition l'Harmattan.

▪ **Boussadia H.**, (2014), « *La gouvernance d'entreprise et le contrôle du dirigeant. Cas de l'entreprise publique algérienne* », thèse de Doctorat en Sciences Économiques, Université de Tlemcen/FSECSG.

▪ **Brickley J., Smith Jr C., Zimmerman J.**, (2016), « *Managerial Economics and Organizational Architecture* », McGraw-Hill, 6th edition,

http://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/s7x3D9_Managerial_Economics_-_Organizational_Architecture_6th.pdf

▪ **Byrd J., Parrino R., Pritsch G.**, (1998), « Stockholder-Manager Conflicts and Firm Value », *Financial Analyst Journal*, Vol 54, N° 3, May-June, p. 14-30.

<http://www.cfapubs.org/toc/faj/1998/54/3>

▪ **Caby J., Hirigoyen G.**, (2005), « *Création de valeur et gouvernance de l'entreprise* », édition Economica, 3^{ème} édition.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

- **Cappellitti L.**, (2006), « Le contrôle de gestion socio-économique de la performance: enjeux, conception et implantation », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, Vol.9, N° 1, Mars, p. 135-155.
- **Cappelletti L., Khouatra Dj.**, (2004), « Concept et mesure de la création de valeur organisationnelle », *Revue Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 10, Vol.1, p. 127 à 146.
- **Catelin C.**, (2011), « Architecture organisationnelle et politique d'investissement: une illustration à travers une double méthodologie empirique », *Technologie et management de l'information: enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit*, May 2002, France. pp.CD-Rom. ffhalshs-00584452ff
<https://shs.hal.science/halshs-00584452>
- **Carbury A.**, (1992), «Committee of the Financial Aspects of Corporate Governance», *Report of a committee chaired by Adrian Cadbury*, London Gee and Co. Ltd, <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>.
- **Chabaud D.**, (2001), « Théorie des coûts de transaction et compétences: la nécessaire prise en compte des mécanismes organisationnels », in **Joffre P.**, (S.D), « *La théorie des coûts de transaction: regard et analyse du management stratégique* », édition Vuibert, p. 129-145.
- **Charreaux G.**, (2011), « Quelle théorie pour la gouvernance? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale », *Cahier du FARGO*, N° 1110402, Avril.
- **Charreaux G.**, (2009), « Concilier finance et management: un problème d'architecture organisationnelle », *Cahier du FARGO*, N° 1090801, Août.
- **Charreaux G.**, (2008), « À la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme: gouvernance et latitude managériale », *Revue Économie et sociétés*, Série Économie de l'entreprise, N° 10, p. 1831-1868.
- **Charreaux G.**, (2007), « La valeur partenariale: vers une mesure opérationnelle... », *Revue Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 13, Vol.1, juin.
- **Charreaux G., Wirtz.**, (2006), « *Gouvernance des entreprises, nouvelles perspectives* », édition Economica, p. 08.
- **Charreaux G.**, (2006), « Les théories de la gouvernance: de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux », in **Charreaux G.**, (S.D), « *Gouvernance des entreprises: nouvelles perspectives* », édition Economica, p. 297-356.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

- **Charreaux G.**, (2006), « Pour une gouvernance d'entreprise "comportementale": une réflexion exploratoire... », in **Charreaux G., Wirtz P.**, (S.D), « *Gouvernance des entreprises: nouvelles perspectives* », édition Economica, p. 171-188.
- **Charreaux G.**, (2005), « Pour une gouvernance d'entreprise comportementale, une réflexion exploratoire », *Revue française de gestion*, Vol. 31, N° 157, Juillet/Août, p. 215-238.
- **Charreaux G.**, (2004), « Les théories de la gouvernance: de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux », *Cahier du Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations (FARGO)*, N° 1040101.
- **Charreaux G.** (2000), « La théorie positive de l'agence: positionnement et apports », *Revue d'Economie Industrielle*, Vol. 92. 2^{ème} et 3^{ème} trimestres, p. 193-214.
- **Charreaux G.**, (2000), « Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance », *Revue du financier*, Dossier: Le conseil d'administration, pour qui? pour quoi? 4^{ème} trimestre, p. 6-17.
- **Charreaux G.**, (1999), « La politique positive d'agence: lecture et relectures... », in **Koenig G.**, (S.D), « *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle* », édition Economica, p. 61-141.
- **Charreaux G., Desbrières P.**, (1998), « Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Revue-Contrôle-Stratégie*, Vol.1, N° 2, juin.
- **Charreaux G.**, (1997a), « Vers une nouvelle théorie du gouvernement des entreprises », in **Charreaux G.**, (S.D), « *Le gouvernement des entreprises ; corporate governance: théories et faits* », édition Economica, p.421-469.
- **Charreaux G.**, (1997b), « L'entreprise publique est-elle nécessairement moins efficace? », *Revue Française de Gestion*, sep-oct, p. 38- 56.
- **Charreaux G.**, (1991), « Structure de propriété, relation d'agence et performance financière », *Revue économique*, N° 42(3), p. 521-552.
- **Charreaux G.**, (1987), « La théorie positive de l'agence: une synthèse de la littérature », in **Koenig G.**, (S.D), « *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise* », édition Economica, p. 19-56.
- **Charreaux G.**, « Mode de contrôle des dirigeants et performance des firmes », *Cahier du CREGO*, N° 9206.
- **Charreaux G.**, « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », *Cahier du CREGO*, N°9603, Université de Bourgogne.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

▪ **Charreaux G., Pitot-Belin J.-P.**, (1997), « La théorie contractuelle des organisations: une application au conseil d'administration », in **Charreaux G.**, (S.D), « *Le gouvernement des entreprises ; corporate governance: théories et faits* », édition Economica, p. 165-192.

▪ **Chapas B.**, (2008), « De la crise de l'ambivalence des solutions en matière de rémunération des dirigeants: l'exemple de la transparence », dossier spécial: 7ème Conférence internationale de la gouvernance d'entreprise, Bordeaux IV, 5 et 6 juin, *Revue Française de Gouvernance d'Entreprise*, N°4, 2ème semestre, p. 109-124.

▪ **Chatelin C.**, (2005), « Épistémologie et méthodologie en sciences de gestion: réflexion sur l'étude de cas », *Document de recherche L.O.G.*, N°01.

<Http://www.univ-orleans.fr/DEG/LOG/>

▪ **Chatelin C.**, (2003), « Efficience VS inefficience des organisations publiques: la contribution des théories contractuelles », document de recherche N°05, *Laboratoire Orléanais de Gestion/Institut d'Administration des Entreprises*.

▪ **Chatelin C.**, (2001), « *Privatisation et architecture organisationnelle: une contribution à la théorie de la gouvernance à partir d'une approche comparative des formes organisationnelles publiques et privées* », thèse de Doctorat en Science de Gestion, Université de Bourgogne, Faculté des Sciences Économiques et de Gestion.

▪ **Chatelin C., Trébucq S.**, (2003), « Du processus d'élaboration d'un cadre conceptuel en gouvernance d'entreprise », *Working paper, FARGO/LATEC*, Université de Bourgogne.

▪ **Chatelin-Ertur C.**, « *Gouvernance des organisations: vers une théorie intégrée?* », note de synthèse des travaux en vue de l'obtention de l'habilitation à diriger des recherches, Université d'Orléans.

▪ **Coriat B., Weinstein O.**, (2010), « Les théories de la firme entre « contrats » et « compétences »: une revue critique des développements contemporains », *Revue d'Économie Industrielle*, Numéro spécial pour les 30 ans de la REI N° 129-130, 1er et 2ème trimestre, p. 57-86.

▪ **Coriat B., Weinstein O.**, (1995), « *Les nouvelles théories de l'entreprise* », édition PUF, collection « que sais-je? »

▪ **Couret A.**, (1987), « La théorie des droits de propriété », in **Koenig G.**, (S.D), « *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise* », édition Economica, p. 59-78.

▪ **Cyert R., March J.**, (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall,

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

- **Dahak A., Kara R.**, (2015), « *Le mémoire de master: du choix du sujet à la soutenance* », édition El-Amel.
- **Dardour A.**, (2009), « *L'influence de la gouvernance et de la performance sur la rémunération des dirigeants: le rôle des réseaux sociaux dans les entreprises françaises cotées* », thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse (France).
- **Davis J.H, Donaldson L.**, "The distinctiveness of the agency theory and stewardship theory", *Academy of Management Review*, Vol.22, p.611-613.
<http://www.todayscience.org/JBM/article/jbm.v1i1p52.pdf>
- **Davis J.H., Donaldson L., Schoorman D.F.**, (1997), "Toward a stewardship theory of management", *The Academy of Management Review*, N° 22 (1), p. 20-47.
- **Debla F.**, (2007a), « *Le système de gouvernement des entreprises nouvellement privatisées en Algérie: étude de quelques cas* », Mémoire de Magister en Sciences Economiques, Université de Batna.
- **Debla F.**, (2007b), « Gouvernance d'entreprise et gestion de l'immatériel dans les entreprises privatisées en Algérie: exemple des ressources humaines », *Revue recherches économiques et managériales*, N° 2, Décembre, p. 59-76.
- **Denglos G.**, (2003), « *La création de valeur: modèles-mesure-diagnostic* ». Édition Dunod, Paris.
- **Dhahri-Sellami N.**, (2012), « *Convergence entre les institutions de gouvernance publique et privée: rôle des Systèmes Nationaux de Gouvernance. Cas des pays du Maghreb: Tunisie-Algérie-Maroc* ». Thèse de Doctorat en Sciences Économiques, Université de Bordeaux IV-Université de Tunis.
- **Dietrich A.**, (2013), « *Management des compétences* », édition Vuibert.
- **Dupuis J.-C.**, (2008), « La responsabilité sociale de l'entreprise: gouvernance partenariale de la firme ou gouvernance en réseaux? », *Revue d'économie industrielle*, N° 122, 2^{ème} trimestre, p. 67-86.
- **Dutraive V.**, (2008), « Economie fondée sur la compétence et théorie récente de la firme. Une lecture Veblénienne », *Revue d'économie industrielle*, N° 124, 4^{ème} trimestre, p. 51-70.
- **Ebondon Wa Mandzila**, (2005), « *La gouvernance de l'entreprise: une approche par l'audit et le contrôle interne* », édition l'Harmattan.
- **El moudjahid quotidien.**, (2017), « *Symposium sur les entreprises familiales: le mode de gouvernance en question* », du Lundi 06 Février.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

- **Escaffre L., Ngobo P.V.**, (2007), « *Capital immatériel et performance dans l'entreprise* », Presses de l'Université d'Angers.
- **Etzioni A.**, (1971), « *Les organisations modernes* », traduction française de Lagneau A., Gembloux: Duculot.
- **Fama E., Jensen M. C.**, (1983), « Separation of Ownership and Control », *Journal of Law and Economics*, Vol. 88, N°2, p. 301-325.
- **Garfatta R.**, (2011), « *Actionnariat salarial et création de valeur dans le cadre d'une gouvernance actionnariale et partenariale: application au contexte français* ». Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Université de Bourgogne. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00596528/document>
- **Garrette B., Quélin B.**, (1992), « Les stratégies d'alliance des firmes d'équipements de télécommunication », *Perspectives en management stratégique*, Tome 1, éditions Economica.
- **Germain O.**, (2001), « L'efficience à l'épreuve de la stratégie d'entreprise », in **Joffre P.**, (S.D), « *La théorie des coûts de transaction: regard et analyse du management stratégique* », édition Vuibert, p. 41-58.
- **Ghertman M.**, « Oliver Williamson et la théorie de coûts de transaction », *Revue française de gestion*, 1/2006, N° 160, pp. 191- 213.
- **Ghoshal S., Moran P.**, (1996), « Bad for practice: A critique of the transaction cost theory », *The Academy of Management Review*, 21(1), 13-47.
<https://doi.org/10.2307/258627>
- **Gomez P.-Y., Korine H.**, (2009), « *L'entreprise dans la démocratie: une théorie politique du gouvernement des entreprises* », édition De Boeck University, Bruxelles.
- **Gomez P.-Y.**, (1996), « *Le gouvernement de l'entreprise: modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion* », édition InterEditions, Paris.
- **Gond J.-P., Mercier S.**, (2004), « *Les théories des parties prenantes: une synthèse critique de la littérature* », Working paper. <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/1050502.pdf>
- **Gonçalves O.**, (2013), « Gestion privée ou publique: quel système de gouvernance pour quelle performance? », *Revue Gestion et Management Public*, Vol. 1, N° 03, p. 40-57.
- **Grant R. M.**, (1997), « Prospering in dynamically-competitive environment: organizational capability as knowledge integration », *Organization Science*, N°4, jul-aug, p.375-387.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

<https://www.researchgate.net/publication/237713466> *Prospering in Dynamically*

- **Guerchouh M.**, (2002), « *La question de l'efficience organisationnelle du schéma holding en Algérie* », Mémoire de Magister, F. S. E. G/Université de Tizi-Ouzou.
- **Hafsi T.**, (2013), « *Voir grand, commencer petit et aller vite* », édition Casbah, Alger.
- **Hafsi T.**, (1990), « *Gérer l'entreprise publique* », édition OPU, Alger.
- **Hafsi T., Bernier L.**, (2005), « Innovation et dans la réforme du secteur public au Canada », *Revue politiques et management public*, Vol.23, N°1, p. 1-23.
- **Hart O., Moore J.** (1990), "Property Rights and the Nature of the Firm", *Journal of Political Economy*, Vol.98, N°6.
- **Hansmann H.**, (1988), "Ownership of the Firm", *Journal of Law, Economics, & Organization*, Vol. 4, No. 2, Autumn, Published by: Oxford University Press Stable, p. 267-304. <http://www.jstor.org/stable/764924>
- **Hoarau C., Teller R.**, (2001), « *Création de valeur et management de l'entreprise* », édition Vuibert.
- **Hodgson G.-M.**, (1999), « Compétences et contrats dans la théorie de l'entreprise », in **Koenig G.**, (S.D), « *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle* », édition Economica, p. 91-127.
- **Hohmann. C.**, (2009), « *Techniques de productivité: comment gagner des points de performance* », édition Les Éditions d'Organisation, Groupe EYROLLES.
- **Igalens J., Point S.**, (2009), « *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises. L'entreprise face à ses parties prenantes* », édition Dunod, p. 07.
- **Jensen M., Meckling W.**, (1976), "Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership", *Journal of Financial Economics*, October, Vol. 3, N°. 4, p. 305-360. <https://www.sfu.ca/~wainwrig/Econ400/jensen-meckling.pdf>
- **Joffre P.**, (1987), « L'économie des coûts de transaction », in **Koenig G.**, (S.D), « *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise* », édition Economica, p. 79-102.
- **Joffre P.**, (1999), « L'économie des coûts de transaction ou le marché et l'entreprise à la fin du XX^e siècle », in **Koenig G.**, (S.D), « *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle* », édition Economica, p. 142 – 170.
- **Journal officiel de la république algérienne** N° 2 du 13 janvier 1988.
- **Journal officiel de la république algérienne** N° 11 du 09 février 2000.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

- **Journal officiel de la république algérienne** N° 11 du 09 février 2005.
- **Kalika M.**, (1995), « *Structures d'entreprises: réalités, déterminants, performance* », édition Economica.
- **Khouatra D.**, (2005), « Gouvernance de l'entreprise et création de valeur partenariale », 16^{ème} conférence de l'AGRH, Université Paris Dauphine- 15-16 septembre.
- **KPMG.**, (2015), « *Revue Guide Investir en Algérie* ».
- **Koenig Ge.**, (1999), « *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI siècle* », édition Economica.
- **Koenig G.**, Van Wijk G., (1992), « Alliances interentreprises: le rôle de la confiance », *Perspectives en management stratégique*, Tome I, p. 305-322.
- **Koenig Gi.**, (1998), « *Les théories de la firme* ». Edition Economica, 2^{ème} édition.
- **Koudri A.**, (2008), « Rémunération du premier dirigeant et gouvernance des entreprises publiques en Algérie », *Revue d'économie et de management*, N°07. FSEG/Université de Tlemcen.
- **Labaronne D.**, (2002), « Privatisation et performances des firmes des économies de l'Est », *Revue Économique*, N°53/5, p.1013-1050.
- **Labelle F.**, **Koyo C.**, (2012), « Les mécanismes de gouvernance dans le contexte de fonds d'investissements responsables (FIR) et de PME: 5 cas de PME québécoises financées par FIR », *Revue Entrepreneurial Practice Review*, Université du Québec à Trois-Rivières, Canada.
- **Laporta R.**, **Lopez-de-Silanes F.**, **Shleifer A.**, **Vishny R.**, (2000), "Investor protection and corporate governance", *Journal of Financial Economics*, Vol.58, N°.1-2, p. 3-27.
http://scholar.google.com/citations?user=d_uKSrQAAAAJ&hl=en
- **Larcker D.F.**, **Richardson S.A.**, **Tuna A.I.**, (2004), "How important is corporate governance?", September, SSRN, DOI: [10.2139/ssrn.595821](https://doi.org/10.2139/ssrn.595821)
- **Ledentu F.**, (2008), « *Système de gouvernance d'entreprise en présence d'actionnaires de contrôle. Le cas suisse* », thèse de Doctorat en Sciences économiques et sociales, Université de Fribourg (Suisse).
<https://doc.rero.ch/record/9408/files/LedentuF.pdf>
- **Lepage F.**, (2011), « *Application de la gouvernance élargie dans les très petites entreprises: analyse comparative des exploitations laitières France/Québec* », thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier SUPAGRO.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

- **Lorino P.**, (1998), « *Méthode et pratique de la performance: guide du pilotage* », édition Les éditions d'Organisation, Paris.
- **Louart P.**, (1999), « Efficience/Efficacité », *Encyclopédie de la Gestion et du Management*, p.344 - 34.
- **Maugeri S.**, (2014), « Gouvernance (s) », édition Dunod, Paris.
- **Meisel N.**, (2004), « Culture de gouvernance et développement: un autre regard sur la gouvernance d'entreprise », *Étude de Centre de Développement*, éditions OCDE.
- **Melbouci L.**, (2008), « *Le modèle des entreprises publiques algériennes: échec ou fin de mission?* », éditions EL-AMEL.
- **Menard C.**, (1997), « Le pilotage des formes organisationnelles hybrides », *Revue économique*, Vol.48, N°3, p.741-750.
http://www.persee.fr/doc/reco_0035-2764_1997num_48_3_409912
- **Menard C.**, (1993), « *L'économie des organisations* » édition La Découverte, collection « Repères ».
- **Merani H.**, (2011), « Les cadres des entreprises "mixtes" en Algérie », *Revue internationale sur le travail et la société*, Vol.9, N°03, p.16-32.
http://www.uqtr.carevue_travail
- **Mekideche M.**, (2008), « Les pratiques de gouvernance des entreprises algériennes: entre université et spécificité », *Revue d'économie et de management*, N°07. FSEG/Université de Tlemcen.
- **Messi E. A.**, (2012), « *Structure du conseil d'administration et performance environnementale* ». Mémoire de Maîtrise, Université du Québec à Montréal.
<http://professeurs.uqam.ca/component/savrepertoireprofesseurs/ficheProfesseur>
- **Milgrom P., Roberts J.**, (1997), « *Économie, organisation et management* », édition De Boeck Université.
- **Ministère du Développement et de la Promotion de l'Investissement (MDPI).**, (2013), « *Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes Economiques et des Stratégiques "Bulletin de veille N° 85"* », 31 Octobre.
- **Ministère de l'Industrie de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion des Investissements (MIPMEPI)**, (2013), « Guide de l'administrateur », *Revue Renforcement des compétences des cadres*, N°02, Avril.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

- **Ministère de l'Industrie et des Mines.**, (2016), « *analyses PnC Strategy* ».
- **Mintzberg H.**, (1986), « *Le pouvoir dans et autour des organisations* », édition d'Organisation.
- **Moerland P.W.**, (1995a), "Alternative disciplinary mechanism in different corporate systems ", *Journal of Economic Behavior and Organization*, N° 26, p. 17-34.
- **Moerland P.W.**, (1995b), "Corporate ownership and control structures: An international comparison", *Review of Industrial Organization*, N° 10, p. 443-464.
- **Mokraoui H.**, (1986), « *Essai sur le concept d'efficacité organisationnelle* », thèse de Doctorat 3^{ème} Cycle, Université de Toulouse (France).
- **Montebello M.H.**, (1976), « *Efficacité de l'entreprise: analyse et perspectives* », thèse de Doctorat, Montpellier.
- **Morck R., Shleifer A., Vishny W.R.**, (1990), "Do managerial objectives drive bad acquisitions?", *The Journal of Finance*, Vol.45, N° 48, p. 31-48.
<https://doi.org/10.2307/2328808>
- **Nelson R., Winter S.**, (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge, Harvard University Press.
- **Nguyen D.- G.**, (1995), « *Économie industrielle appliquée* », édition Vuibert.
- **North D. C.**, (1990), "*Institutions, Institutional Change and Economic Performance*", Cambridge University Press, New York.
- **Oukil M.-S. et al.**, (1994), « *Autonomie des entreprises publiques économiques: gestion et prise de décision dans le cadre de l'approche systémique* », Alger.
- **Omri A.W.**, (2003/1), « Système de gouvernance et performance des entreprises tunisiennes », *Revue française de gestion*, N°142, p.85-100.
- **Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE)**, (2004), « *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE* ». www.oecd.org/.../principesdegouvernementdentreprise/
- **Pacquerot M.**, (1997), « Stratégies d'enracinement des dirigeants. Performance de la firme et structure de contrôle », in **Charreaux G.**, (S.D), « *Le gouvernement des entreprises ; corporate governance: théories et faits* », édition Economica, p.105-135.
- **Papillon J.-C.**, (2001), « Une synthèse de quelques critiques récentes de l'économie des coûts de transaction », in **Joffre P.**, (S.D), « *La théorie des coûts de transaction: regard et analyse du management stratégique* », édition Vuibert, p. 75-88.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

- **Paye O.**, (2005), « La gouvernance: d'une notion polysémique à un concept politologique », *Revue Études Internationales*, Vol.35, Mars, p. 13-40.
- **Pellemans P.**, (1999), « *Recherche qualitative en marketing: perspective psychoscopique* », édition De boeck University.
- **Penrose E.** (1959), « *The theory of the growth of the firm* », Oxford University Press, 2nd édition 1995.
- **Pérez R.**, (2003), « *La gouvernance de l'entreprise* », édition la Découverte, collection « repères ».
- **Pigé B.**, (2010), « *Éthique et gouvernance des entreprises* », édition Economica, collection poche.
- **Popper K.**, (1991), « *La connaissance objective* », édition Flammarion, Paris.
- **Porter M.**, (1982), « *Choix stratégiques et concurrence* », édition Economica.
- **Porter M.**, (1986), « *L'avantage concurrentiel* », édition InterEditions.
- **Problèmes économiques.**, (2006), N° 2894, 1^{er} Mars.
- **Prowse S.**, (1994), « «Corporate governance»: comparaison internationale », *Revue d'économie financière*, N° 31, pp. 119-158.
- **Puthod D., Thevenard C.**, (2007), « La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources: une illustration avec le groupe SALOMON », *Revue de gestion*, Vol. 16, p. 135-154.
- **Quellin B.**, (1995), « Competence of the firm and strategic alliance: creation of new capabilities and appropriability », *HEC Working Paper*, Septembre.
- **Quellin B., Arregle J.-L.**, (2000), « *Le management stratégique des compétences* », édition Ellipses, Paris.
- **Rapport Cadbury** (1992). <https://www.ifa-asso.com/mediatheques/la-gouvernance-au-royaume-uni/>
- **Rapport du Conseil d'Administration de SAIDAL**, (2015), <https://www.saidalgroup.dz/nos-publications/rapport-du-conseil-dadministration>
- **Rouleau L.**, (2007), « *Théories des organisations: approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde* », édition Presses de l'Université du Québec.
- **Ruffier J.**, (1996), « *L'efficience productive: comment marchent les usines...* », édition CNRS EDITIONS.

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

- **Sadi N.-E.**, (2005), « *La privatisation des entreprises publiques en Algérie. Objectifs, modalités et enjeux* », Office des Publications Universitaires et Université Pierre Mendès France, Grenoble.
- **Simon H.-A.**, (1991), "*Organizations and Markets*", édition *Journal of Economic Perspectives*, Vol.5.
- **Simon, H.-A.** (1951), "*A formal theory of employment relationship*", edition *Econometrica*,
- **Williamson O.-E.**, (1994), « *Les institutions de l'économie* », édition InterEditions, 1994.
- **Williamson O.-E.**, (1985), "*The Economic Institutions of Capitalism*", Free Press, New York.
- **Wirtz P.**, (2008), « *Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise* », édition La Découverte, Paris.
- **Wirtz P.**, (2006a), « Compétences, conflits et création de valeur: vers une approche intégrée de la gouvernance », in **Charreaux G.**, (S.D), « *Gouvernance des entreprises: nouvelles perspectives* », édition Economica, p. 145-170.
- **Wirtz P.**, (2006b), « Système national de gouvernance, structure locales et logique de création et d'appropriation de rentes: les enseignements du cas Vodafone / Mannesmann », in **Charreaux G.**, (S.D), « *Gouvernance des entreprises: nouvelles perspectives* ». Edition Economica.
- **Schneider D. K.**, (2006), « *Balises de méthodologie pour la recherche en sciences sociales* », IDHEAP, Université de Genève.
<http://tecfa.unige.ch/tecfa-people/schneider.html>
- **Simard C.**, (1990), « Les entreprises publiques: éléments d'analyse et de réflexion », *Cahier de recherche sociologique*, N° 15, p. 107-126.
- **Taleb B.**, (2013), « *Les motivations d'engagement des entreprises dans la responsabilité sociale: le cas du secteur industriel algérien* », thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Aix-Marseille.
- **TOE M.**, (2102), « *Diversité et gouvernance des entreprises. Contribution à la question de la représentativité des femmes dans les instances de gouvernance et ses enjeux* », thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris-Est. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/tel-00799181/document>

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

- **Trébucq S.**, (2003), « La gouvernance d'entreprise héritière de conflits idéologiques et philosophiques », *Les neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et de management*, 20 & 21 mars. CRETIGE- Université Paris-Dauphine.
- **Weinstein O.**, (2012), « Les théories de la firme », *Revue Idées Économique et Sociales*, N°170, édition Réseau Canopé, p.06-15. <https://www.cairn.info/revue-idees-economiques-et-sociales-2012-4-page-6.htm>
- **Weinstein O., Azoulay N.**, (2000), « Les compétences de la firme », *Revue d'Économie Industrielle* N°93, 4^{ème} trimestre, p.117-154.
http://www.persee.fr/doc/rei_0154-3229_2000_num_93_1_3007
- **Williamson O.E.**, (1984), “The economics of governance: Framework and implications”, *Journal of Theoretical Economics*, Vol.140, mars, p. 195-223.
- **Wirtz P.**, (2011), “The cognitive dimension of corporate governance in fast growing entrepreneurial firms”, *European Management Journal*, Vol. 29, N°6, p. 431-447.
- **Yachir F.**, (1990), « L'ajustement structurel dans le tiers-monde », *Cahiers du CREAD*, N° 21, p. 15-41.
- **Zghal R.**, (2003), « Culture et gestion: gestion de l'harmonie ou gestion des paradoxes? », *Revue Gestion*, Vol.28, N°2, p.26-32.
 - <https://www.researchgate.net/publication/269498154>
 - <http://www.cevital.com/>
 - <http://www.sonelgaz.dz/>
 - <https://www.saidalgroup.dz/notre-groupe/organisation>

Table des matières

Introduction Générale.....		11
Patrie 1		
"Efficience et gouvernance d'entreprise: une analyse théorique et conceptuelle".....		21
Chapitre 1- Gouvernance et efficience d'entreprise: fondements théoriques et revue de littérature.....		23
Introduction		23
1	Analyse conceptuelle de l'efficience et de la gouvernance d'entreprise	25
	1.1. L'efficience: principe supérieur de la stratégie.....	25
	1.2. La gouvernance d'entreprise: une notion polysémique.....	27
2	Analyse exploratoire des théories dominantes de la gouvernance d'entreprise.....	30
	2.1. La théorie des droits de propriété, ou la supériorité des systèmes de propriété privée.....	30
	2.2. La contribution remarquable de la théorie de l'agence.....	37
	2.3. La gouvernance à travers le prisme de la Théorie des Coûts de Transaction (TCT).....	42
3	La gouvernance dans les théories hétérodoxes à la vision contractuelle des organisations.....	52
	3.1. Théorie de l'enracinement des dirigeants.....	52
	3.2. La théorie de la dépendance envers les ressources (TDR)....	56
	3.3. La gouvernance dans les théories cognitivistes.....	58
	3.3.1 La Théorie fondée sur les Ressources et les Compétences "TRC" (<i>Resource Based View – RBV</i>).....	59
	3.3.2. L'approche behavioriste ou comportementaliste.....	60
	3.3.3. Les apports d' <i>Edith Penrose</i>	61
	3.3.4. La théorie évolutionniste <i>néo-schumpétérienne</i>	61
	3.3.5. La théorie de l'intendance " <i>Stewardship theory</i> " et l'avènement du dirigeant humaniste.....	64
4	Étude comparative des diverses théories de la gouvernance d'entreprise...	67
Conclusion.....		73

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

Chapitre 2 - Approches de la gouvernance et efficience de la firme: les deux paradigmes de l'efficience.....

77

Introduction..... 77

1	Evolution des approches de la gouvernance d'entreprise: discipline versus connaissance		78
	1.1.	Approche actionnariale (<i>Shareholding</i>) de la gouvernance: sécuriser l'investissement financier des actionnaires.....	79
	1.2.	Approche partenariale (<i>stakeholding</i>) de la gouvernance: ou l'idéologie de l'équité	81
	1.3.	Prolégomènes des conflits cognitifs et l'apport spécifique de l'approche socio-stratégique et cognitive de la gouvernance.....	90
2.	Mécanismes de gouvernance d'entreprise.....		97
	2.1.	Quelques rappels des soubassements théoriques des approches de la gouvernance.....	97
	2.2.	Taxinomie des mécanismes de gouvernance d'entreprise...	98
	2.2.1.	Mécanismes internes.....	99
	2.2.2	Mécanismes externes.....	103
	2.3.	Dynamique des mécanismes de gouvernance et architecture organisationnelle.....	111
3.	Etude comparative de la "praxis" internationale de la gouvernance (les Systèmes Nationaux de Gouvernance).....		116

Conclusion 122

Chapitre 3 - Étude comparative des formes organisationnelles dans le contexte de la gouvernance d'entreprise.....

124

Introduction..... 124

1.	Antagonismes et complémentarités des approches de la gouvernance d'entreprise: une grille de comparaison en termes de perception de la valeur et de l'efficience.....		125
2.	Articulation entre efficience- système de gouvernance- création de valeur.....		133
	2.1.	Efficience d'un système de gouvernance.....	133
	2.2.	Efficience des systèmes de gouvernance et création de valeur au regard des approches de la gouvernance: analyse comparative.....	136

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

3.	Les firmes publiques, privées et mixtes vues sous le prisme de la gouvernance élargie	144
3.1.	Séparation Vs confusion propriété/décision.....	146
3.2.	Comparaison en termes des processus décisionnels.....	148
3.3.	Comparaison en termes de dynamique des mécanismes de gouvernance et son implication dans la création de valeur et l'efficience organisationnelle.....	151
3.3.1.	Formes de propriété et dynamique des mécanismes de gouvernance.....	153
3.3.2.	Formes organisationnelles et création de valeur.....	157
3.3.3.	Efficience des formes organisationnelles.....	161
4	Synthèse des développements théoriques.....	166
Conclusion		168

Patrie 2

" Praxis de la gouvernance et efficience des grandes entreprises algériennes".....	171
--	-----

Chapitre 4 — Gouvernance d'entreprise en Algérie: contextes économique et institutionnel.....	174
--	------------

Introduction.....	174
-------------------	-----

1.	De la formation à l'adaptation de l'économie algérienne: « les péripéties » de l'entreprise algérienne.....	175
1.1.	L'autogestion (1963-1965).....	176
1.2.	Les sociétés nationales (1966-1969).....	176
1.3.	L'entreprise nationale (1970-1974).....	177
1.4.	L'entreprise socialiste (1975-1981).....	178
1.5.	Restructuration organique et financière (1981-1988).....	179
1.6.	L'autonomie des entreprises publiques économiques "les fonds de participation" (1988-1994).....	181
1.7.	Les holdings publics (1996- 2001).....	183
1.8.	Les Sociétés de Gestion des Participations « SGP » (2001 à 2015).....	189

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

1.9.	Les groupes industriels "Champions industriels" (de 2015 à nos jours).....	195
2.	Etude des systèmes de gouvernance des entreprises algériennes.....	201
2.1.	Configurations actuelles des entreprises algériennes.....	201
2.2.	Radioscopie de la gouvernance d'entreprise en Algérie.....	205
2.2.1.	La gouvernance des EPE/SPA.....	205
2.2.2.	La gouvernance des entreprises privées algériennes.....	210
2.2.3.	La gouvernance des entreprises nationales privatisées partiellement (mixtes).....	213
3.	Le système national algérien de gouvernance.....	215
3.1.	Le système algérien de gouvernance face aux modèles référentiels.....	216
3.1.1.	Transposition du système de gouvernance des entreprises publiques sur les modèles de référence.....	216
3.1.2.	Système de gouvernance des entreprises privées face aux systèmes de gouvernance référentiels.....	219
3.1.3.	Système de gouvernance des entreprises mixtes, collationné aux modèles de référence.....	220
3.2.	Le code algérien de la gouvernance.....	224
Conclusion		226
Chapitre 5 — Délimitation du champ d'investigation et présentation de l'échantillon de l'étude.....		228
Introduction		228
1.	Présentation de l'approche de recherche et construction du modèle théorique de l'étude.....	229
1.1.	Approche de recherche.....	231
1.2.	Construction d'un modèle théorique.....	239
2.	Conduite de l'étude empirique qualitative sur les entreprises algériennes.....	245
2.1.	Justification du choix de l'échantillon.....	245
2.2.	Analyse exploratoire de l'échantillon de l'étude.....	247
2.2.1.	Le Groupe CEVITAL.....	247

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

	2.2.2.	Le Groupe SAIDAL.....	251
	2.2.3.	La Société Nationale de l'Electricité et du Gaz (SONELGAZ).....	254
	2.2.4.	L'Entreprise Nationale des Industries Électroménagères (ENIEM)	257

Conclusion	259
------------------	-----

Chapitre 6 - Analyse croisée et mise en perspective des résultats empiriques.....

Introduction	261
--------------------	-----

1.	Dynamique organisationnelle, système de gouvernance et création de valeur dans les entreprises considérées.....		262
	1.1.	Gouvernance et Création de Valeur chez CEVITAL.....	262
	1.1.1.	Gouvernance du Groupe CEVITAL.....	263
	1.1.2.	Application du modèle théorique et adaptation des variables de recherche sur le Groupe CEVITAL.....	265
	1.2.	Gouvernance et création de valeur chez SAIDAL.....	273
	1.2.1.	Organes et mécanismes de gouvernance de SAIDAL.....	273
	1.2.2.	Adéquation des variables de recherche et exécution du modèle théorique.....	275
	1.3.	Gouvernance et création de valeur chez le Groupe SONELGAZ.....	281
	1.3.1.	Organes et mécanismes de gouvernance du Groupe SONELGAZ.....	281
	1.3.2.	Application du modèle théorique et adaptation des variables de recherche sur SONELGAZ.....	282
	1.4.	Gouvernance de l'ENIEM.....	287
	1.4.1.	Organes et mécanismes de gouvernance de l'ENIEM.....	287
	1.4.2.	Application du modèle théorique et adaptation des variables de recherche sur le cas de l'ENIEM.....	289
2.	Mise en perspective des résultats empiriques et vérification des hypothèses de recherche.....		296

Gouvernance d'Entreprise et Efficience Organisationnelle

	2.1.	Architecture organisationnelle et efficience des entreprises examinées.....	296
	2.1.1.	Réforme organisationnelle et efficience externe de CEVITAL.....	296
	2.1.2.	Privatisation partielle et efficience externe de SAIDAL.....	297
	2.1.3.	Monopole naturel et efficience interne de SONELGAZ.....	298
	2.1.4.	Défaillances managériales et inefficience de l'ENIEM.....	299
	2.2.	De l'efficacité des mécanismes de gouvernance à l'efficience des systèmes de gouvernance des entreprises traitées.....	301
	2.3.	Comparaison entre les quatre entreprises examinées.....	304
	2.4.	Vérification des hypothèses de recherche.....	307
	2.4.1.	Vérification des propositions (hypothèses) de recherche....	307
	2.4.2.	Vérification des propositions (hypothèses) de recherche....	308
	2.4.3.	Validation des résultats théoriques de recherche.....	308
3.		Interdépendance entre système de gouvernance, cadre institutionnel et efficience organisationnelle des grandes entreprises en Algérie : apports des études de cas.....	311
	3.1.	Configurations organisationnelles, systèmes de gouvernance et efficience des entreprises algériennes: entre analogie et antinomie	312
	3.1.1.	Les entreprises publiques algériennes (concurrentielles et monopolistiques).....	312
	3.1.2.	Les entreprises privées algériennes.....	318
	3.1.3.	Les entreprises algériennes partiellement privatisées (hybrides)...	319
	3.2.	Synthèse sous forme comparative des différentes formes d'organisation des entreprises en Algérie.....	324
		Conclusion	327
		Conclusion Générale	329
		Bibliographie	337
		Tables des matières	351

Cet ouvrage est le fruit de plusieurs années de recherche consacrées à l'étude des systèmes de gouvernance et de leur impact sur l'efficacité organisationnelle. Il s'appuie sur nos travaux doctoraux, menés en parallèle des projets de recherche CNEPRU et PRFU, ainsi que sur diverses recherches antérieures. L'ensemble de ces contributions a permis d'enrichir la réflexion théorique et empirique présentée dans ce travail. Il se veut un double exercice, à la fois un ouvrage spécialisé et une ressource accessible à un large public. D'un côté, il se distingue par la complexité de ses analyses et par la profondeur des connaissances requises pour en comprendre les développements. En effet, les systèmes de gouvernance et leur impact sur l'efficacité organisationnelle dans le contexte spécifique des grandes entreprises algériennes sont des sujets qui demandent une maîtrise fine des enjeux théoriques et pratiques. Les différents champs abordés – tels que la structure de propriété, les processus décisionnels, les mécanismes de contrôle interne et la relation entre gouvernance et efficacité – ont nécessité des interprétations nuancées et une approche critique des modèles existants.



D'autre part, l'ouvrage se veut un outil de vulgarisation et de transmission véritable des connaissances. Il est conçu pour être accessible aux lecteurs n'ayant pas nécessairement une formation spécialisée dans les domaines de la gouvernance ou de la gestion d'entreprise, tout en conservant sa rigueur scientifique. L'objectif est d'offrir à un large éventail de lecteurs – chercheurs, étudiants, professionnels ou décideurs – une compréhension claire et pratique des enjeux liés à la gouvernance des grandes entreprises en Algérie, ainsi que des clés pour évaluer et améliorer leur efficacité organisationnelle.

Fruit d'une démarche scientifique rigoureuse, cet ouvrage s'appuie sur une analyse approfondie des systèmes de gouvernance en place dans les grandes entreprises en général et celles algériennes en particulier. Il met en lumière les forces et les faiblesses de ces structures à travers une critique constructive qui cherche à identifier les leviers d'amélioration. Par une approche à la fois théorique et empirique, il explore des sujets essentiels tels que la transparence des décisions, la gestion des relations internes, l'architecture organisationnelle et l'adaptation des pratiques managériales aux spécificités de l'économie algérienne.

En somme, cet ouvrage sur Les Systèmes de Gouvernance et l'Efficacité Organisationnelle combine profondeur théorique et accessibilité pratique, faisant de lui une lecture très utile pour les chercheurs, les étudiants et les praticiens qui s'intéressent aux dynamiques des grandes entreprises en Algérie.

ISBN : 978-9931-9994-7-8

EDITION
DEFI