



République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Mouloud MAMMERY de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Economiques

Thèse

En vue de l'obtention du Doctorat Ès Sciences Économiques

Thème

*Systeme de gouvernance et efficience
organisationnelle des entreprises algériennes:
une étude comparative des formes d'organisation
à travers l'approche intégrale de la gouvernance*

Présentée par :

Mouloud GUERCHOUH

Sous la direction du :

Pr Abdelmadjid AHMEDOUAMAR

Devant le jury composé de :

Président: *Djamal SI-MOHAMMED* Professeur, FSECSG/Université de Tizi-Ouzou.

Rapporteur: *Abdelmadjid AHMEDOUAMAR* Professeur, Université de Boumerdes.

Examineurs: *Brahim GUENDOUI* Professeur, FSECSG/Université de Tizi-Ouzou.

Ali HAMMOUTENE Professeur, EHEC Koléa/Alger.

Bélaid ABRICA Maître de Conférences "A", FSECSG/Université de Tizi-Ouzou.

Abdelouahab BOUFEDJI Maître de Conférences "A", Université de Boumerdes.

Soutenue, le 14 Octobre 2017

Résumé :

Longtemps ignorée en Algérie, la question de la gouvernance d'entreprise ne cesse de susciter un intérêt grandissant des entreprises et des autorités supérieures du pays, ces années récentes. Cette prise de conscience est due principalement aux effets que pourrait avoir le système de gouvernance sur la performance des entreprise et donc sur leur efficience organisationnelle.

Cette thèse porte ainsi sur les implications potentielles des systèmes de gouvernance d'entreprise sur l'efficience organisationnelle des différentes formes d'entreprise en Algérie.

La diversité des formes organisationnelles infère des architectures d'organisation différentes, inductrices des systèmes de gouvernance disparates. C'est cette divergence des systèmes de gouvernance qui est à l'origine l'hétérogénéité des niveaux de création de valeur organisationnelle par les différentes parties prenantes de l'entreprise.

C'est à partir d'une analyse comparative des formes d'organisation, fondée sur une approche élargie ou intégrale de la gouvernance qui incorpore les différents leviers de la gouvernance (disciplinaires, cognitifs), que nous proposons d'étudier ce lien entre l'architecture organisationnelle, système de gouvernance, création de valeur et l'efficience organisationnelle.

Mots clés : formes d'organisation, architecture organisationnelle, système de gouvernance, efficience organisationnelle, gouvernance élargie, analyse comparative, entreprises algériennes.

ملخص

تم طويلا تجاهل مسألة حوكمة المؤسسة في الجزائر، إلا أنها أصبحت في السنوات الأخيرة تثير اهتماما متزايدا من المؤسسات والسلطات العليا للبلاد. ويرجع ذلك أساسا إلى الآثار التي يمكن أن يكون لنظام الحوكمة على أداء المؤسسات و بالتالي على كفاءتها التنظيمية.

تركز هذه الأطروحة على الآثار المحتملة لأنظمة حوكمة المؤسسة على الكفاءة التنظيمية لمختلف الأشكال من المؤسسات في الجزائر.

تنوع الأشكال التنظيمية ينتج هياكل تنظيمية مختلفة، الأمر الذي أدى إلى أنظمة متباينة من الحوكمة. هذا الاختلاف في نظام الحوكمة هو أصل تنوع مستويات خلق القيمة التنظيمية من قبل مختلف أصحاب المصالح في المؤسسة.

ومن خلال التحليل المقارن للأشكال التنظيمية على أساس نهج شامل أو أوسع للحوكمة و الذي يتضمن الدعائم المختلفة للحوكمة (الانضباطية (لنظامية) ، المعرفية)، نقترح دراسة العلاقة بين الهيكل التنظيمي، نظام الحوكمة، خلق القيمة و الكفاءة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: أشكال التنظيم، الهيكل التنظيمي، نظام الحوكمة، الكفاءة التنظيمية، الحوكمة الشاملة، التحليل المقارن، المؤسسات الجزائرية.

L'Université Mouloud MAMMERY de Tizi-Ouzou n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Remerciements

J'exprime ma plus vive reconnaissance à mon encadreur, Monsieur le Professeur Abdelmadjid AHMED-OUAMEUR, pour la confiance qu'il m'a accordée, son soutien constant, ses précieux conseils et sa disponibilité tout au long de ce travail. Je souhaite lui manifester la marque de mon profond respect.

Mes remerciements vont également aux membres du jury qui ont accepté la lourde tâche d'évaluer ce manuscrit de thèse. Merci aux professeurs qui me font l'honneur d'évaluer mon travail en tant qu'examineurs. Qu'ils soient assurés de ma profonde reconnaissance pour tout le temps investi à sa lecture.

Je tiens à remercier Madame Ouerdia BELAHCENE et Monsieur Mohand CHALLAL de m'avoir fait l'honneur de relire cette thèse et du regard critique, juste et avisé qu'ils ont porté sur mon travail.

Je dois une reconnaissance particulière à Monsieur Ahmed Nemmar, Vice-président du Groupe CEVITAL, en charge des finances et des fonctions supports.

Je ne manquerai pas de remercier Monsieur Aguni Ahmed, monsieur Aggad Farid et Monsieur Mouazer Djilali, respectivement ex-président du Comité de participations, président du CP, et Directeur Central Finances et Comptabilité à l'ENIEM.

Cette thèse doit beaucoup aux nombreuses personnes qui m'ont encouragé, soutenu et conforté au long de toutes ces années. Qu'elles trouvent dans ce travail l'expression de mes plus sincères remerciements et ma profonde gratitude.

Dédicaces

Pour 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 et Roza.

*Liste des tableaux et
figures*

Liste des tableaux

Numéro du tableau	Page
Tableau N° 01 : Tableau synoptique des types de propriété.	34
Tableau N° 02 : Exemples de transaction.	47
Tableau N°03 : Comparatif et synthétique entre la théorie d'agence et la théorie de l'intendance.	68
Tableau N° 04 : Grille comparative des théories de la firme.	71
Tableau N° 05 : figures de l'efficacité.	74
Tableau N° 06 : Les attentes spécifiques des différents stakeholders.	85
Tableau N° 07 : Typologies et caractéristiques des théories des parties prenantes.	89
Tableau N°08 : Exemples de conflits cognitifs et contractuels entre partenaires de l'organisation.	95
Tableau N° 09 : Typologie des mécanismes de gouvernance.	99
Tableau N°10 : Synthèse descriptive de la nature de la gouvernance et typologie des mécanismes de gouvernance.	109
Tableau N°11 : La représentation cognitive du système de gouvernance.	110
Tableau N°12 : Le contrôle des dirigeants par les différentes parties prenantes.	111
Tableau N°13 : Caractéristiques des deux formes de systèmes de gouvernance.	118
Tableau N°14 : La contribution des parties prenantes à la création de valeur.	131
Tableau N°15 : Grille comparative des approches de la gouvernance de la firme.	142
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...	147
Tableau N°17 :Tableau comparatif des caractéristiques des processus décisionnels publics, privés et hybrides.	151
Tableau N°18 : Tableau synoptique de l'étude comparative entre les formes organisationnelles.	168
Tableau N° 19 : Tableau comparatif du fonctionnement organisationnel et institutionnel des entreprises algériennes dans les trois dernières réformes économiques.	201
Tableau N° 20 : Entreprises privatisées de 1995 à 2003	212
Tableau N°21 : Tableau statistique des privatisations en Algérie.	224
Tableau N° 22 : Caractéristiques générales de la gouvernance des EPE, comparée aux modèles de référence.	227
Tableau N°23 : Caractéristiques générales de la gouvernance des entreprises privées stricto sensu en Algérie, comparée aux modèles standards.	228
Tableau N°24 : Caractéristiques générales de la gouvernance des entreprises mixtes en Algérie, comparée aux modèles référentiels.	230
Tableau N°25 : 'Roadmap' du projet de recherche : les questions principales à élucider.	248
Tableau N° 26 : Différents outils de collectes des données.	256
Tableau N°27 : Table de lexique des codes d'analyse et leur affectation.	262
Tableau N°28 : Représentation simplifiée de nos hypothèses d'après les codes élaborés.	264
Tableau N°29 : Application empirique du modèle de création de valeur organisationnelle.	266

Tableau N° 30 : Vérification de l'efficacité des systèmes de gouvernance.....	268
Tableau N° 31: Vérification des hypothèses sur l'efficacité du système de gouvernance.	268
Tableau N° 32: Structure du questionnaire.....	274
Tableau N°33: Application du modèle théorique sur l'entreprise CEVITAL.....	301
Tableau N°34 : Opérationnalisation du modèle de création et d'appropriation de valeur organisationnelle sur le Groupe SAIDAL.....	312
Tableau N°35: Application empirique du modèle de création et d'appropriation de valeur organisationnelle sur SONELGAZ.....	318
Tableau N°36: Opérationnalisation du modèle de création de valeur organisationnelle sur l'ENIEM.....	326
Tableau N°37: Appréciation de l'efficacité du système de gouvernance de CEVITAL	335
Tableau N°38: Appréciation de l'efficacité du système de gouvernance SAIDAL.	336
Tableau N°39: Appréciation de l'efficacité du système de gouvernance SONELGAZ.	337
Tableau N°40: Appréciation de l'efficacité du système de gouvernance de l'ENIEM.	337
Tableau N° 41 : Tableau comparatif des entreprises de l'étude.....	338
Tableau N°42: Tableau comparatif des trois formes d'entreprises en Algérie (publiques, privées, hybrides).....	357

Liste des figures

<i>Numéro de la figure</i>	<i>Page</i>
<i>Figure N°01 : Le plan de la thèse.....</i>	<i>13</i>
<i>Figure N°02 : Droits de propriété et efficacité économique.</i>	<i>35</i>
<i>Figure N° 03: Les facteurs de la formation des coûts de transaction.</i>	<i>49</i>
<i>Figure N°04: La gouvernance efficace.</i>	<i>51</i>
<i>Figure N° 05 : Légitimité du pouvoir des dirigeants et performance de la firme.</i>	<i>56</i>
<i>Figure N°06 : Les justifications théoriques de l'existence des parties prenante.</i>	<i>86</i>
<i>Figure N°07 : Modèle de gouvernance intégrale ou élargie.....</i>	<i>96</i>
<i>Figure N° 08 : Dynamique des mécanismes de gouvernance d'entreprise.</i>	<i>113</i>
<i>Figure N°09 : Dimensions de l'architecture organisationnelle.</i>	<i>115</i>
<i>Figure N°10 : Evolution d'organisation des entités publiques (1990s -2001).....</i>	<i>195</i>
<i>Figure N°11: Evolution de l'organisation des entités publiques (2001-2007).....</i>	<i>199</i>
<i>Figure N°12 : Evolution de l'organisation des entités publiques (2008- 2014).....</i>	<i>200</i>
<i>Figure N°13: Evolution de l'organisation des entités publiques (à partir de 2015).....</i>	<i>206</i>
<i>Figure N°14 : La nouvelle composition et missions du CPE.....</i>	<i>207</i>
<i>Figure N°15: Tentative de lecture de la dynamique organisationnelle à travers l'approche intégrale de la gouvernance d'entreprise.</i>	<i>239</i>
<i>Figure N° 16 : Les quatre démarches de recherche</i>	<i>246</i>
<i>Figure N° 17: Processus itératif de la recherche qualitative.</i>	<i>250</i>
<i>Figure N°18 : Organisation du processus de notre recherche.....</i>	<i>271</i>
<i>Figure N°19: Organisation du Groupe CEVITAL.....</i>	<i>282</i>
<i>Figure N°20 : Organigramme de SAIDAL.....</i>	<i>286</i>
<i>Figure N°21: Organisation du Groupe SONELGAZ.....</i>	<i>289</i>
<i>Figure N°22: Organigramme de l'ENIEM.....</i>	<i>292</i>
<i>Figure N°23: Organes participants au processus décisionnel de CEVITAL.....</i>	<i>300</i>
<i>Figure N°24: Organes décisionnels du Groupe SAIDAL.....</i>	<i>310</i>
<i>Figure N°25: Organes décisionnels du Groupe SONELGAZ.....</i>	<i>316</i>
<i>Figure N°26: Les organes participatifs au processus décisionnel de l'ENIEM.....</i>	<i>324</i>

Sommaire

Introduction générale.

Partie I : *contexte théorique et conceptuel explicatif de l'interaction efficacité/gouvernance d'entreprise.*

Chapitre 1 : *Aspects conceptuels de la recherche et analyse théorique de la gouvernance et de l'efficacité de la firme : une revue de littérature*

Section 1 : *Analyse conceptuelle de l'efficacité et de la gouvernance d'entreprise.*

Section 2 : *Analyse exploratoire des théories dominantes de la gouvernance d'entreprise.*

Section 3 : *La gouvernance dans les théories alternatives aux théories contractuelles des organisations.*

Chapitre 2 : *Approches de la gouvernance et influence des mécanismes de gouvernance sur l'efficacité de la firme : les deux courants du paradigme de l'efficacité*

Section 1 : *Evolution des approches de la gouvernance d'entreprise: discipline Vs connaissance.*

Section 2 : *Mécanismes de la gouvernance d'entreprise.*

Section 3 : *Etude comparative de la "praxis" internationale de la gouvernance (les Systèmes Nationaux de Gouvernance).*

Chapitre 3 : *Étude comparative des formes organisationnelles au travers de l'approche globale de la gouvernance d'entreprise*

Section 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'efficacité.*

Section 2 : *Articulation entre efficacité- système de gouvernance- création de valeur.*

Section 3 : *Etude comparative des formes organisationnelles au regard de l'approche intégrale de la gouvernance.*

Partie II : *Caractérisation des systèmes de gouvernance des entreprises algériennes et examen de leur impact sur l'efficacité organisationnelle à travers une étude empirique*

Chapitre 4 : *Contextes économique et institutionnel relatifs à la gouvernance d'entreprise en Algérie.*

Section 1 : De la formation à l'adaptation de l'économie algérienne : « l'épopée » de l'entreprise algérienne.

Section 2 : Analyse des systèmes de gouvernance des entreprises algériennes.

Section 3 : Le système national algérien de gouvernance.

Chapitre 5 : *Délimitation du champ d'investigation et choix de l'approche de recherche empirique.*

Section 1 : Synthèse de l'analyse théorique et rappel des hypothèses de recherche.

Section 2 : Nature de la recherche et origines des données.

Section 3 : Conduite de l'étude empirique qualitative sur les entreprises algériennes.

Chapitre 6 : *Traitement, analyse et mise en perspective des résultats théoriques*

Section 1 : Traitement et analyse des données empiriques : appréciation des niveaux de création et d'appropriation de valeur organisationnelle.

Section 2 : Mise en perspective des résultats empiriques et vérification des hypothèses de recherche.

Section 3 : Interdépendance entre système de gouvernance, cadre institutionnel et efficacité organisationnelle des entreprises en Algérie : apports des études de cas.

Conclusion générale

«Comme toute science, la gestion élabore des théories et des modèles prétendus universels et pratiques, qui sont avérés culturellement déterminés. En effet, lorsqu'ils passent de leur contexte originel à un autre, ils provoquent souvent des disfonctionnement organisationnels au lieu de l'efficacité et de l'effcience attendues» Riadh Zghal¹

¹ In, Ckouekam (2015).

Introduction générale

Introduction générale

Dans le contexte économique actuel de globalisation, caractérisé par une instabilité économique accrue et une intensité concurrentielle croissante entre les entreprises, la question de la compétitivité est considérée unanimement comme un impératif pour la survie de ces entreprises. Devant cette saturation concurrentielle, 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'efficacité). 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'efficacité dans cette quête (création de valeur ou de rente organisationnelle). L'efficacité 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 qui 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 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'entreprise 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 de la firme.

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 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 Etats-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 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 et en une 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'efficacité. Ils lient la perte d'efficacité 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 (*Maugeri*, 2014, p.19). Inversement, dans le cas de symétrie de l'information entre les dirigeants et les actionnaires, l'impact de la structure de propriété est nul et peu importe donc si les dirigeants sont propriétaires ou non (*Lepage*, 2011, p. 27). 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 (*Lepage*, op cit.).

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 utilisées dans 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)². 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 leur répartition. Il s'agit de l'approche cognitive de la gouvernance [Pfeffer & Slancik (1978) ; Barney (1986, 1991) ; Grant (1996) ; Davis, Schoorman & 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'efficacité ou s'inscrivent dans cette perspective. En effet, elles s'interrogent toutes sur le rôle des systèmes de gouvernance, à travers la mise en œuvre de mécanismes adéquats et la définition de certains critères, dans l'aboutissement à un fonctionnement efficace 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'efficacité organisationnelle ». En conséquence, on peut percevoir la gouvernance d'un

² In, Igalens et Point (2009), p. 07.

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'efficacité organisationnelle et des mécanismes y contribuant (*Chatelin-Ertur*, 2003, p. 07)

La mise en évidence du rôle du système de gouvernance comme régulateur du partage de pouvoir dans l'entreprise et comme facteur d'efficacité 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, l'efficacité 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 & Wirtz*, 2006, p. 08). 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 efficace du système de gouvernance, comme tiennent à le souligner *Igalens et Point* (2009, p.8) et *Toe* (2012, p.9). Toutefois, cela soulève quelques interrogations quant à la perception de la notion de gouvernance et de ses prolongements: ***En quoi consiste la gouvernance d'entreprise ? Quels en sont les mécanismes et quels en sont les effets sur la création et/ou la répartition de la valeur, et donc sur l'efficacité organisationnelle de la firme?***

Cette thèse de Doctorat s'inscrit dès lors dans le paradigme de l'efficacité et sa relation avec la gouvernance d'entreprise, ce qui implique que la question de l'efficacité des formes organisationnelles soit centrale dans ce travail. Elle se veut ainsi comme 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'efficacité 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 organisationnelle³ et par

³L'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. C'est elle qui façonne le processus de la création et la répartition de la rente organisationnelle (*Chatelin*, 2001, p. 16).

conséquent, agit sur la création de valeur par la réduction de coûts organisationnels, ce qui affecte par ricochet l'efficacité de l'organisation.

Dans ce travail, nous cherchons à inscrire la question de l'impact des systèmes de gouvernance d'entreprise sur l'efficacité organisationnelle dans une réflexion plus globale dépassant la dimension théorique, tout en la projetant sur l'économie algérienne dont les réformes et reconfigurations récentes ont donné lieu à des formes organisationnelles différentes. Plus précisément, l'objet de cette thèse ne consiste pas uniquement à expliquer les différents courants et théories de la gouvernance et l'interaction gouvernance/efficacité organisationnelle en en définissant les modalités et mécanismes, mais aussi et dans une large mesure à exploiter les connaissances ainsi acquises en vue d'étudier les systèmes de gouvernance dans les entreprises algériennes et d'en évaluer l'impact 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 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. En ce sens, quelques questions méritent d'être posées, à savoir : ***Quelles sont les caractéristiques des systèmes de gouvernance des entreprises algériennes ? Quels sont leurs effets sur la création de richesse et sur leur "efficacité/inefficacité" organisationnelle ?***

Dans un précédent travail (Guerchouh, 2002), nous avons été conduits à examiner l'efficacité organisationnelle des sociétés holding en tant que système de gouvernance

ayant caractérisé l'une des réformes axées sur les entreprises publiques algériennes. Bien que ce travail ait pu de notre point de vue confirmer l'inefficacité organisationnelle de cette forme d'organisation, nous ne la considérerons pas pour autant comme l'une de nos hypothèses dans le présent travail et ce, pour deux raisons : *premièrement*, les sociétés holding en Algérie ont cessé d'exister depuis 2002 après une énième réforme ayant ciblé les entreprises publiques, ce qui implique que ces résultats ne sont plus d'actualité ; *deuxièmement*, nous estimons qu'après une quinzaine d'années, l'architecture du système productif algérien s'est considérablement modifiée (entreprises publiques, entreprises privées, entreprises mixtes, etc.), et que cette nouvelle configuration justifie l'intégration d'autres d'entreprises à profils divers...

En effet, même si notre recherche est centrée principalement sur la gouvernance des entreprises publiques algériennes, il n'en demeure pas moins que l'émergence d'un secteur privé dynamique et la privatisation totale ou partielle de nombre d'entreprises publiques peuvent donner lieu à des systèmes de gouvernance très variés et différents de la gouvernance des seules entreprises publiques. Cela soulève d'autres interrogations: ***les systèmes de gouvernance sont-ils les mêmes dans toutes les entreprises algériennes quelles que soient la nature et les structures de leur propriété ou leurs configurations organisationnelles? Les effets sur leur efficacité sont-ils similaires? Dans l'infirmative, où se situe la différence potentielle des niveaux d'efficacité entre ces entreprises et à quoi serait-elle due?***

De nombreuses théories, à l'instar de la théorie des droits de propriété (Alchian & Demsetz, 1965,1972), s'accordent sur le fait que plusieurs éléments, entre autres la nature et la structure de la propriété, impactent considérablement les systèmes de gouvernance par la configuration des pouvoirs exercés au sein de la firme et des rapports entre les dirigeants et les propriétaires, ou même entre les dirigeants et les différents acteurs. Il apparaît donc probable que les systèmes de gouvernance adoptés soient aussi hétérogènes que la diversité des formes organisationnelles caractérisant les entreprises algériennes. Ce faisant, la disparité potentielle des niveaux d'efficacité organisationnelle, si elle se

confirmait, pourrait-elle être principalement imputée à l'hétérogénéité des systèmes de gouvernance adoptés ?

Partant de toutes ces interrogations, nous avons alors construit la problématique globale de notre recherche centrée sur les implications des systèmes de gouvernance sur l'efficacité des entreprises algériennes à travers la question suivante : ***Quels sont les impacts des systèmes de gouvernance d'entreprise sur l'efficacité organisationnelle des entreprises en Algérie ?***

Afin d'apporter des éléments de réponse à cette problématique, nous avons opté pour une recherche de nature exploratoire impliquant une démarche hypothético-déductive consistant à confronter les hypothèses émises et les résultats théoriques à la réalité, en partant du général au particulier⁴. Conséquemment, notre recherche s'est faite en deux étapes principales.

La première étape (correspondant à la première partie), a la forme d'un triptyque : le *premier* élément du triptyque 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 comparative des formes organisationnelles quant à la création de richesse et à l'efficacité.

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'efficacité et de la gouvernance d'entreprise, en se concentrant sur les théories contractuelles des organisations⁵ ainsi que sur les théories cognitives, 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

⁴ Le chapitre 5 de cette thèse explique d'une manière plus étayée la méthodologie de notre recherche.

⁵ Les théories contractuelles fondées sur l'analyse des sources de coûts propres à l'organisation sont susceptibles de fournir une grille de lecture des différents facteurs explicatifs de l'efficacité organisationnelle.

l'efficacité organisationnelle et du lien entre l'efficacité et les systèmes de gouvernance d'entreprise, introduction fondamentale à l'analyse de l'incidence des systèmes de gouvernance (à travers leurs mécanismes) sur la création de valeur et l'efficacité 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 valeur organisationnelle et d'efficacité, au moyen d'une étude comparative (*chapitre 3*). Cette première partie nous permettra de construire le socle théorique nécessaire pour appréhender la deuxième étape de notre recherche dont l'objectif est l'analyse des systèmes de gouvernance appliqués dans les entreprises algériennes, ce qui constituera la seconde partie de cette thèse.

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 nationale⁶ (Charreaux & Wirtz, 2006, p. 299). Ceci a généré une littérature sur la gouvernance largement dominée par les études anglo-saxonnes et donc naturellement très imprégnée par les valeurs institutionnelles et culturelles anglo-saxonnes ou anglo-américaines, qui attribuent un rôle prioritaire aux relations actionnaires/dirigeants⁷. 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 & 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 notre

⁶ C'est pour cette raison d'ailleurs que les concepts de gouvernance n'ont pas les mêmes applications dans tous les pays.

⁷ 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.

recherche 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 gouvernance⁸, mais il vise à comprendre les éventuels dysfonctionnements des systèmes micro-gouvernance des entreprises algériennes, leurs origines et leurs incidences sur les niveaux d'efficacité organisationnelle obtenus, et ce à travers une approche micro de la gouvernance. Dans cette perspective, nous avons choisi de canaliser notre recherche 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 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'efficacité organisationnelle au moyen d'une analyse empirique. Nous abordons cette partie par une étude des caractéristiques des systèmes de gouvernance des

⁸ 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.

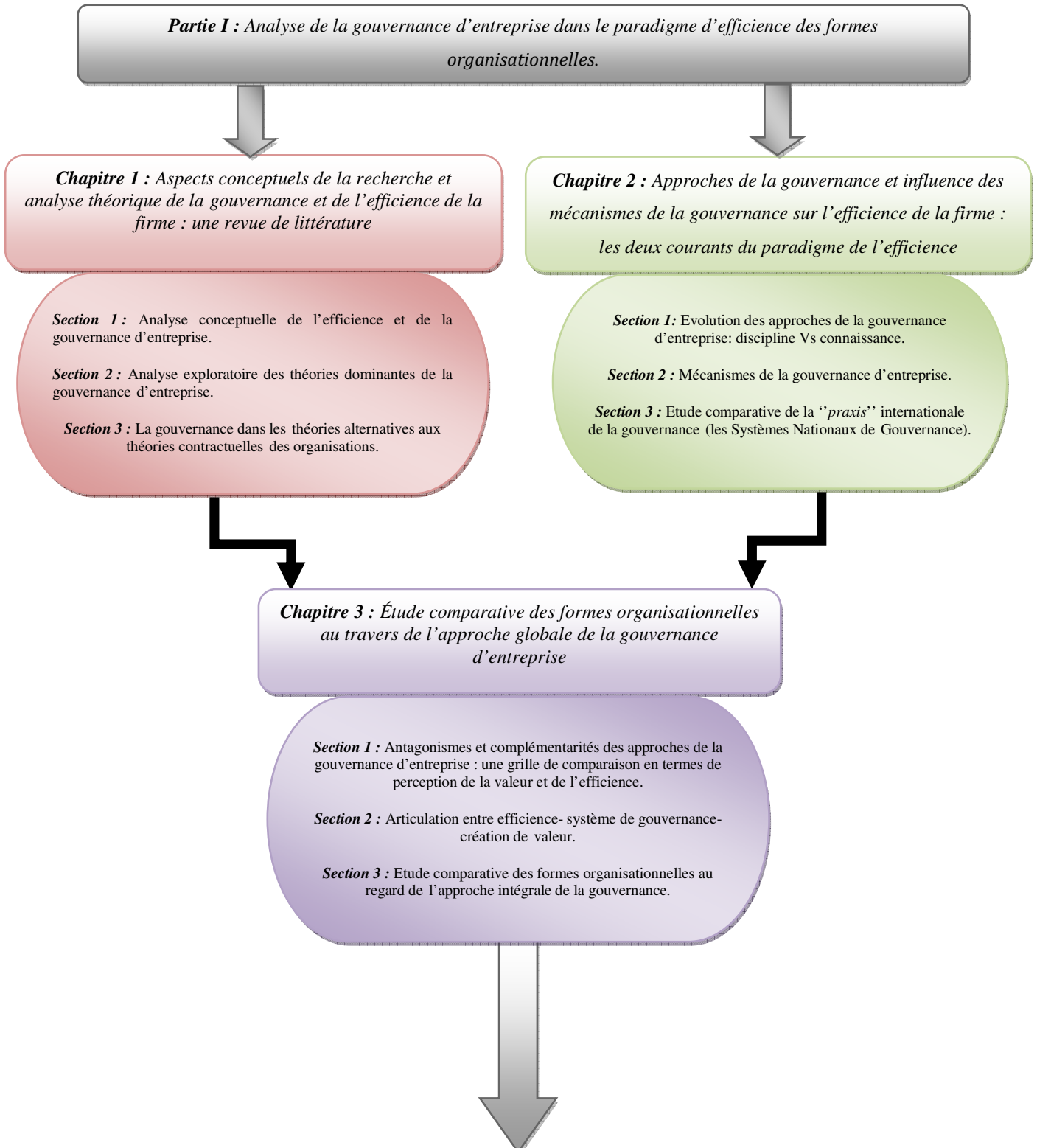
entreprises algériennes, objet du **chapitre 4**. Quant au **chapitre 5**, il décrit le cadre ainsi que la méthodologie de recherche empirique, en proposant un modèle d'analyse et en expliquant les origines des données utilisées. Enfin, le **chapitre 6** nous permettra d'exposer une analyse des résultats de l'étude empirique et des interprétations susceptibles d'en découler...

Nous achevons cette recherche par une conclusion générale qui relate les différents résultats théoriques et empiriques auxquels notre recherche a abouti. Nous évoquons également les contraintes rencontrées tout au long de nos investigations et qui ont généré certaines limites surtout d'ordre méthodologique, et terminons notre travail en ouvrant quelques voies de recherche nous semblant intéressantes à prolonger...

Cette problématique de l'impact des systèmes de gouvernance sur l'efficacité organisationnelle des entreprises algériennes traitée dans ce travail doctoral revêt un double intérêt sur le plan théorique et pratique : sur **le plan théorique**, cette thèse permet de mettre en place un cadre conceptuel de deux notions qui sont l'efficacité et la gouvernance, étant donné l'absence d'une conceptualisation claire et de définitions consensuelles. Ce travail contribue également à la compréhension de la relation entre le système de gouvernance adopté et le niveau d'efficacité organisationnelle exhibé par la firme et ce, du point de vue de l'approche synthétique ou élargie de la gouvernance d'entreprise. De ce point de vue, notre recherche s'inscrit de *facto* dans le nouveau courant de recherche en gouvernance qui propose une approche plus complète qui introduit des aspects cognitifs et comportementaux dans l'analyse de la gouvernance. Sur **le plan pratique**, et bien que des travaux portant sur l'efficacité ou la gouvernance d'entreprise aient déjà été menés en Algérie, il n'en demeure pas moins que nous pensons modestement que notre recherche amène une certaine originalité que lui confère la conjugaison de la gouvernance et de l'efficacité organisationnelle pour le cas des entreprises algériennes, comme elle amorce une réflexion sur les implications potentielles des systèmes de gouvernance adoptés par les entreprises en Algérie sur leur efficacité, en tenant compte des spécificités culturelles, historiques, économiques et institutionnelles nationales.

La figure suivante retrace les différentes étapes de notre recherche doctorale :

Figure N° 01 : Le plan de thèse



Partie II : Caractérisation des systèmes de gouvernance des entreprises algériennes et examen de leur impact sur l'efficience organisationnelle à travers une étude empirique

Chapitre 4 : contextes économique et institutionnel relatifs à la gouvernance d'entreprise en Algérie.

Section 1 : De la formation à l'adaptation de l'économie algérienne : « l'épopée » de l'entreprise algérienne.

Section 2 : Analyse des systèmes de gouvernance des entreprises algériennes.

Section 3 : Le système national algérien de gouvernance.

Chapitre 5 : Délimitation du champ d'investigation et choix de l'approche de recherche empirique.

Section 1 : Synthèse de l'analyse théorique et rappel des hypothèses de recherche.

Section 2 : Nature de la recherche et origines des données.

Section 3 : Conduite de l'étude empirique qualitative sur les entreprises algériennes.

Chapitre 6 : Traitement, analyse et mise en perspective des résultats empiriques

Section 1 : Traitement et analyse des données empiriques : appréciation des niveaux de création et d'appropriation de valeur organisationnelle.

Section 2 : Mise en perspective des résultats empiriques et vérification des hypothèses de recherche.

Section 3 : Interdépendance entre système de gouvernance, cadre institutionnel et efficience organisationnelle des entreprises en Algérie : apports des études de cas.

Conclusion générale

Partie I : contexte théorique et conceptuel explicatif de l'interaction efficacité/gouvernance d'entreprise.

Chapitre 1 : Aspects conceptuels de la recherche et analyse théorique de la gouvernance et de l'efficacité de la firme : une revue de littérature.

Chapitre 2 : Approches de la gouvernance et influence des mécanismes de gouvernance sur l'efficacité de la firme : les deux courants du paradigme de l'efficacité.

Chapitre 3 : Étude comparative des formes organisationnelles au travers de l'approche globale de la gouvernance d'entreprise.

Introduction de la partie I.

Le propos de cette partie se situe à deux niveaux : *premièrement*, il s'agit de définir un cadre théorique et conceptuel permettant d'analyser la relation entre l'efficience organisationnelle et les systèmes de gouvernance d'entreprise, à travers une revue de littérature des perspectives théoriques empruntées; *deuxièmement*, établir une caractérisation de l'efficience des différentes formes organisationnelles.

Le *chapitre 1* traite de la notion d'efficience et de ses contours (*section 1*), de la notion de gouvernance et particulièrement celle de la gouvernance corporative ou d'entreprise, son évolution et ses prolongements (*section 2*). Enfin, nous proposons dans le cadre de ce chapitre, 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 (*section 3*).

Le *chapitre 2* aborde la question des approches de gouvernance et l'influence des mécanismes de gouvernance sur l'efficience de la firme au regard des deux courants du paradigme de l'efficience. Ainsi, nous suggérons un examen des deux types d'approches disciplinaire et cognitive (*section 1*). Nous passons ensuite en détail les différents mécanismes de gouvernance d'entreprise en nous focalisant sur le degré d'efficacité et d'efficience de chacun (*section 2*). Enfin, nous proposons une comparaison entre les systèmes nationaux de gouvernance afin de saisir les particularités des systèmes de gouvernance des différents pays susceptibles d'exercer une influence sur la gouvernance de la firme (*section 3*).

Le *chapitre 3*, quant à lui, il met l'accent sur le lien entre la création de valeur et les niveaux d'efficience exhibés par les différentes formes d'organisation, au moyen d'une étude comparative qui touche aux différentes dimensions du fonctionnement organisationnel de la firme. À cet effet, nous suggérons une comparaison des approches de gouvernance en termes de création de valeur et d'efficience organisationnelle (*section 1*). Nous tentons par la suite une articulation entre les trois notions constituant le point nodal de notre recherche à savoir le système de gouvernance, la création de valeur

et l'efficience organisationnelle (*section 2*). Et enfin, nous terminerons cette partie par une étude comparative des formes d'organisation selon l'approche intégrale de la gouvernance d'entreprise (*section 3*).

Ainsi, à travers les divers développements qui seront menés dans cette première partie et les résultats théoriques qui en découleront, nous tenterons de formuler une batterie d'hypothèses susceptibles d'être confrontées au monde réel et ce, dans le cadre de la partie empirique de notre recherche.

Chapitre 1 : Aspects conceptuels de la recherche et analyse théorique de la gouvernance et de l'efficacité de la firme : une revue de littérature

Section 1 : Analyse conceptuelle de l'efficacité et de la gouvernance.

Section 2 : Analyse exploratoire des théories dominantes de la gouvernance d'entreprise.

Section 3 : La gouvernance dans les théories alternatives aux théories contractuelles des organisations.

Introduction

L'objet de notre recherche se situe à la croisée de la gouvernance d'entreprise et de l'efficacité 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'efficacité et celle de la gouvernance.

Les tentatives d'explication et de délimitation du champ de l'efficacité sont nombreuses. Toutefois, la théorisation de la notion d'efficacité, ses contours et son contenu ne font pas l'objet d'un consensus entre les différents 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 de nouvelles théories dites néo-institutionnalistes ont introduit d'autres paramètres de la création de richesse et des perceptions différentes de l'efficacité. La confrontation de ces théories nous permet de construire un cadre explicatif de la notion d'efficacité en la distinguant des autres notions proches, et de déduire ses différentes acceptions. Nous avons ainsi tenté de relier cette notion de l'efficacité à celle de la gouvernance d'entreprise qui s'inscrit de *facto* dans le paradigme de l'efficacité.

Comme nous l'avons signalé 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. Cette défaillance est née de la séparation entre la fonction décisionnelle de la fonction de contrôle, d'où les différents conflits qui en découlent. 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 efficacité des organisations (démarche normative).

L'objectif de ce chapitre est donc d'identifier la relation entre la gouvernance et l'efficacité 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'efficacité, il nous a paru important de débiter ce chapitre par la définition de l'efficacité et de ses différents contours, puis de proposer une conceptualisation de la gouvernance, en commençant par sa définition ainsi que ses origines (*section 1*). Nous nous sommes ensuite penchés sur les fondements théoriques de la gouvernance et de l'efficacité organisationnelle et 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 (*section 2*), et ensuite en nous référant aux théories alternatives aux théories dominantes (*section 3*)⁹. 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'efficacité. 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'efficacité organisationnelle (*section 4*).

Section 1 : Analyse conceptuelle de l'efficacité et de la gouvernance d'entreprise

Cette section a pour but d'appréhender les ambiguïtés qui entourent la notion de l'efficacité et celle de la gouvernance. Nous décrivons l'efficacité en la dissociant des

⁹ 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.

autres notions qui lui sont proches mais différentes, puis nous présentons les différentes définitions de la gouvernance d'entreprise.

1.1. L'efficacité: principe supérieur de la stratégie

Comme nous venons de le signifier dans l'introduction générale de ce travail Doctoral, la recherche de l'efficacité constitue le principe supérieur de la stratégie. Toutefois, la notion d'efficacité 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. L'objet de ce point est d'examiner la notion d'efficacité, la distinguer des autres notions qui lui sont aussi proches que lointaines et d'établir une typologie de ce vocable. Il s'agit donc de préciser ce qu'est l'efficacité et ce qu'elle n'est pas.

Couramment, « l'efficacité décrit l'optimisation des moyens utilisés pour obtenir un résultat ; elle est synonyme de productivité, de rendement, d'économie. [...] par efficacité, on fait bien les choses » (Louart, 1999)¹⁰. L'ambiguïté qui entoure la notion d'efficacité 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 efficacité et efficacité, Ruffier (1996, p. 9) 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. L'auteur avance que l'efficacité porte sur le moyen terme ; un moyen terme où les moyens et les buts sont appelés à évoluer. L'efficacité 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'efficacité 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'efficacité dans la durée. En d'autres termes, entreprendre un projet dans une perspective d'efficacité à moyen et long terme, doit être mené de manière à permettre une meilleure utilisation des ressources. *A contrario*, Montebello (1976)¹¹

¹⁰ In, Germain (2001, p. 41).

¹¹ In, Kalika (1995, p. 328).

souligne l'importance du temps et de la durée, mais en l'attribuant à l'efficacité. Il avance qu'il existe un consensus sur la mesure ultime de l'efficacité d'une organisation: sa survie. La prise en compte des objectifs longtermistes de la firme confère aux notions d'efficacité et d'efficacité des implications stratégiques.

Nous avons constaté à travers nos diverses lectures portant sur l'efficacité 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 "efficacité". Parfois, dans ces traductions, d'autres termes, tels que la rentabilité ou le profit sont employés pour "*efficiency*".

*Etzioni*¹² considère que l'efficacité 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'efficacité, mais elles vont souvent de pair.

Notant toutefois qu'une entreprise peut être efficace sans être efficace et vice-versa. Cependant, l'efficacité n'a de sens que si l'efficacité s'accroît. En d'autres termes, à quoi sert d'accroître l'efficacité 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'efficacité 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'efficacité 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 interne¹³.

Au final, nous pouvons définir l'efficacité d'une firme comme le niveau d'aptitude obtenu dans la capacité à mobiliser les différentes ressources (matérielles et

¹² In, *Kalika*, op.cit.

¹³ 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.

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'efficacité organisationnelle, elle s'inscrit dans une classification de l'efficacité portant sur les objectifs fixés. Ainsi, pour les besoins de ce chapitre, un premier catalogage peut être réalisé¹⁴ 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'affaire, 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, p. 334). Le lien que nous avons identifié ci-dessus entre l'efficacité et l'efficacité est que cette dernière réside dans l'optimisation 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'efficacité basée sur ces objectifs. Nous distinguons alors l'efficacité économique qui est la capacité à atteindre les objectifs économiques à moindre coûts. L'efficacité sociale qui est l'optimisation dans l'utilisation des ressources humaines et matérielles pour atteindre les objectifs sociaux de l'entreprise. Et enfin, l'efficacité organisationnelle qui dépend de la capacité de la firme à minimiser globalement les coûts organisationnels, afin d'atteindre des objectifs organisationnels donnés. Et c'est l'efficacité organisationnelle dont il est question dans notre recherche.

¹⁴ Une autres typologie sera proposée dans la troisième section de ce chapitre, reposant sur les perceptions de l'efficacité dans les diverses théories sujettes à l'étude.

1.2. La gouvernance d'entreprise : une notion polysémique

L'objet de cette section est de clarifier le parcours historique et étymologique du concept de la gouvernance tout en soulignant l'acception courante.

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.

Étymologiquement, 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 "gübërnäre" et désignait de manière plus précise "gouverner les hommes" (Maugeri, 2014, p. 13), ou "gubernamen" qui prend un sens précis concernant la seule gestion de l'État (Gomez, 1996, p. 234). 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 1478 pour désigner certains territoires du nord de la France dotés d'un statut administratif particulier (Paye, 2005, p.13). 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, Banque Mondiale 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)¹⁵ 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 » (Ludentu, 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 maintien de cet équilibre. Williamson (1985)¹⁶ définit la « *corporate governance* » ou la gouvernance d'entreprise, qu'il élargit à l'ensemble des organisations

¹⁵ In, Wirtz (2008), p. 8.

¹⁶ In, Charreaux (1997), p. 442.

(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, certains auteurs confondent parfois entre le management et la gouvernance. Selon Pérez (2003, p. 24), 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 gouvernés. 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, repris par (Maugiri, 2015, p. 14) « *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* » (Maugiri, Op. Cit.). 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).

Nous retenons cette définition de la gouvernance qui résume toutes celles évoquées précédemment « ...un système permettant la défense de l'intérêt social, la conduite, la gestion, le contrôle et la pérennité de l'entreprise, précisant les pouvoirs, les responsabilités et les relations des actionnaires et des dirigeants, et s'assurant que l'objectif de création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes est bien pris en charge » (Cabane, 2013, p. 24). Cette définition rend 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.

Cette analyse conceptuelle nous a permis de dissiper le flou entourant les notions d'efficacité et de gouvernance, et d'aborder d'une meilleure façon les différents fondements théoriques relatifs à ces deux notions dans la section suivante.

Section 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'efficacité 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'efficacité et ce, au regard de la théorie prégnante ou dominante de la gouvernance. La théorie dominante de la gouvernance (les théories contractuelles de la firme regroupant la théorie de l'agence, la théorie des droits de propriété 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'inefficacité.

2.1. La perception de la gouvernance et de l'efficacité dans la théorie des droits de propriété

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 (Couret, 1987, p. 66). La TDP s'interroge sur les effets que pourrait avoir la structure des droits de propriété sur l'efficacité 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 contrôle dans l'entreprise accroît-elle leurs performances ? Et concernant le système économique, du moins en ce qui concerne notre travail, on peut s'interroger particulièrement sur l'efficacité des entreprises algériennes, notamment les entreprises publiques au regard de la TDP¹⁷. L'autre approche est normative et cherche à déterminer le système de droit de propriété permettant une meilleure efficacité des entreprises.

Ce point aborde en premier lieu les bases conceptuelles de la théorie des droits de propriété: tout d'abord, nous débutons par les origines de cette théorie, pour enchaîner avec ses hypothèses et son contenu. En deuxième lieu, nous examinons certaines organisations (particulièrement l'entreprise publique) au regard de la TDP et enfin, nous clorons cette section en expliquant sa perception de la gouvernance d'entreprise et de son efficacité organisationnelle.

¹⁷ Cela ne sous entend pas que nous négligerons les autres formes de propriété.

Les origines de la TDP sont européennes et nord-américaines. Les origines européennes sont très lointaines et remontent à ceux qui ont posé les bases de la philosophie libérale, tel que *Locke* (1690)¹⁸: « ...l'homme est propriétaire de son travail et des fruits de son travail... ». Puis, aux influences de la pensée économique, tel que *Smith* (1776)¹⁹ qui condamne toute intervention des gouvernements dans la propriété individuelle, car elle atténue les droits de propriété : « l'on ne peut guère s'attendre à ce que [les régisseurs de l'argent d'autrui] y apportent cette vigilance exacte et soignée que les associés d'une société apportent dans le maniement de leurs fonds ». Ou encore *Say* (1884), pour qui la violation des droits de propriété par la limitation de leur libre usage est synonyme d'une inefficacité. Les origines nord-américaines, quant à elles, sont plus récentes et remontent aux travaux sur les droits de propriété menés durant les années 60 par *Alchian* et *Demsetz*, et sur les coûts de transaction par *Coase*. Puis durant les années 70, *Furuboth* et *Pejovich* (1972) ont approfondi considérablement les travaux de leurs prédécesseurs.

À travers ses postulats, la TDP maintient globalement les fondements analytiques néoclassiques. Elle s'accorde en effet avec la théorie standard 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 indivisible²⁰. Elle considère que quel que soit le droit de propriété qu'il possède, l'individu 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 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

¹⁸ In, *Amann* (1999, p.16).

¹⁹ In, *Chatelin* et *Tribucq* (2003, p. 05).

²⁰ 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.

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, pp. 19-20).

Il existe une multitude de définitions des droits de propriété : Tezema Du Montcel et Simon (1977)²¹ avancent que « ...les droits de propriété forment un ensemble d'anticipations qui se matérialisent par des lois...Détenir des droits c'est avoir l'accord des autres membres de la communauté pour agréer d'une certaine manière et attendre de la société qu'elle interdise à autrui d'interférer ses propres activités à la condition qu'elles ne soient pas prohibées... ». Cette définition signifie que détenir un droit de propriété revient à acquérir ou à avoir la permission de la communauté à l'utiliser sous certaines règles et de faire restriction à son utilisation par autrui. Il est préférable que le contrôle d'une ressource (rare) aille vers ceux qui sont le plus aptes à faire un usage efficace, si non il en résulterait une double perte à la fois pour le propriétaire que pour la société. La définition proposée par Pejovich et Furuboth (1972)²² « ...les droits de propriété ne sont pas des relations entre les hommes et les choses, mais des relations codifiées entre les hommes et qui ont rapport à l'usage des choses... », met en avance le caractère intangible des droits de propriété transférés entre les agents économiques, *i.e.* que ne sont pas les choses qui sont échangées, mais des droits d'usage sur les choses.

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 efficace 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 externalités²³. Cette dernière engendre des coûts [externalité positive (coût d'exclusion),

²¹ In, Amann (1999), p. 21.

²² Idem, p. 22.

²³ 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 lorsque 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 consentis. 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, p. 30).

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)²⁴. 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.

L'analyse de la propriété dans la TDP porte sur deux points essentiels : la possession du droit de contrôle résiduel et l'allocation du bénéfice résiduel. Le droit du contrôle résiduel (*l'usus*), qu'on interprète comme étant la propriété d'un actif, est le droit de prendre la décision sur l'utilisation de l'actif préétabli par le contrat ou par certaines règles qui régissent la vie économiques. Les droits de propriété sont étroitement liés aux contrats. Détenir un droit de contrôle résiduel signifie aussi avoir la possibilité d'affecter librement l'actif à l'emploi qui apparaît à son détenteur le plus optimal, de changer cette affectation à chaque fois que les évaluations sociales se modifient (Barrère, 2001, p. 21). Il est difficile de trouver des contrats qui précisent tous les droits des différentes parties prenantes. Dans le cas où le contrat précise toutes les éventualités et tous les droits des différentes parties et, dans le cas où il n'y a pas d'imprévus, le droit résiduel n'aura pas le sens d'exister, car les termes de contrat ont tout défini. Ce genre de contrat ne détermine pas les actions que doit mener chaque partie mais, il détermine plutôt dans quelle mesure elles auront la possibilité de prendre une décision. Dans le cas des contrats concernant des transactions complexes, il est impossible de déterminer toutes les possibilités, ainsi que les responsabilités de chaque partie. Il s'agit de contrats incomplets dans lesquels il est difficile de connaître les droits de prise de décision à cause du nombre important d'actifs. Le bénéfice ou rendement résiduel (*le fructus*) qui est le droit de posséder les revenus de l'utilisation de l'actif par son propriétaire. En d'autre terme, le bénéfice résiduel est le revenu net, *i.e.* le solde ou ce qui reste après règlement de l'ensemble des charges à payer (Milgrom & Roberts, 1997, p.379). De cette façon, le propriétaire peut recevoir et garder les bénéfices résiduels de l'actif. De ce point de vue, l'intérêt individuel englobe la totalité de l'intérêt social de l'emploi de l'actif. Ce concept engendre un autre qui est celui de '*requérant ou créancier résiduel*' qui correspond au propriétaire qui possède le droit de recevoir son revenu net de la firme. Le concept du

²⁴ In, Couret (1987), p. 64.

bénéfice résiduel est lié au type de contrat : dans le cas d'un contrat complet, tel que le partage des richesses, le bénéfice résiduel est inexistant, mais lorsque le contrat est incomplet reflétant des situations complexes (les éventualités et les imprévus sont indétectables), le droit de possession du bénéfice résiduel n'est pas déterminable. Un autre point nodal de la TDP qu'on peut greffer aux deux cités précédemment est *L'abusus* qui est la possibilité d'aliéner la ressource ou l'actif, donc d'organiser son transfert vers un autre propriétaire et un autre emploi plus profitable puisque surévalué.

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 & Pejovich, 1972)²⁵: « 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 légale par le contrat, une législation ou par d'autres règles²⁶. 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 aussi appelée 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 réglementation sévère et excessive, permet de tirer profit ou d'obtenir le meilleur usage par d'autres individus. Selon Amann (1999, pp.23-24), 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 individus peuvent détenir différents attributs sur un même bien, 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

²⁵ In, Amann (1999), p. 23.

²⁶ L'exclusivité ne veut pas dire sans restriction ; on peut jouir librement de ce droit mais selon les dispositions légales.

bien, qui affecte la valeur que se 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 et différentes formes d'entreprises. Nous distinguons plusieurs formes de propriété : *la propriété privée* qui se caractérise par le respect total des attributs des droits de propriété et les externalités sont internalisées. *La propriété privée atténuée* se référant à l'existence d'un nombre plus au moins important de restrictions qui rendent la propriété privée et ses caractéristiques, définies auparavant, plus au moins atténuées. Il s'agit de restrictions liées à certaines règles de contrôle des prix, des quotas de production, etc. (Pejovich, 1971)²⁷. *La propriété publique non atténuée* qui évoque la propriété publique au sens strict. Elle se définit par l'attribution des droits sur un actif d'un agent public (État ou autres), et se caractérise par l'absence des attributs des droits de propriété. Il y a un droit d'usage, mais le droit de bénéfice résiduel et le droit de transfert de l'actif sont absents. *La propriété publique atténuée* qui renvoie à l'existence du droit de propriété d'appropriation du rendement résiduel, mais pas celui de transfert. *La propriété commune* qui se rapporte à l'exercice des droits de propriété par l'ensemble des membres de la communauté sans interférence d'autres institutions, c'est donc uniquement un droit d'usage réparti entre les différents membres qui est exercé.

Ces formes de propriété conduisent à la formation des formes d'organisation qui se caractérisent par l'hétérogénéité des comportements de leurs dirigeants. *L'entreprise capitaliste classique* : Alchian et Demsetz (1972)²⁸ définissent l'entreprise comme étant «... une organisation efficiente 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*).

²⁷ In, Amann, (1999), p. 25.

²⁸ In, Coriat & Weinstein, (1995), p. 85.

Alchian et Demsetz (1972)²⁹ 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 chacun des membres. 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*)³⁰, 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)* qui est représentée par la grande société anonyme dont l'analyse suscite un double raisonnement : *premièrement*, ils y a ceux qui soutiennent *Berle et Means* et qui la qualifient d'organisation inefficace, du fait de la séparation entre la propriété et le contrôle qui ne répond pas aux critères d'efficacité 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. *Deuxièmement*, certains critiquent ce raisonnement et soutiennent que tant que les actionnaires continuent de supporter les pertes et retirent 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. Au contraire, elle

²⁹ In, *Coriat et Weinstein* (1995), p. 86.

³⁰ 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 de la firme.

permettrait l'exploitation des gains de spécialisation par la partitionabilité et l'aliénabilité des droits de propriété (Coriat & Weinstein, 1995, pp. 90-91). Dans l'entreprise publique qui 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 observe une atténuation des droits de propriété³¹ : 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'efficacité. Ajoutant à cela, l'absence de la cessibilité des droits de propriété qui limite le choix de l'agent public. Pour 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 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 incite à poursuivre leurs propres objectifs, essentiellement celui de maintenir l'institution existante (Amann, 1999, p. 31). Les dirigeants privilégient l'accumulation du capital pour les périodes difficiles, générant ainsi l'inefficacité. Dans 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.

Le tableau suivant résume les différentes formes de propriété traitées précédemment.

³¹ L'*usus* est possédé collectivement par les salariés, alors que le *fructus* et l'*abusus* appartiennent à l'Etat.

Tableau N° 01 : Tableau synoptique des types de propriété

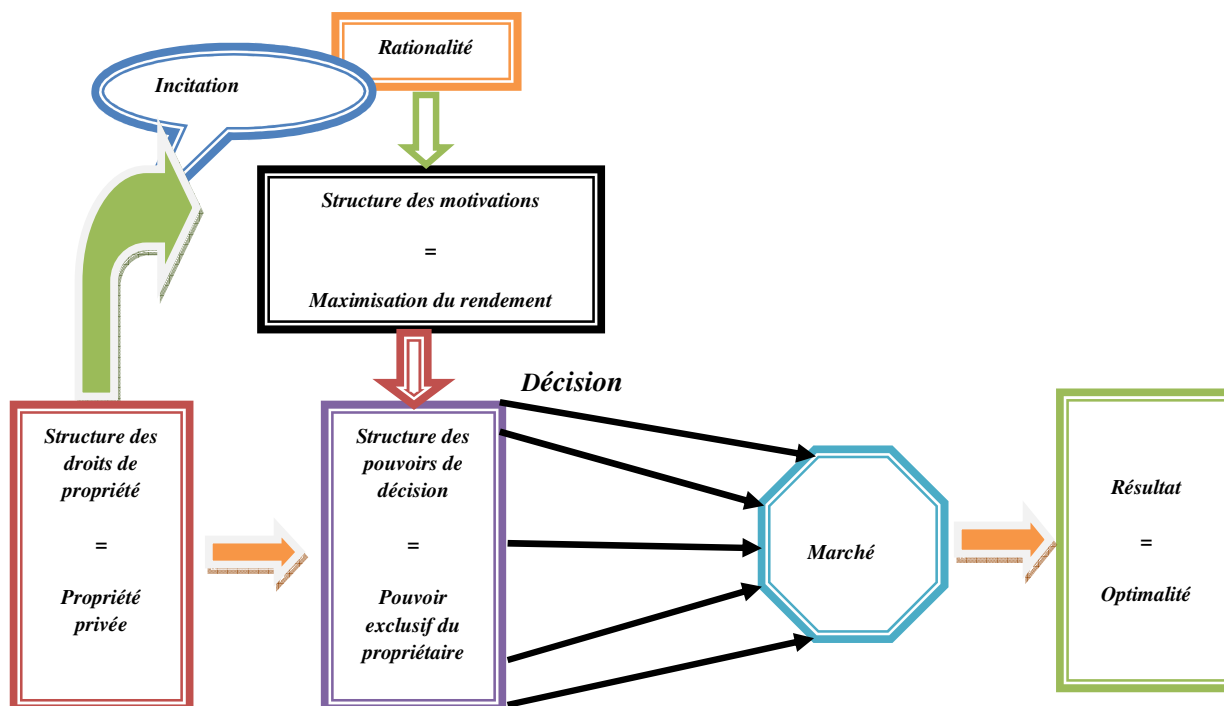
Qui possède →	Individu	Individus	Organisation (entreprise)	Organisation (État)
Caractéristiques du droit de propriété ↓				
Exclusif	Oui	Oui	Oui	Oui
Usus	Oui	À l'employé	Oui	Oui
Fructus	Oui	Au propriétaire	À l'employé	À la collectivité
Cessible	Oui	Parfois limité	Non	Non
Abusus	Oui	Partagé	Éventuellement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

Source : Gomez (1996), p. 39.

De ce que nous avons vu concernant la TDP, nous constatons que celle-ci a tenté de démontrer la supériorité des systèmes de la propriété privée sur toutes les autres formes de propriété, notamment 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. 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'efficacité d'un système de droits de propriété est fonction de 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)³², 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'inefficacité de certaines formes organisationnelles.

³² In, *Chatelin* (2003), pp. 6-7.

Figure N°02: Droits de propriété et efficacité 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, p.70). 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 vision 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*, 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 considérablement.

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 convergents³³, 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 valeurs³⁴. De ce point de vue, la théorie de l'agence est associée au 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

³³ 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.

³⁴ *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 courttermiste). **4-** La 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.

gestionnaires (Rouleau, 2007, p.99), 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, comme l'a mentionné Charreaux (1987, p. 25) : *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*)³⁵.

Il existe plusieurs interprétations de la relation d'agence : *Premièrement* la relation principal-agent que nous pouvons décrire à l'aide des deux définitions suivantes : « on dira qu'une relation d'agence s'est créée entre deux ou plusieurs parties lorsqu'une relation de ces parties, désignée comme agent, agit soit de la part, soit comme représentant de l'autre, désignée comme le principal, dans un domaine décisionnel

³⁵ 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.* de type limitée, tout en maintenant le caractère calculateur de l'individu sous contraintes cognitives. 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, p. 196).

particulier » (Ross, 1973)³⁶. « Nous définissons une relation d'agence comme un contrat dans lequel une (ou plusieurs parties) a recours aux services d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche quelconque. Ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent » (Jensen & Meckling, 1976)³⁷. Cette représentation désigne la relation d'agence comme celle qui est limitée à un principal qui délègue la décision à un agent. Elle implique que seuls les intérêts du principal sont pris en compte, ceux des dirigeants par contre sont négligés. Cette relation de délégation est asymétrique, car il est difficile pour que l'agent choisisse l'action optimale qui augmente l'utilité du principal, du fait que ce dernier aura du mal à choisir le meilleur mécanisme incitatif pour l'agent. C'est aussi une relation d'autorité du fait qu'il s'agit d'une cession de droits décisionnels, *i.e.* le (franchiseur) qui cède certaines de ses décisions à un (franchisé), tout en supposant que les deux acteurs sont rationnels dans cette affectation.

Deuxièmement, la relation d'agence dyadique ou de coopération qui signifie que la relation d'agence n'est pas nécessairement une relation d'autorité. Aucun des acteurs n'est subordonné à l'autre. Il s'agit d'une double relation dans laquelle chaque acteur peut être « ... *successivement et réciproquement, comme le principal ou agent* » (Charreaux, 1999, p. 82). Dès lors, la relation d'agence n'est qu'un sous-ensemble de relations de coopération dans laquelle la maximisation de l'utilité du principal avec un seuil minimal de l'utilité de l'agent n'est plus considérée.

Troisièmement, la représentation de la relation d'agence comme un nœud de contrats dans lequel les relations d'agence ou de coopération individuelles prennent une forme plus complexe et dépassent les simples relations principal-agent à principaux multiples. C'est un nœud de contrats, *i.e.* de multiples relations de coopération qui sont tissées entre les différents acteurs d'une organisation. Cette approche propose d'inclure d'autres acteurs qui prennent partie dans l'organisation. Ce faisant, l'entreprise est définie comme un nœud de contrats implicites ou explicites régissant les relations entre la firme et ses principaux partenaires (créanciers, dirigeants, etc.).

³⁶ In, Gomez (1996), p. 104.

³⁷ In, Charreaux (1999), p. 75.

La relation d'agence est conflictuelle et génère par conséquent des coûts multiples. Les coûts d'agence représentent donc les coûts des conflits³⁸ d'intérêts dans les situations de coopération et sont égaux à la somme des coûts de conception, de mise en œuvre et de maintenance des systèmes d'incitations et de contrôle, et de la perte résiduelle (du manque à gagner lié 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 bénéficiaires privés et les horizons temporels très divergents entre les deux protagonistes. *Deuxièmement*, dans l'asymétrie de l'information associée à l'incomplétude des contrats établis entre les actionnaires et les dirigeants (Dardour, 2009, pp.22-23).

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.

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'agence se pose avec acuité. Deux branches de la théorie de l'agence se distinguent alors quant à leur façon

³⁸ 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.

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 & Meckling, 1976*)³⁹.

La Théorie Normative d'Agence (TNA) est très formalisée; le cadre retenu 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 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 TPA se distingue de la TNA en adoptant une démarche moins normative et qui explique les formes d'organisation comme modes de résolutions des conflits d'agence et la réduction des coûts qui en découlent⁴⁰. 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

³⁹ In, *Charreaux (1999)*, op.cit.

⁴⁰Cette 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.

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 firme⁴¹.

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 titres 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 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 (Charreaux, 2000, p. 200). L'adéquation entre le processus de décision et les titres de propriété peut se faire comme cela est suggéré par (Fama & 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

⁴¹Sur 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 ».

entre les mains d'un nombre limité d'agents conduit à une concentration des titres de propriété chez ces mêmes agents⁴².

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 (Charreaux, 2000, p. 194), 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'efficacité 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*')⁴³ issus de la coopération entre les individus d'une organisation ou entre organisations et à exploiter les gains d'opportunité. En outre, le niveau d'efficacité est déterminé par la cohérence et la complémentarité entre l'allocation des droits décisionnels et le système de contrôle.

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 qui 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 (Charreaux, 1991).

⁴² Ce point fera l'objet d'un traitement plus soutenu dans le troisième chapitre.

⁴³ *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 ».

2.3. La gouvernance dans le cadre 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 efficace, 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, p.193). 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, p. 84). 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 marché⁴⁴. Cela tient du fait qu'on perçoit l'organisation comme un ensemble de règles contractuelles résultant des choix ou de négociations 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

⁴⁴ À ce sujet, [Jensen & Meckling (1976), in Chatelin (2003), p. 04.] 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».

ressources (fonctionnement)⁴⁵ dans l'échange, moins importants que si l'on procède par le marché. Cela implique que l'entreprise constitue une organisation plus efficace que le marché, car elle permet de réduire les coûts de transaction. Cet argument a été repris plus tard par *Williamson* 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 & Akerlof*.

Les origines épistémologiques de la TCT sont diverses; elle se trouve au carrefour de plusieurs sciences: de l'économie, elle s'inspire du courant institutionnaliste et celui dit « imperfection du marché » (*market failures*). De la sociologie des organisations, *Williamson* a emprunté le concept de *rationalité limitée*, et du comportement de « satisfaisant » à *Simon*, en introduisant « l'opportunisme individualiste ».

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 marché⁴⁶. 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 & Weinstein*, 2010).

Les coûts de transaction sont différents des coûts issus du transfert physiques de la possession, tels que les opérations de stockage et de transports (*Joffre*, 1987, p.89). Ils concernent les ressources utilisées pour concevoir et suivre les contrats portant transfert

⁴⁵Les coûts de fonctionnement sont incontournables et ils sont de quatre types : 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) (*Rouleau*, 2007, p. 103).

⁴⁶ Ces comportements dépendent de deux concepts qui sont la rationalité limitée et l'opportunisme.

des droits de propriété d'un individu à un autre, d'une organisation à une autre⁴⁷, les efforts de certification de la qualité, etc.

Aux différentes transactions correspondent des coûts de transaction divers, 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 & Roberts, 1997, p.42), 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 transactions. Fondamentalement, la TCT retient quatre caractéristiques des transactions dont il faut tenir compte, afin d'opter pour la forme de gouvernance la plus efficace : *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 (Ghertman, 2006, p. 207). L'exemple de la spécificité de certains sites, de l'actif physique, du capital humain (exogène ou endogène à la firme)⁴⁸, 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, p.121). 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

⁴⁷La théorie des coûts de transaction emprunte à la théorie des droits de propriété la notion de transfert de la propriété au lieu du transfert physique des biens.

⁴⁸ 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, p. 131).

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 procédures⁴⁹. *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 détermination de son responsable s'avèrent très coûteuse. Pour cela, les personnes s'arrangent généralement, afin de simplifier les mesure 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 les mesure de performance. *La connexité des transactions* : certaines transactions sont inter-reliées 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.

⁴⁹ On exclue les détails comme la quantité, le prix, la date qu'on trouve généralement dans un contrat simple.

Tableau N° 02: Exemples de transaction

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

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

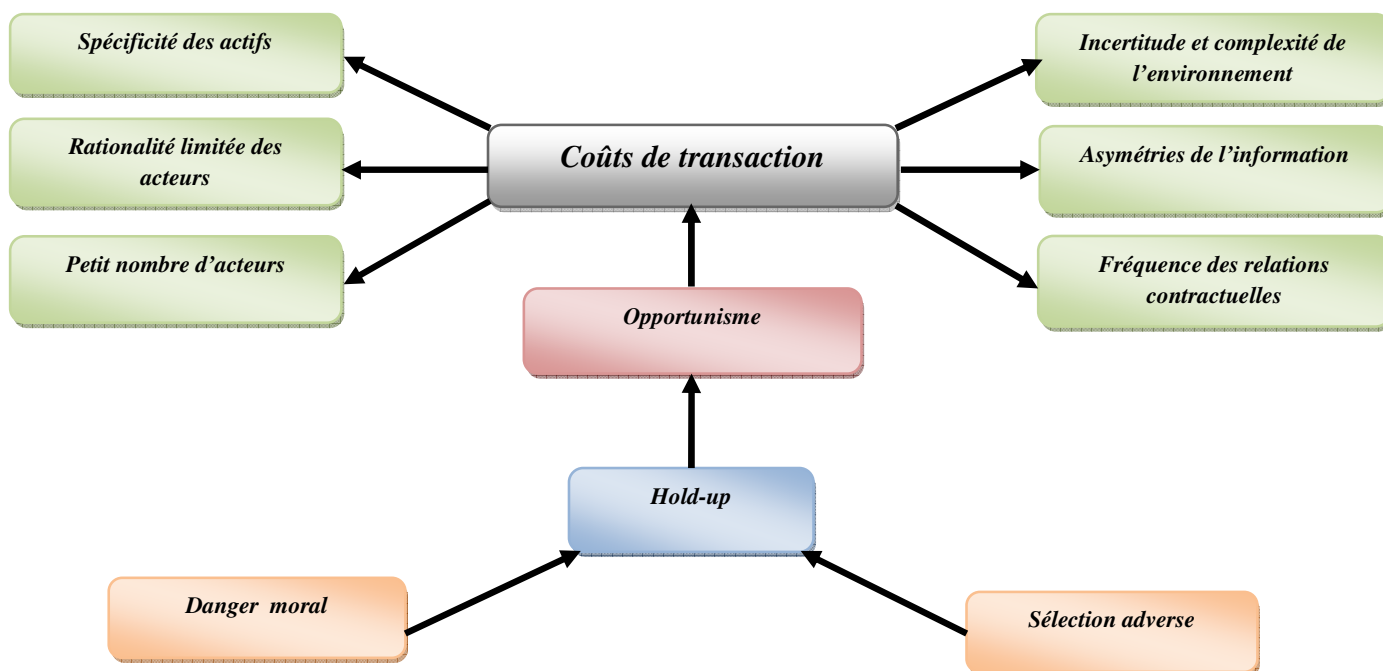
Notant qu'il existe deux types de coûts de transaction : les coûts de coordination et les coûts de motivation, et chaque type est défini selon la nature de la transaction, *i.e.* à l'intérieur ou à l'extérieur de la firme⁵⁰. *Les coûts de coordination* : la transaction à effectuer engendre des coûts 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 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

⁵⁰ 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, pp. 39-41).

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 actifs 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.

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... ». *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 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°04: La gouvernance efficace

		Caractéristiques de l'investissement		
		Non spécifique	Mixte	Idiosyncrasique
Fréquence	Occasionnelle	du marché classique)	Gouvernance (contractualisation	trilatérale néoclassique)
	Récurrente		Gouvernance (contractualisation	Gouvernance bilatérale (Contractualisation évolutive)

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'efficacité 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'instabilité⁵¹. Ces problèmes sont inducteurs de coûts liés à l'asymétrie informationnelle et l'incomplétude des contrats. Ce faisant, les modes de

⁵¹ Sur ce point, [Levitt & 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 efficaces se caractérisent par leur capacité à coordonner en réduisant les coûts de transaction (*Guerchouh, 2002, p. 27*), et pareillement les formes organisationnelles se caractérisent par leur capacité à minimiser les coûts de transaction. À ce sujet, (*Coriat & 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)*⁵² 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. 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 (*Slater & Spencer*)⁵³. Pour *Ghoshal et Moran*⁵⁴, 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

⁵² In, *Germain (2001)*, p. 44.

⁵³ In, *Papillon (2001)*, p. 81.

⁵⁴ *Idem*, p. 77.

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, p. 93)

Section 3 : La gouvernance dans les théories alternatives aux théories contractuelles 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. Ce constat est à l'origine de l'apparition des théories alternatives de gouvernance d'entreprise (Lepage, 2011, p. 28)

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 efficacité. En effet, l'inscription d'autres théories dissociées des théories financières 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. À cet effet, nous traitons la théorie de la dépendance envers les ressources, puis la théorie de l'enracinement des dirigeants et nous terminons par le courant fondé sur les ressources et les compétences, et la théorie de l'intendance.

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 & 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 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'efficacité des organisations peuvent être détournés par les dirigeants pour s'enraciner davantage dans leur 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.

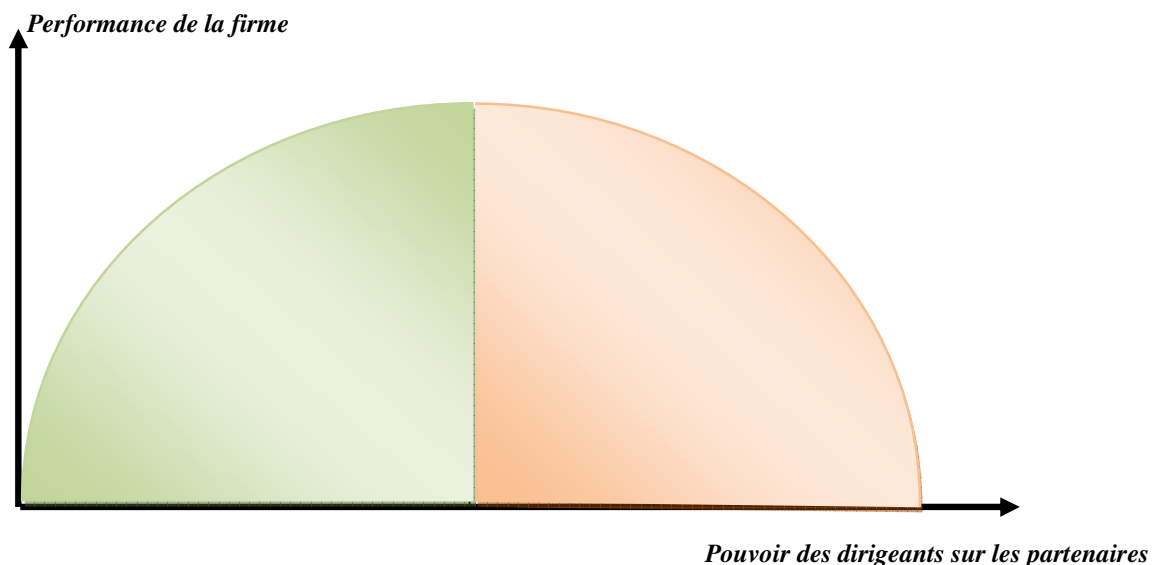
Mais avant de traiter ce point, une définition de l'enracinement des dirigeants s'impose. Nous définissons l'enracinement des dirigeants comme celui qui traduit la volonté de l'agent (dirigeant) de neutraliser les mécanismes de gouvernance et de contrôle mis en place dans le cadre du contrat, et sur 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 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 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.

Trois notions occupent l'aspect central dans l'enracinement des dirigeants et accentuent leurs comportements opportunistes : l'asymétrie de l'information associée aux contrats implicites⁵⁵ signés 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, p.107). Dans le cas d'une forte

⁵⁵ Milgrom et Roberts (1997, p. 179) définissent le contrat implicite comme étant des attentes (généralement) communes, et même si ces attentes ne sont pas explicitement formulées, elles apportent un complément important aux contrats écrits incomplets.

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 d'avantage.

Selon les auteurs de la TED, l'enracinement des dirigeants peut avoir des incidences diverses et contradictoires sur la performance des entreprises. Ainsi, *Morck, Shleifer et Vishny* (1990)⁵⁶ 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 sont venus reconsidérer le raisonnement précédent; *Castanias et Helfat* (1992) signifient 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 raisonnement 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.

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 firme⁵⁷. Il est aussi la conséquence de la défaillance des systèmes de gouvernance censés contraindre les équipes managériales à gérer la firme en

⁵⁶ In: *Pacquerot* (1997), pp. 120-121.

⁵⁷ 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, p. 30). 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 (*Charreaux*, 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 ?

optimisant les intérêts des actionnaires⁵⁸. De là, il apparaît que l'inefficacité de la gouvernance est la cause, mais aussi le motif de l'enracinement. Ainsi, pour une gouvernance efficace, 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 contingence⁵⁹. 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. 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

⁵⁸ *Shleifer* et *Vishny* 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.

⁵⁹ 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.

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, p.117).

Pour Pfeffer (1981)⁶⁰, 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’⁶¹.

⁶⁰ In, Rouleau (2007), p. 118.

⁶¹ 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 technostucture (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 technostucture qui standardise les procédures du travail. C'est une structure adaptée à un environnement stable et simple. La 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)

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 » (*Messi Enguene, 2012, p.22*). 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)⁶² 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 signale *Charreaux* (2000, p.11), l'argumentation qui sous-tend cette théorie ne relève pas du paradigme de l'efficacité 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'efficacité ou l'inefficacité des organisations dues à la défaillance des systèmes de gouvernance.

3.3. 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

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'adhocratie* 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.

⁶² In, *Messi Enguene* (2012), p. 23.

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 compte les faiblesses constatées dans les théories contractuelles des organisations, notamment la théorie des coûts de transaction. À ce sujet, *Dutraive* (2008, p.42) écrit que ces approches basées sur des ressources internes de la firme « ... biens qu'assez diverses, 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, p.134). L'entreprise est alors définie comme un portefeuille de ressources (*Puthod & Thevenard*, 2007) qui cherche à réduire l'incertitude venant de son environnement (*Koenig & Van Wijk*, 1992).

Nous allons, dans un premier temps, définir les ressources et les compétences, puis nous traiterons certaines théories qui sont à l'origine de la TRC, ainsi que ses fondements et enfin, nous terminerons par une synthèse de ce qui la distingue des théories contractuelles.

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)⁶³ 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

⁶³ In, *Quellin et Arregle* (2000), p. 57.

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 fait qu'il est rare que les ressources prises isolément soient considérées comme créatrices de valeurs (raisonnement emprunté 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 & Prahalad, 1990), la théorie des capacités dynamiques (Teece, Pisano & Shuen, 1997), la théorie évolutionniste (Penrose 1959, Nelson & Winter, 1982), la théorie behavioriste (Simon, Cyert & 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.

Les apports de la théorie behavioriste ou comportementaliste : pour la théorie behavioriste (Simon, Cyert & 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 & 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 va se heurter aux objectifs des autres, et compte tenu de leur rationalité limitée (remise en cause de la rationalité substantive), leurs comportements 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 »⁶⁴ 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 béhavioriste, la TRC a emprunté la notion de la rationalité limitée et le comportement de satisfaction.

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.

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*

⁶⁴ Dit aussi surplus organisationnel ou managérial, budget discrétionnaire ou encore réserve de gestion.

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 savoirs-faires par l'apprentissage. Ces derniers vont devenir des *routines* organisationnelles⁶⁵ 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 disparaissent (*la sélection*)⁶⁶. Les compétences organisationnelles vont tracer un sentier (*path dependancy*)⁶⁷ d'évolution pour la firme. Une évolution qui est ni lente et graduelle, ni libre et aléatoire, mais celle qui suit un sentier bien déterminé par *les compétences foncières organisationnelles*⁶⁸. 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*⁶⁹. L'efficacité de la firme, par conséquent, réside dans sa capacité à

⁶⁵Les 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 savoirs-faires et les compétences organisationnelles (routines et apprentissage) (Guerchouh M, 2002, p. 38).

⁶⁶Pour 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 avancent 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 (Guerchouh M, 2002, p. 39).

⁶⁷ 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.

⁶⁸ [Teece, in Coriat & 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 concurrentielles 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.

⁶⁹ Sur ce point, [Simon H (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

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'efficacité 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 efficace survivent.

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

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.

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 efficacité dépend de son aptitude à produire et à mobiliser les connaissances construites à travers le temps.

L'une des critiques essuyées 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, p. 46).

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

3.4. 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"⁷⁰ 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

⁷⁰ 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.

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 leur 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 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 plus grands représentants 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 terme 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* » (Trébuq, 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 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* indiquent que si les profits vont uniquement aux actionnaires, ces profits n'inciteraient 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 d'origine organisationnelle et coercitif.

Le tableau suivant présente une comparaison entre la théorie de l'intendance et la théorie de l'agence.

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 : Adapté de Davis et al. (1997).

Section 4 : Analyse comparative entre les différentes théories traitées

Les théories alternatives et théories dominantes de la gouvernance susmentionnées présentent des ressemblances, comme elles ont dévoilé quelques dissemblances notables. Ces théories s'opposent généralement sur quatre dimensions : l'unité d'analyse, la dimension analysée, la nature de coûts d'inefficacité et les modes de gouvernance efficaces. 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'efficacité découlant des différentes interprétations de l'efficacité 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'efficacité, 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*)⁷¹, 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

⁷¹ 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.

même susceptibles de s'améliorer, car leur 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 est 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 celle-ci 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 noter 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'efficacité. 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'efficacité statique, au moment où la TRC considère plutôt une efficacité 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 : Adaptée de Charreaux (2000), p. 208.

Partant de la revue de littérature qui nous a conféré des perceptions diverses de l'efficacité 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'efficacité.

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'efficacité 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'efficacité est envisagée à deux niveaux : *premièrement*, le processus de production est qualifié d'efficace 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 efficace 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, pp 10-11). 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'efficacité 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'efficacité à travers le processus de l'organisation plutôt que les objectifs à atteindre.

Comme nous l'avons constaté, la notion de l'efficacité est ambivalente et constitue le point nodal de la stratégie. Son interprétation est donc liée 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 approches fondées sur les ressources) (Germain, 2001, p. 43). C'est ce qui a donné naissance à des perceptions diverses de l'efficacité et une typologie variée. De là, une autre catégorisation de l'efficacité est susceptible d'être élaborée.

S'agissant des stratégies de contenu, les théories néo-institutionnalistes suggèrent une efficacité "*allocative*" qui renvoie à la notion de coûts et singulièrement à la réduction des coûts. L'efficacité 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'efficacité qui ignore la question du maintien de cette efficacité-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'efficacité 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'efficacité 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 efficacité "*adaptive*". Les théories de la production stipulent que l'efficacité 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 efficaces. 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 efficace des compétences de la firme. C'est une efficacité "*dynamique*".

Le tableau suivant résume les différentes figures de l'efficacité issues de l'interaction entre la notion d'efficacité et le type de stratégie, et des différentes perceptions de l'efficacité dans les théories traitées dans ce chapitre.

Tableau N° 05: figures de l'efficacité

Quelle stratégie?

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

Source : Germain (2001), p. 41.

Conclusion du chapitre 1

Nous avons tenté de procéder à travers ce chapitre à une double analyse de la notion de gouvernance et de celle de l'efficacité : l'une est conceptuelle et l'autre est théorique. Notre objectif est certes de cerner les contours de ces deux notions en essayant de dissiper les différentes ambiguïtés qui les entourent, mais également de comprendre leurs fondements théoriques et les multiples facettes de leurs prolongements. C'est ainsi qu'après une analyse conceptuelle, nous avons analysé la gouvernance et l'efficacité dans les théories contractuelles des organisations constituant le courant dominant de la gouvernance. Nous avons essayé de comprendre la gouvernance dans des théories qui se démarquent des théories contractuelles, c'est à dire les théories alternatives. Ce travail a abouti à des perceptions différentes de la gouvernance et de l'efficacité.

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 garantis) 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 décrire 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.

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'efficacité, 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.

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 efficace 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 efficace 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'efficacité supérieur. D'autres paramètres peuvent être intégrés, tels 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 différents partenaires et des différents groupes d'actionnaires (Trébuçq, 2003, p.06).

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'efficacité, 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'efficacité, laquelle a révélé des dissemblances et certaines analogies. Les disparités de perceptions de la gouvernance et de l'efficacité 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 influence des mécanismes de la gouvernance sur l'efficacité de la firme : les deux courants du paradigme de l'efficacité.

Section 1: Evolution des approches de la gouvernance d'entreprise: discipline Vs connaissance.

Section 2 : Mécanismes de la gouvernance d'entreprise.

Section 3 : Etude comparative de la "praxis" internationale de la gouvernance (les Systèmes Nationaux de Gouvernance).

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 (en raison des asymétries d'information entre les acteurs économiques, de l'incomplétude des contrats et des conflits d'intérêts qui les opposent) 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 dominante de la gouvernance d'entreprise (théorie des droits de propriété, théorie de l'agence et théorie des coûts de transaction), 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, p.08). 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 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),⁷¹ 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 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

⁷¹ In, *Charreaux* (2006), p. 303.

des pratiques de la gouvernance, nous avons clos ce chapitre par une étude comparative des systèmes nationaux de gouvernance (*section 3*).

Section 1: Evolution des approches de la gouvernance d'entreprise: discipline Vs connaissance

La revue de littérature sur l'efficacité 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 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'efficacité 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'efficacité.

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

Cette approche est associée à la théorie de l'agence, notamment dans sa branche normative, 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, 1985). 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'entreprise⁷². L'importance ainsi que l'efficacité et l'efficacité de ces mécanismes varient en fonction du type d'entreprise concernée, et chaque entreprise établie une hiérarchie de mécanismes qui lui sont propres, en fonction de ses caractéristiques. Par ailleurs, l'inefficacité 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, p. 306), 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

⁷² Dans les paragraphes suivants, nous allons revenir avec plus de détails sur ce point.

intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires en maximisant la valeur de la firme qui est assimilée à la valeur actionnariale. Ce faisant, 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 actionnaires⁷³, 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 Trébucq, 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.

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), 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

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

⁷³ 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 de la faiblesse de l'asymétrie informationnelle.

subissent certains risques liés aux activités de celle-ci⁷⁴. 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, p.03*).

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*"⁷⁵ 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 firme⁷⁶, ainsi que la 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*). 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 :

⁷⁴ 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.

⁷⁵ 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, p. 03*).

⁷⁶ 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 Tribucq, 2003, p. 16*).

Tableau N° 06: Les attentes spécifiques des différents stakeholders

Parties prenantes	Actifs fournis	Les attentes directes des stakeholders	Informations fournies par les entreprises
Dirigeants et Salariés	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
Actionnaires	Capital	Dividendes et appréciation du cours boursier	Rapports et comptes annuels, informations sur les fusions et les OPA
Clients	Revenu de la firme	Qualité, service, sécurité, bon rapport qualité/prix	Publicité, documentations, entretien
Banquiers	Financement	Liquidité et solvabilité de l'entreprise, valeur des garanties, production de trésorerie	Ratios de couverture, nantissement, prévision de trésorerie
Fournisseurs	Intrants	Relation stable et durable	Paieement dans les délais
Gouvernement	Infrastructures nationales	Respect des lois, de l'emploi, de la compétitivité et données fidèles	Rapports aux organismes officiels, communiqués de presse
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 : adapté de Caby et Hirigoyen (2005), p. 132, et complété par nos soins.

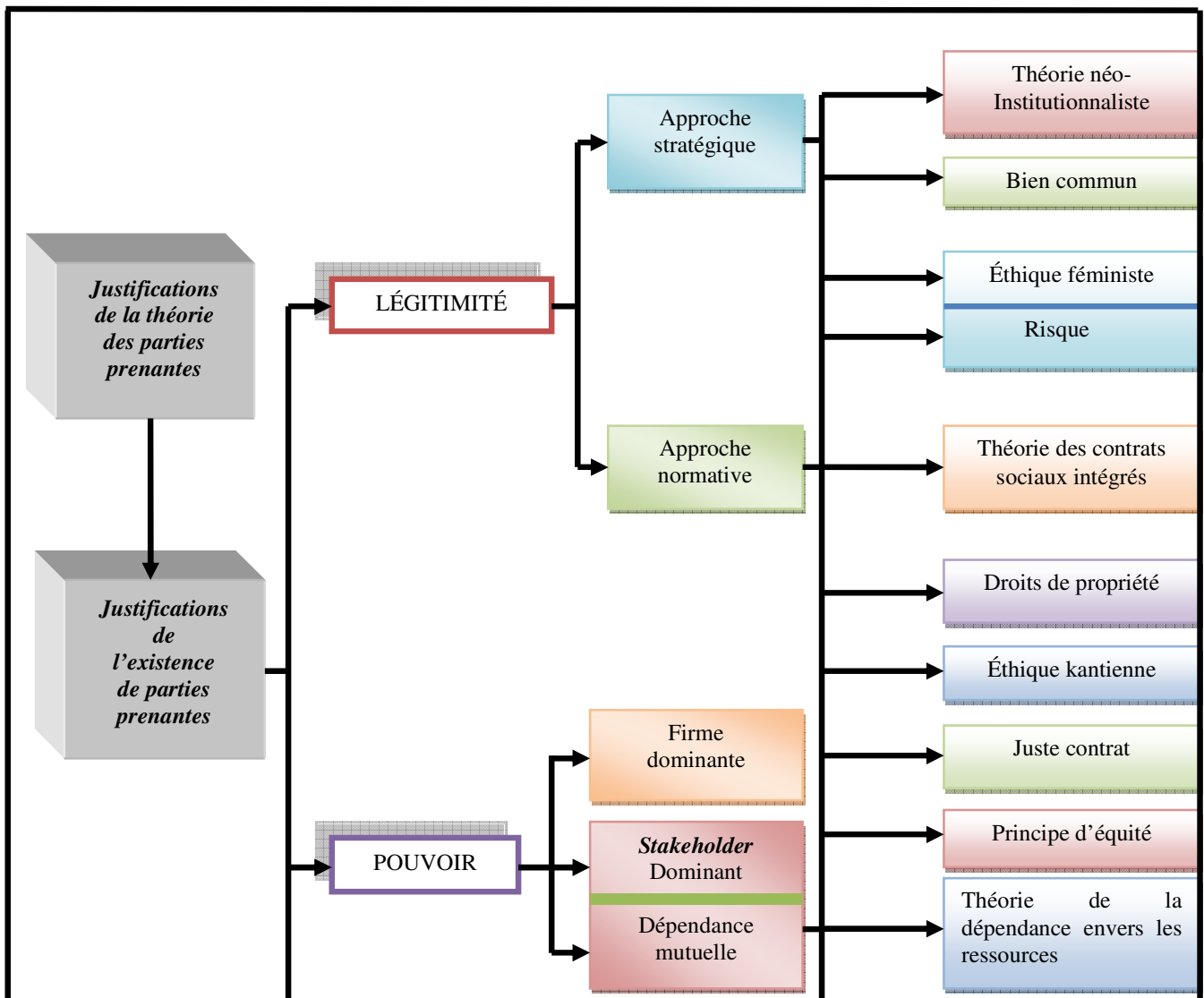
Ces éléments nous entraînent naturellement dans une interrogation sur le partage de la rente organisationnelle. En raison de la non séparabilité investissement/financement, le partage de la richesse impacte les autres apporteurs de facteurs de production dont les incitations dans la création de valeur sont tributaires de leur participation au partage de la la rente, accédant ainsi au rang de créanciers résiduels (Charreaux, 2006, p. 307). A *contrario* de l'approche actionnariale, la valeur créée est une valeur partenariale, car la firme est perçue différemment⁷⁷. 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

⁷⁷ Ce point relatif à certains antagonismes entre les approches actionnariale et partenariale fera l'objet d'approfondissement dans la prochaine section.

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/actionnaires⁷⁸.

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 : adapté de Andriof et Waddock (2002) et Phillips et al. (2003)⁷⁹.

⁷⁸ Ce point fera l'objet d'un traitement plus approfondi dans la section prochaine.

⁷⁹ In, Gond et Mercier, (2004), p.5.

À la lumière de ce qui a été présenté, 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 firme⁸⁰.

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, p. 51)*, 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, p. 127*). 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 acceptions⁸¹ qui débouchent sur deux visions majeures de l'approche partenariale (*Gond et Mercier, 2004, p.09*), ayant chacune une perception différente de la création de

⁸⁰ À ce sujet, *Charreaux (2006, p. 310)* allègue que l'objet de la gouvernance est de réduire les pertes d'efficacité 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*.

⁸¹ 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.

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 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 (*Auguste Kant*) 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, p.08*). 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)⁸² envers ses partenaires et toutes les composantes de son environnement.

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

⁸² La RSE se présente comme un modèle partenariale 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, p. 80*).

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 (*)
Approches analytiques	Approches narratives	Métaphorique	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) Litz (1996)
		Normative	RSE fondée sur le principe de fiduciaire et de légitimité de l'entreprise	Théorie élargie des droits de propriété	Principes centrés sur le système	Théorie des contrats sociaux intégrés	Donaldson et Preston (1995) Donaldson et Dunfee (1999)
				Éthique de l'agent	Principes centrés sur l'organisation	Théorie principal-agent	Wood et Jones (1995) Yuthas et Dillard (1999)
				Réseaux relationnels	Principes centrés sur l'organisation	Éthique féministe	Wicks et al (1994) Burton et Dunn (1996)
				Justice sociale	Principes centrés sur le système économique	Théories de la justice	Rawls (1971) Freeman (1994) Phillips (1997)
				Capitalisme kantien	Principes centrés sur le système économique	Théorie éthique	Freeman et Evan (1990)
SHT comme Science sociale (stratégique)	Approches analytiques	Instrumentale	Effet de la prise en compte des SH sur la performance organisationnelle	Efficacité des relations / contrats relationnels	Comportement concurrentiel	- Théorie des réseaux sociaux - Théories contractuelles	Preston et al. (1991) Hill Jones (1992) Jones (1995)
		Descriptive	Prise en compte des SH dans le management de l'entreprise	Orientation vers la performance et vers la justice	Comportement managérial	Économie managériale / Psychologie / Sociologie	Clarkson (1995) Etzioni (1988) Mitchell et al. (1997)
				Étude de la nature et des valeurs des SH	Comportement organisationnel	Théorie des organisations / Théories de la décision	Brenner et Cochran (1991) Berman et al. (1999)

Source : d'après Andriof et Waddock (2002), in Gond et Mercier, (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).

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 normative⁸³ et disciplinaire, et d'une perception statique et réactive de l'efficacité. 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, p. 08*). 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.

⁸³ *Igalens et Point (2009, p. 08)* soulignent que « *la nouvelle gouvernance des parties prenantes s'inscrit de facto dans une approche normative* ».

Pour expliquer ce processus de création de valeur, il faut élargir l'analyse à d'autres théories, et les mieux placées sont les théories cognitives. L'approche cognitive est construite à partir de trois théories principales : la théorie behavioriste, la théorie évolutionniste et la théorie de la stratégie fondée sur les ressources et les compétences.

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 inter-reliés d'un certain nombre d'individus dont les intérêts divergent même si leur destin est commun (*Coriat et Weinstein, 1995, p.26*). 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 dependancy*) et les compétences foncières (*Cf. chapitre 1, section 3, p. 57*). 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'information⁸⁴, 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 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'idologies empreintes de considérations économiques, sociales*

⁸⁴ 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.

ou culturelles qui ne font 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 davantage⁸⁵.

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 organisationnels. Selon une étude de grande ampleur menée par *Larcker et al.* (2004)⁸⁶ 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

⁸⁵ Ce point fera l'objet d'un traitement et développement ultérieurs.

⁸⁶ In, *Charreaux* (2006, p 171).

influencent le processus décisionnel des managers. Il s'agit par conséquent, de créer des synergies entre les approches contractuelles (TDP, TPA, TCT), les courants stratégiques (TDR, 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, p. 315) 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 approche intégrale 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)⁸⁷. De là, la performance de la firme est déterminée, d'un côté, par les choix effectués par les dirigeants (compétences) et, d'un autre côté, par la qualité des systèmes d'incitation et d'évaluation de la performance, et donc de contrôle (Charreaux, 2009, p. 04).

La matrice ci-après présente les conflits cognitifs et contractuels entre partenaires de l'organisation :

⁸⁷ 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>Dirigeants</i>	<i>Actionnaires</i>	<i>Clients</i>	<i>Fournisseurs</i>	<i>Environnement</i>
<i>Dirigeants</i>	Conflits cognitifs entre dirigeants Généraux intermédiaires inférieurs opportunité /choix d'investissement	Type d'investissement, politique de financement Conflits contractuels et cognitifs	Qualité globale Coût Conflits contractuels et cognitifs	Coût Qualité industrielle Conflits contractuels et cognitifs	Engagement éthique, Pollution, développement local... Conflits cognitifs
<i>Actionnaires</i>	/	Conflits cognitifs : Minoritaires/majoritaires Individuels, collectifs Dividende, choix d'investissement, prix de cession	Conflits indirects en fonction des arbitrages opérés entre rentabilité et qualité des produits	Conflits contractuels et cognitifs coûts	Rentabilité Engagement éthique, Pollution, développement local... Conflits cognitifs
<i>Clients</i>	/	/	Conflits cognitifs Comportement du consommateur et critères de choix	Conflits cognitifs sur produit, matière première	Engagement éthique, Pollution, développement local... Conflits cognitifs
<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

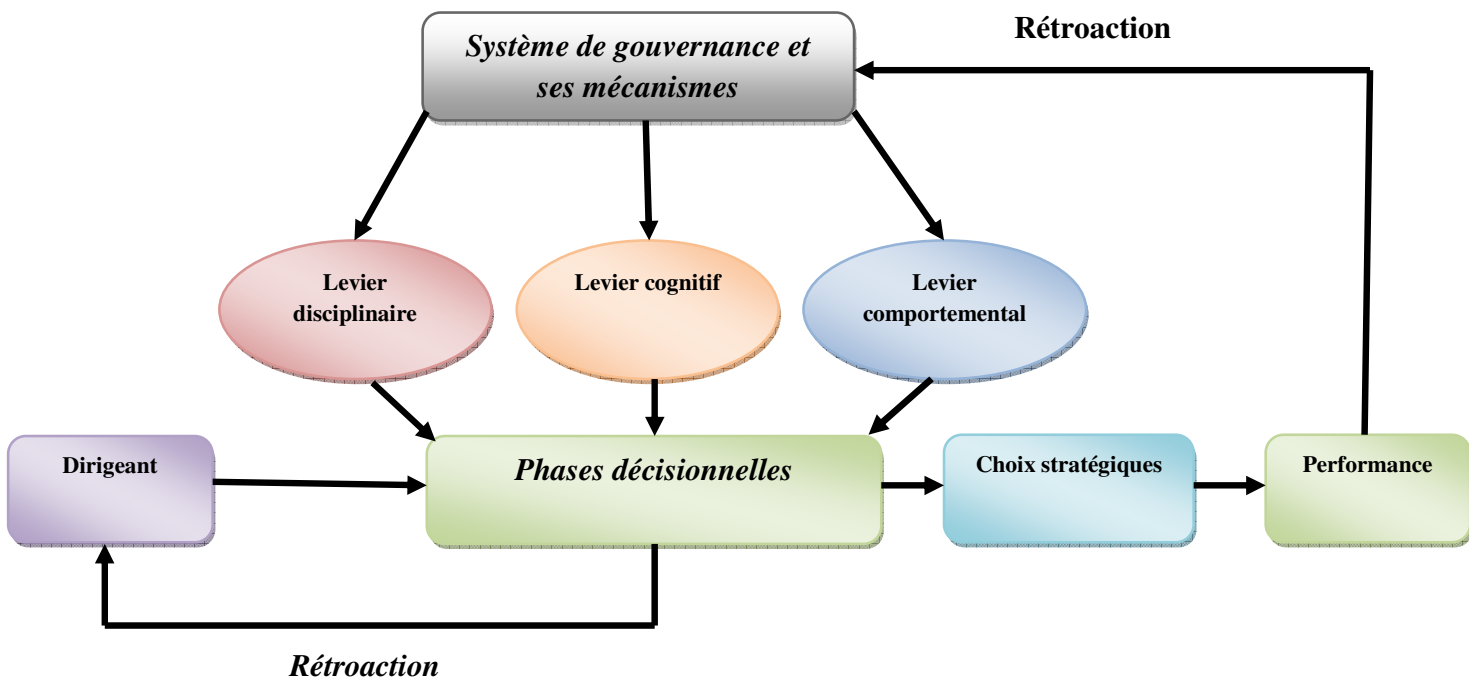
Toutefois, pour une meilleure efficacité des leviers disciplinaires et cognitifs dans le cadre de cette gouvernance intégrale ou élargie, il y'a lieu d'introduire une dimension comportementale dans la modélisation de la gouvernance d'entreprise. En effet, un courant ou une approche comportementale de la gouvernance s'est développé en économie et en droit (Jolls *et al.*, 1998)⁸⁸ 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

⁸⁸ In, Charreaux (2011), p. 11.

biais ne se manifestent (fonction de débiaisage), ou de corriger leurs effets lorsqu'ils sont cognitifs (Charreaux, 2011, p. 11).

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 (intégral) combine ainsi les enseignements des différents courants de la gouvernance susmentionnés et l'approche comportementale (Lepage, 2011, p. 36). C'est ce qui le rend, d'un côté, plus complet, car il ne s'appuie pas sur un seul 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).

Section 2 : Mécanismes de la 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 présentons une typologie des mécanismes de gouvernance d'entreprise, puis nous insérons ces mécanismes dans l'architecture organisationnelle, afin de connaître leurs 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, p. 150*). 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 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

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, p. 42 et suivantes)*, 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, pp. 149-150): *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.

Nous synthétisons les types de mécanismes de gouvernance dans le tableau suivant :

Tableau N° 09: Typologie des mécanismes de gouvernance

	<i>Mécanismes internes</i>	<i>Mécanismes externes</i>
<i>Mécanismes intentionnels</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle direct des actionnaires (assemblée des actionnaires) • Conseil d'administration. • Structure formelle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Environnement légal et réglementaire
<i>Mécanismes spontanés</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Structure informelle. • Surveillance mutuelle. • Culture d'entreprise. • Réputation interne. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marchés des biens et des services, financier, du travail, politique, du capital social. • Intermédiation financière. • Environnement 'sociétal', médiatique.

Source : Charreaux, (2000). p.08.

2.2.1. Mécanismes internes

Nous distinguons deux catégories de mécanismes internes de gouvernance d'entreprise⁸⁹: 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 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 (Charreaux, 1997, p. 43): *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

⁸⁹ Charreaux (1997, p. 424), 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 technostructure, les supports logistiques et l'idiologie).

conflits. Cependant, le système incitatif devient défaillant et les dirigeants auraient tendance à accroître leurs prélèvements non pécuniaires. *Deuxièmement*, la rémunération tribuataire 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 surinvestissement, 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 qui dépend du type du CA⁹⁰; sa taille (nombre d'administrateurs siégeant au CA)⁹¹; 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)⁹²; 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). Sur ce point, Charreaux (2000, p. 6) souligne que 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, p. 60), 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

⁹⁰ 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, p. 161) obtient quatre types de CA : contrôleur; formel; dominant et participatif.

⁹¹ 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.

⁹²[Fama (1980) et Jensen (1983), in Caby et Hirigoyen (2005), p.91] ont préconisé de faire entrer au Conseil des administrateurs externes, *i.e.* n'exerçant par de fonctions managériales dans l'entreprise, afin de renforcer l'indépendance et la qualité du contrôle.

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).

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 (Charreaux, 2000). 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, p. 179). La culture organisationnelle repose sur les

artéfacts (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, 74*).

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.) (*Charreaux, 1997, p.49*).

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 d'avantage 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 droit 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 contraints⁹³, et portent peu d'intérêt à l'entreprise dont ils détiennent 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

⁹³ 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, p. 154).

représentant des actionnaires et dans le contrôle des dirigeants (*Milgrom et Roberts, 1997, p. 678*).

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, p. 24*). 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 enrichit 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 d'abord 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, p.13*). *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 (*Dahri-Sellami, 2012, p.52*).

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, p. 103*).

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 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 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, op. cit.) : critère intentionnalité⁹⁴ dans la mise en œuvre de ces mécanismes et critères de leur spécificité⁹⁵. *Chatelin* (2001, op. cit.) 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 organisationnels⁹⁶. Cette grille reprend fidèlement les

⁹⁴ 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 (*Charreaux*, 2006, p. 121).

⁹⁵ *Charreaux* (1997, p. 425) 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 des dirigeants de cette entreprise.

⁹⁶ 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

différents types de mécanismes de gouvernance d'après la typologie élaborée par Charreaux (1997, p. 427) et complétée par Chatelin (2001, p. 156).

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>	<ul style="list-style-type: none"> • 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" 		<ul style="list-style-type: none"> • Environnement légal/réglementaire • Syndicats nationaux • Auditeurs légaux. • Associations des consommateurs 	
	<i>Contractuelle</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Auditeurs internes • Systèmes de rémunération • Structures formelles 	<ul style="list-style-type: none"> • Surveillance mutuelle des dirigeants • Culture d'entreprise • Réputation auprès des salariés • Réseaux de confiance informels 		<ul style="list-style-type: none"> • 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

dirigeant (Chatelin, 2001, p. 156). 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, p. 438). Deux mécanismes sont qualifiés de substituables, lorsqu'ils agissent sur le contrôle des dirigeants d'une manière similaire.

Influence des parties prenantes					<ul style="list-style-type: none"> • Environnement sociétal • Environnement médiatique • Culture des affaires
---------------------------------	--	--	--	--	--

Source : adapté de Charreaux (1997, p. 427) et Chatelin (2001, p. 156).

Cette grille de mécanismes de gouvernance est faite dans un rôle purement disciplinaire. Charreaux (2006, p.123) propose 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

	Mécanismes spécifiques à la firme	Mécanismes non spécifiques
Mécanismes intentionnels	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.
Mécanismes spontanés	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 :

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: Ebondo WA MANDZILA (2005), p. 50.

Nous venons de décrire les différents mécanismes de gouvernance d'entreprise séparément et selon une configuration statique. Dans le point suivant, nous allons tenter de dynamiser ces mécanismes pour expliquer le fonctionnement d'un système de gouvernance d'entreprise.

2.3. Dynamique et modalités d'action des mécanismes de gouvernance d'entreprise dans l'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

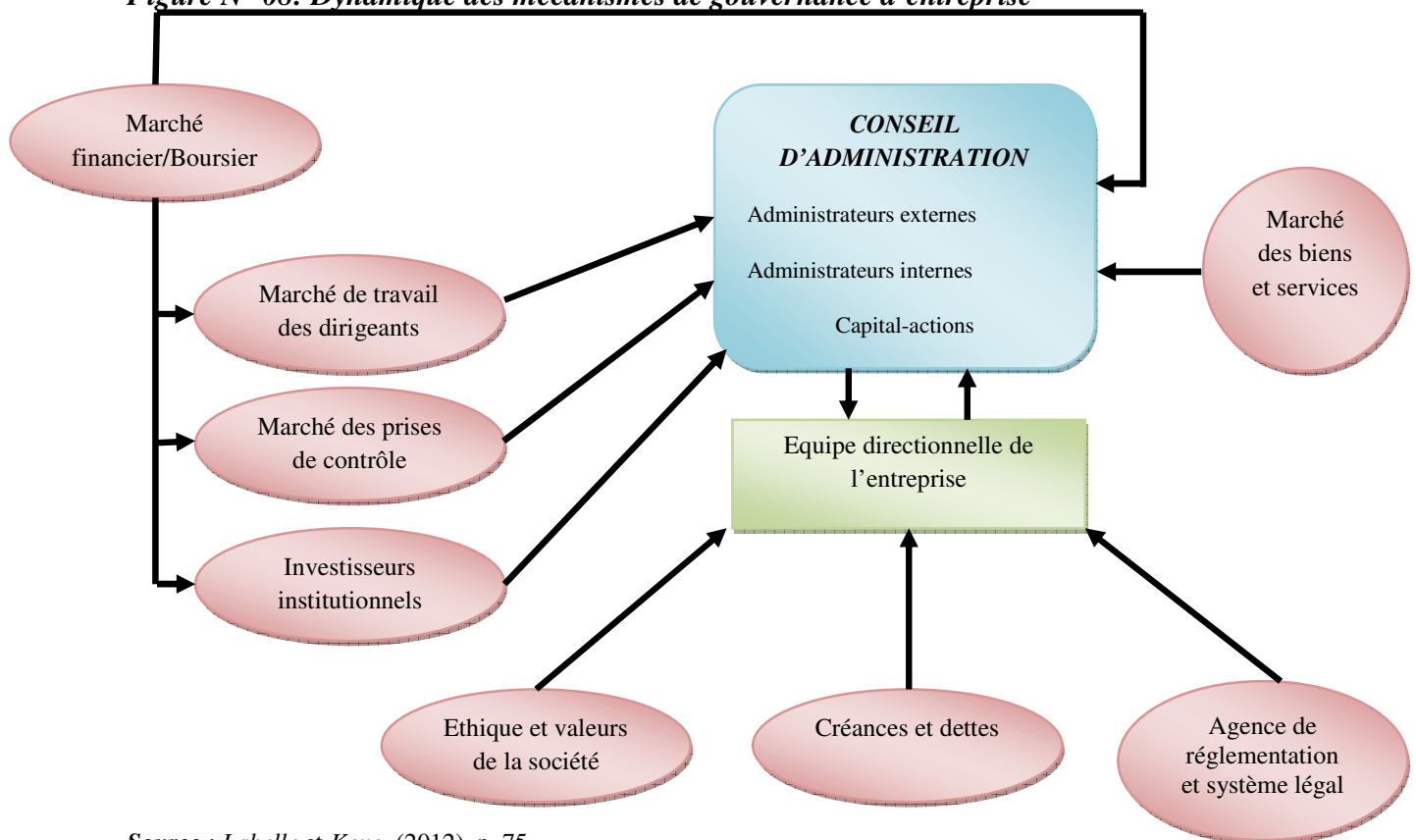
l'interdépendance de ses mécanismes. Le fonctionnement et l'évolution du système de gouvernance d'entreprise résultent, par conséquent, de l'articulation et de la dynamique de ses mécanismes, ainsi que des décisions des dirigeants élaborées sous les contraintes de ces mécanismes et de leurs actions visant 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 (*Charreaux, 1997, pp. 430-431*). 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 (*Charreaux, op. cit.*). 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)⁹⁷, 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, p. 155*). La relation contractuelle explicite (reposant sur un contrat écrit) définit les modalités de coopération

⁹⁷ Ce point fera l'objet d'approfondissements ci-après.

entre les différents partenaires, des conditions de rémunération et 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, p. 433). 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



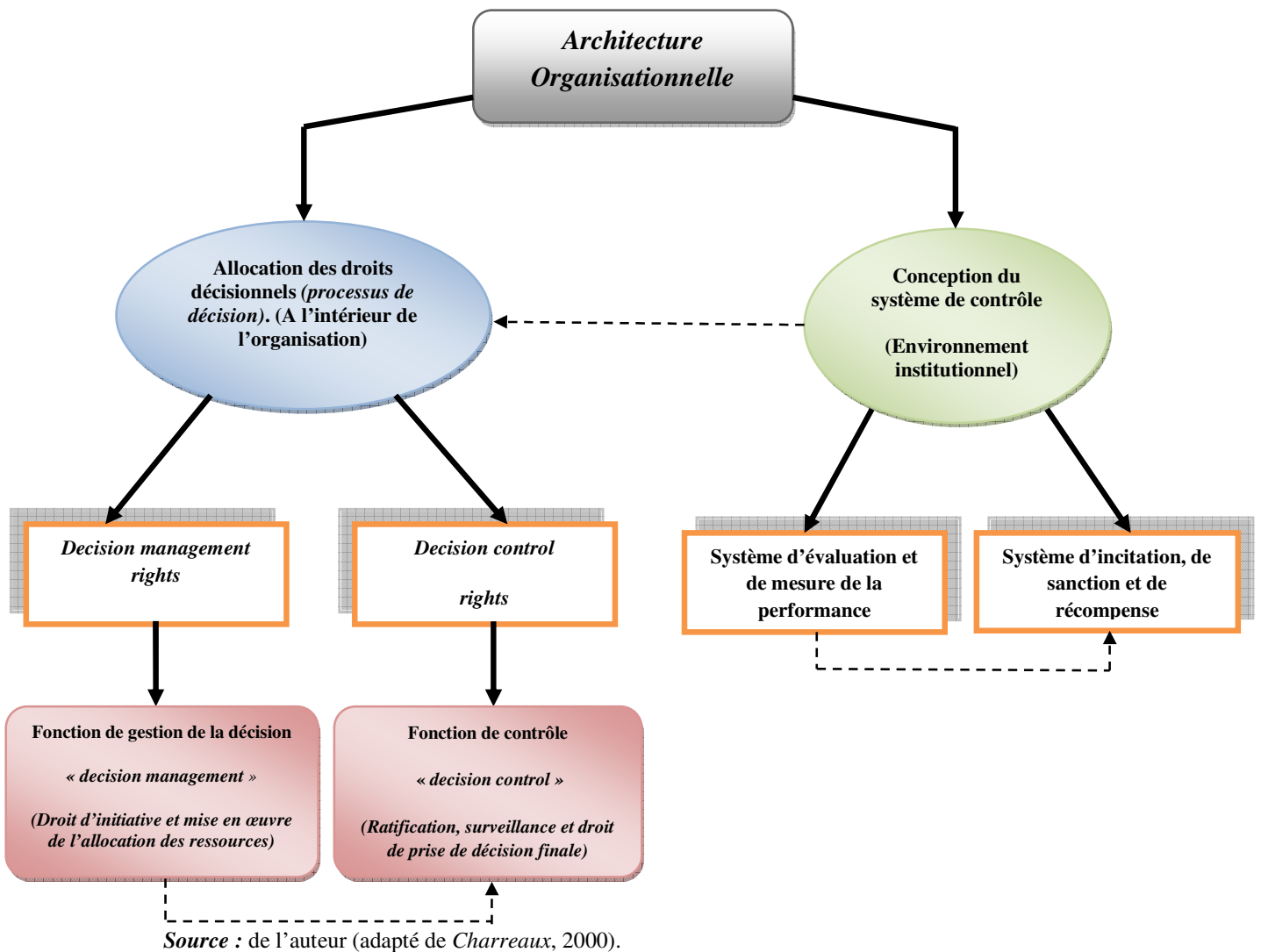
Source : Labelle et Koyo, (2012), p. 75.

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, p. 343) 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.

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. Chatelin (2001, p. 148) reprenant Brickley et al. (1997), stipule 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 focale 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 » [Chatelin (2001, p.156) et 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



Par ailleurs, l'optimisation du processus décisionnel consiste 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 co-localisées 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 (Chatelin, 2001, p. 140).

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.

Section 3 : Etude comparative de la "praxis"⁹⁸ 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)⁹⁹, au rôle des acteurs en identifiant les systèmes internes (rôle prédominant des marchés) et les systèmes externes (rôle prédominant des comités)¹⁰⁰, 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)¹⁰¹. 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

⁹⁸ 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 cette section, mais plutôt à cet ensemble des activités matérielles, institutionnelles et intellectuelles qui contribuent à la définition des systèmes de gouvernance dans un pays donné.

⁹⁹ Études de *Berglöf* (1990).

¹⁰⁰ Études menées par *Franks* et *Mayer* (1992).

¹⁰¹ Études réalisées par *Moerland* (1995a, 1995b).

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 :

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

	Système de gouvernance anglo-saxon et américain externe ou orienté marchés (SGM)	Système de gouvernance germano-nippon interne ou orienté réseaux (SGR)
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		
Dimension préventive		
Contrôle du management	Interne (absence d'un marché de contrôle efficace) par les <i>stakeholders</i> (banques, salariés), obligations moins strictes d'informations du public.	Externe (marché de contrôle diversifié et efficace) par le marché, OPA, management <i>buyout</i> , obligations plus strictes d'information du public.
Actionnaires	Contrôle faible <ul style="list-style-type: none"> - Capital diffus - Contrôle principalement par les institutionnels - Contrôle fondé sur l'évolution du cours boursier - Objectifs court-termistes 	Contrôle fort <ul style="list-style-type: none"> - 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
Créanciers	Contrôle passif <ul style="list-style-type: none"> - Endettement bancaire plus faible - Endettement par le marché important - Relation à plus court terme 	Contrôle actif <ul style="list-style-type: none"> - Relation à long terme - Endettement important et bancaire - Importance du crédit interentreprises - Association fréquente de la banque au capital
Salariés	Contrôle faible	Contrôle fort <ul style="list-style-type: none"> - Représentation du conseil d'administration - Implication dans la décision
Rôle du conseil	Contrôle faible	Contrôle plus fort

d'administration et des systèmes incitatifs	<ul style="list-style-type: none"> - 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 	<ul style="list-style-type: none"> - 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
Organisation interne du management	Modèle dual avec séparation entre le directoire et le conseil de surveillance.	Modèle basé sur un conseil d'administration composé de directeurs exécutifs et non exécutifs (les derniers contrôlant les décisions des premiers).
Dimension curative		
Transfert des droits de propriété	Relativement facile	Plus difficile
Changement des dirigeants	<p>Conflictuel, dépendant de l'enracinement</p> <ul style="list-style-type: none"> - par les marchés de prise de contrôle - entraîne plus de manœuvres d'enracinement vis-à-vis de l'actionariat - importance du marché externe des dirigeants 	<p>Plus facile</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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	<p>Plus conflictuelle</p> <ul style="list-style-type: none"> - souvent de façon externe et légale 	<p>Plus négociée, à l'intérieur du groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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	Stratégie de long terme, stabilisation et expansion	Bénéfice à court terme, maximisation du profit, principe du <i>Shareholder value</i> (création de valeur)
En résumé	<ul style="list-style-type: none"> - 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) 	<ul style="list-style-type: none"> - 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
Conséquences sur la performance économique	<ul style="list-style-type: none"> - Meilleure allocation du capital intersectorielle - Politique d'investissement sous-optimale - Meilleure flexibilité et adaptabilité - Favorise le court-termisme - Favorable aux activités nouvelles 	<ul style="list-style-type: none"> - Plus rigide - Favorise la coopération et l'investissement à long terme - Favorise les activités traditionnelles
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> - Menace permanente pour les dirigeants - Allocation efficace des ressources - Respect de l'autonomie des agents économiques - Rôle curatif 	<ul style="list-style-type: none"> - Importance accordée au facteur travail et représentation des principaux <i>stakeholders</i> - Possibilité d'arriver au consensus - Rôle préventif
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> - 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 	<ul style="list-style-type: none"> - Privilégier le long terme - Rigidité - Enracinement des dirigeants

Source : Adapté de Charreaux (1996, p. 47), Charreaux (1997, p. 465) et *Problèmes économiques* (2006, p.31).

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) (Prowse, 1994, p147). 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, p.467). Les deux systèmes peuvent éventuellement évoluer à terme pour épouser des formes différentes (émergence probable d'une forme hybride¹⁰², la disparition d'un des systèmes ou encore la tendance vers une certaine convergence¹⁰³).

¹⁰² Le système de gouvernance est dit hybride si le contrôle s'opère à la fois par le biais du marché et des institutions financières.

¹⁰³ 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, pp. 163-166) 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

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.

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 large mesure, déterminées par les institutions du passé (*Dhahri-Sellami*, 2012, p. 79). Pour *North* (1990, p.100), l'histoire compte et les choix d'aujourd'hui dessinent l'évolution progressive des institutions.

Conclusion du chapitre 2

L'objet de ce chapitre se place au carrefour des deux paradigmes de l'efficacité. 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 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 disciplinaire, 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 au travers de l'approche intégrale de la gouvernance d'entreprise.

Section 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.

Section 2 : Articulation entre efficience- système de gouvernance- création de valeur.

Section 3 : Etude comparative des formes organisationnelles au regard de l'approche intégrale de la gouvernance.

Introduction

Dans le cadre de l'efficacité 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, compte tenu de 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'efficacité organisationnelle qu'elles présentent, compte tenu des modes de gouvernance adoptés. En d'autres termes, et compte tenu de la disparité de leur systèmes de gouvernance, y aurait-il des formes d'organisation plus efficaces que d'autres?

Bien que sur le plan théorique, et notamment en nous référant aux TCO, il apparaît *a priori* que, d'une part, les formes organisationnelles ne peuvent présenter les mêmes niveaux d'efficacité, et d'autre part, les formes d'organisation publiques sont moins efficaces que les autres formes organisationnelles rivales, surtout la firme privée, il n'en demeure pas moins qu'une analyse plus étayée pourrait nuancer quelque peu cette affirmation...

L'étude que nous avons réalisée 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) s'appuyant à la fois sur des leviers disciplinaires, cognitifs et comportementaux. Celle-ci est celle que nous avons jugée la plus indiquée pour expliquer les processus de création de valeur. Notre choix pour cette approche n'est pas fortuit, car dans un premier temps, en plus de détenir les attributs recherchés que peuvent procurer les approches disciplinaire² et cognitive, cette approche ne présente pas leurs limites. Dans un deuxième temps, notre choix obéit à une certaine argumentation favorable à l'approche élargie: le chaînon prédominant entre

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, pp. 73-74*), 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'efficacité. 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'efficacité. Cette première comparaison nous permettra d'approfondir notre analyse et notre connaissance de l'approche globale de gouvernance que nous avons privilégiée pour notre recherche. Ensuite, et bien que des travaux aient déjà été réalisés sur les caractéristiques distinctives des entreprises publiques et celles privées en termes d'efficacité, nous comptons approfondir et compléter cette comparaison en introduisant la forme hybride. Enfin, le principal intérêt de notre recherche étant d'apprécier l'impact des systèmes de gouvernance sur l'efficacité organisationnelle des entreprises algériennes, cette étude comparative nous offrira l'assise théorique appropriée en vue d'aborder la partie empirique de notre recherche.

À cet effet, nous avons décomposé ce chapitre en trois sections : la première est consacrée à la mise en évidence des antagonismes et des complémentarités des approches de gouvernance en termes de perception de la valeur et de l'efficacité. La seconde tente d'établir une articulation entre l'efficacité, le système de gouvernance et la création de valeur. Quant à la troisième, elle sera consacrée à une comparaison des formes organisationnelles au regard de l'approche intégrale de la gouvernance d'entreprise.

Section 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 des analyses qui précèdent, les approches de la gouvernance d'entreprise divergent essentiellement dans l'identité des acteurs à laquelle se réfère l'objectif de la satisfaction des intérêts, dans la création et la répartition de la valeur, ainsi que dans 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 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 actionnaires¹⁰⁴. 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 (*Khouatra*, 2005, p. 10).

Pour la mesure de cette rente, nous pouvons recourir à deux méthodes des plus utilisées par les cabinets de conseils américains spécialisés en stratégies, tels que *Stern Stewart & Co*, ou *McKinsey* : 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

¹⁰⁴ 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, p. 60).

capitaux sur le coût moyen pondéré du capital de l'entreprise (Caby et Hirigoyen, 2005, p.27) 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, P. 142), soit comme la marge brute d'autofinancement (Denglos, 2003, p.67). 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 (Khouatra, 2005, p. 10). 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, p.25). Dit autrement, elle est égale à la somme actualisée au coût du capital des EVA anticipées pour chaque année. La 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, pp. 136-137).

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, p.127). 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, p.137).

Cette conception moniste anglo-saxonne dans laquelle les actionnaires sont les seuls créanciers résiduels 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)¹⁰⁵. 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 prenantes¹⁰⁶. Le dirigeant, même s'il est tenu de 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

¹⁰⁵ In, Cappelletti et Khouatra (2004, p 130).

¹⁰⁶ 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 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».

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 valeur¹⁰⁷, à condition de satisfaire à la contrainte de viabilité indépendante (Charreaux, 2007, p.09). 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 partenaires¹⁰⁸ 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 ressources¹⁰⁹. Ainsi, Le dirigeant crée de la valeur lorsque l'écart entre les ventes aux prix d'opportunité et les coûts d'opportunité

¹⁰⁷ 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 ».

¹⁰⁸ 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, quelles 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.

¹⁰⁹ 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.

est positif. Si l'on considère ces différents *stakeholders*¹¹⁰: 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 prenante à la création de valeur de l'entreprise :

¹¹⁰ 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, p. 11*).

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	Dividendes et plus-values
	Endettement	
<i>Dirigeants</i>	Réduction du risque, du coût de financement ou d'emprunt	
	Compétence pour la gestion de l'organisation	<i>Compensations monétaires</i> : salaires, bonus, stock-options. <i>Psychologiques</i> : satisfaction, pouvoir et réputation.
<i>Salariés Syndicats</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
	Stabilité de l'emploi, résolution de conflits	
<i>Clients/utilisateurs Fournisseurs et associés de la chaîne d'approvisionnement et logistique.</i>	Loyauté à la marque, réputation, fréquence d'achats	Qualité, prix des biens et des services, estime...
	Efficiency, réduction des coûts, innovation technologique...	Respect des engagements
<i>Partenaires et alliés Communauté locale : citoyens</i>	Ressources stratégiques, conquête de marché, option de développement futur	Confiance réciproque, intérêts communs
	Autorisation de travailler, une légitimité...	Prestige national, respect des institutions légales, normatives et cognitives
<i>Gouvernement Autorités réglementaires</i>	Support macroéconomique et politique	Concurrence équitable et licite, règlement des impôts...
	Accréditation, autorisation...	Congruence
<i>ONG</i>	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 substantielle¹¹¹ par opposition à une valeur purement financière (Hoarau et Teller, 2001, p.13). Autrement dit, celle qui dépasse les seuls aspects visibles de la valeur économique (ou valeur financière)¹¹² 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

¹¹¹ 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 obtenus 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. 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, p. 129).

¹¹² 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 Gi, 1998, p. 9).

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)¹¹³, 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, p. 39 et suivantes) 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 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

¹¹³Cappelletti et Khouatra (2004, p. 128) 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.

surveillance) permettent d'accroître la valeur organisationnelle par la réduction des coûts de fonctionnement et d'organisation.

Section 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 efficients à condition qu'il n'y ait pas d'autres choix possibles générant des résultats préférés à l'unanimité* ». *Williamson (1998)*¹¹⁴ définit l'efficience (l'*economizing*) qu'il lie singulièrement au comportement de maximisation¹¹⁵, comme suit : « *...une forme organisationnelle, pour laquelle aucune alternative supérieures réalisable ne peut être mise en œuvre avec des gains nets, est présumée efficiente* ». En reprenant ces deux définitions et en l'associant à la définition de *Charreaux (1997, p. 439)* de l'efficacité organisationnelle des systèmes de gouvernance¹¹⁶ « *un système de gouvernance est efficace si aucun autre système ne*

¹¹⁴ In, *Germain (2001)*, p. 44.

¹¹⁵ 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* ».

¹¹⁶ 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 cette thèse. En effet, la notion d'efficience est contingente aux différents objectifs des *stakeholders* et aux résultats obtenus,

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 efficace 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 coût, 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 efficace 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, p. 98) distingue trois degrés d'efficience que nous présentons par ordre décroissant en terme 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 efficace 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"¹¹⁷, *i.e.* lorsqu'il n'existe pas une

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.

¹¹⁷ 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

alternative meilleure et réalisable permettant d'obtenir de meilleurs gains nets (solution optimale).

- 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 une perspective long-termiste, lorsque celles-ci constateraient l'existence de formes organisationnelles alternatives et supérieures (solution efficace).

L'efficacité d'une forme organisationnelle peut être analysée selon deux niveaux (Charreaux, 1999, p. 101) : 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 (efficacité de 3^{ème} degré ou efficacité 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 adaptées¹¹⁸ 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 (Chatelin, 2001, p.133); la forme

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*.

¹¹⁸ 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.

organisationnelle retenue est supposée être efficiente 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. *Charreaux* (1999) indique qu'au sein d'une multitude de formes organisationnelles, coexistent des formes efficientes 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'opèrent sur le long terme entre les formes organisationnelles efficientes du second rang, n'empêche pas l'existence simultanée des divers équilibres organisationnels sur le court terme qui disparaissent ou s'adaptent progressivement (*Chatelin, op.cit*), ce qui sous-entend qu'à terme, l'évolution et la sélection des formes organisationnelles font que seules les formes véritablement efficientes (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 (A O). 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 (*Charreaux, 1999, p. 98*). 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 qui a donné naissance à deux approches de la gouvernance (actionnariale et partenariale) 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 juridico-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 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 s'évaluent non pas à l'aune de la valeur actionnariale mais de la valeur partenariale (Charreaux, 2006, p. 122). 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, uniquement les solutions relativement efficaces s'imposent. Cela suppose que l'efficacité n'est pas absolue mais relative ou contingente. Le choix de la meilleure option ou dispositifs de gouvernance ne peut s'opérer que parmi l'ensemble des solutions connues et réalisables (Wirtz, 2006, p. 198). Il s'agit, par conséquent, d'une efficacité 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 part¹¹⁹. La rationalité procédurale signifie que les acteurs n'agissent pas en fonction de paramètres objectifs donnés, mais par 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 mental¹²⁰. 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.

¹¹⁹ 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.

¹²⁰ 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 efficace reste non perçue "momentanément". Au second niveau de l'analyse de l'efficacité des formes organisationnelles (efficacité 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'efficacité 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.

En résumé, l'approche cognitive admet que la source de l'efficacité n'est plus disciplinaire mais cognitive. L'efficacité 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 croissance¹²¹ et par la réduction des coûts générés par les conflits cognitifs. Cette approche abandonne l'efficacité allocative d'origine *parétienne* ou la simple efficacité productive au sens statique consistant à utiliser au mieux les ressources disponibles, au profit d'une conception dynamique ou adaptative d'inspiration *schumpétérienne*. Cette perception accorde une grande importance à l'innovation et la flexibilité source de création de valeur durable.

L'approche intégrale de la gouvernance, qui associe la dimension disciplinaire des systèmes de gouvernance à la dimension cognitive et comportementale¹²², considère que l'efficacité des systèmes de gouvernance est contingente à l'aptitude de ces derniers à créer une rente organisationnelle de façon durable par l'innovation, la 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'efficacité des systèmes de gouvernance est une efficacité dynamique sous des contraintes disciplinaires, cognitives et comportementales.

L'analyse faite de l'approche intégrale de la gouvernance d'entreprise nous permet d'appréhender l'efficacité à partir de la création de valeur globale ou substantielle, ce qui revient alors à assimiler l'efficacité 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

¹²¹ Les opportunités ne sont pas figées, immuables; l'efficacité 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.

¹²² 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.

l'efficacité 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 pour notre travail est la valeur organisationnelle. Celle-ci émanant de la réduction des coûts organisationnels, correspond selon nos conclusions théoriques, à la définition de l'efficacité organisationnelle. Dans cet esprit, l'efficacité 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'efficacité organisationnelle est synonyme de la valeur créée est vérifiée partiellement. En effet, l'efficacité organisationnelle peut être assimilée uniquement à la création et la répartition équitable de la valeur organisationnelle et non pas substantielle.

L'approche globale que nous avons développée auparavant 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, p. 440*). En effet, en considérant la rationalité procédurale des acteurs, celle-ci induit des difficultés voire l'impossible d'atteindre cet optimum (efficacité) 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'efficacité des formes organisationnelles (efficacité de 3^{ème} degré), mais à long terme et au niveau externe c'est au deuxième niveau d'analyse (efficacité de 2^{ème} degré).

En se positionnant au premier niveau de l'analyse des formes organisationnelles, l'efficacité consisterait à choisir, parmi les mécanismes de gouvernance réalisables, ceux qui permettent de réduire les coûts organisationnels¹²³. Cependant à long terme, le niveau d'efficacité est corrélé à la concurrence entre les formes organisationnelles existantes et entre les systèmes de gouvernance concurrentiels.

¹²³Cela 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'efficacité de 3^{ème} degré ou l'efficacité interne.

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>Théories de la Gouvernance</i>	<i>Disciplinaires</i>		<i>Cognitives</i>	<i>comportementale</i>	<i>Intégrale ou élargie</i>
	<i>Actionnariale</i>	<i>Partenariale</i>			
<i>Théories 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
<i>Aspects privilégiés dans la création de valeur</i>	Discipline et répartition Réduire les pertes d'efficacité liées aux conflits d'intérêts entre dirigeants et investisseurs financiers. Seuls les actionnaires sont créanciers résiduels.	Discipline et répartition Réduire les pertes d'efficacité liées aux conflits d'intérêts entre les différentes parties prenantes, notamment avec les salariés. Plusieurs catégories de créanciers résiduels.	Aspect productifs-cognitifs Créer et percevoir de nouvelles opportunités	Corriger les pertes d'efficiences liées aux biais comportementaux	Synthèse des dimensions disciplinaires, productives et comportementales
<i>Type d'efficacité</i>	Efficacité statique contrainte Vision actionnariale de l'efficacité et de la propriété	Efficacité statique contrainte Vision partenariale de l'efficacité et de la propriété	Efficacité dynamique contrainte Dimension productive Cognitive	Efficacité dynamique contrainte Dimension comportementale.	Efficacité dynamique contrainte Dimensions productives Cognitives, disciplinaires et comportementale.
<i>Critère d'efficacité</i>	Valeur actionnariale	Valeur partenariale	Capacité à créer une rente organisationnelle de façon durable par l'innovation notamment	Capacité à créer une rente organisationnelle de façon durable par réduction des biais comportementaux et les défaillances des décisions managériales	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.
<i>Définition du</i>	Ensemble des	Ensemble des	Ensemble des	Ensemble des	Ensemble des

système de gouvernance	mécanismes permettant de sécuriser l'investissement financier	mécanismes permettant de pérenniser le nœud de contrats et d'optimiser la latitude managériale	mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation	mécanismes permettant de débiaiser les décisions managériales ou de corriger les conséquences des biais	mécanismes permettant de pérenniser le nœud de contrats ou d'optimiser la latitude managériale (dimensions répartition et production)
Mécanismes de gouvernance	Vision étroite axée sur la discipline permettant de sécuriser l'investissement financier	Vision large axée sur la discipline permettant de pérenniser le nœud de contrats Définition de la latitude managériale optimale	Vision axée sur l'influence des mécanismes en matière d'innovation, d'apprentissage...	Vision axée sur l'incidence des biais sur la création de valeur	Vision synthétique des mécanismes prenant en compte les deux dimensions, production et répartition ainsi que l'incidence des biais de comportement
Objectif de Gestion	Maximisation de la valeur actionnariale (critère exogène ou endogène)	Maximisation de la valeur partenariale (critère exogène ou endogène)	Recherche de valeur pour l'entreprise	Pas d'objectif spécifique. S'adapte aux objectifs des autres courants	Recherche de valeur partenariale

Source : adapté de Charreaux [2006, pp. 320-321.] et Charreaux [2011, p. 22.]

Section 3 : Etude comparative des formes organisationnelles au regard de l'approche intégrale de la gouvernance

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)¹²⁴ 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 nos propos de faire une liste plénière des formes organisationnelles et des systèmes de gouvernance, de les trier en fonction de leur niveau d'efficacité et d'en faire une étude, ce qui dépasserait

¹²⁴ In, Chatelin (2001), p. 165.

le cadre de notre recherche qui, rappelons le, consiste à analyser l'efficacité des systèmes de gouvernance adoptés par les entreprises algériennes.

La caractérisation des formes organisationnelles peut se faire selon un référent qui est la propriété¹²⁵. 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. Ainsi pour plus de crédibilité et de plausibilité de notre étude, nous retenons, en plus de ces deux formes extrêmes (publiques et privées), une forme intermédiaire (dite aussi mixte ou hybride). Enfin, notre choix est dicté par la différence de la dynamique organisationnelle sous-jacente au changement extrême de formes de propriété.

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'efficacité organisationnelle et ce, au travers de l'approche intégrale ou 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

¹²⁵ Les théoriciens des droits de propriété, tels que *Alchian et Demetz* (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 de financement publique, 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.

compte de la disparité des comportements des acteurs, induite par une diversité des structures de propriété, tant sur le plan de l'exercice effectif du pouvoir dans la firme, que sur la poursuite d'intérêts divergents 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 notre 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 terme 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'efficacité organisationnelle dans des formes d'organisation hétérogènes. C'est ainsi que pour clore cette section, nous suggérons une analyse comparative des niveaux d'efficacité 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'efficacité 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 optimal (*Chatelin*, 2001, p. 167)¹²⁶. *Fama* et *Jensen* (1983) distinguent deux situations liées à la complexité de l'organisation¹²⁷ 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 :

¹²⁶ En réalité *Chatelin*, en restant fidèle à la TPA, évoque plutôt l'information spécifique que nous avons substituée par la connaissance ou la compétence spécifique. En effet, notre analyse se place par rapport à l'approche intégrale et, dans cette perspective, nous avons remplacé l'information par la connaissance, comme la théorie cognitive l'a recommandé.

¹²⁷ 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.

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>
<i>Organisation avec séparation propriété-décision</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Le plus souvent complexe - Connaissance spécifique diffuse - Grande taille 	<ul style="list-style-type: none"> - Séparation des fonctions décision-contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> - Diffuse - Les dirigeants n'ont qu'une faible part des titres
<i>Organisation sans séparation propriété- décision</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Non complexes - Connaissance spécifique concentrée - Petite taille 	<ul style="list-style-type: none"> - Non séparation 	<ul style="list-style-type: none"> - 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>
<i>Organisations avec séparation propriété-décision</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Facilement négociable 	<ul style="list-style-type: none"> - Conseil d'administration - Hiérarchie - Surveillance mutuelle 	<ul style="list-style-type: none"> - Société anonyme cotée avec actionnariat diffus.
<i>Organisation sans séparation propriété- décision</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Difficilement négociable 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de conseil d'administration - Hiérarchie et surveillance mutuelle peu développées 	<ul style="list-style-type: none"> - Entreprise individuelle

Source : adapté de Charreaux et Pitou-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 est 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 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 concentrés 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 doivent être dans les mêmes mains (entreprise familiale, par exemple).

Aussi, nous remarquons 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'EPIC¹²⁸ 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, Op. Cit.*).

¹²⁸ EPIC : Établissement Public Industriel et Commercial.

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 (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 leur modes de financement, les choix stratégiques, les cahiers de charges, etc. (*Chatelin*, 2001, p. 170). La fonction de la gestion des décisions, quant à elle, est très étendue du fait que l'on considère que les pouvoirs publics sont les délégués des citoyens (*Chatelin*, op cit). 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 interne¹²⁹.

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 niveaux 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

¹²⁹ 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).

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, p.76*).

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

Partant de cette analyse des processus décisionnels publics, privés et intermédiaires, il est à présent possible d'établir une synthèse des caractéristiques comparatives dans le tableau suivant :

Tableau N° 17: Tableau comparatif des caractéristiques des processus décisionnels publics, privés et hybrides

	<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 dominant privé 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 décisions stratégiques)	Moins faible (intervention réduite aux 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 : de l'auteur (adapté de Chatelin, 2001, p. 174).

De ce qui précède, nous obtenons notre première proposition (résultat) théorique.

Résultat N°1 : la structure de propriété de l'entreprise détermine sa forme et son processus décisionnel.

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

En référence aux développements précédents traitant de la gouvernance d'entreprise, l'approche intégrale stipule que l'efficacité 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, les gouvernances publiques, privées ou mixtes proposent-elles des niveaux d'efficacité similaires ?

Les analyses qui précèdent (concernant notamment les processus décisionnels) laissent prédire que, théoriquement, les niveaux d'efficacité 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 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 de gouvernance pourrait être considérablement affecté. Cette comparaison des trois formes de firmes en terme de comportement des mécanismes de gouvernance est intéressante, car c'est ce qui pourrait expliquer la différence potentielle en terme de niveau de création de valeur organisationnelle et donc, d'efficacité organisationnelle.

En effet, comme nous venons de le montrer, 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'efficacité 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 mutuelle¹³⁰. Nous suggérons ensuite une analyse de la relation de la [gouvernance d'entreprise- création de valeur organisationnelle- efficacité 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'efficacité 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.

3.3.1. Formes de propriété et dynamique des mécanismes de gouvernance

Dans les entreprises managériales avec un actionnariat diffus¹³¹, 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

¹³⁰ 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'efficacité 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'efficacité organisationnelle, qui elle est synonyme de réduction des coûts liés aux dysfonctionnements internes à l'organisation.

¹³¹ 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 Charreaux (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 ».

délégation¹³². 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 (Chatelin, 2001, p. 197).

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 (Charreaux, 2000, p.08). 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 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.

¹³² 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.

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, Op. Cit), 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 contre-performances 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 la présence 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 néanmoins 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.

Résultat N°2 a: la propriété privée avec un actionnariat diffus conjugués à un processus décisionnel décentralisé génèrent une meilleure efficacité de la surveillance mutuelle en raison de l'existence d'un marché de managers et du conseil d'administration et un faible contrôle hiérarchique.

Résultat N°2b: la propriété privée avec un actionnariat concentré associés à un processus décisionnel décentralisé engendrent un meilleur fonctionnement des mécanismes internes de la gouvernance, à l'exception du CA dont le rôle est insignifiant du fait que le contrôle est assuré par l'actionnaire dominant.

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 dirigeants¹³³, ce qui réduit sensiblement la fonction de contrôle du CA. C'est ce qui a conduit Charreaux (2000, p. 22) à qualifier le CA de l'entreprises publique 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

¹³³ 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.

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, Op. Cit*). 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 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. Ajoutant à cela, la compétition entre les dirigeants qui est peu visible en raison du mode de nomination des dirigeants (généralement ils ne sont même pas issus de l'entreprise) obéissant plutôt à l'appartenance politique et aux réseaux relationnels, ou à la quasi-inexistence d'un marché de manager¹³⁴.

Résultat N°2a: *la propriété publique associée à un actionnariat concentré induit des défaillances notables dans les mécanismes internes du système de gouvernance.*

¹³⁴ La nomination des dirigeants qui relève de la prérogative de l'État empêche l'apparition d'un marché de managers (*Charreaux, 2000, p. 25*).

Dans les entreprises hybrides, la présence de l'État dans le capital de l'entreprise entraîne diverses contraintes. Charreaux (2000, p.12) 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 l'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 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 également 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 transaction et d'agence.

Résultat N° 4a: 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.

Résultat N° 4b: 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.

Résultat N° 4c: 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.

3.3.2. Formes organisationnelles et création de valeur

L'entreprise privée caractérisée par une décentralisation des processus décisionnels aux différents niveaux de la délégation hiérarchique 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 incitatif¹³⁵ 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 le dirigeant et les salariés sont associés au capital de la firme. Néanmoins, l'incomplétude contractuelle et l'asymétrie informationnelle caractérisant le domaine 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 aussi 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 leur capacité 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

¹³⁵ Il s'agit d'un système de rémunération incitatif que se soit pour les dirigeants que pour les salariés, dépendant de l'évaluation comptable et boursière de la performance.

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. En 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), 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, 2000, p 200). 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 pression¹³⁶. 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

¹³⁶ Charreaux (2000, p. 16) avance que 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.

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 et thèses, 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 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, les dirigeants des entreprises publiques 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 intérêts¹³⁷ et ce, dans le cadre de la stratégie d'enracinement¹³⁸. 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 les entreprises 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 développés une latitude discrétionnaire n'est pas aussi néfaste qu'il en a l'air. Toute chose est égale par ailleurs,

¹³⁷ 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, pp. 352-358).

¹³⁸ 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.

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 qui peut 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 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.

Résultat N° 5a: le processus décisionnel décentralisé associé à une latitude managériale adéquate augmente l'appropriation de la valeur par les actionnaires.

Résultat N°5b : 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 Groupe d'Actionnaires Partenaires (GAP).

Résultat N°5c: 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 accroissent considérablement la création et l'appropriation de valeur organisationnelle par les managers.

Résultat N°5d : 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.

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 l'analyse qui précède 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 de sa répartition, et augmenteraient les conflits ainsi que les coûts qu'ils génèrent, ce qui préfigure au final 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 »¹³⁹ de *Liebenstein* (1978). Ce dernier souligne que les entreprises publiques sont inefficentes 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

¹³⁹ 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.

d'efficacité de entreprise publique et il serait donc injuste de la qualifier d'entreprise inefficace. 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 coûts¹⁴⁰ (Charreaux, 1997b, p 53 et suivantes). 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 inefficacités en cas d'asymétrie informationnelle entre les actionnaires de la firme privée et les pouvoirs publics (Chatelin, 2003, p. 20). 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 concurrentielle 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

¹⁴⁰ 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.

privée et, à un degré moindre, l'entreprise hybride ou mixte¹⁴¹). 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.

Le tableau suivant résume cette étude comparative entre les trois formes organisationnelles sujettes à étude en termes de dynamique de mécanismes internes de gouvernance, de création de valeur et d'efficacité organisationnelle :

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>
Dynamique de mécanismes internes de gouvernance	Rôle très faible du contrôle exercé par les mécanismes internes de gouvernance.	<ul style="list-style-type: none"> - 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 privée 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. 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 Conseille CA et par la hiérarchie, mais une forte surveillance mutuelle. - Dans le cas de l'existence d'un actionnaire dominant privé, faiblesse du CA, mais un contrôle hiérarchique et une surveillance mutuelle forts.
Création de valeur organisationnelle	Création de valeur organisationnelle peu appréciable et iniquité dans sa répartition.	<ul style="list-style-type: none"> - Actionnariat diffus : globalement, la création et l'équité de sa répartition appréciables. - Actionnariat dominant : création de 	<ul style="list-style-type: none"> - Actionnariat diffus : création et répartition de la valeur créée appréciables. - Actionnaire public dominant : valeur créée peu significative et iniquité dans sa

¹⁴¹ 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 apparait lorsque le couple marchés/organisations ne suffit pas à épuiser la diversité des "structures de gouvernance" (*Menard*, 1997, p. 741), *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 notre thèse, nous nous intéressons plutôt aux arrangements institutionnels (pour reprendre la terminologie de *Williamson*, 1985 ou 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.

		valeur organisationnelle appréciable, mais risque de spoliation des actionnaires minoritaires.	répartition. - Actionnaire dominant privée : valeur organisationnelle créée appréciable, mais risque de spoliation des actionnaires minoritaires.
Efficiace organisationnelle	Elle peut être efficiente uniquement de 3 ^{ème} degré.	Globalement, elle peut être efficiente de 2 ^{ème} degré.	- Le cas d'actionariat diffus ou même d'actionnaire dominant privé, la forme hybride peut être efficiente de 2 ^{ème} degré. - Le cas d'actionnaire public dominant, la firme hybride peut être efficiente de 3 ^{ème} degré, mais inefficente de 2 ^{ème} degré.

Source : conception personnelle.

Enfin, 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'infirmative 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 notable¹⁴². Aussi, en tenant compte du critère de remédiabilité, la forme hybride peut constituer une forme de gouvernance alternative efficace, comme réponse à l'inefficacité de l'entreprise publique, notamment face à certaines conjonctures particulières.

De ce qui précède concernant l'efficacité des formes organisationnelles, nous pouvons formaliser les résultats suivants :

¹⁴² L'analyse théorique reposant sur l'approche intégrale 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 confirment dans l'absolu cette thèse, mais il n'y a pas non plus de travaux qui la contredisent, comme le souligne *Chatelin* (2001, p. 81) : « bien qu'elle ne soit pas réfutée par les travaux transversaux, la thèse de la supériorité de la propriété privée, n'est pas non plus totalement corroborée, notamment en raison des nuances qui ressortent des études plus qualitatives ».

Résultat N°6a : les entreprises publiques monopolistiques sont inefficaces de 2^{ème} degré, mais elles pourraient être efficaces de 3^{ème} rang (efficacité interne).

Résultat N°6b : les entreprises publiques concurrentielles sont efficaces de 3^{ème} degré, mais inefficaces de 2^{ème} degré (critère de réparabilité).

Résultat N°6c : les entreprises privées pourraient être efficaces de 2^{ème} degré (efficacité externe).

Résultat N°6d : les entreprises hybrides pourraient être efficaces de 2^{ème} degré, mais uniquement de 3^{ème} rang en cas d'actionnariat public dominant.

Conclusion du chapitre 3

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'efficacité 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'efficacité organisationnelle du système de gouvernance d'entreprise selon laquelle celui-ci est efficace 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'efficacité organisationnelle se réfère aux mécanismes de gouvernance qui soutiennent les fonctions décisionnelles de gestion et de contrôle (A O). Dès lors, l'efficacité organisationnelle s'interprète 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

au 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'efficacité 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'efficaces ou d'inefficaces 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'efficacité 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 efficace de 3^{ème} degré, en tenant compte des 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 efficace 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 I

Conclusion de la partie I

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 synthétique ou intégrale 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 intégrale 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.

La projection de ces différents développements sur les formes organisationnelles publique, privée et hybride, au regard de l'approche intégrale de la gouvernance d'entreprise, nous a conduit à formuler un ensemble d'hypothèses sur les déterminants de l'efficience organisationnelle d'une firme, et sur ce qui distingue les formes d'organisation en termes de création de richesse et d'efficience. Ces hypothèses formulées à partir des propositions théoriques nous ont ainsi permis de concevoir un modèle d'analyse pour traiter la question de l'efficience organisationnelle des entreprises algériennes, constituant l'objet de la deuxième partie.

Partie II : Caractérisation des systèmes de gouvernance des entreprises algériennes et examen de leur impact sur l'efficacité organisationnelle à travers une étude empirique.

Chapitre 4 : Contextes économique et institutionnel relatifs à la gouvernance d'entreprise en Algérie.

Chapitre 5 : Délimitation du champ d'investigation et choix de l'approche de recherche empirique.

Chapitre 6 : traitement, analyse et mise en perspective des résultats empiriques.

Introduction de la partie II.

La première partie, consacrée au cadre théorique et conceptuel de notre recherche, 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 de notre recherche. 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/efficacité organisationnelle. Il en découle alors la nécessité de vérifier les différentes hypothèses émises 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)¹⁴³ 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 dans notre travail 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 de notre recherche centrées sur l'impact des systèmes de gouvernance sur les l'efficacité des 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*¹⁴⁴, et par ricochet, sur leur efficacité

¹⁴³ In, Chatelin (2001), p. 215.

¹⁴⁴ Les institutions de gouvernance d'entreprise et celles de la gouvernance publique, dans un même pays, semblent inter-reliées (Dhahri-Sellami, 2015, p. 106) et les deux gouvernances s'influencent mutuellement et positivement. En d'autres termes, il existe une concordance entre les pratiques institutionnelles de

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 considérables. 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 donnés par « culture de gouvernance » (Meisel, 2004), ou « Système National de Gouvernance » (SNG). Dans une étude menée par Dhahri-Sellami (2012) sur la convergence entre institutions de gouvernance publique et privée dans les pays du Maghreb (Tunisie, Algérie et Maroc), l'auteure conclut à l'existence d'une grande influence exercée par la gouvernance politique sur la gouvernance d'entreprise, notamment en Algérie. Ce faisant, l'efficacité de ces entreprises ne peut être appréhendée qu'à partir du modèle de l'efficacité 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'efficacité des entreprises, notamment publiques, à travers l'efficacité de leur système de gouvernance, sont subordonnées aux règles institutionnelles algériennes déterminant le jeu organisationnel et le schéma mental (efficacité interne et contrainte ou adaptative).

Le deuxième questionnement porte sur la diversité des entreprises algériennes et sur les niveaux d'efficacité 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 efficace que l'entreprise privée et hybride.

Ce que nous proposons dans le chapitre 4 nous paraît être une suite logique du chapitre précédent en ce sens qu'il s'agit de procéder à une analyse du contexte

gouvernance publique et celles de la gouvernance d'entreprise. En effet, comme le stipule (Oman, 2003) repris par Dhahri-Sellami (op. cit.) : « 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" ».

économique et institutionnel de la gouvernance d'entreprise en Algérie. Quant au chapitre 5, il sera consacré à la réalisation d'une modélisation de l'efficacité à travers la création et l'appropriation de la valeur organisationnelle. Ce 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 concepts théoriques et les faits réels. Enfin, le dernier chapitre de cette partie 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...

Chapitre 4: Contextes économique et institutionnel relatifs à la gouvernance d'entreprise en Algérie.

Section 1: De la formation à l'adaptation de l'économie algérienne : « l'épopée » de l'entreprise algérienne.

Section 2: Analyse des systèmes de gouvernance des entreprises algériennes.

Section 3: Le système national algérien de gouvernance.

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 :

- La *première* est une mutation de la forme de propriété des entreprises publiques qui a évolué vers une forme privée ;
- 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 ou entreprises managériales se distinguant par une séparation des deux fonctions ;
- 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 analyser 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 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*)...

Section 1 : De la formation à l'adaptation de l'économie algérienne : « l'épopée » de l'entreprise algérienne

À l'indépendance de l'Algérie, suivie par le départ des colons, 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 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 main mise 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 *Boumediene* 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 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 tout azimut inscrite 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 place de système de contrôle performant des entreprises publiques (absence de contrôles réguliers et d'objectifs, confusion des objectifs et des tâches, etc.).

Finalement, 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 publics¹⁴⁵. 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 dispose l'entreprise 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 managériales, et une extension des pouvoirs personnels centralisés.

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*

¹⁴⁵ Décret 75-23 du 23 avril 1975 portant statut-type de l'entreprise socialiste, article 02.

organisation du travail »¹⁴⁶. 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, p. 67). 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, p. 77). 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 publiques¹⁴⁷ (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 termes 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, p.68).

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.

¹⁴⁶ Rapport général du plan quinquennal 1980-1984, p. 437, in Boudjenah (2002), p. 77.

¹⁴⁷ 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.

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 sur-stockage 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 particuliers¹⁴⁸ 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 réseaux informels dans les relations de pouvoir et d'autorité. La taille

¹⁴⁸ 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.

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, p. 82).

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 Fonds 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 dirigeants, car directement ou indirectement c'est l'assemblée générale des actionnaires¹⁴⁹ 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, p. 381), 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 attribut 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

¹⁴⁹ 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.

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, 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, p. 204). 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 handicapantes¹⁵⁰.

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 leur 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* »¹⁵¹. La gestion des entreprises par les fonds de participation s'est soldée par un pompage d'environ sept cent (700) millions de dinars du

¹⁵⁰ Boudersa (1993, p. 105) 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.

¹⁵¹ D'après la note de synthèse de l'audit des fonds de participation (Décembre 1995).

trésor public¹⁵². 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, p. 295).

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, 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 commerciales¹⁵³. D'après *Lamiri* (1999, p. 293), 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

¹⁵² Déclaration du chef de gouvernement algérien de l'époque à la chaîne de télévision algérienne (Algerian TV) dans l'émission « trait d'union », in *Guerchouh* (2002).

¹⁵³ CNPE, 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).

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) ; *SNVI* (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 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 affiliées¹⁵⁴.

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 repose ainsi sur l'existence de ces deux organes qui sont contrôlés et surveillés par le CNPE.

¹⁵⁴ CNPE, article 05- alinéa 01 de l'ordonnance 95-25.

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 surveillance¹⁵⁵.

En ce qui concerne la mission fondamentale des holdings publics consistant 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, p. 289). Toutefois, cette loi n'a pas pu être appliquée, du moins dans sa partie concernant la privatisation, en raison de sa rigidité 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.

¹⁵⁵ 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).

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, p. 106*). 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 (*Guerchouh, 2002, p. 144*). Quant à la

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 (*Guerchouh, 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 (*Guerchouh, Op. Cit.*).

Concernant le fonctionnement organisationnel des entreprises périphériques (EPE)¹⁵⁶, 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

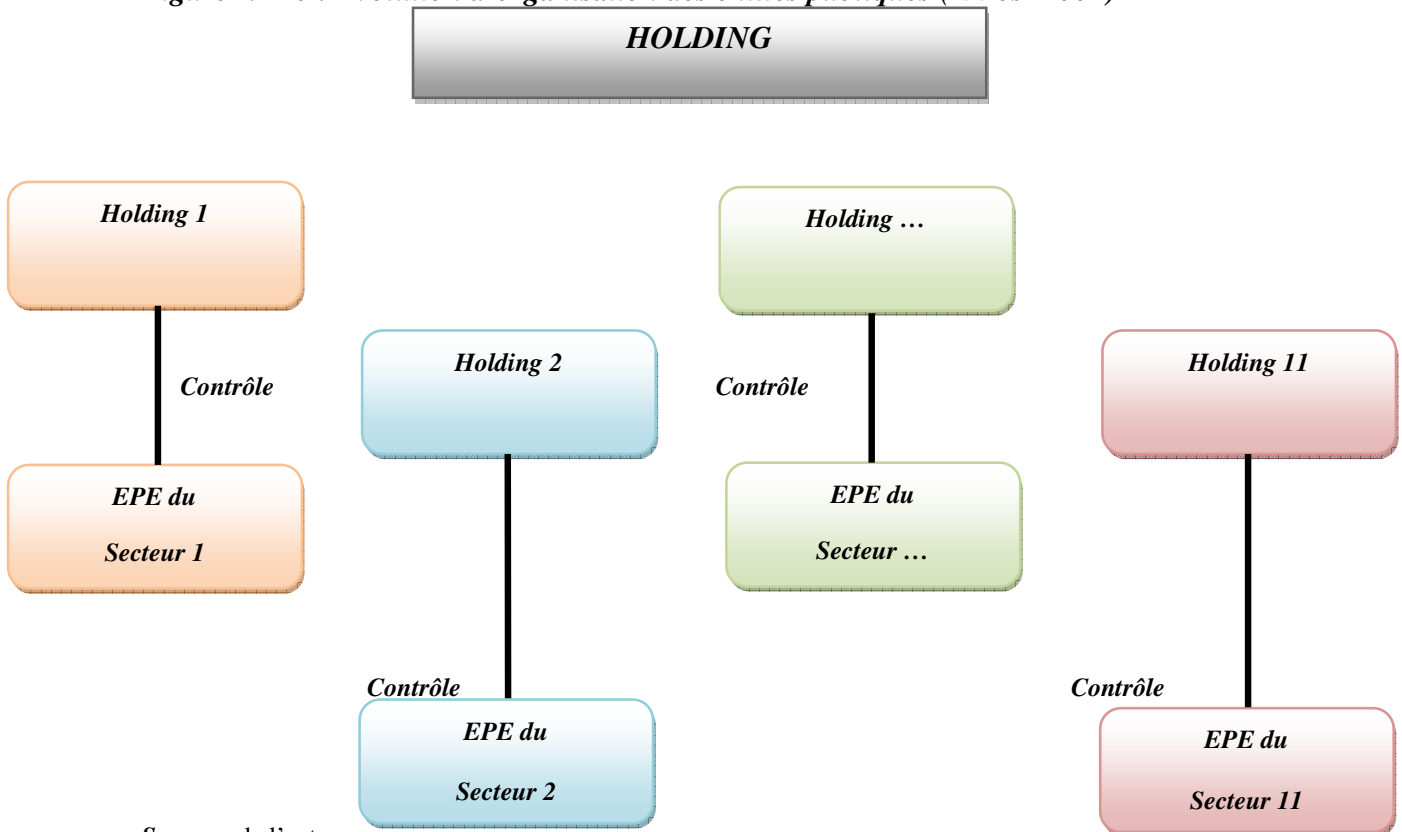
¹⁵⁶ Nous nous sommes appuyés sur les résultats des enquêtes que nous avons réalisées dans le cadre de la préparation de notre mémoire de Magister et qui ont porté sur deux holdings publics, deux groupes industriels et deux EPE.

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. *Lamiri* (1999, p. 295) 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 (*Guerchouh*, 2002, p.154).

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

Figure N° 10 : Evolution d'organisation des entités publiques (1990s -2001)



Source : de l'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 02 ans 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 publiques¹⁵⁷ 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.

¹⁵⁷ 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.

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 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, p. 290*).

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.

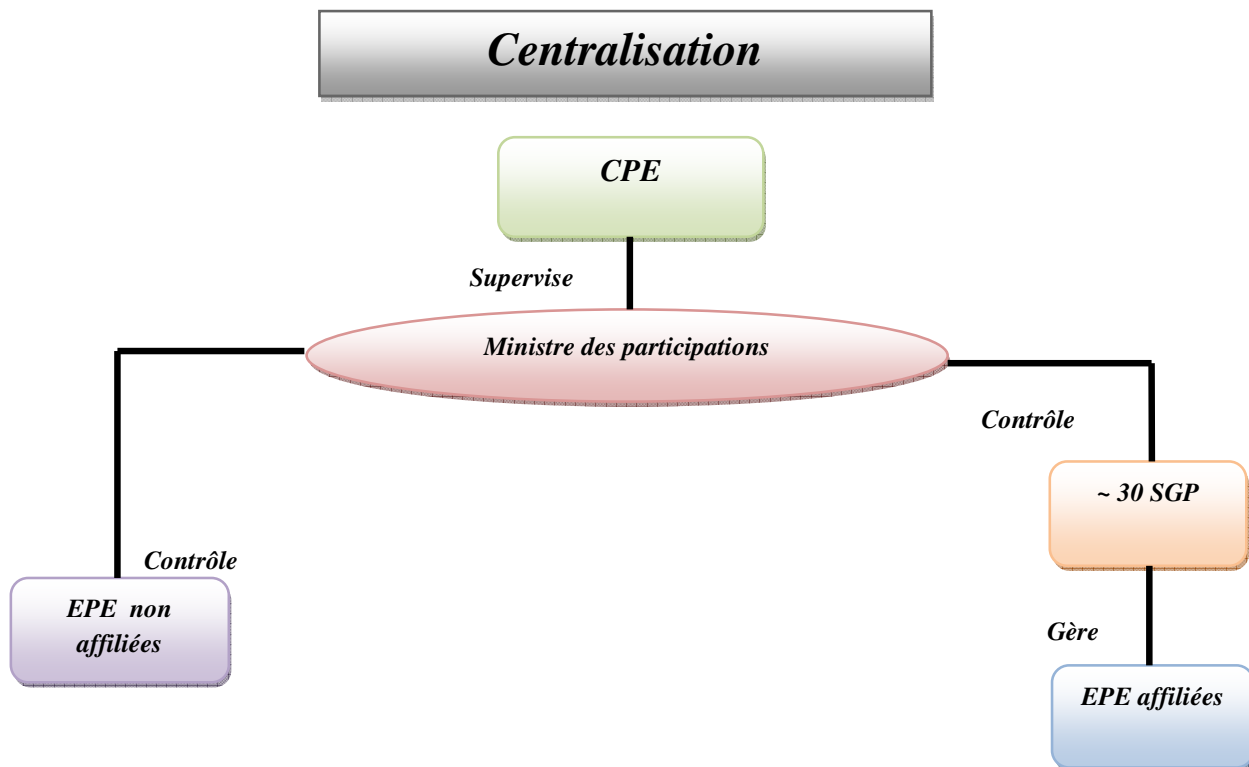
Les EPE regroupées dans des SGP selon le critère de branche sont gérées par des organes de participations de l'État (directoires), placées sous la tutelle du Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements (MIPI) jusqu'à 2009, puis sous la tutelle du ministère de la branche, à partir 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 points. La caractéristique principale partagée c'est le manque de cohérence, d'objectifs claires et de vision stratégique.

Nous avons, à l'aide de la figure suivante, illustré la configuration organisationnelle des SGP :

Figure N° 11: Evolution de l'organisation des entités publiques (2001-2007)



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

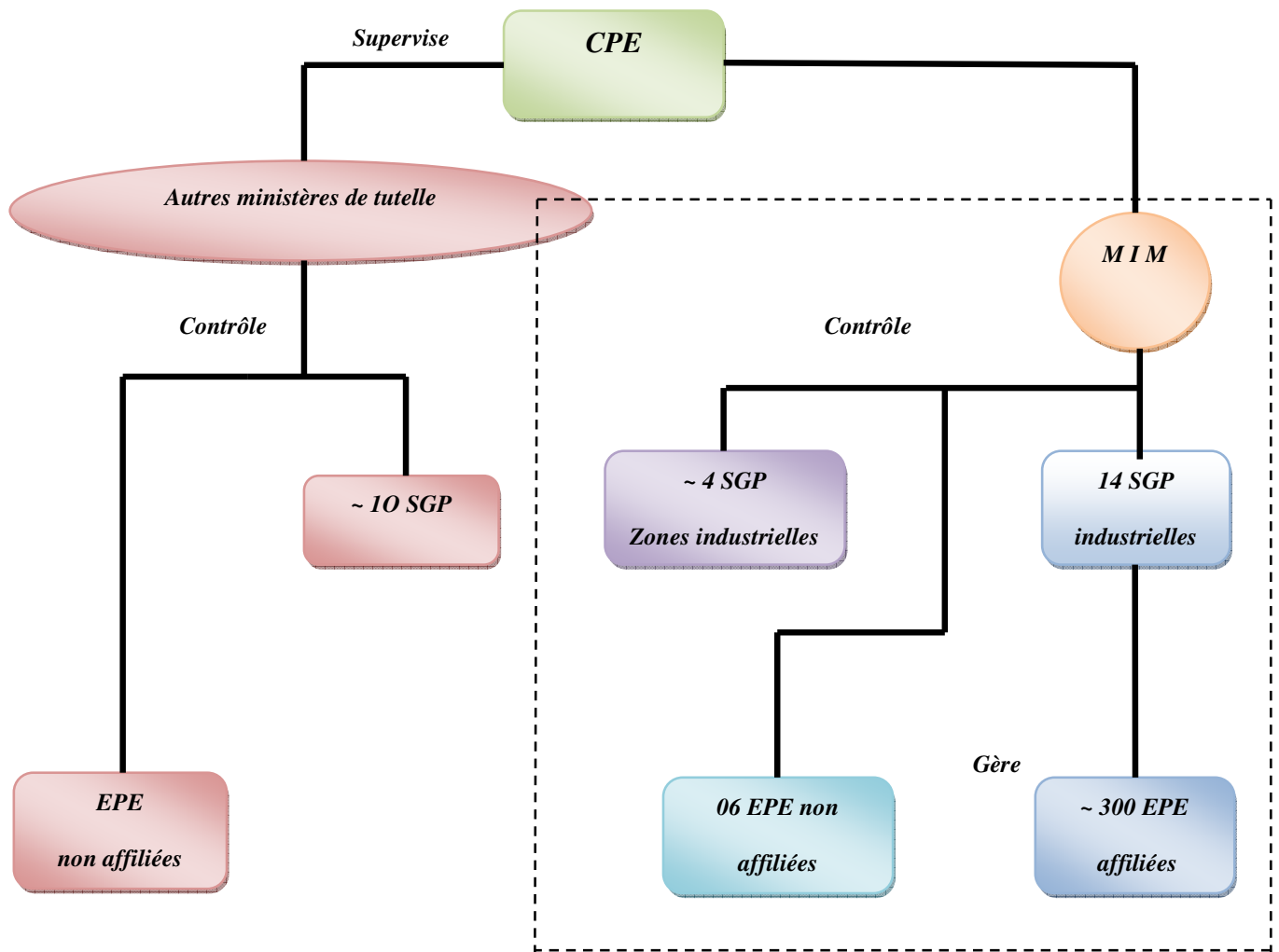
À partir de l'année 2008 et sur résolution du CPE, il a été décidé que le portefeuille du secteur public marchand soit affecté aux différents ministères sectoriels. Cette reconfiguration des entreprises publiques économiques a été mise en place et vise à confier la présidence des assemblées générales 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.

La figure suivante montre cette nouvelle configuration des entreprises publiques :

Figure N°12 : Evolution de l'organisation des entités publiques (2008- 2014)

Délégation aux ministères de tutelle



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

Cette réforme s'est soldée par une faiblesse de la performance¹⁵⁸ et du management des EPE qui peut s'expliquer par la complexité des procédures appliquées dans les EPE, 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 dans la gestion de ces entreprises, ainsi que l'immixtion des réseaux informels dans le processus décisionnel (*Analyse PwCStrategy, 2016, p. 109*). 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 dépenalisation de l'acte de gestion qui a été votée¹⁵⁹ (*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>	<ul style="list-style-type: none"> 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) 	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> Prise de participation dans toute entreprise algérienne ou étrangère. Préparer les EPE à la privatisation.

¹⁵⁸ Près d'un 1/3 des EPE ont des **performances négatives** et on continue à **recapitaliser** les EPE pour améliorer leur performance (*Analyse PwCStrategy, 2016, p. 129*).

¹⁵⁹ 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, p. 109*).

Statut	<ul style="list-style-type: none"> • Agit en qualité d'agent fiduciaire de l'État. Il est chargé de procéder pour l'État à des investissements économiques. 	<ul style="list-style-type: none"> • Il est investi de tous les attributs des droits de propriété (article 6). 	<ul style="list-style-type: none"> • Agit en tant qu'agents fiduciaires de l'État. • Négocier les opérations de partenariat, d'ouverture de capital et de privatisation.
Missions	<ul style="list-style-type: none"> • Il est tenu de réaliser des dividendes dans les conditions fixées par son plan à moyen terme ; • Procède pour l'État à des investissements. 	<ul style="list-style-type: none"> • Il est tenu de rentabiliser de faire fructifier le portefeuille d'actions (valeurs) et préparer les entreprises à la privatisation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion et privatisation des entreprises publiques économiques. • Réaliser des dividendes.
Fonctions	<ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • Géré par un directoire de 03 à 05 membres dont un président, placé sous le contrôle du conseil de surveillance, surveillé par le CNPE. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un directoire de 02 à 03 membres dont un Président Directeur Général (PDG).
Tutelle	<ul style="list-style-type: none"> • Assemblée générale des ministres, présidée par le premier ministre (chef du gouvernement) 	<ul style="list-style-type: none"> • Conseil national des participations de l'État (CNPE), présidé par le premier ministre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conseil de participations de l'État (CPE), présidé par le premier ministre. • Ministère de la branche
Texte portant création	<ul style="list-style-type: none"> • Loi 88-03 du 12 janvier 1988. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ordonnance 95-25 du 25 septembre 1995. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ordonnance 01-04 du 20 août 2001
Durée du mandat	<ul style="list-style-type: none"> • 05 ans renouvelables. 	<ul style="list-style-type: none"> • 06 ans renouvelables. 	<ul style="list-style-type: none"> • 02 ans renouvelables.

Source : de l'auteur.

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

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 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 supplier 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 partenariat¹⁶⁰. Cette réforme prévoit le recrutement d'équipes managériales sur la base des seuls critères de compétences qui seront soumises à des contrats de performance, et bénéficieront de toute

¹⁶⁰ <http://www.andi.dz/index.php/fr/presse/1161-creation-de-nouveaux-groupes>

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, comme l'a signifié le ministre de l'industrie et des mines Monsieur *Boucheouareb*, 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*»¹⁶¹.

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).

¹⁶¹ <http://www.lesoirdalgerie.com/articles/2014/09/02/article.php?sid=167998&cid=2>

Les groupes nouvellement créés, sont :

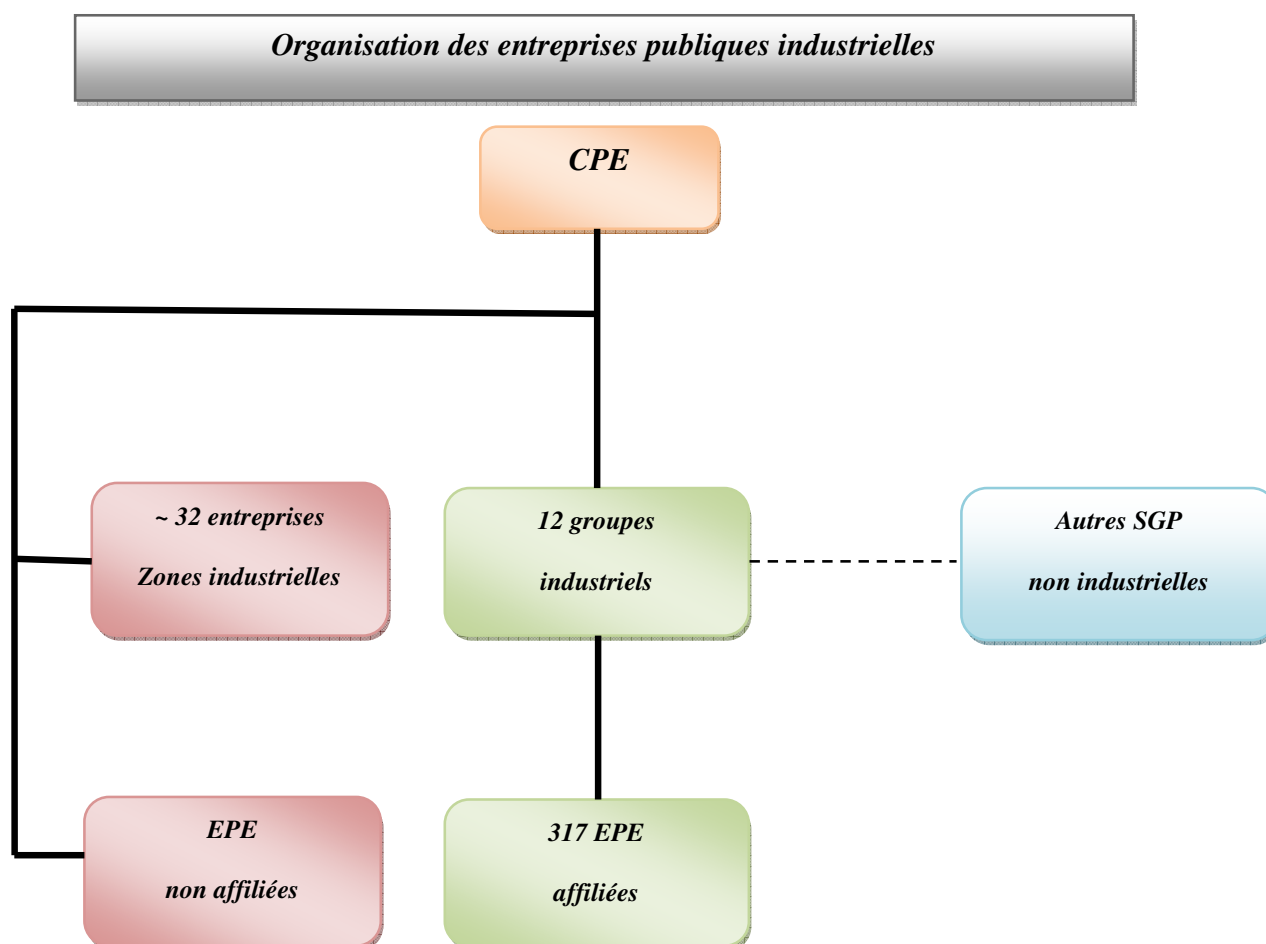
- **Groupe "Agro-industries"** qui regroupe les activités de conception, production, distribution et commercialisation, y compris les opérations d'import/export, de tout produit résultant de la transformation de matières premières issues de l'agriculture, de l'élevage ou de la pêche, et de tout service 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 "Équipements Électriques, Electrodomestiques et Electroniques"** qui prend en charge les activités de conception, production, 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).

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)

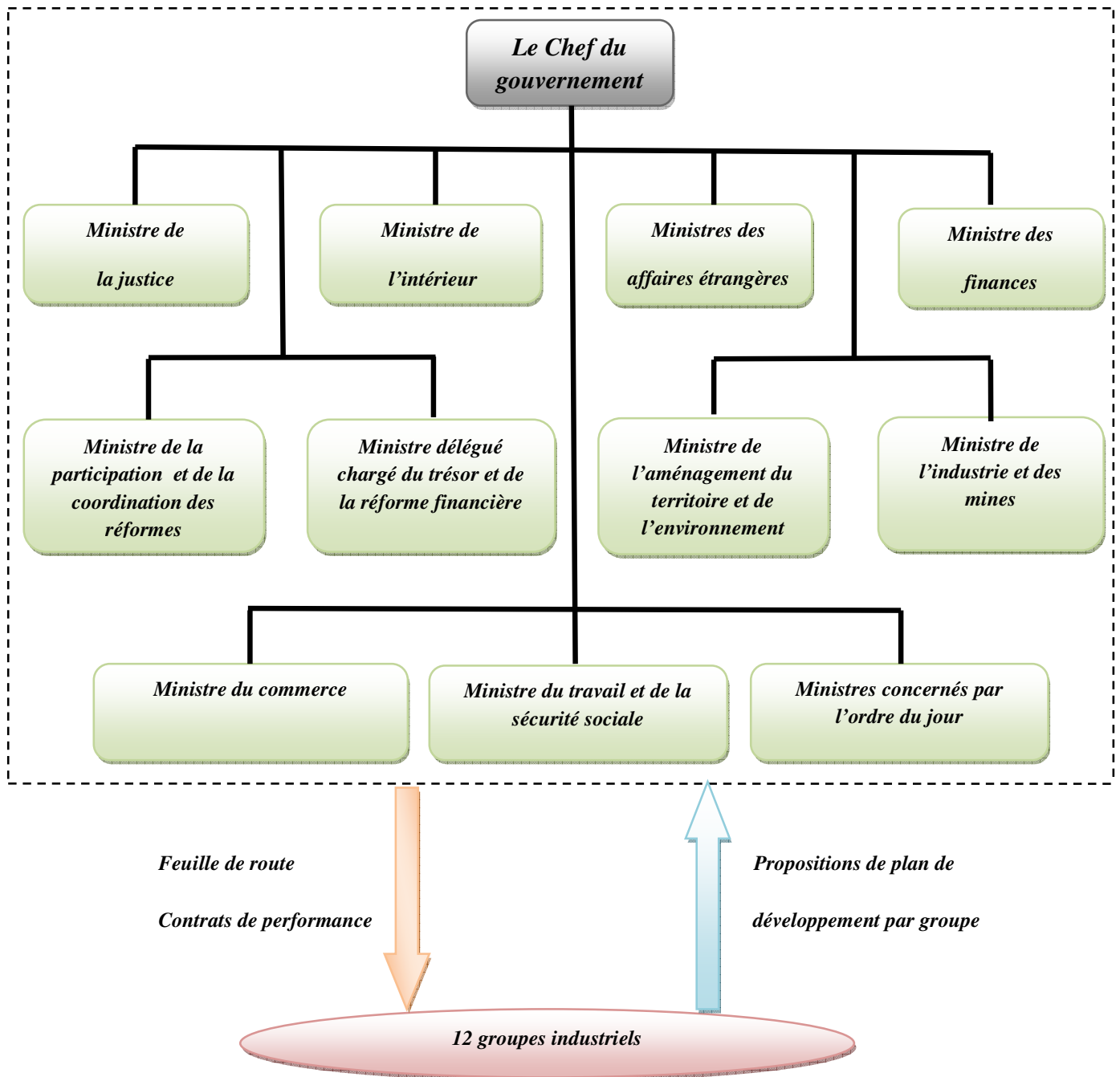


Source : Ministère de l'industrie et des mines, Analyses PwC Strategy (2016).

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.

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 le 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 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 EPE¹⁶². 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, p. 129*).

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.

¹⁶² 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.

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.

Section 2 : Analyse 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 actions¹⁶³ 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.

¹⁶³ 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.

2.1. Configurations actuelles des entreprises algériennes

Comme nous l'avons constaté dans les développements précédents, les EPE ont accumulé de nombreuses carences managériales, ce qui a renforcé la volonté de l'État de s'en débarrasser et à réviser sa stratégie, ainsi que la gouvernance de ces entreprises. En effet, les différentes réformes opérées sur les EPE très dispendieuses et qui se sont soldées par des échecs successifs, ont contraint l'État à opérer encore des réformes en espérant qu'elles soient l'ultime tentative de redressement visant à les rendre viables et, par voie de conséquence, attractives pour les investisseurs en vue d'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 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, p. 44). *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 entreprises¹⁶⁴. 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*

¹⁶⁴ 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.

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 rigueur, ou par un statut spécial fixé par voie réglementaire* ». Dans cette perspective, le principe émergent est une bonne gouvernance des EPE comparable à la 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)¹⁶⁵. Cette option a été privilégiée par l'Algérie pour la privatisation de la quasi-totalité des entreprises¹⁶⁶ (Debla, 2007 a, p. 66), 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'entreprise¹⁶⁷. 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

¹⁶⁵ 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.

¹⁶⁶ 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.

¹⁶⁷ 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).

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 légions. 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.

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>
<i>Hôtel El-Aurassi</i>	Tourisme	20 %	Introduction en Bourse	Revenus de la cession
<i>SAIDAL</i>	Chimie-pharmacie	20 %	Introduction en Bourse	Revenus de la cession
<i>ERIAD-Setif</i>	Agroalimentaire	20 %	Introduction en Bourse	Revenus de la cession
<i>SIDER (El-Hadjar)</i>	Sidérurgie	70 %	Ouverture du capital à LNM-ISPAT (Inde)	50 Milliards Dinars Modernisation
<i>ENAD</i>	Détergents	60 %	Ouverture du capital à Henkel (Allemagne)	Investissement de modernisation, marque

Source : 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, p. 51) et le manque d'attractivité vis-à-vis des investisseurs ou repreneurs étrangers¹⁶⁸.

Conséquemment, les entreprises privées (privatisées en totalité au profit des salariés) constituent la forme d'organisation la plus répondue, 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 (40% de parts de marché en Algérie)]. Ou 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'entreprises 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

¹⁶⁸ 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.

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.

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, pp. 123-124*). De plus, elle statue sur le 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, quant 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 (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 un 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'administrateur¹⁶⁹.

¹⁶⁹ 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.

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 est régi 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 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 supervisée 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, p. 39), et selon Aliouat Boualem de l'Université de Nice (France)¹⁷⁰, 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 efficacité 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 composants le CA sont élus par l'AG constitutive ou par l'AG ordinaire pour un mandat ne dépassant pas six années. Le statut 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 quelle 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.

¹⁷⁰ Symposium sur les entreprises familiales : le mode de gouvernance en question. Le quotidien *Elmoudjahid* du Lundi 06 Février 2017.

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'AGA¹⁷¹.

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 rémunération et de nomination, comité de gouvernance et comité stratégique, peuvent être créés selon les besoins.

¹⁷¹ 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, p. 15).

Par ailleurs, le CA doit être propriétaire d'un nombre d'actions représentant au minimum 20% du capital social¹⁷². Le nombre minimum d'actions détenues par chaque administrateur est fixé par les statuts¹⁷³.

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 rémunération¹⁷⁴.

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.

¹⁷² Cette disposition n'est pas applicable aux EPE dont les actions sont détenues uniquement par l'État.

¹⁷³ 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.

¹⁷⁴ 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, p. 31).

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, 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.

Notant 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 résident¹⁷⁵ représente 51% au moins du capital social¹⁷⁶. 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

Nombre d'opérations	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Total
Privatisation totale	5	7	50	62	68	18	210
Privatisation partielle (> 50%)	1	2	11	12	7	1	34
Privatisation partielle (< 50%)	0	3	1	1	6	2	13
Reprise par les salariés (RES)	8	23	29	9	0	7	76
Partenariat (joint-ventures)	4	10	4	2	9	1	30
Cession d'actifs à des repreneurs privés	2	13	18	30	20	7	90
Total	20	58	113	116	110	36	453

Source : ministère de l'industrie et de la promotion des investissements¹⁷⁷.

¹⁷⁵ L'actionnariat national résident peut être constitué par l'addition de plusieurs partenaires et ne se limite pas uniquement à l'actionnariat public.

¹⁷⁶ 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.

¹⁷⁷ http://www.mipi.dz/index_fr.php?page=priv&titre=priv5

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.

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.

Section 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, quelles soient publiques, privées ou hybrides, en examinant leurs architectures organisationnelles et institutionnelles. Toutefois, nous nous 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	
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 : de l'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 d'avantage 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

	<i>Système de gouvernance orienté marchés (SGM)</i>	<i>Système de gouvernance orienté réseaux (SGR)</i>
<i>Dimension préventive</i>		
<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	
<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 : de l'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 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%¹⁷⁸.

¹⁷⁸ 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.

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

	<i>Système de gouvernance orienté marchés (SGM)</i>	<i>Système de gouvernance orienté réseaux (SGR)</i>
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
<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 : de l'auteur.

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 primaire¹⁷⁹, 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 marchés¹⁸⁰, 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.

¹⁷⁹ 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 Saidal (KPMG : Guide Investir en Algérie, 2015, p. 46).

¹⁸⁰ 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.

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'Entreprise (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 »¹⁸¹ édité en 2004 et des recommandations de celle-ci, dont l'Algérie est 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 privatisées¹⁸², 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, p. 23).

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.

¹⁸¹En 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.

¹⁸²Ce 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.

- 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, p. 36).

- 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 quelle corrobore avec les intérêts de l'entreprise ; recrutement des membres de l'équipe exécutive et procéder à leur installation ; 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 du chapitre 4

Dans ce chapitre, nous avons examiné le parcours des entreprises algériennes de l'indépendance du pays à nos jours. Le premier constat que nous avons formulé a trait à son caractère dispendieux, amplifié en cela par les nombreux les échecs accumulés tout au long des différentes réformes opérées.

Ainsi, nous avons remarqué l'existence de nombreuses dissemblances entre le secteur public et le secteur privé en Algérie. Au moment où le secteur privé se développe d'une manière continue tout en innovant en matière de management, le secteur public n'en finit pas avec les anciennes méthodes managériales héritées d'un passé hautement dirigiste voire autoritariste et ce, malgré les réformes récentes opérées par l'État. Cela est d'autant plus problématique que ce secteur ne peut guère échapper aux nouveaux défis et contraintes que lui imposent la conjoncture et l'environnement actuels de l'économie algérienne (étendue de la concurrence, marchés, efficacité, efficience...).

Le deuxième constat est lié à la grande dépendance du fonctionnement organisationnel des entreprises vis-à-vis du cadre institutionnel. En effet, le fonctionnement managérial demeure, malgré les réformes et les contraintes, soumis aux décisions et injonctions des détenteurs du pouvoir politique. Cette dépendance est néanmoins plus frappante dans les EPE que dans les entreprises privées ou mixtes, et ceci est la conséquence de disparités dans leur système de gouvernance. Nous avons observé, en effet, que le fonctionnement ainsi que la dynamique des différents mécanismes de gouvernance des entreprises algériennes diffèrent selon qu'il s'agisse 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 par ailleurs, des niveaux hétérogènes de création de valeur organisationnelle, et par conséquent des degrés différents d'efficacité organisationnelle. C'est ce que nous tenterons de vérifier dans les chapitres à venir...

Chapitre 5: Délimitation du champ d'investigation et choix de l'approche de recherche empirique.

Section 1: Synthèse de l'analyse théorique et rappel des hypothèses de recherche.

Section 2 : Nature de la recherche et origines des données.

Section 3 : Conduite de l'étude empirique qualitative sur les entreprises algériennes.

Introduction

Dans ce cinquième chapitre, nous allons exposer notre réflexion méthodologique consistant en une tentative de modélisation des liens complexes entre les mécanismes de gouvernance, la création de valeur et l'efficacité organisationnelle. Puis, nous nous pencherons sur le choix de l'approche instrumentale du phénomène étudié, le choix du positionnement méthodologique par rapport à la problématique de recherche et les moyens de recueil et d'analyse des données nécessaires à l'étude et l'interprétation des faits, ainsi que leur articulation avec les liens théoriques établis.

L'objet du présent chapitre consiste donc à présenter et à expliciter notre choix de ainsi que notre positionnement épistémologique, lesquels sont issus des résultats théoriques auxquels nous sommes parvenus au terme de la première partie de cette thèse. Dans ce sens, nous consacrerons la première section de ce chapitre à une synthèse théorique ainsi qu'à un rappel des propositions théoriques précédentes, ce qui constitue une étape fondamentale pour une meilleure compréhension de notre démarche empirique à venir... La seconde section du chapitre, quant à elle, tendra à délimiter notre champ d'investigation empirique et à présenter la démarche, la méthode et les techniques utilisées pour esquisser puis conforter les nécessaires éléments de réponse à notre problématique initiale. La troisième section, enfin, présentera les arguments ayant milité pour le choix des entreprises que nous avons retenues en vue de notre enquête de terrain.

Section 1: Synthèse de l'analyse théorique et rappel des hypothèses de recherche

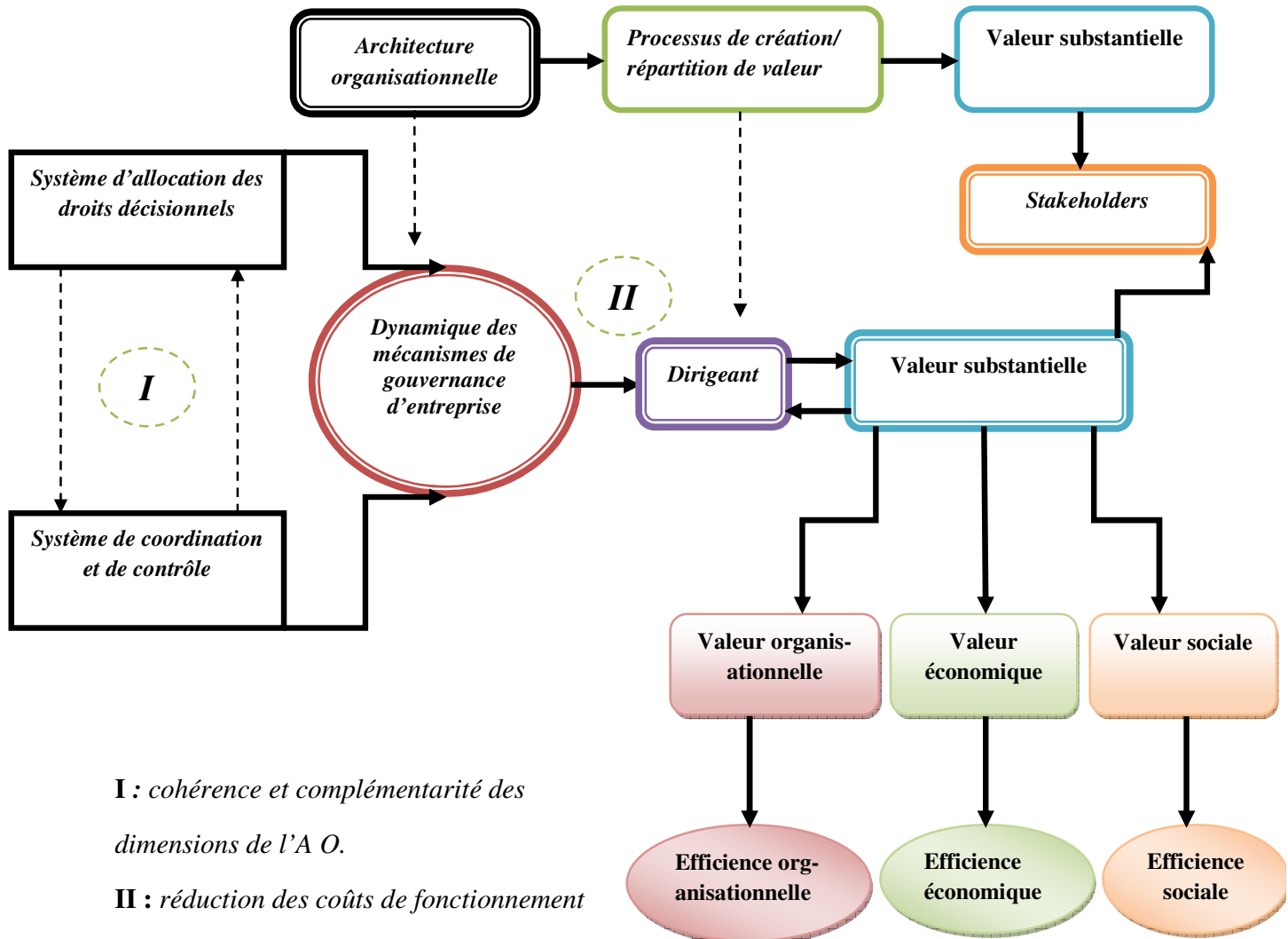
Les développements théoriques de la première partie ont été consacrés à décrire le fonctionnement des systèmes de gouvernance à l'aune de différentes théories. À présent, nous passons d'une optique descriptive puis déductive et analytique, vers des considérations normatives permettant d'apprécier la contribution du système de gouvernance à l'efficacité organisationnelle de la firme. Néanmoins, face à cette profusion de résultats et développements théoriques, une tentative de synthèse et un rappel des hypothèses de cette recherche s'imposent.

1.1. 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 intégrale 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 allons tenter à l'aide du schéma suivant d'illustrer cette dynamique organisationnelle, à travers les liens établis entre l'A O et la gouvernance d'entreprise et leur implication dans la création de valeur et de l'efficacité organisationnelle.

Figure N°15: Tentative de lecture de la dynamique organisationnelle à travers l'approche intégrale de la gouvernance d'entreprise



I : cohérence et complémentarité des dimensions de l'A O.

II : réduction des coûts de fonctionnement et d'organisation (efficience organisationnelle).

Source : de l'auteur (inspiré 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, p. 09). Cela suppose l'adoption d'une démarche normative consistant à définir les déterminants du fonctionnement organisationnel permettant une efficacité 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'efficacité 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.

À présent et à la lumière des différents développements proposés sur la perception théorique des organisations traités dans le chapitre 2, et des diverses approches de la gouvernance développées tout au long du chapitre 3, nous pouvons désormais mettre en avant la démarche ou l'approche la plus pertinente pour l'analyse de la relation entre les systèmes de gouvernance et l'efficacité organisationnelle. Ainsi, et conscients des difficultés opérationnelles que présentent particulièrement les théories cognitives, nous nous plaçons volontairement sur l'approche intégrale ou élargie de la gouvernance d'entreprise. Notre choix est motivé par deux raisons principales : *premièrement*, cette approche se réfère à la TPA et ses prolongements pour la valeur partenariale et les leviers disciplinaires permettant de l'obtenir ; *deuxièmement*, elle introduit les leviers cognitifs de création de valeur. C'est pour ces raisons que nous estimons qu'elle constitue l'approche la plus indiquée pour l'analyse de la valeur organisationnelle pour l'ensemble des parties prenantes. Nous nous situons donc dans l'approche intégrale de la gouvernance qui reprend certains fondements des théories contractuelles des organisations, notamment la théorie positive d'agence et la théorie des coûts de transaction, ainsi que ceux des théories cognitives et comportementales.

Conformément à cette perspective, notre travail nous conduit inévitablement à l'analyse du processus décisionnel, du système de gouvernance de l'entreprise

(mécanismes internes de gouvernance)¹⁸³ 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 (actionnariale et partenariale), excepté que nous considérons qu'elles ne sont pas capables séparément de nous permettre d'intégrer certains facteurs cognitifs qui nous semblent incontournables pour l'analyse de la valeur organisationnelle constituant le point nodal de l'efficacité 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'efficacité organisationnelle. Par voie de conséquence, il portera sur l'efficacité de l'organisation et ses déterminants¹⁸⁴, et la structure de la gouvernance interne, à savoir : les processus décisionnels, les mécanismes de gouvernance et les relations partenariales.

Cependant, avant d'aborder la démarche et la méthode de recherche empirique qui constitue l'objectif fondamental de cette deuxième partie de notre travail doctoral, il importe de rappeler les différentes hypothèses ou propositions que notre cadre théorique a générées.

1.2. Rappel des résultats théoriques et des hypothèses (propositions) de recherche

En ce qui concerne les hypothèses de notre recherche, nous en avons établi deux catégories : 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 :

¹⁸³ 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'efficacité organisationnelle qui porte particulièrement sur les aspects internes de l'entreprise.

¹⁸⁴ *Menard* (1993) énumère quatre déterminants de l'efficacité organisationnelle: la structure de décisions, les mécanismes de coordination interne, les procédures d'incitation et de motivation et les systèmes d'information.

H 1 : en intervenant sur le processus décisionnel et le comportement des dirigeants, le système de gouvernance impacte l'A O et, par ricochet, l'efficacité organisationnelle de la firme.

H 2 : l'efficacité 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.

H 3 a : les systèmes de gouvernance des entreprises sont aussi hétérogènes que la diversité des formes organisationnelles les caractérisant.

H 3 b : si les niveaux d'efficacité 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 :

R 1 : la forme et le processus décisionnel de l'entreprise sont déterminés par sa structure de propriété.

R 2a : 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.

R 2b : 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'exception du CA dont le rôle est insignifiant du fait que le contrôle est assuré par l'actionnaire dominant.

R 3 : la propriété publique associée à un actionnariat concentré induit des dysfonctionnements majeurs des mécanismes internes du système de gouvernance.

R 4a: 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.

R 4b: 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.

R 4c: 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.

R 5a: le processus décisionnel décentralisé associé à une latitude managériale adéquate augmente l'appropriation de la valeur par les actionnaires.

R 5b : 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.

R 5c: 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.

R 5d : 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.

R 6a : les entreprises publiques monopolistiques sont inefficaces de 2^{ème} degré, mais elles pourraient être efficaces de 3^{ème} rang (efficacité interne).

R 6b : les entreprises publiques concurrentielles sont efficaces de 3^{ème} degré, mais inefficaces de 2^{ème} degré (critère de réparabilité).

R 6c : les entreprises privées pourraient être efficaces de 2^{ème} degré (efficacité 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.

La véracité de ces différentes hypothèses, nous allons la vérifier sur le terrain, *i.e.* en confrontant ces hypothèses à la réalité des entreprises algériennes. Pour cela, nous aurons besoin d'une stratégie de recherche. Dans la section suivante, nous exposerons notre réflexion méthodologique qui a induit notre méthode de recherche empirique.

Section 2 : Nature de la recherche et origines des données

Dans cette section consacrée à la méthode de recherche empirique, nous procéderons *premièrement* par la description de la nature de notre recherche, car c'est elle qui va déterminer toute la procédure empirique ; *deuxièmement*, nous exposerons notre approche de recherche, pour terminer au final par l'exhibition de la méthode de recherche que nous aurons adopté.

2.1. Choix du type de recherche

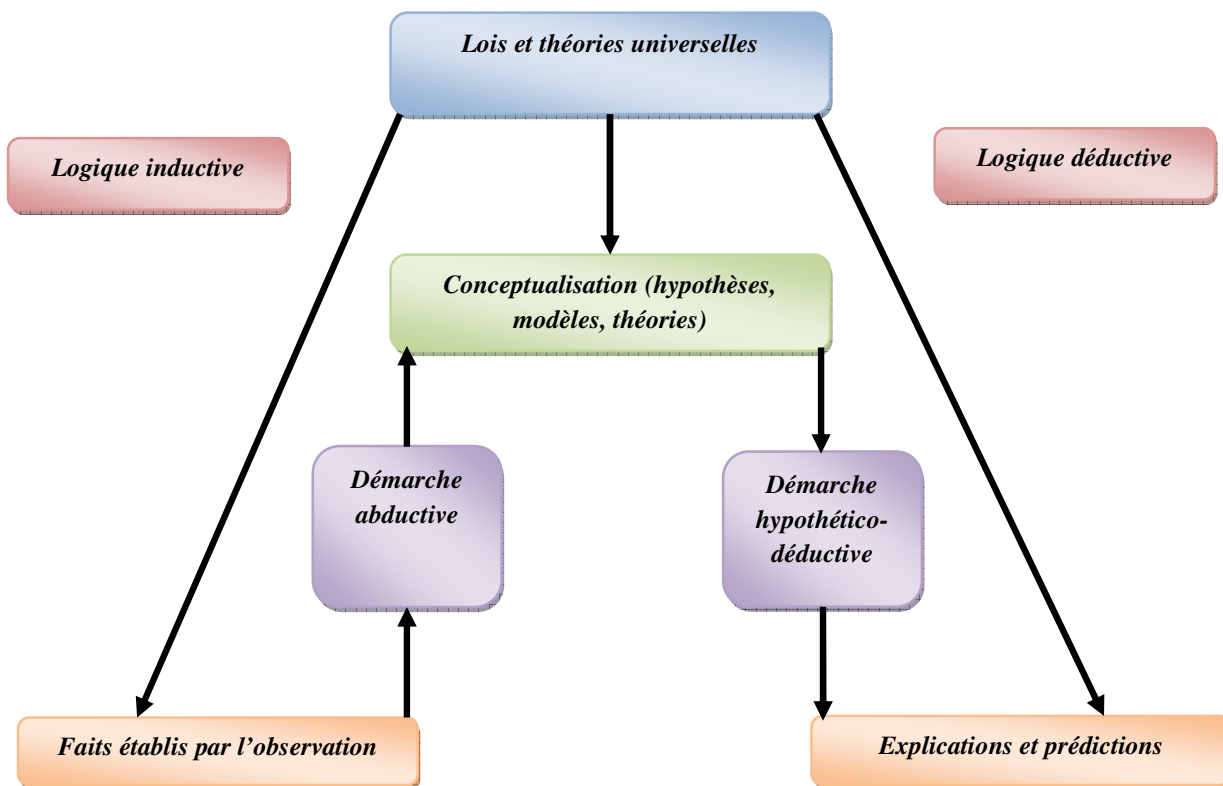
On distingue prosaïquement quatre catégories de recherche en fonction de l'orientation de l'effort de recherche : la *recherche descriptive* qui cherche à décrire les faits qui se manifestent dans un objet d'étude, en offrant une représentation exacte des événements sans essayer de les analyser. La *recherche exploratoire* qui vise à identifier des problèmes ou caractéristiques de situations ou événements complexes. Il ne s'agit plus de se limiter uniquement à recenser les faits ou de développer des hypothèses, mais de procéder par une démarche plus analytique consistant à conduire une étude à partir de certaines idées. La *recherche explicative* qui repose sur des propositions ou des hypothèses que l'on teste empiriquement, de ce fait elle se détache des faits observés. La *recherche prédictive* qui a pour but de concevoir des scénarios sur la base d'un ensemble de prévisions.

Sur la base de ces quatre catégories de recherche, deux figures méthodologiques classiques peuvent être adoptées¹⁸⁵ : *Premièrement*, le modèle hypothético-déductif qui explique la théorie pour aller ensuite vers la pratique, *i.e.* du général au particulier. En d'autres termes, cette démarche consiste à construire au préalable à l'investigation empirique, les hypothèses et propositions théoriques issues du cadre conceptuel choisi. Le processus de recherche scientifique dans cette optique débute par l'exhibition de la problématique de recherche et la confection du cadre théorique, ainsi que la formulation des hypothèses, puis la définition du cadre opératoire, et enfin la confrontation des hypothèses à la réalité en déduisant le bien-fondé des hypothèses ou au contraire, leur irréalisme. *Deuxièmement*, le modèle empirico-inductif suit un chemin antinomique ; le processus scientifique démarre du cadre pratique ou empirique basé sur l'expérimentation, afin de remonter du particulier ou de l'observable (terrain) vers le général (théorie) (Garfatta, 2011, p. 168).

Pour le *premier* modèle, le raisonnement se base sur les hypothèses théoriques de départ pour expliquer les phénomènes réels. Si ces hypothèses sont en adéquation avec la réalité, elles permettraient d'expliquer ou d'interpréter celle-ci. En revanche, si les hypothèses se trouvent en décalage par rapport à la réalité, elles ne sauraient l'expliquer. Quant au *second* modèle, il débute par l'observation des phénomènes et faits réels pour théoriser ou établir une loi générale, qui pourrait s'avérer parfois soit erronée, soit ne s'appliquant pas au cas étudié, donc difficile voire impossible à généraliser. Cela implique que chaque modèle s'applique à une catégorie de recherche donnée.

¹⁸⁵ En réalité, il existe plusieurs approches scientifiques de la connaissance qui dépendent de la nature de recherche (descriptive, explicative et /ou prédictive). Elles ne s'opposent pas, mais elles divergent selon l'approche instrumentale de l'observation qu'elles mobilisent (déductive, inductive, analytique, clinique, expérimentale, statistique) [Wacheux (1992), in Chatelin (2005), p.5].

Figure N° 16: les quatre démarches de recherche



Source : Thiétart & al., (2003)¹⁸⁶.

Quant au choix du type de recherche, nous nous sommes appuyés sur un *roadmap* du projet de recherche élaboré par *Chatelin* (2005). L'auteure identifie trois points fondamentaux qui doivent être à l'esprit dans la conduite d'un projet de recherche : la délimitation de l'objet d'étude, l'objectif de recherche assigné et le type de connaissance que l'on estime pouvoir construire et son chemin d'élaboration constructiviste (C) ou hypothético-déductif (HD).

Il y a lieu de souligner toutefois qu'il n'y a pas de modèle qui soit meilleur que l'autre, mais des modèles qui soient préférés à d'autres, compte tenu du cadre de recherche, de la problématique et de l'objectif visé.

En ce qui concerne notre thème de recherche qui porte sur les implications des systèmes de gouvernance sur l'efficacité organisationnelle des entreprises, celui-ci

¹⁸⁶ In, *Taleb* (2013), p. 206.

requiert une approche hypothético-déductive correspondant au mieux à nos objectifs de recherche exploratoires et explicatifs. En effet, même si la première étape de notre démarche de recherche nous classe temporairement ou *a priori* dans une démarche descriptive, du fait que nous visons à comprendre les notions d'efficacité et de la gouvernance d'entreprise, en réalité l'objectif de cette recherche est explicatif, car nous cherchons, d'un côté, à expliquer les liens théoriques entre la dynamique organisationnelle induite par les mécanismes de gouvernance, la création de valeur et l'efficacité organisationnelle et, d'un autre côté, les raisons d'une éventuelle disparité des niveaux d'efficacité enregistrés par les entreprises algériennes. L'objectif est également exploratoire, car nous visons également à comprendre le fonctionnement organisationnel des entreprises algériennes à travers leur système de gouvernance et à clarifier les variables explicatives de l'efficacité/inefficacité organisationnelles, repérées dans le cadre conceptuel et théorique de ce travail.

Notre problématique rappelons-le est la suivante : parmi les formes organisationnelles des entreprises algériennes, quelles en sont les plus efficaces compte tenu de leur système de gouvernance ? Quant aux variables¹⁸⁷ elles sont qualitatives, car les données que nous comptons obtenir ne correspondent pas à des quantités numériques, mais plutôt à des mots et des symboles. Ces variables portent sur les processus décisionnels (V1) (décentralisation/centralisation), la latitude managériale (V2) (forte, médiane ou faible), le système de rémunération des dirigeants (V3) (indexée à la performance comptable ou non), la création de valeur organisationnelle (V4) et la structure de propriété (V5) (actionnariat diffus ou concentré).

Nous souhaitons, par ailleurs expliquer à travers les différentes hypothèses ou résultats théoriques, comment les mécanismes de gouvernance, en agissant sur les caractéristiques variables des composantes de l'architecture organisationnelle, impactent les niveaux de création de valeur organisationnelle.

¹⁸⁷ Une variable est une composante d'une hypothèse (concept, phénomène, etc.) à laquelle on peut attribuer diverses valeurs et qui, comme son nom l'indique, varie (*Dahak et Kara, 2015, p. 71*).

Tableau N°25: "Roadmap" du projet de recherche : les questions principales à élucider

Délimitation de l'objet de l'étude du chercheur	Objectif (s) de recherche				Conception de connaissance (s)			
	Décrire	Explorer	Expliquer	Prescrire	C	HD	quantitative	qualitative
Thème principal		X1	X2			X		
Quelle problématique ? la question centrale		P1	P2					
Quelles variables centrales ?		V1, V2, V3, V4, V5.						V1, V2, V3, V4, V5.
Quelles hypothèses sous-jacentes ?						H		
Quel (s) type (s) de connaissance (s) ?								C

Source : adapté de Chatelin (2005).

Finalement, en partant du cadre théorique, de la problématique générale, des différentes conjectures théoriques et des objectifs de ce travail doctoral, nous estimons que le modèle hypothético-déductif est le plus approprié et c'est ce raisonnement que nous avons privilégié.

2.2. 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, p.212).

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 (Dahak et Kara, 2015, p.68).

Selon Newman & Benz (1998)¹⁸⁸, 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* »¹⁸⁹.

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

¹⁸⁸ In, Taleb (2013), p. 200.

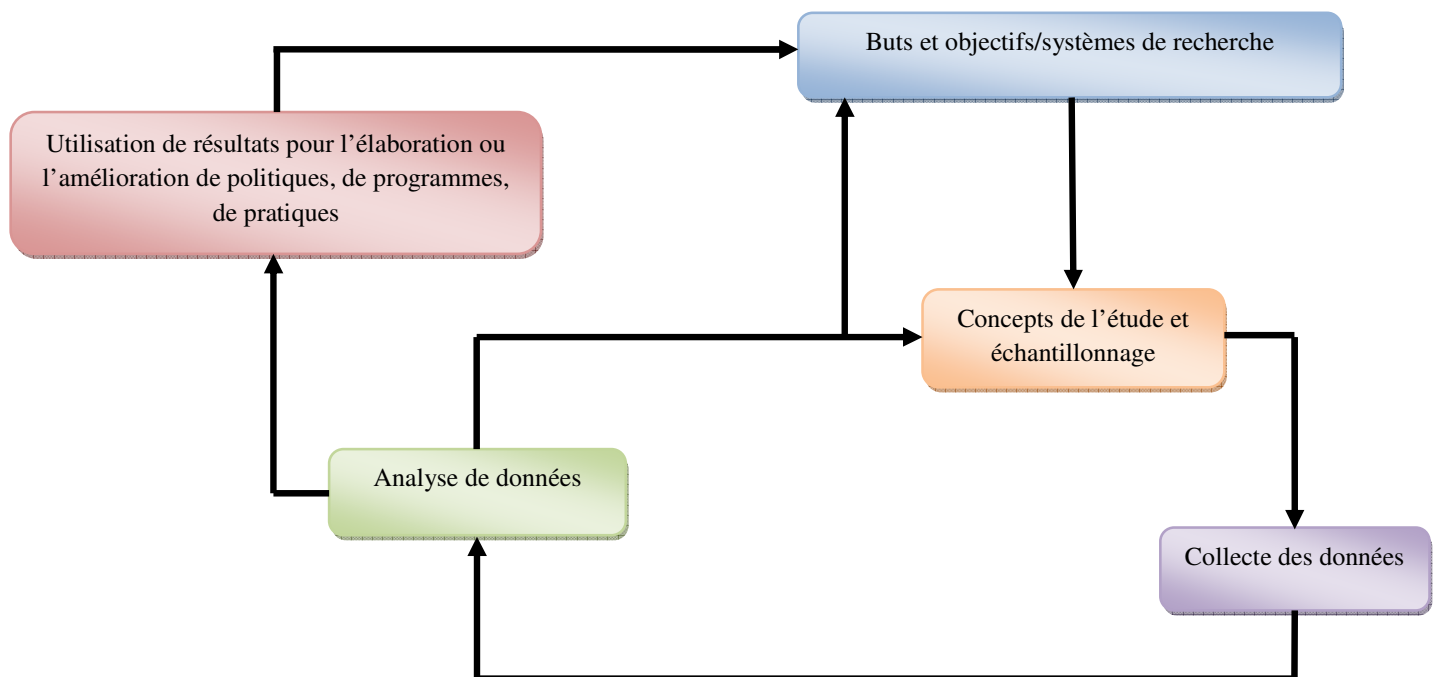
¹⁸⁹ Idem.

qu'elle constitue la démarche ou la méthode la plus utilisée dans les sciences sociales et humaines¹⁹⁰.

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 doctoral est qualitative, cela implique l'adoption de cette démarche qualitative.

La figure suivante reprend les différentes étapes du processus de la recherche qualitative.

Figure N° 17: Processus itératif de la recherche qualitative



Source : adaptée de Crabtree, B.F. et Miller, W.L., eds (1992)¹⁹¹.

¹⁹⁰ 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.

Sur la base de ce processus de recherche qualitative, nous allons construire la partie concernant la recherche empirique de notre thèse.

2.3. Méthode de recherche

Avant tout, il y a lieu de distinguer entre la méthode et la méthodologie. La méthode de recherche (technique) indique la manière dont un chercheur utilise ses différents outils de collecte et de l'analyse de données, et les différentes opérations qui lui permettent d'atteindre ses objectifs. À ne pas confondre avec la méthodologie, qui est un ensemble de méthodes et de techniques qui guident l'élaboration d'une recherche et orientent la démarche scientifique (approche).

2.3.1. Stratégie de recherche

La vérification des différents résultats théoriques implique un examen empirique qui traite principalement de l'architecture organisationnelle et des mécanismes de gouvernance des diverses entreprises ayant des structures de propriété hétérogènes. Cependant, il existe trois types de méthodes de recherche connues et susceptibles d'être adoptées pour notre travail de recherche: la méthode basée sur l'étude de cas, la méthode fondée sur l'enquête et la méthode historique.

Le choix d'une stratégie ou méthode de recherche renvoie fondamentalement à la nature de la problématique étudiée et aux hypothèses de recherches formulées dans le cadre théorique, qu'il y lieu de vérifier. Dans cet esprit, nous avons orienté notre choix sur une méthode de recherche basée sur une étude de cas multiples¹⁹². Les raisons qui ont guidé notre choix sont nombreuses. *Premièrement*, pour une meilleure représentativité et plausibilité de cette recherche, mais aussi afin de mener une étude comparative pour

¹⁹¹ In, *extraits de guides pour la recherche qualitative* (2006), p. 07.

¹⁹² Yin (2003) distingue quatre méthodes de cas, classées en deux dimensions : un seul cas vs multiples cas, et cas holistique vs cas encadré. Dans la première dimension, un seul cas est sélectionné de par son caractère critique, extrême, unique ou typique. Il offre une opportunité d'observer et d'analyser un phénomène peu considéré auparavant. La méthode de multiples cas est utilisée dans le but de vérifier la répétitivité des résultats dans plusieurs cas de figures (étude comparative). Dans la deuxième dimension, le cas holistique se réfère à l'unité d'analyse, *i.e.* si l'étude concerne l'organisation en tant qu'ensemble indivisible, donc l'étude de cas est holistique. Pour ce qui est du cas encadré, si l'étude porte sur plusieurs sous-unités d'une organisation, elle induit l'implication de plusieurs unités d'analyse appelées étude de cas encadré.

constater si les conclusions d'un cas se reproduisent dans les autres cas ou non. *Deuxièmement*, notre choix d'une stratégie de recherche orientée sur une étude de cas est dicté par le degré élevé de la compatibilité de cette méthode de recherche avec la recherche qualitative que nous avons choisie et par le fait que notre modèle d'analyse de la relation entre les systèmes de gouvernance et l'efficacité organisationnelle des entreprises algériennes relève singulièrement de la compréhension en profondeur de phénomènes complexes susceptibles de s'étaler dans le temps. En effet, la méthode d'étude de cas est une méthode de recherche qualitative et c'est pour cette raison qu'elle est utilisée souvent dans les recherches dont la nature est explicative ou exploratoire (Sekaran, 2003, p. 36). Les études de cas sont particulièrement utiles lorsque le chercheur vise à comprendre des individus particuliers, des problèmes ou des situations de manière très approfondie, ou lorsqu'il s'agit de cas riches en informations qui permettront d'éclairer judicieusement le phénomène étudié. De plus, lorsqu'il est difficile de séparer le phénomène étudié de son contexte, l'étude de cas est une méthode de recherche tout à fait adaptée. Cela relève fortement de la nature de la problématique posée, des hypothèses émises dans notre travail de recherche et des données à recueillir, ainsi que des résultats du chapitre précédent concluant à la dépendance des systèmes de gouvernance des entreprises algériennes du contexte institutionnel et économique national.

La méthode des études de cas ne parviennent pas à s'affranchir du problème de l'absence de règles de décision et de procédures admises (Chatelin, 2001, p.222). C'est pour cette raison que certains auteurs, tel que Yin (2003), proposent une démarche répondant à une stratégie analytique en trois étapes successives : réduction des données brutes, projection empirique et déduction des résultats.

En somme, notre choix de l'étude de cas relève d'un choix stratégique de recherche, mettant en adéquation notre problématique et les exigences scientifiques du terrain qu'elle convoite et auxquelles elle ambitionne d'y parvenir.

2.3.2. Protocole ou " design " de recherche (stratégie d'investigation)

Tout travail de terrain est très exigeant et nécessite une très grande rigueur : la nécessité d'avoir soigneusement choisi et rigoureusement mis en œuvre la méthode de

recherche ; l'importance d'avoir effectué une reconnaissance préalable du terrain et de s'être assuré de la faisabilité du travail ; et l'importance d'une très grande rigueur dans la manière dont les résultats sont enregistrés, les notations sont prises, les interviews menées et enregistrées (Beaud, 2005, p. 60).

L'analyse qualitative des données est encore plus exigeante en efforts et en rigueur; elle interpelle le recours à l'étude de cas qui, en raison du nombre important d'interprétations des données qualitatives, expose le chercheur à des subjectivités. Il est donc nécessaire de recourir à un protocole ou *design* de recherche qui permet au chercheur de bien expliquer la logique de sa recherche (des observations aux propositions, puis aux résultats). Il représente le plan qui constitue le fil conducteur autour duquel s'articulent les différentes composantes d'une recherche. Ce *design* de recherche permet ainsi de relater la mise en liens entre le terrain et son explication théorique (Chatelin, 2005, pp. 15-21). Le *design* de recherche décrit ainsi les lignes directrices qui lient les paradigmes théoriques à la stratégie de recherche et aux méthodes de collecte d'informations (Giordano & al., 2003 ; Evard & al., 2003)¹⁹³.

Donc, un *design* cohérent, pertinent et explicite d'une recherche est un élément fondamental de sa validité et de son appréciation par les lecteurs. En effet, d'un côté il constitue comme nous l'avons souligné un guide que le chercheur utilise pour s'orienter dans le processus complexe de la recherche. D'un autre côté, il permet une fois le manuscrit de recherche rédigé, une lecture claire de la logique et des étapes du processus de recherche.

À cet égard, la mise en relations des données empiriques avec nos hypothèses et résultats théoriques à travers un modèle théorique, nécessite l'élaboration et le suivi d'un protocole ou *design* de recherche permettant une conduite logique et pertinente de l'étude de cas. Ce protocole de recherche va nous orienter tout au long de nos investigations empiriques. Toutefois, celui-ci n'est pas immuable, il évolue au cours du temps et au fur et à mesure que les informations et les données sont recueillies et examinées.

¹⁹³ In, Taleb (2013), p. 206.

Conformément à notre cadre théorique et conceptuel, nous avons adopté une démarche hypothético-déductive fondée sur une approche de recherche qualitative. Cette dernière induit un *design* de recherche composé de trois étapes essentielles : nous commençons par une l'étape de la *description* consistant à chercher après des données riches et profondes (contrairement aux études de grande envergure exigées par les approches quantitatives, qui portent sur l'étendue mais pas sur la profondeur et la richesse des données). Nous nous appuyons sur des entretiens et des questionnaires pour une meilleure interprétation des observations. L'étape suivante est la *classification et codage* des données qui consiste à structurer et réduire les données, et à identifier les variables principales et ce, en fonction des codes établis. Enfin, nous terminons par l'étape de la *connexion* qui porte sur l'analyse et la connexion des données réduites aux concepts, hypothèses et résultats théoriques, afin de faire apparaître les différents liens entre les propositions théoriques et les faits.

A- Collecte et origines des données

Nous exposerons dans ce point les outils auxquels nous avons eu recours pour récolter les données et les informations qui vont constituer la base de données nécessaire à notre étude de cas. Ensuite, nous expliquerons les origines ou les sources de ces données. Mais avant, nous décrirons dans un premier temps la nature des données dont nous avons besoin pour vérifier les différentes hypothèses que nous avons formulées.

a- Nature des données

Afin de réaliser notre étude, nous avons besoin de données qualitatives relatives à un ensemble de paramètres organisationnels de chaque entreprise de l'échantillon sélectionné.

- Données qui correspondent au degré de la centralisation/décentralisation du processus décisionnel ;
- Données se rapportant à la structure de propriété : structure de pouvoir et droit de vote.
- Données relatives au degré de la latitude managériale ;

- Données se référant à la composition du CA : composition et fonctionnement du CA susceptibles d'influencer la création et l'appropriation de la valeur ;
- Données relatives au contrôle hiérarchique et à la surveillance mutuelle ;
- Données corrélatives à la rémunération des dirigeants : modalités de rémunération et le niveau de satisfaction des dirigeants et cadres supérieurs ;
- Données sur le marché de travail en Algérie, notamment le marché des managers : les informations relatives à la structure du marché de travail en Algérie.

Etant donné la nature qualitative des informations que nous cherchons à recueillir, nous pouvons compter sur deux types de données : les données secondaires qui sont recueillies par d'autres personnes (chercheurs ou autres), à un moment donné, pour un type de recherche donné (objectif précis), avec une ou plusieurs méthodes données et qui sont disponibles à un moment donné de l'analyse (*Garfatta*, 2011, p. 170).

L'utilisation de données secondaires ou recueillies par d'autres offre des avantages au chercheur, car elles sont facilement accessibles et ne consomment pas énormément de temps pour les obtenir. De plus, si elles émanent d'origines fiables et d'un échantillon assez représentatif (au moins une représentativité des faits) et analysées avec la rigueur scientifique, elles peuvent constituer une base d'informations très utile pour le chercheur. Toutefois, ces données risquent de ne peut pas concorder ou correspondre que relativement à la problématique du chercheur (absence de certaines variables principales de la recherche). En outre, le traitement et l'interprétation de ces données peuvent souffrir d'incomplétude, d'ambiguïté et de certaines subjectivités liées à des biais des personnes qui les ont récoltées et traités, et parfois elles peuvent même être dépassées, ce qui peut au final influencer négativement sur les résultats de l'étude. En revanche, les données primaires sont celles récoltées par le chercheur lui-même et à travers des entretiens directs ou surtout des questionnaires et elles présentent des caractéristiques antinomiques comparativement aux données secondaires.

Pour palier les contraintes et les insuffisances relatives aux deux types de données, nous avons décidé de fonder notre recherche empirique sur les deux sortes de

données. Cependant, nous devons impérativement veiller sur la qualité et la fiabilité des informations recueillies.

b- Outils de collecte des données

Le choix de la collecte des données dépend de la nature et de l'approche de recherche, et partant de notre choix de type de recherche hypothético-déductive et exploratoire, et d'une approche qualitative, celles-ci nécessitent des outils ouverts, tels que les entretiens, les questionnaires ouverts, les observations et la narration. Toutefois, nous n'allons pas recourir à tous ces instruments.

Le tableau suivant illustre les différents outils de collecte de données que ce soit dans une approche quantitative ou qualitative.

Tableau N° 26 : Les différents outils de collectes des données

<i>Méthode</i>	<i>Méthodologies (approches)</i>	
	Quantitatives	Qualitatives
<i>Observation</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Travail préliminaire pour la création de questionnaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Compréhension "profonde" du fonctionnement d'une institution ou culture
<i>Enregistrements (Transcriptions)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse quantitative de contenus 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse de dialogues surtout
<i>Textes (analyse de)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse quantitative de contenus 	<ul style="list-style-type: none"> • Catégorisation et compréhension des concepts
<i>Entretiens</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaires plutôt fermés (grands échantillons) 	<ul style="list-style-type: none"> • Entretiens ouverts • Ou semi-structurés • (petits échantillons)

Source : Schneider (2006).

Dans la perspective de notre recherche, nous avons opté pour les entretiens et les questionnaires ouverts. Pour ce qui des entretiens, entre les trois types existants (entretien directif, semi-directif et entretien non-directif), nous avons privilégié l'entretien semi-directif. Celui-ci se caractérise par des niveaux de liberté et d'encadrement relativement réduits. Il est utile lorsque le chercheur souhaite s'informer sur des éléments précis

relatifs à certains objectifs préétablis (*Dahak et Kara, 2015, p. 96*). L'objectif de l'entretien semi-directif est d'obtenir les points de vue, les réflexions et les observations de personnes qui ont une connaissance particulière, un statut particulier, ou encore qui disposent d'informations auxquelles l'enquêteur ne peut avoir accès par d'autres moyens (*extraits de guides de la recherche qualitative, 2006, p. 9*) et ce, en laissant l'interviewé développer ses arguments (causalité positive). Ce type d'entretien offre au chercheur une certaine latitude de modifier ou d'orienter la discussion ou l'entrevue selon les réponses et les expériences individuelles des enquêtés et écarter, par conséquent, les questions qui n'engendrent pas d'informations pertinentes et utiles. Le principal avantage des entretiens reste la validité supposée des données produites, puisqu'elles sont générées directement par les interviewés. La validité consiste à vérifier la conformité des échelles de mesure utilisées, et à vérifier si les phénomènes mesurés sont bien ceux décrits (*Evrard & al., 2003*)¹⁹⁴. Par contre, la limite majeure de cet outil est le risque d'une faible fiabilité des données produites (*Le Page, 2011, p. 126*). Cette fiabilité est définie comme la mesure dans laquelle un instrument (questionnaire, test, entretien) donne les mêmes résultats sur les essais répétés (*Taleb, 2013, p. 276*)

Notre étude de cas requiert la collecte de données corrélatives aux différents éléments d'analyse, à savoir : les caractéristiques du processus décisionnel, structure décisionnelle de la firme, les diverses composantes du système de gouvernance et les relations partenariales entre les différents *stakeholders*. Cela exige la constitution des ensembles de données d'ordre généralement qualitatif pour chaque élément d'analyse, afin de repérer les similitudes et les dissemblances fondamentales. Nous allons également nous appuyer sur des entretiens semi directifs et centrés avec différents responsables des divers niveaux hiérarchiques, notamment les cadres supérieurs et intermédiaires pour chacune des entreprises sujettes à l'étude. Le but est d'éviter les contraintes liées à l'obligation de réserve auxquelles les responsables sont souvent soumis. À titre d'exemple, le processus décisionnel et la structure de propriété peuvent être appréhendés à partir d'entretiens, en plus des documents internes relatifs à la structure décisionnelle et l'organigramme de l'entreprise.

¹⁹⁴ In, *Taleb* (2013), p. 276.

Nous allons également utiliser un questionnaire ouvert (questionnaire d'entretien) dans le but de faciliter la collecte et la compréhension des données, et d'orienter en partie le discours et réponses des personnes interrogées autour du thème ou de débat que nous aurons définis au préalable, mais en donnant davantage de liberté aux personnes sollicitées pour développer leurs arguments. De plus, parfois certaines personnes sont moins à l'aise lorsqu'elles s'expriment oralement comme lors des entretiens. Dès lors, le questionnaire peut constituer un instrument complémentaire aux entretiens, susceptibles de nous fournir des données pertinentes et précises de la réalité, tout à fait intéressant.

B- Origines des données

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 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).

C- L'échantillon

Tout d'abord, nous tenons à souligner que les études qualitatives n'exigent pas de grands échantillons, 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.

Pour ce qui est des cas à étudier dans notre recherche, 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 théorique n'ayant pas repéré 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'efficacité 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)¹⁹⁵ et des entreprises hybrides (actionnariat dominant public)¹⁹⁶. 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.

¹⁹⁵ 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.

¹⁹⁶ 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.

2.3.3. Réduction des données brutes et modélisation théorique

Partant du *design* de recherche que nous avons élaboré, cette étape de notre stratégie d'investigation consiste à concevoir un lexique de codes qui nous permettra de réduire le nombre de données brutes et élaborer une base de données réduite, qui *in fine* nous aidera à construire notre modèle d'analyse. Pour la construction de ce modèle, nous nous sommes également inspirés du modèle élaboré par *Chatelin* (2001) dans le cadre de son travail de thèse de Doctorat que nous avons retouché pour l'adapter à notre problématique et nos hypothèses formulées précédemment.

A- Codage et élaboration d'une base de données réduite

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 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

Concept	Code	Affectation
Processus décisionnel	PD_n <ul style="list-style-type: none"> • PD_{sup} CENT_x • PD_{sup} DEC_x • PD_{inf} CENT_x • PD_{inf} DEC_x 	Information sur l'une des étapes du processus décisionnel qui caractérise : <ul style="list-style-type: none"> • Au niveau supérieur, un processus centralisé ou décentralisé. • Au niveau intermédiaire et inférieur, un processus centralisé ou décentralisé.
Mécanismes internes du système de gouvernance	MISG <ul style="list-style-type: none"> • CA • CH • SM 	Information relative aux mécanismes internes de gouvernance et leurs caractéristiques : <ul style="list-style-type: none"> • 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).
Type et structure de propriété	SP <ul style="list-style-type: none"> • SP_{pub} ACT_{diff} • SP_{pub} ACT_{conct} • SP_{priv} ACT_{diff} • SP_{priv} ACT_{conct} • SP_{hyb} ACT_{diff} • SP_{hyb} ACT_{conct} 	Information relative à la structure de l'actionariat associée au type de propriété : <ul style="list-style-type: none"> • Propriété publique monopolistique ou concurrentielle. • Propriété privée, actionariat diffus et concentré (actionnaire dominant public ou privé) • Propriété hybride, actionariat diffus et concentré (actionnaire dominant public ou privé)
Latitude Managériale	LAT-M <ul style="list-style-type: none"> • LAT-M_{prt} • LAT-M_{pb1} • 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. <ul style="list-style-type: none"> • Latitude managériale forte; • Latitude managériale faible; • Latitude managériale médiane.
Système de rémunération	SR <ul style="list-style-type: none"> • 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) <ul style="list-style-type: none"> • Rémunération indexée à la performance comptable et boursière. • Rémunération non indexée à la rémunération comptable et boursière.
Valeur organisationnelle partenariale appropriable	VOPA <ul style="list-style-type: none"> • 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). <ul style="list-style-type: none"> • Actionnaire; • Dirigeant; • Fournisseur (membre du GAP); • Client (membre du GAP); • Investisseur (membre du GAP); • Salarié (membre du GAP).

Source : de l'auteur (adapté de Chatelin, 2001).

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; *frt* : fort; *fbl* : 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)¹⁹⁷ 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.

¹⁹⁷ « 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	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprise publique stricto sensu: PD_{sup} CENT_x / PD_{inf} CENT_x • Entreprise privée (actionariat diffus) : PD_{sup} DEC_x / PD_{inf} DEC_x • Entreprise privée (actionnaire dominant) : PD_{sup} CENT_x / PD_{inf} DEC_x • Entreprise hybride (actionariat diffus) : PD_{sup} DEC_x / PD_{inf} DEC_x • Entreprise hybride (actionnaire dominant Étatique) : PD_{sup} CENT_x / PD_{inf} DEC_x • Entreprise hybride (actionnaire de contrôle privé) : PD_{sup} CENT_x / PD_{inf} DEC_x
R 2a; R 2b; R 3; R 4a; R 4b; R 4c	<ul style="list-style-type: none"> • $SP_{priv} ACT_{conct} * PD_{sup} CENT_x \rightarrow CA (-) - CH (+) - SM (+) MM$ • $SP_{priv} ACT_{diff} * PD_{sup/inf} DEC_x \rightarrow CA (+) - CH (-) - SM (+)$ • $SP_{pub} ACT_{conct} * PD_{sup/inf} CENT_x \rightarrow CA (-) - CH (-) - SM (-)$ • $SP_{hyb} ACT_{diff} * PD_{sup/inf} DEC_x \rightarrow CA (+) - CH (-) - SM (+)$ • $SP_{hyb} ACT_{pub/conct} * PD_{sup/inf} CENT_x \rightarrow CA (-) - CH (-) - SM (+) MM$ • $SP_{hyb} ACT_{priv/conct} * PD_{sup/inf} DEC_x \rightarrow CA (-) - CH (+) - SM (+) MM$
R 5a ; R 5b ; R 5c ; R 5d	<ul style="list-style-type: none"> • $[PD_{sup/inf} DEC_x * LAT-M_{firt/mdn}] \rightarrow VOPA_{act}(++)$ • $[PD_{sup/inf} DEC_x * SR_{indx}] \rightarrow VOPA_{clit}(++, \text{membre du GAP})$ • $[PD_{sup} DEC_x * LAT-M_{firt/mdn}] * [SR_{indx}] \rightarrow VOPA_{dig}(++, + \text{dirigeant actionnaire})$ • $[PD_{inf} DEC_x * SR_{indx}] \rightarrow VOPA_{sal}(++, + \text{membre du GAP})$ • $[PD_{inf} DEC_x * SR_{indx}] \rightarrow VOPA_{frs}(++, \text{membre du GAP})$ • $[PD_{sup/inf} CENT_x * SR_{n-indx}] \rightarrow VOPA(- -)$

Source : de l'auteur.

Légende :

MM : marché de managers; *priv* : privé ; *pub* : public; *hyb* : hybride

B- 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, p 119*). 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 précédent¹⁹⁸.

C'est ce qui nous a poussé 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

¹⁹⁸ 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 leur formes organisationnelles. Par ailleurs, dans une étude empirique menée par *Assous (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 entreprises 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.

des manifestations observables et concrètes des entreprises algériennes. Lors de la recension de nos variables de recherche, nous 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'efficacité/l'inefficacité 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 agréée 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

	$PD_{sup}DEC_x$	$PD_{sup}CENT_x$	$PD_{inf}DEC_x$	$PD_{inf}CENT_x$	$LAT-M_{fjt}$	$LAT-M_{mdn}$	$LAT-M_{fbl}$	SR_{indx}	SR_{n-indx}	GAP	Création de valeur (total+)
$VOPA_{dig}$	+	-	/	/	+	(ou) +	-	+	-	*	++ (+*)
$VOPA_{act}$	+	-	+	-	+	(ou) +	-	/	/		+++
$VOPA_{sal}$	/	/	+	-	/	/	/	+	-	*	+ (+*)
$VOPA_{clit}$	+	-	+	-	/	/	/	+	-	*	++ (+*)
$VOPA_{frs}$	/	/	+	-	/	/	/	+	-	*	+ (+*)

Source : de l'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 organisationnelle supplémentaire lorsqu'ils sont membres du groupe d'actionnaires partenaires (GAP). À titre d'illustration, on peut lire $VOPA_{dig}$ (+++ *) représentant $PD_{sup}DEC_x$, $LAT-M_{fri/mdn}$, SR_{indx} 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 : (**R 5a**, **R 5b**, **R 5c**, **R 5d**).

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'efficacité 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 (**R 2a**, **R 2b**, **R 3**, **R 4a**, **R 4b**, **R 4c**). 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_{supDEC_x}	$PD_{supCENT_x}$	PD_{infDEC_x}	$PD_{infCENT_x}$	
$SP_{pub} ACT_{conct}$ (R2a)		X		X	
$SP_{priv} ACT_{diff}$ (R2b)	X		X		
$SP_{priv} ACT_{conct}$ (R3)	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 : de l'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_{supDEC_x}	$PD_{supCENT_x}$	PD_{infDEC_x}	$PD_{infCENT_x}$	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)	

Source : de l'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 accumule trois (+), *i.e.* lorsque le contrôle exercé par les trois mécanismes de gouvernance est effectif.

Quant à l'évaluation de l'efficacité 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)¹⁹⁹ et ce, compte tenu des développements théoriques de la première partie qui ont conclu à la confusion de l'efficacité organisationnelle avec la création de valeur organisationnelle. Cela nous permettra de vérifier les hypothèses (**R 6a**, **R 6b**, **R 6c**, **R 6d**)²⁰⁰. L'efficacité 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.

C- Technique d'analyse des données

Pour analyser la base de données réduite obtenue, nous allons utiliser la méthode la plus appropriée pour le traitement des données qualitatives qui, contrairement aux

¹⁹⁹ Nous nous satisfaisons de l'analyse des parties prenantes internes à l'organisation, car notre étude porte sur l'efficacité organisationnelle qui, selon notre analyse théorique, est fonction de la réduction des dysfonctionnements organisationnels internes à l'entreprise et des coûts qui en découlent.

²⁰⁰ 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.

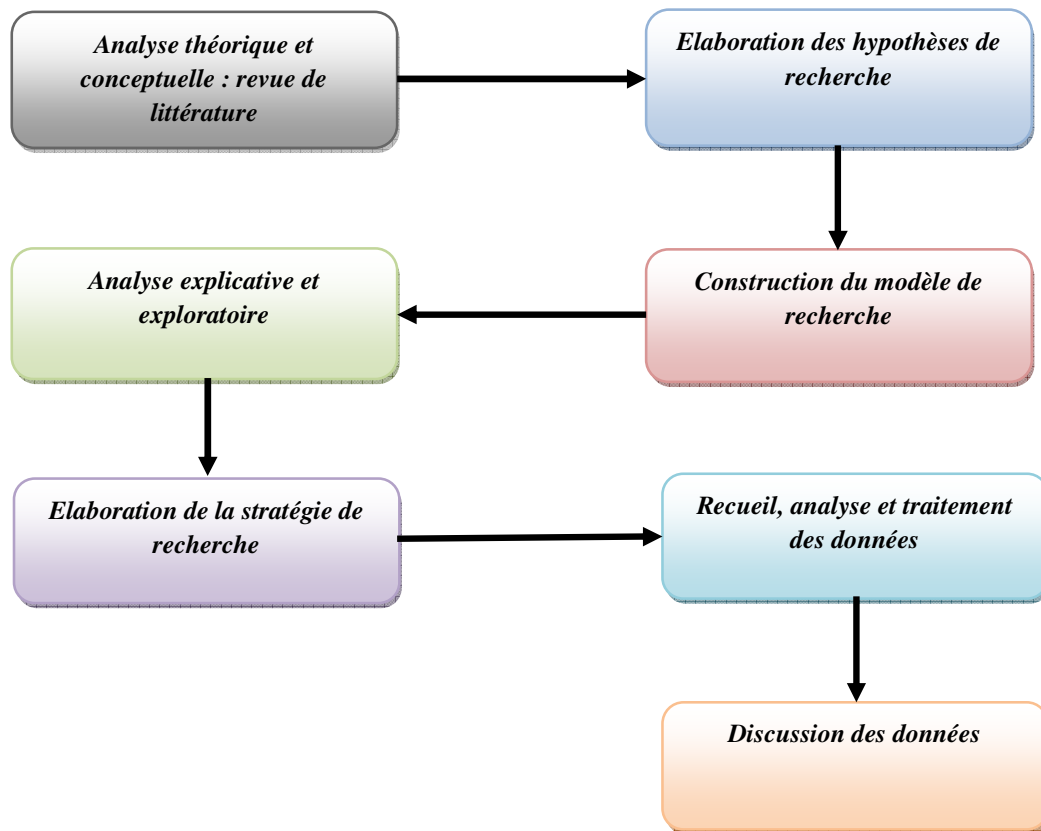
données quantitatives reposant sur l'analyse statistique, celle-ci s'appuie sur l'analyse de contenu.

L'analyse de contenu « est une technique indirecte d'investigation scientifique utilisée sur des productions écrites, [...], provenant d'individus ou des groupes, dont le contenu ne se présente pas sous forme chiffrée, qui permet de faire un prélèvement soit quantitatif, soit qualitatif en vue d'expliquer, de comprendre et de comparer » (Angers, 1997)²⁰¹. C'est une méthode où le texte est découpé et ordonné en fonction des unités d'analyse choisies par le chercheur pour l'étude, en se basant sur une méthodologie très précise de codage (Thietart, 2007).

L'analyse de contenu est faite pour les études détaillées des contenus des documents susceptibles de revêtir diverses formes, tels que les questionnaires, les discours générés par les entretiens et les interviewés, les rapports, les documents, les catalogues, etc. Elle se focalise sur les thèmes, les concepts, les symboles..., ce qui exige une interprétation objective des contenus. Pour cette raison, le chercheur doit respecter certains critères qui sont : la *validation* afin de permettre au chercheur d'éviter une mauvaise interprétation des sens donnés par les enquêtés à leurs actions, et bien comprendre les messages qu'ils émettent. La *fiabilité* qui incite le chercheur à l'honnêteté et ne pas impliquer les convictions personnelles dans l'interprétation des données. Et enfin, il faut une *description* d'une manière très détaillée les procédures et moyens employés pour la collecte des données (Dahak et Kara, 2015, p. 126).

La figure suivante illustre les différentes étapes du processus de notre recherche doctorale :

²⁰¹ In, Dahak & Kara (2015), p. 125.

Figure N°18: Organisation du processus de notre recherche

Source : de l'auteur.

Section 3 : Conduite de l'étude empirique qualitative sur les entreprises algériennes

Les deux premières sections de ce chapitre ont été consacrées à l'exposition de notre réflexion méthodologique concernant l'analyse empirique de notre recherche qui, comme nous l'avons constaté, a abouti à une démarche d'investigation qualitative. Notre choix a été orienté, comme l'étude qualitative l'impose, sur une étude de cas de quelques entreprises algériennes, pour rester ainsi fidèles et cohérents avec nos développements théoriques de la première partie.

Dans la présente section, nous exposons en premier lieu l'argumentaire relatif aux choix des cas des entreprises sélectionnées puis, en second lieu, nous expliquons le processus de notre recherche empirique.

3.1. Apologie du choix de l'échantillon

Conformément au choix opérés 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 échantillons²⁰².

Sur la base des différents arguments méthodologiques et épistémologiques²⁰³ 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 *CEVITAL*; 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 théorique²⁰⁴.

²⁰² D'ailleurs, du moment que nous procédions par la méthode d'entretiens et des questionnaires, trois à cinq suffisent amplement pour l'étude.

²⁰³ 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, pp. 194-195).

²⁰⁴ 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.

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'efficacité 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'efficacité organisationnelle ou la création de valeur.

Ainsi, pour le choix du Groupe *CEVITAL*, il se justifie *premièrement* 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. *Deuxièmement*, par sa complexité organisationnelle, répondant ainsi aux exigences théoriques de notre travail. Pour le choix de l'entreprise *ENIEM*, celui-ci est justifié 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 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 création²⁰⁵. Pour ce qui est des entreprises mixtes, le choix du groupe *SAIDAL* est justifié 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

²⁰⁵ 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*.

entreprises introduites en Bourse et privatisées partiellement en Algérie²⁰⁶. *Tertio*, son histoire en tant qu'entreprise industrielle, elle représente ainsi un trait d'union entre l'économie administrée et l'économie de marché, comme le souligne (Belahcene, 2015, 181).

Le tableau suivant représente les différents niveaux de notre questionnaire et le nombre d'items concernant chaque niveau.

Tableau N° 32: Structure du questionnaire

<i>Numéro du niveau</i>	<i>Titre du niveau</i>	<i>Nombre d'items</i>
<i>Niveau 1</i>	<i>Information d'ordre général sur l'interviewé</i>	06
<i>Niveau 2</i>	<i>Information générale sur l'entreprise</i>	02
<i>Niveau 3</i>	<i>Structure de propriété</i>	03
<i>Niveau 4</i>	<i>Processus décisionnel</i>	19
<i>Niveau 5</i>	<i>Dirigeants</i>	08
<i>Niveau 6</i>	<i>Contrôle hiérarchique</i>	02
<i>Niveau 7</i>	<i>Assemblée Générale des Actionnaires</i>	02
<i>Niveau 8</i>	<i>Coordination</i>	03

Source : de l'auteur.

Nous tenons à souligner tout de même que les items posés dans les questionnaires adressés aux différentes personnes interrogées ainsi que leur nombre, différent d'une entreprise à une autre parmi toutes celles que nous avons examinées, car il existe des questions qui s'imposaient pour certaines et non pas pour d'autres. Mais globalement, il n'y a pas une différence majeure entre les différents questionnaires.

3.2. Processus de l'étude de cas des entreprises sélectionnées

Après avoir sélectionné les entreprises à étudier, qui rappelons-le, doivent répondre d'un côté à la représentativité théoriques et des faits à étudier, et d'un autre

²⁰⁶ 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.

côté, aux critères et étapes issus des questionnements méthodologiques (*design* de recherche), nous avons entamé notre investigation empirique par la constitution de notre base de données empirique.

La construction des bases de données pour les différents cas d'entreprises sujettes à l'examen nécessite la recherche d'informations empiriques sur un ensemble d'éléments ayant rapport avec la gouvernance de ces entreprises. Il s'agit de nous renseigner, entre autres, sur les caractéristiques des processus décisionnel et organisationnel, les différentes composantes de leur système de gouvernance, notamment la structure de propriété, les modalités de rémunération des dirigeants et les relations des différents *stakeholders*.

Après une prise de contact avec certains responsables, dirigeants et cadres de ces entreprises, nous avons préparé des guides d'entretiens que nous avons ensuite utilisé pour effectuer ces entretiens portant sur un ensemble de paramètres concernant essentiellement le processus organisationnel de l'entreprise en question.

Toutefois, certains points qui ne seront pas bien développés lors des entretiens, voire non évoqués simplement, un questionnaire d'enquête sera ensuite proposé aux différentes cadres et dirigeants de l'entreprise, pour un complément d'informations.

Une fois les données récoltées, nous allons les réduire pour constituer au final une base de données restreintes. Nous soumettrons ensuite ces données au traitement qualitatif du contenu, en veillant scrupuleusement sur l'objectivité et la neutralité lors de leur interprétation. Au final, nous allons transposer les données traitées sur le modèle que nous avons construit.

Conclusion du chapitre 5

Au cours de ce chapitre, nous avons eu à présenter notre réflexion méthodologique, laquelle s'est articulée autour de deux volets : d'une part, celui relatif à la mise en cohérence des objectifs de notre recherche et à la démarche que nous mettons en œuvre pour confronter notre problématique à la réalité du terrain et d'autre part, celui en rapport avec la validation des différentes hypothèses et sous-hypothèses émises tout au long de ce travail.

Nous avons ainsi présenté une synthèse des développements théoriques de la première partie avant de rappeler les résultats théoriques ainsi obtenus et ce, afin de rester fidèles aux objectifs empiriques que nous nous sommes fixés. Nous avons enfin délimité notre champ d'investigation et élaboré notre démarche ainsi que notre méthode de recherche empirique.

La prise en compte des variables qualitatives dans la compréhension et l'explication des implications organisationnelles des systèmes de gouvernance sur l'efficacité des organisations a été soutenue par les évolutions méthodologiques récentes dans la littérature consacrée à la méthodologie de recherche. Partant de là, notre problématique portant sur des aspects de l'organisation essentiellement qualitatifs nous a fort logiquement conduits à privilégier une démarche de recherche tout aussi qualitative.

En vue d'une telle recherche, nous avons adopté une stratégie d'investigation fondée sur l'étude de cas, car cela nous semble constituer non seulement la méthode la plus utilisée mais également la plus pertinente pour les recherches explicatives ou exploratoires.

Etant donné la nature qualitative des informations recherchées, nous avons décidé de nous baser sur deux types de données : les données secondaires et les données primaires. Pour recueillir ces données qualitatives, nous avons choisi d'utiliser les deux outils de collecte d'informations les plus appropriés : les entretiens semi-structurés et les questionnaires ouverts.

Nous avons ainsi conçu un *design* ou protocole de recherche, afin qu'il nous oriente dans ce processus d'investigation empirique sur les entreprises algériennes.

Nous avons également développé un argumentaire portant sur notre choix des entreprises sélectionnées, en tenant compte des exigences théoriques et de la réalité du terrain, ainsi que des particularités de l'économie algérienne.

Notre objectif pour le chapitre suivant consiste à parvenir à la validation des hypothèses théoriques développées dans la première partie de notre recherche et ce, dans le respect de la rigueur et de l'objectivité inhérentes à la recherche scientifique...

Chapitre 6 : traitement, analyse et mise ne perspective des résultats empiriques.

Section 1 : Traitement et analyse des données empiriques : appréciation des niveaux de création et d'appropriation de valeur organisationnelle.

Section 2 : Mise en perspective des résultats empiriques et vérification des hypothèses de recherche.

Section 3 : Interdépendance entre système de gouvernance, cadre institutionnel et efficience organisationnelle des entreprises en Algérie : apports des études de cas.

Introduction

Dans ce chapitre, nous nous proposons de réaliser une étude empirique qualitative, sous la forme d'une comparaison des différentes formes d'entreprise en Algérie et des types de systèmes de gouvernance adoptés..., l'objectif étant d'appréhender l'influence de la structure de la gouvernance sur l'efficacité organisationnelle de ces entreprises. Il s'agit alors de tester empiriquement les propositions ou hypothèses de recherche développées tout au long de notre première partie sur les entreprises algériennes. Cette implication du système de gouvernance sera ainsi envisagée à travers trois mécanismes (Conseil d'Administration, Contrôle Hiérarchique, Surveillance Mutuelle) et concernera tant l'architecture organisationnelle que la relation entre cette architecture organisationnelle (à travers certaines variables déterminantes comme la structure de propriété, le processus décisionnel ou la latitude managériale) et la création de valeur organisationnelle. Ce test nous permettra ainsi d'évaluer l'effet que le système de gouvernance pourrait engendrer sur la création de valeur et donc sur l'efficacité organisationnelle des entreprises examinées.

La première section de ce chapitre sera consacrée à une analyse descriptive de l'échantillon d'entreprises retenu pour notre enquête en mettant en avant l'historique de ces dernières travers leur création et leur évolution, ainsi que leurs caractéristiques organisationnelles. Quant à la section 2, elle mettra en perspective les quatre entreprises sélectionnées pour notre étude empirique comparative (*CEVITAL*, *SAIDAL*, *SONELGAZ* et *ENIEM*), sur les plans des systèmes de gouvernance, des structures de propriété, des degrés de séparation entre la propriété et le contrôle, des latitudes managériales, ainsi qu'en termes de création de valeur et d'efficacité organisationnelle. Dans la dernière section, nous exposerons les principaux résultats et les apports de notre recherche, en mettant l'accent sur l'interdépendance entre le système de gouvernance, le cadre institutionnel et l'efficacité organisationnelle des entreprises en Algérie.

Section 1 : Traitement et analyse des données empiriques : appréciation des niveaux de création et d'appropriation de valeur organisationnelle

Cette section s'attèle à rassembler les informations et les données recueillies sur les entreprises de notre échantillon, puis les traiter afin qu'elles puissent nous permettre l'appréciation de leur systèmes de gouvernance et les niveaux de création et d'appréciation de la rente organisationnelle. Dans un premier temps, nous présenterons un bref historique et l'organisation des différentes entreprises de notre étude. Puis dans un deuxième temps, nous nous pencherons sur l'examen de chaque variable de notre recherche. Ainsi, les résultats seront relatifs aux systèmes de gouvernance, le processus décisionnel, la latitude managériale, le système de rémunération et la création de valeur organisationnelle

1.1. Analyse exploratoire de l'échantillon de l'étude

En cohérence avec notre cadre théorique, et en référence à notre réflexion méthodologique et des développements du chapitre précédent qui préconisent l'examen d'un échantillon d'entreprises complexes avec des formes de propriété hétérogènes, en se basant sur une approche de recherche qualitative, notre choix s'est orienté vers quatre entreprises algériennes: le Groupe *CEVITAL*, le Groupe *SAIDAL*, l'entreprise *ENIEM* et le Groupe *SONELGAZ*. Nous commencerons par présenter chaque entreprise avec un bref historique, puis nous enchaînerons par l'examen de leur configuration organisationnelle.

1.1.1. Le Groupe CEVITAL

Nous débutons ce point par un bref historique et présentation de *CEVITAL*, puis nous poursuivons par l'examen de son organisation.

A- présentation et bref historique sur le Groupe CEVITAL

CEVITAL est une société par actions créée en 1998 par l'entrepreneur algérien *Issad Rebrab*. En revanche, le Groupe familial *CEVITAL* a été créé en 2007, même si le début de ses activités remonte à l'année 1971 (*annexes N°01*). 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'affaire 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 présent 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.

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.

B- 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*²⁰⁷; pôle *Industrie*²⁰⁸ et pôle *Grande distribution*²⁰⁹. Les trois pôles sont chapeautés par une organisation fonctionnelle composée de cinq (5) services (unités supports) : finances; audit; *corporate University*; secrétariat général; juridique.

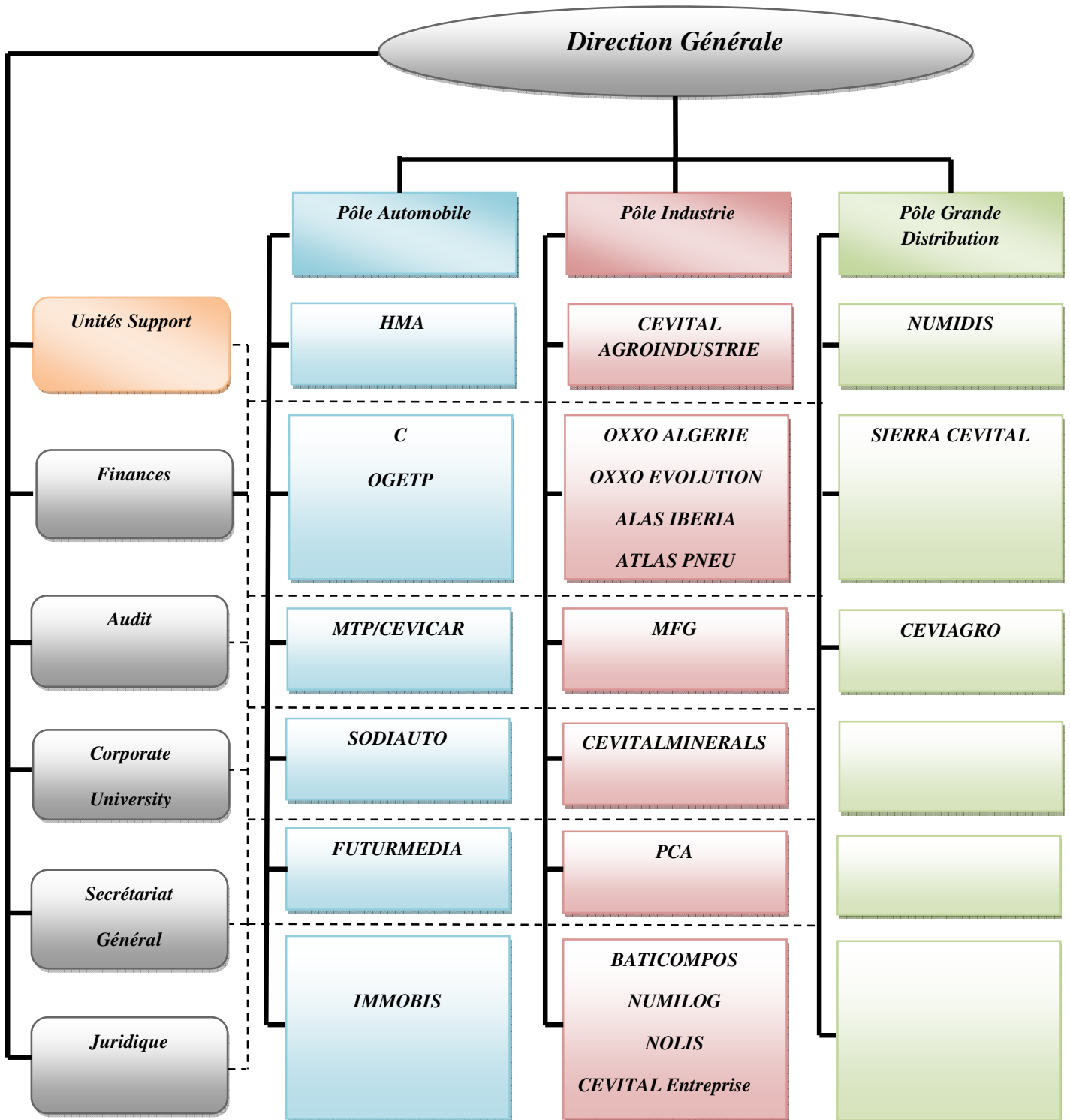
En théorie, la structure matricielle est conçue pour répondre aux exigences managériales de la structure de groupe, notamment en termes de flexibilité, de manière à bénéficier des avantages de la structure fonctionnelle et ceux de la structure départementale, *i.e.* une centralisation fonctionnelle et 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).

²⁰⁷ Pôle *Automobile&Immobilier* avec les filiales : HMC; ACTS; COGETP; MTP/CEVICAR; SODIAUTO; FUTURMEDIA; IMMOBIS.

²⁰⁸ 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; CEVITAL.ENTREPRISE.

²⁰⁹ Pôle *Grande distribution* avec les filiales: NUMIDIS; SIERRA CEVITAL; CEVIAGRO.

Figure N°19: Organisation du Groupe CEVITAL



Source : de l'auteur.

1.1.2. 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.

A- Présentation et bref historique sur le Groupe SAIDAL²¹⁰

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 ce 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 et Biotic). En 2009, SAIDAL a augmenté sa part dans le capital de SOMEDIAL à hauteur

²¹⁰ <https://www.saidalgroup.dz/nos-filiales/iberal>

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, 2015*).

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*).

B- Organisation de SAIDAL²¹¹

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

²¹¹ <https://www.saidalgroup.dz/notre-groupe/organisation>

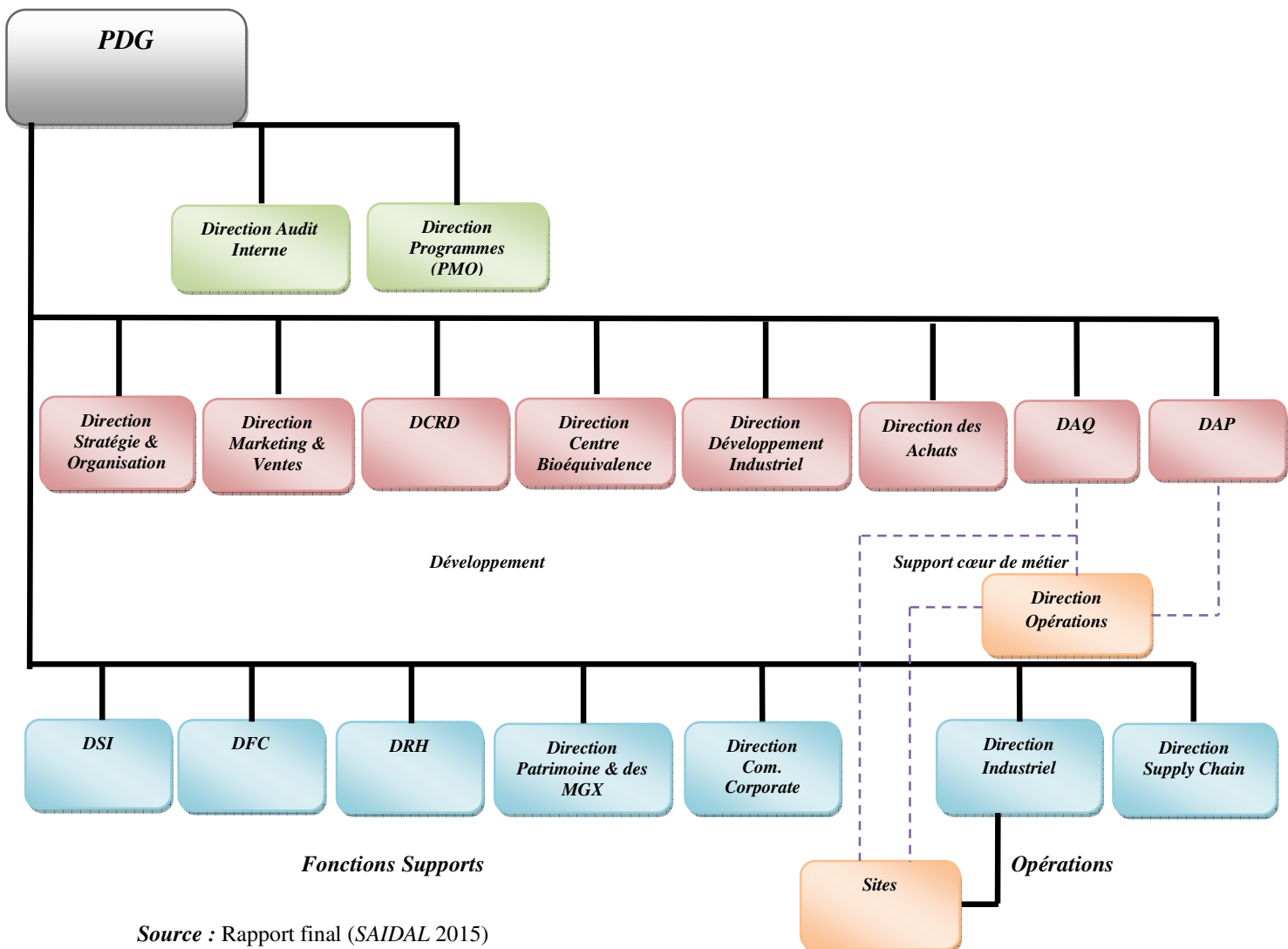
Achats ; Direction de l'Assurance Qualité ; Direction des Affaires Réglementaires ; Direction des Systèmes d'Information ; Direction des Finances et de la Comptabilité ; Direction du Patrimoine et des Moyens Généraux ; Direction de la Communication ; Direction des Opérations ; Direction du Développement 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 est détenteur de participations dans de nombreuses entreprises²¹².

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

²¹² 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 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.

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.

Figure N°20 : Organigramme de SAIDAL



Source : Rapport final (SAIDAL 2015)

1.1.3. L'entreprise 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.

A- 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)²¹³ 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 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)²¹⁴. 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 filialisation²¹⁵ 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

²¹³Électricité et Gaz d'Algérie (EGA) est une entreprise héritée de l'époque coloniale.

²¹⁴ 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.

²¹⁵ 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).

gaz par canalisation²¹⁶. 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 (*Ould Moussa-Ouchalal*, 2016, p. 184). *SONELGAZ* est aujourd'hui composé de 39 filiales et 5 sociétés en participation. 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'inspection²¹⁷.

B- 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 savoir²¹⁸ : ***le pôle des Industries Énergétiques (PIE)***,

²¹⁶ <http://www.sonelgaz.dz/>

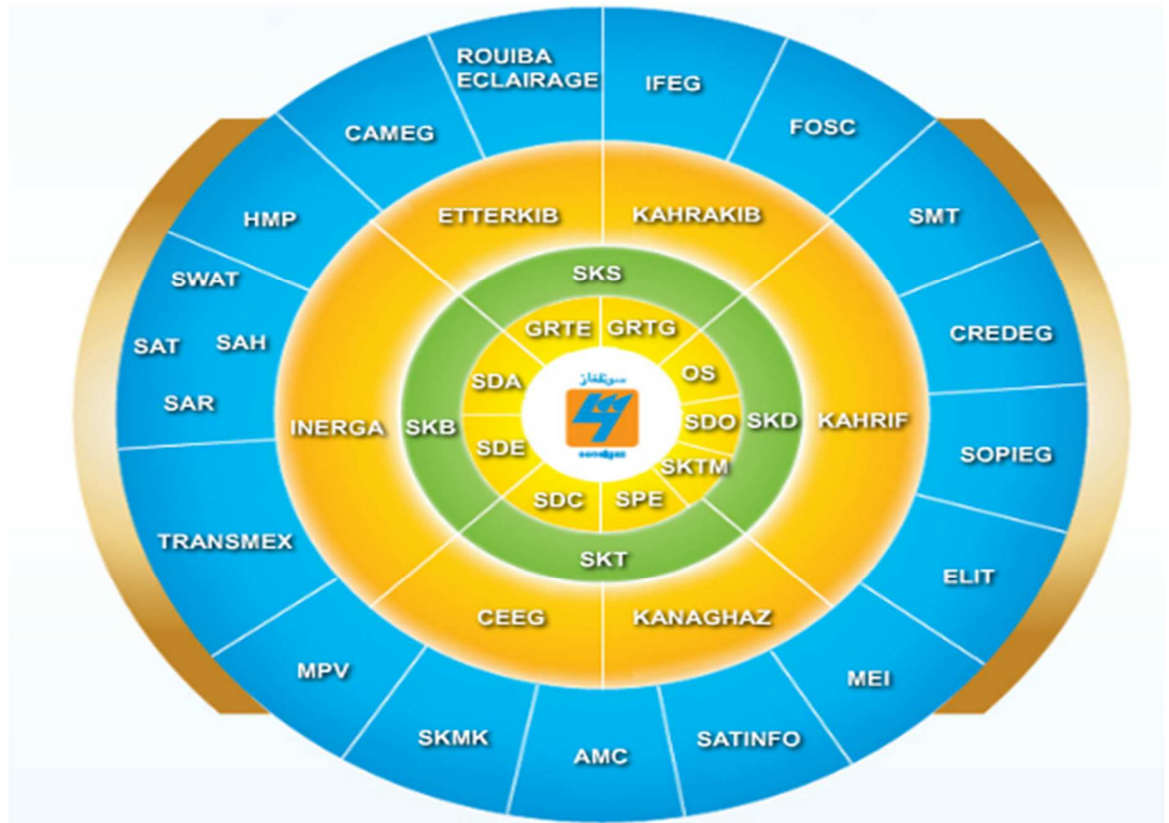
²¹⁷ <http://fr.wikipedia.org/wiki/sonelgaz>.

²¹⁸ ***le pôle des Industries Énergétiques (PIE)***, qui sera chargé du contrôle des sociétés SPE, SKTM, GRTE, GRTG, OS, CEEG, SDA, SDC, SDE, SDO, SKS, SKT, SKB, SKD ainsi que les sociétés en participations, AEC, TMBT, AOMc, SKH et NEAL; ***le pôle Travaux et Services (PTS)***, chargé du suivi des sociétés KAHRAKIB, KAHRIF, KANAGHAZ, INERGA, ETTERKIB, SOPIEG, TRANSMEX, SAT INFO, SMT, FOSC, MPV, HMP, IFRG, ELIT, CREDEG et les sociétés en participations, ALGESCO, BAOSEM, ex AETC et SAFIR; ***le pôle des Activités Industrielles (PAI)***, qui contrôle les sociétés, AMC, ROUIBA ECLAIRAGE, MEI, CAMEG, SKMK, GEAT, HYENCO, et la société en participation SIMAS, en

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 (DGDI)*, 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.

Figure N°21: Organisation du Groupe SONELGAZ



Source : Direction Générale du Groupe SONELGAZ.

liquidation.; *le pôle des Activités de Sûreté Interne (PASI)*, chargé du suivi des sociétés SWAT, SAR, SAT, SAH et de la SPAS en liquidation.

1.1.4. 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.

A- 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-Eldjazair)²¹⁹. 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.

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.

²¹⁹ Ce groupe industriel, dont le capital social s'élève à 39, 75 milliards de DA, contrôle 19 filiales dont l'*ENIEM*.

Selon un responsable²²⁰ 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 ce 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 & Ould Moussa-Ouchalal, 2016).

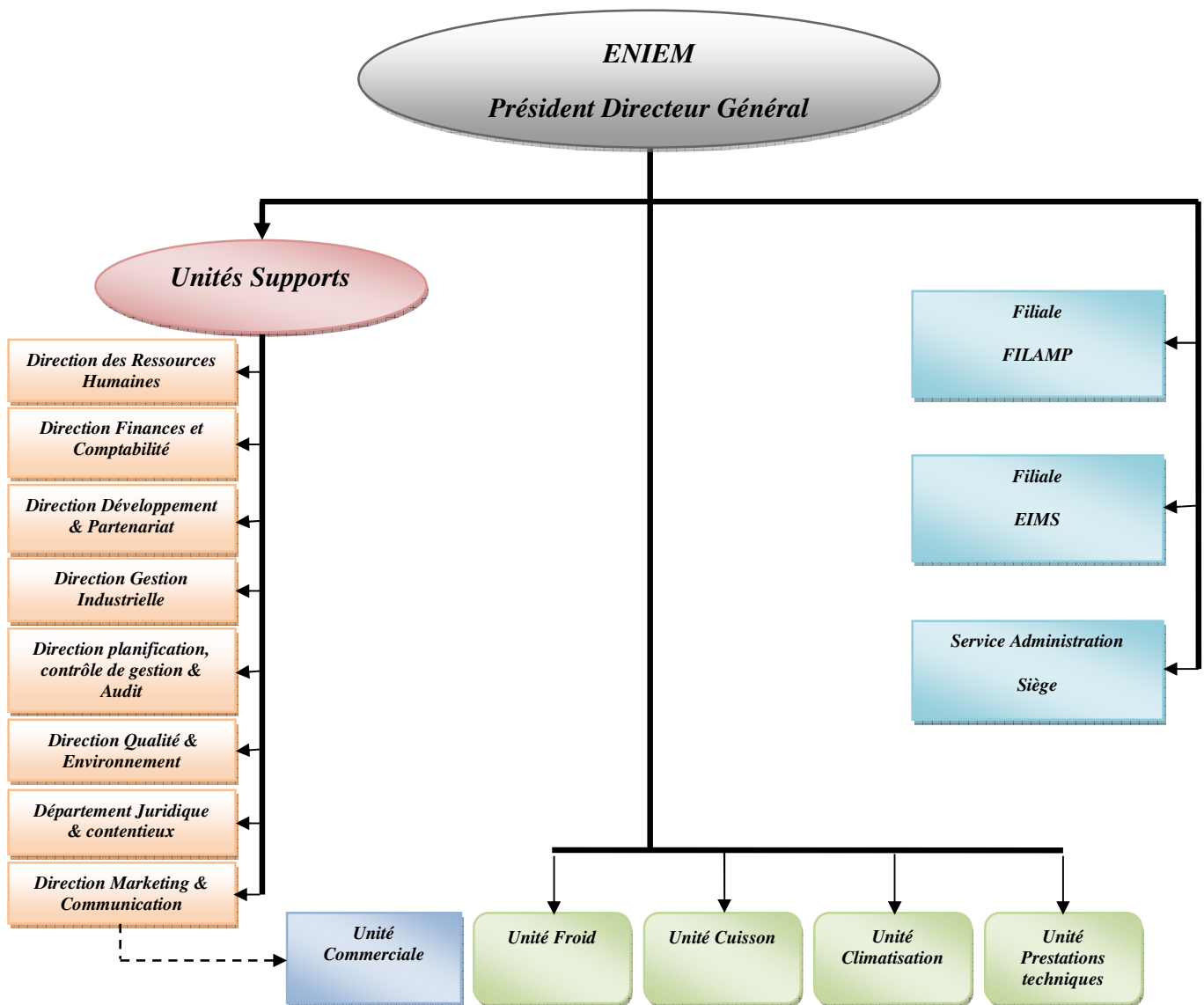
B- Organisation de l'ENIEM

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) de 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 donnée 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, comme elle pose des problèmes de communication horizontale et verticale, à cause de son degré très élevé de centralisation et d'hiérarchisation.

²²⁰ 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).

Figure N°22: Organigramme de l'ENIEM



Source : de l'auteur.

Après cette présentation des entreprises de notre étude, et après avoir étudié leur configuration organisationnelle, place maintenant à l'examen de leur système de gouvernance, ainsi que leur niveau d'efficacité organisationnelle dans la section suivante.

1.2. Dynamique organisationnelle, système de gouvernance et création de valeur dans les entreprises considérées

En référence à notre approche méthodologique, nous scrutons dans cette sous-section le système de gouvernance de l'entreprise, puis nous explorons sa dynamique organisationnelle, en vérifiant les différentes variables de notre recherche. Cette démarche, nous la répliquons sur les quatre entreprises de notre échantillon.

1.2.1. 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.

A- Gouvernance du Groupe CEVITAL

Selon les responsables de *CEVITAL* et à leur tête Monsieur *Rebrab I.*, le système de gouvernance du Groupe a été réformé en 2009 pour mieux répondre aux exigences managériales induites par la croissance élevée du Groupe et la taille critique qu'il a atteint²²¹.

Les organes 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 se compose des sept (07) actionnaires/dirigeants (le fondateur du Groupe et ses six enfants). 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*

²²¹ Site web Cevital: <http://www.cevital.com/>

(Directeur Général & CEO du World Trade Center Algeria "Alger", filiale de World 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 décembre 2016, le groupe Cevital a procédé à une deuxième réforme sur sa gouvernance. Ainsi, Monsieur *Issad Rebrab* a été maintenu au poste de président du CA, toutefois, les membres du conseil ont été remplacés. Le CA est constitué actuellement d'*Issad Rebrab* (président du CA), *Ryad Boudjemadi*, *Charles Burt Riley*, *Carrol L'italien*, *Abdelhak Lamiri* et *Malik Si Hassen*.

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 est composé de *Ryad Boudjemadi* (président), *Charles Burt Riley*, *Abdelhak Lamiri* et *Malik Si Hassen*. Un comité exécutif qui appuie la haute direction dans l'évaluation des stratégies du Groupe composé de *Issad Rebrab* (président), *Ahmed Nemmar*, *Malik Rebrab*, *Omar Rebrab*, *Salim Rebrab*. 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. Par ailleurs, 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 externes²²².

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, selon les dires de Monsieur *Nemmar*, le CA détient un pouvoir très important et des prérogatives très étendues. C'est à lui que revient la prérogative d'entériner les décisions importantes du Groupe, comme il fixe les rémunérations des différents dirigeants des divers niveaux hiérarchiques, comme il 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 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 actionnaires de la même famille) accroît significativement le contrôle hiérarchique. Pour la surveillance mutuelle, celle-ci manque d'intensité et

²²² <https://www.cevital.com/le-conseil-dadministration/>

d'efficacité, 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 l'entreprise de recrutement des managers repose sur le critère de performance et de compétence selon les déclarations de Monsieur *Nemmar*. *Deuxièmement*, la structure indépendante du CA avec une séparation 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 gouvernance²²³. Le 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 (07 actionnaires, mais pas d'actionnaire dominant).

B- 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.

- ***Structure de propriété***

CEVITAL est une société par action (SPA familiale) détenue par la famille *Rebrab* en totalité. *CEVITAL* exhibe une propriété concentrée dans les mains du groupe familial. En effet, la structure de l'actionnariat de *CEVITAL* 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 actionnaires qui ne détiennent pas

²²³ En théorie, la propriété concentrée dans les mains du groupe familiale exhibe un contrôle du CA de faible ampleur.

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 *CEVITAL* très hiérarchisé se caractérise par une centralisation au niveau supérieur, notamment tout ce qui touche à la ratification des décisions, car celle-ci revient au propriétaire qui est également le président du CA, ce qui fait que les décisions venaient du haut vers le bas. Depuis 2009, la reconfiguration de *CEVITAL* 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 par Monsieur *Nemmar*, 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 *CEVITAL* à partir de 2009, a engendré une décentralisation du processus décisionnel aux échelons 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 l'entretien que nous avons eu avec Monsieur *Nemmar*, il y a une bonne coordination entre les différents niveaux hiérarchiques du Groupe, qu'il s'agisse des relations 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'une 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 qui sont à la tête des différentes filiales du Groupe *CEVITAL* sont, pour la plus parts, les enfants du fondateur du Groupe qui sont également des seuls propriétaires. Quant aux autres dirigeants intermédiaires, ils proviennent pour la plupart du secteur public. Le marché de manager est quasi-inexistant ; on puise généralement des entreprises publiques, comme on se réfère parfois même aux compétences managériales étrangères.

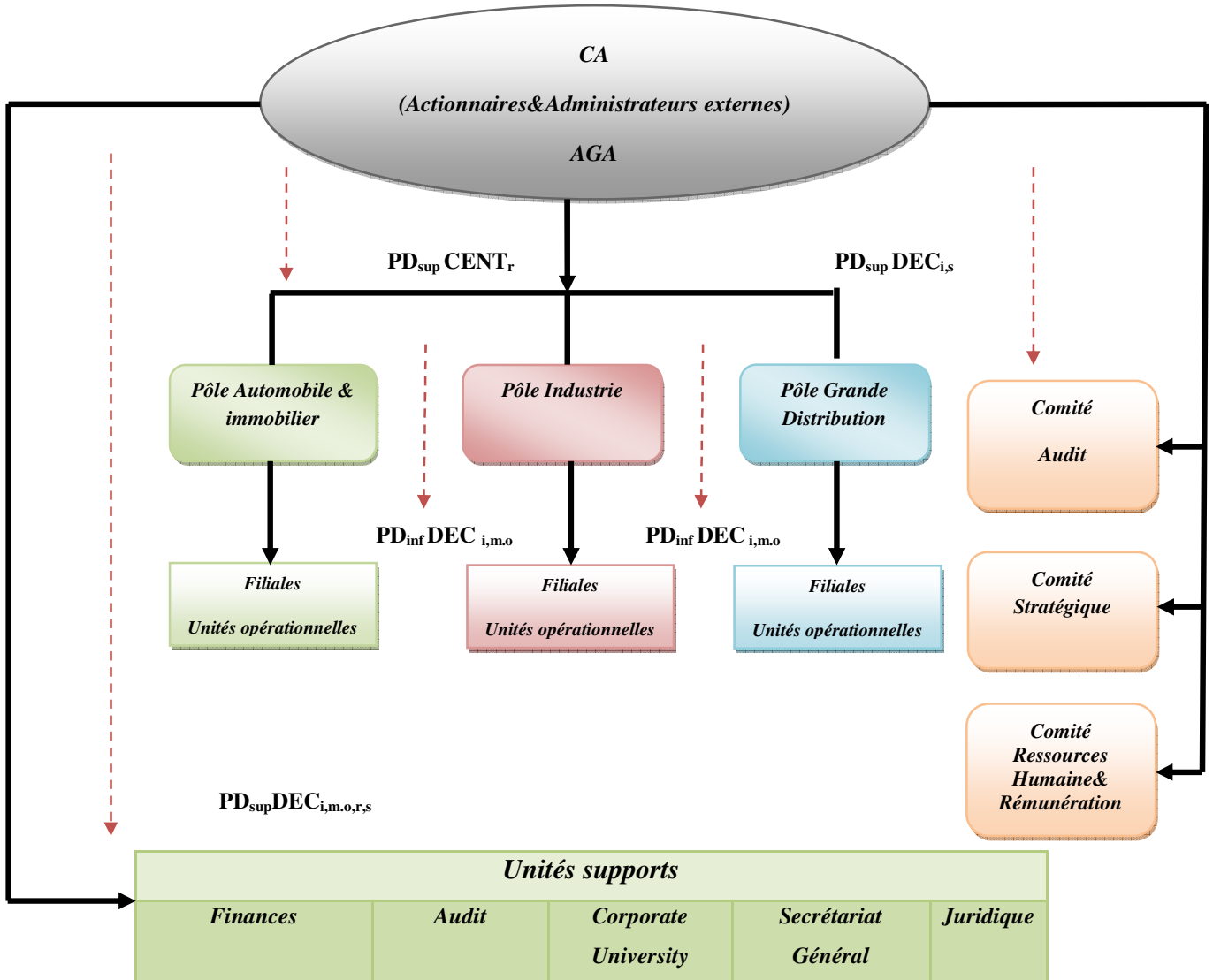
En théorie, les firmes à propriétaire unique ou concentré (familial) échappent aux coûts d'agence du fait de l'inexistence de conflits d'intérêt (le propriétaire est également le dirigeant), des droits de propriété qui sont exclusivement détenus par des acteurs internes à la firme, et de l'absence de l'asymétrie de l'information rendue possible par les liens familiaux. Ce constat, nous l'avons vérifié à *CEVITAL*. En effet, les dirigeants de *CEVITAL* 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 actionnaires arrivent 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 Rebrab* (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. 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.

Figure N°23: Organes de gouvernance et ceux participatifs au processus décisionnel de CEVITAL



Source : de l'auteur.

• **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

	$PD_{sup}DEC_{i,m,o,s}$	$PD_{sup}CENT_r$	$PD_{inf}DEC_{m,o}$	$PD_{inf}CENT_x$	$LAT-M_{fr}$	$LAT-M_{mdn}$	$LAT-M_{jbl}$	SR_{indx}	SR_{n-indx}	GAP (*)	Création de valeur (total+)
$VOPA_{dig}$	+	-	/	/	+	/	/	+		*	+++ *
$VOPA_{act}$	+	-	+	-	+	/	/	/	/		+++
$VOPA_{sal}$	/	/	+	-	/	/	/	+	-		++
$VOPA_{elit}$	+	-	+	-	/	/	/	/	-		++
$VOPA_{fjs}$	/	/	+	-	/	/	/	/	-		+

Source : de l'auteur

En raison de la structure de propriété particulière de *CEVITAL*, fondée sur un actionnariat familial concentré, nous avons relevé une certaine confusion entre actionnaires et dirigeants. En effet, nous avons recensé des actionnaires dirigeants qui sont les seuls propriétaires de l'entreprise, qui sont au même temps responsables et managers de certaines filiales du Groupe, que nous considérons également comme des dirigeants actionnaires. Autrement dit, les actionnaires de *CEVITAL* sont actionnaires et les seuls propriétaires de l'entreprise qui sont eux même dirigeants. Ils ne doivent pas être confondus avec les managers ou dirigeants intermédiaires qui, eux ne sont pas actionnaires 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 *CEVITAL* 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 de 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. Ce constat va dans le sens de notre *résultat théorique N° 5a*.

En considérant ces propriétaires comme des *dirigeants* actionnaires, et du moment qu'ils jouissent d'une forte latitude managériale ($LAT-M_{fri}$), 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 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*²²⁴, 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 *CEVITAL*. De prime à bord, nous pouvons avancer que le fait *CEVITAL* ne soit pas cotée en Bourse (inexistence de

²²⁴ Nous désignons les salariés subalternes et les cadres dirigeants de l'entreprise, excluant les dirigeants actionnaires ou propriétaires.

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 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. *CEVITAL* demeure une entreprise très attractives pour les compétences nationales²²⁵, 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 *CEVITAL* 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 *CEVITAL* 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, quant est-il des clients et fournisseurs de *CEVITAL*?

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 (*Annexe N°03a*), ont conduit *CEVITAL* 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

²²⁵ À la fin de l'année 2014, le groupe *CEVITAL* emploie 13300 collaborateurs (*Annexe N°02*) et comme nous l'avons signalé auparavant, la pluparts des cadres dirigeants de l'entreprise présentent une longue expérience et des compétences spécifiques acquises dans le secteur public.

clientèle. Cette pression concurrentielle a été donc bénéfique pour *les clients* en termes de qualité et des prix des produits et services offerts par *CEVITAL*²²⁶. 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 organisationnelle par les clients. Celle-ci est fortement conditionnée par l'intensité concurrentielle du marché. Pour le Groupe *CEVITAL*, dans les filières soumises à une forte concurrence, cette thèse se confirme, mais même dans les filières où *CEVITAL* est moins concurrencé, 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 *CEVITAL* 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 *CEVITAL* pourrait accroître la valeur créée et celle captée par les clients, fournisseurs et salariés de l'entreprise.

1.2.2. Le Groupe SAIDAL

Nous rétorquons la même méthode ou démarche empirique adoptée pour l'analyse de *CEVITAL*, sur le Groupe *SAIDAL*.

A- 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

²²⁶ Même si *CEVITAL* 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.

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 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 t 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 marquée 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 générale 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)²²⁷. 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 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.

²²⁷ 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.

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 relativement) 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.

B- 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 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**

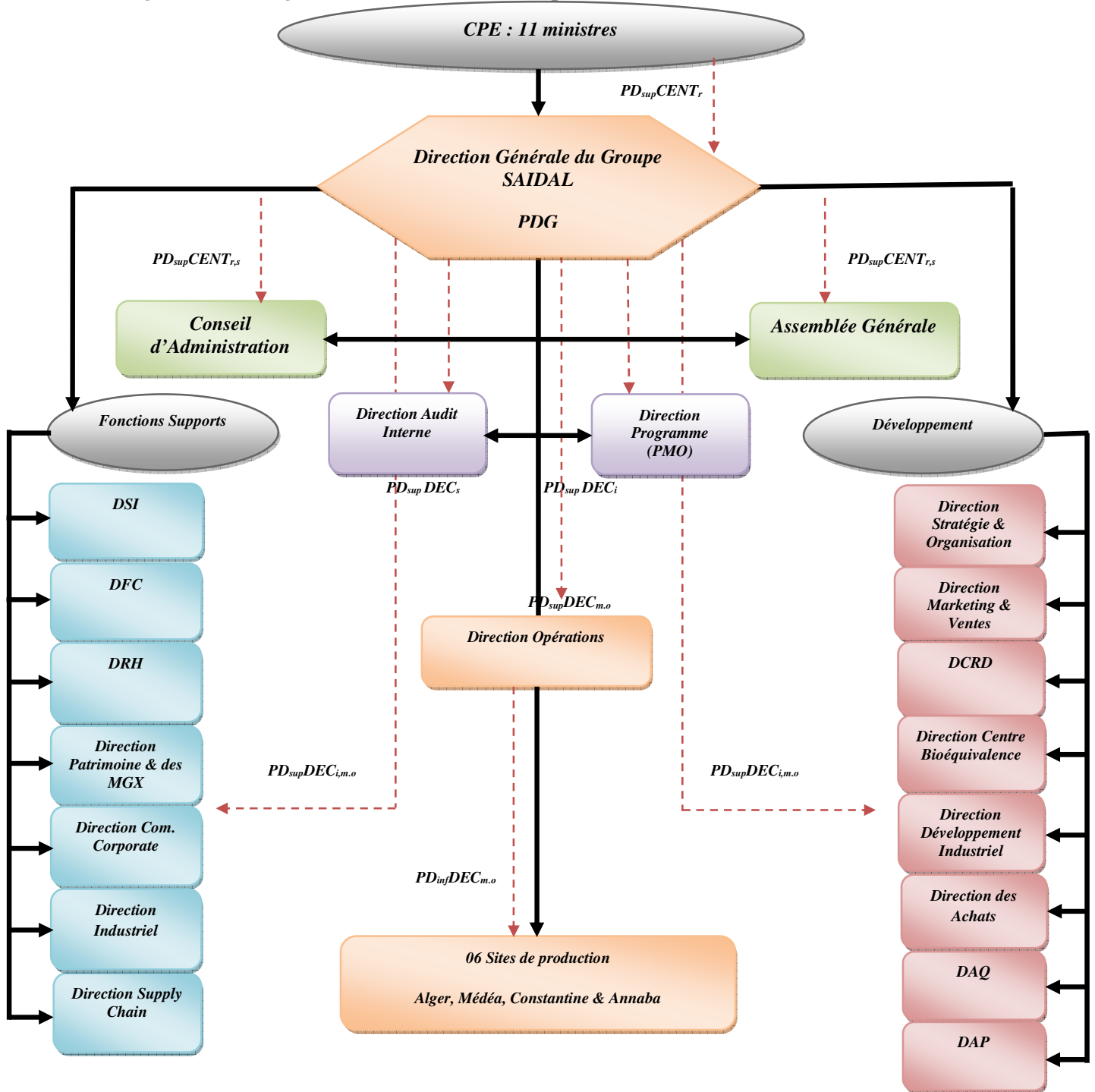
En théorie, la privatisation même partielle s'accompagne d'une décentralisation d'une ou plusieurs étapes du processus décisionnel au niveau supérieur comme au niveau inférieur, selon la nature stratégique ou opérationnelle des décisions. Dès lors, on pourrait s'attendre à une tendance vers une décentralisation 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 ($PD_{sup}DEC_i$). 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 ($PD_{inf}DEC_{m.o}$). 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 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 part 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 nous l'avons expliqué ci-dessus :

Figure N°24: Organes décisionnels du Groupe SAIDAL



Source : de l'auteur.

- ***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 de 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 cadres de cette relation contractuelle. Cela fait qu'elle se compose d'une partie fixe et d'une autre variable, mais qui demeure au final 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

	$PD_{sup}DEC_i$	$PD_{sup}CENT_r$ <i>s</i>	$PD_{inf}DEC_{m.o}$	$PD_{inf}CENT_x$	$LAT-M_{prt}$	$LAT-M_{mdn}$	$LAT-M_{pbt}$	SR_{indx}	SR_n-indx	GAP	Création de valeur (total+)
$VOPA_{dig}$	+	-	/	/	/	(ou)	-	+	-		++
$VOPA_{act}$	+	-	+	-	/	(ou)	-	/	/		++
$VOPA_{sal}$	/	/	+	-	/	/	/	+	-	*	+ (+*)
$VOPA_{cfr}$	+	-	+	-	/	/	/	+	-	*	++ (+*)
$VOPA_{frs}$	/	/	+	-	/	/	/	+	-	*	+ (+*)

Source : de l'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.

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 ne pouvons 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.

1.2.3. Gouvernance du Groupe SONELGAZ

Ce point est consacré à l'examen de l'architecture organisationnelle du Groupe SONELGAZ, du système de gouvernance correspondant, ainsi que la création et la répartition de la valeur organisationnelle qu'il permet.

A- Organes et mécanismes de gouvernance du Groupe SONELGAZ

L'organisation du Groupe SONELGAZ 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.

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 ils manquent de formation adéquate, ou ils 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.

Au niveau de la *SONELGAZ*, nous avons observé 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 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**.

B- 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 filiales avec leurs différents

organes de contrôle. Cela a induit au final une structure de propriété qui se caractérise par un ‘‘actionnariat’’ public concentré ($SP_{pub}ACT_{conct}$).

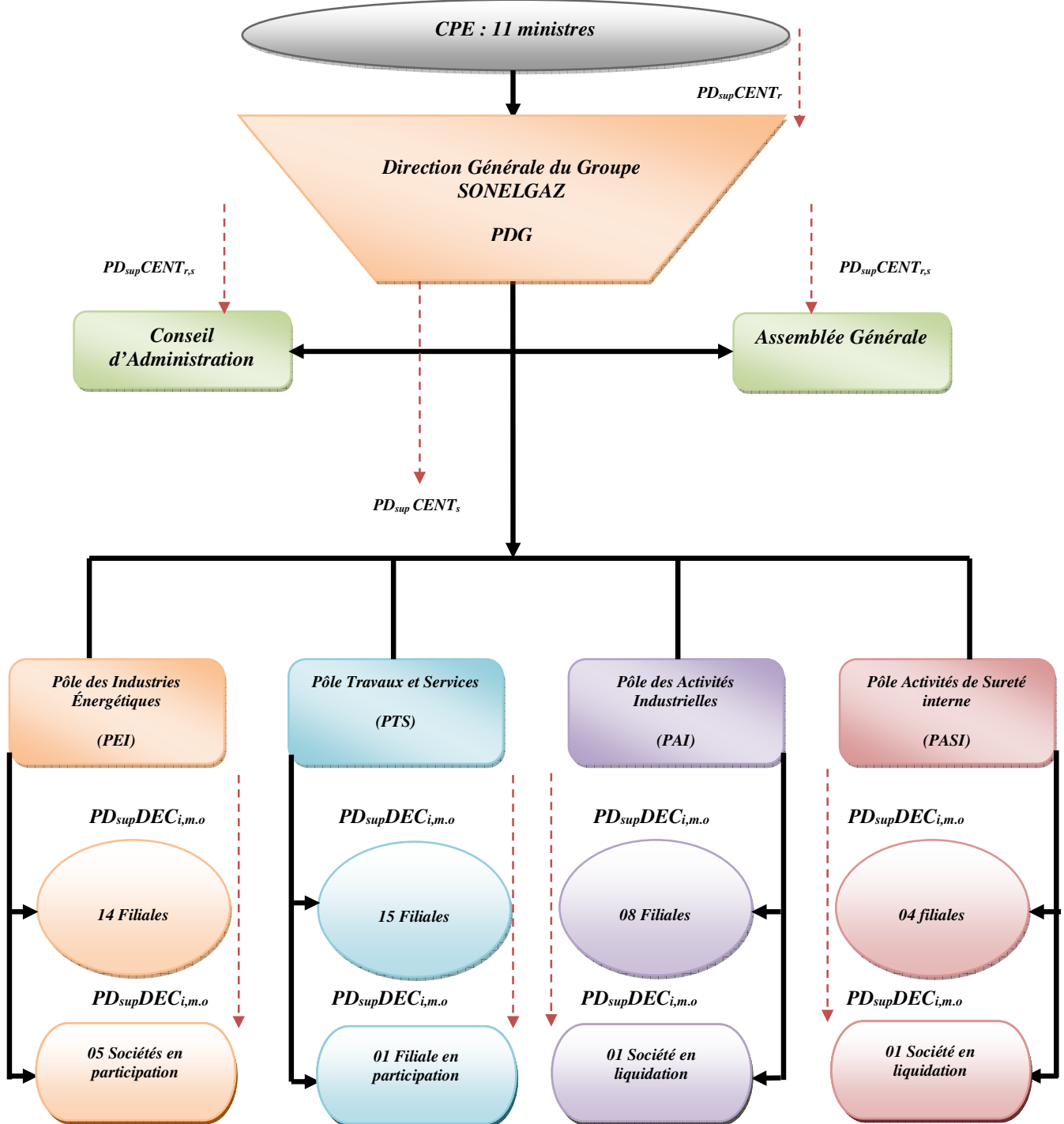
- ***Le processus décisionnel au sien de la SONEGGAZ***

L’examen du processus décisionnel du Groupe SONEGGAZ 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 SONEGGAZ 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 quant 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 au final à conclure que le processus décisionnel de SONEGGAZ est très centralisé, comme le montre la figure suivante :

Figure N°25: Organes décisionnels du Groupe SONELGAZ



Source : de l'auteur.

- ***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 leur 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 compétence²²⁸.

● **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

	<i>PD_{sup}DEC_{i,m.o}</i>	<i>PD_{sup}CENT_{r,s}</i>	<i>PD_{inf}DEC_{m.o}</i>	<i>PD_{inf}CENT_x</i>	<i>LAT-M_{frt}</i>	<i>LAT-M_{mdn}</i>	<i>LAT-M_{βt}</i>	<i>SR_{idx}</i>	<i>SR_{n-idx}</i>	<i>GAP</i>	<i>Création de valeur (total+)</i>
<i>VOA_{dir}</i>	+	-	/	/	-	-	-		-		+
<i>VOA_{act}</i>	+	-	+	-			-	/	/		++
<i>VOA_{sal}</i>	/	/	+	-	/	/	/	-	-		+
<i>VOA_{clit}</i>	+	-	+	-	/	/	/	-	-		++
<i>VOA_{frs}</i>	/	/	+	-	/	/	/	-	-		+

Source : de l’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

²²⁸ À titre d’exemple, Monsieur *Nemmar* qui est vice président du groupe *CEVITAL* est un ancien cadre de la SONELGAZ.

non incitatif qu'on peut qualifier même de « *répulsif* »²²⁹, 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. 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 *salariés* 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.

1.2.4. 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.

A- 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

²²⁹ 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 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 comptes²³⁰. 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 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 cession ordinaire sur demande du CA, ou en cession extraordinaire qui réunit tous les travailleurs de l'entreprise lorsqu'elle est convoquée par le Comité de Participation²³¹ 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

²³⁰ 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.

²³¹ 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.

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.

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*.

B- Application du modèle théorique et adaptation des variables de recherche sur 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 à 10 279 800 000 DA. Ses actions sont détenues en totalité par l'État via le groupe industriel *ELEC EL Djazair*. 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_{concl}*).

- ***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.

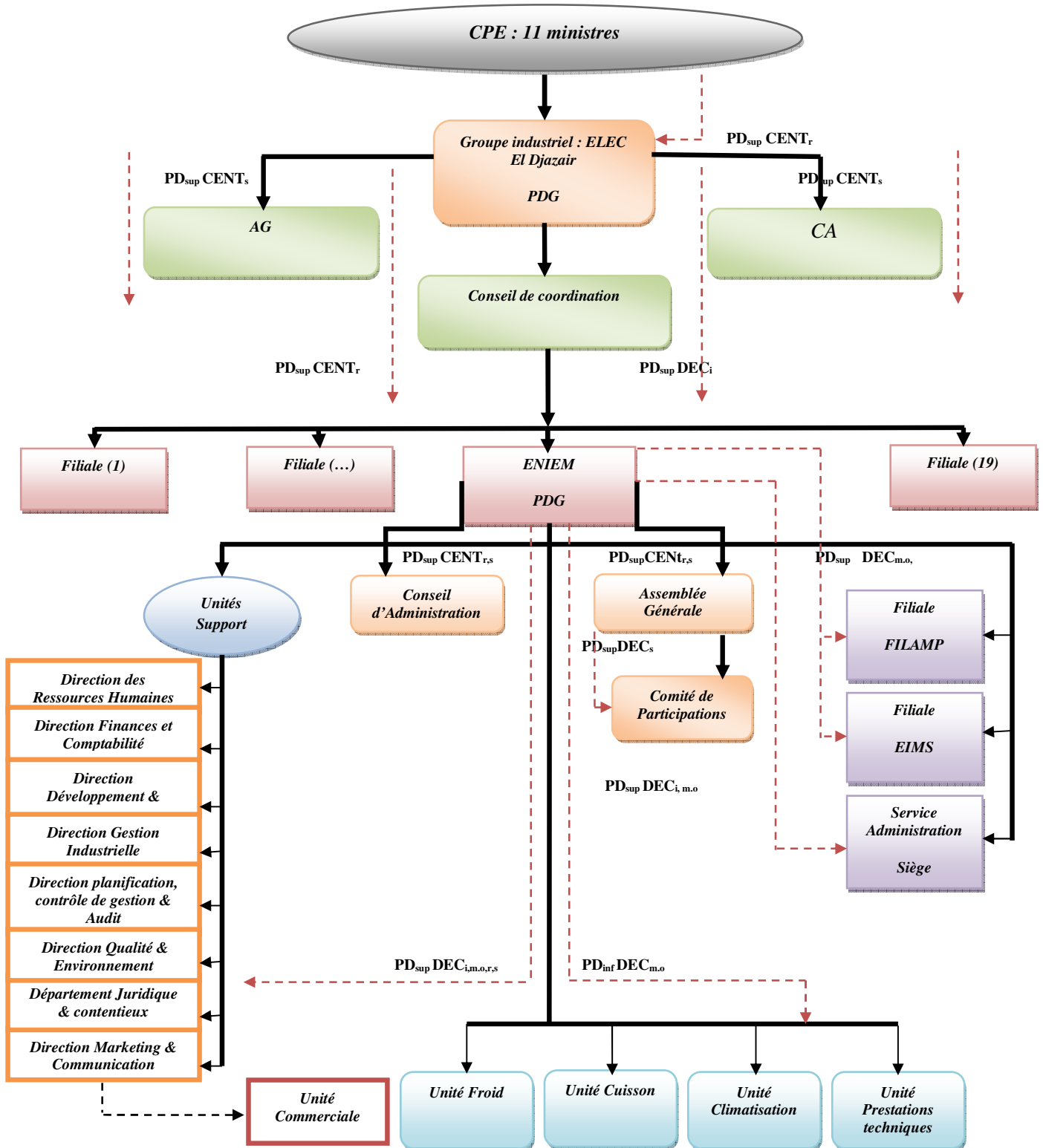
Les organes décisionnels de l'entreprise sont de deux types : ceux que nous pouvons qualifier d'exogènes : le CPE, le Groupe industriel ELEC El Djazair à travers ses deux organes de contrôle (CA, AG) et son organe de coordination (Conseil de coordination). Il y a ceux endogènes à l'entreprise : le PDG, 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 : de l'auteur.

- ***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 succédés 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 surcoûts 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_{supDEC} x	$PD_{supCENT_r}$	$PD_{infDEC_{m.o}}$	$PD_{infCENT_x}$	$LAT-M_{fr}$	$LAT-M_{mdn}$	$LAT-M_{fbt}$	SR_{indx}	SR_{n-indx}	GAP	Création de valeur (total+)
$VOPA_{dig}$	-	-	/	/	-	(ou)	-		-		-
$VOPA_{act}$	-	-	+	-	-	(ou)	-	/	/		+
$VOPA_{sal}$	/	/	+	-	/	/	/		-		+
$VOPA_{cbit}$	-	-	+	-	/	/	/		-		+
$VOPA_{frs}$	/	/	+	-	/	/	/		-		+

Source : de l'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 succédés 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 risqués²³². 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 avérées²³³ et a coûté à l'entreprise la somme de 750 millions de DA comme indemnité de retraite²³⁴. 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*.

²³² 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.

²³³ 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*.

²³⁴ Déclarations du PDG de l'*ENIEM* Boudiaf O. au quotidien « *La dépêche de Kabylie* » du 10 mars 2017.

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 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)²³⁵, 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 énergie²³⁶. 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

²³⁵ 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*.

²³⁶ 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.

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.

Section 2 : 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 efficacité des entreprises examinées

Les entreprises de notre échantillon d'étude présentent des architectures du processus décisionnel dans ses quatre phases hétéroclites, 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'efficacité disparates. La présente sous-section est consacrée à l'examen de l'influence de l'architecture organisationnelle des entreprises de notre étude sur leur efficacité organisationnelle.

2.1.1. Réforme organisationnelle et efficacité 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 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 efficacité de 3^{ème} degré plus grande. L'entreprise peut également être considérée efficace de 2^{ème} degré (efficacité 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'efficacité interne (analyse de l'efficacité au premier niveau), il serait moins évident de la qualifier d'efficace 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'efficacité 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 efficacité 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, salarié, 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'efficacité de 3^{ème} degré plus élevé, comparativement au niveau d'efficacité 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 organisationnel²³⁷ devraient en toute logique aboutir à une efficacité externe, comparativement à ce qu'elle affichait auparavant (sous-efficacité 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'efficacité 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

²³⁷ 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.

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 SONELGAZ.

Apprécier le niveau d'efficience de la SONELGAZ 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 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 efficace 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 de 3^{ème} degré. 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 meilleure d'efficience interne) si le changement de 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 due à une efficacité externe, mais à la volonté 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 efficacité de 2^{ème} degré ou externe. L'un de ces choix consiste en sa privatisation, qui pourrait aboutir à une efficacité 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 efficacité de 2^{ème} degré.

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.

L'analyse de l'architecture organisationnelle de *CEVITAL* 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 CEVITAL

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 : de l'auteur.

Pour ce qui est de l'appréciation de l'efficience du système de gouvernance de *CEVITAL*, 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 efficace 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'efficacité du système de gouvernance de *CEVITAL*.

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 : de l'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 inefficace.

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 : de l'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 gouvernance		
					CA	CH	SM
$SP_{pub}ACT_{conct}$	X	X	X	/	-	-	-

Source : de l'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 définitive, 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 sont efficacité ; la structure de propriété ; le processus décisionnel ; la latitude managériale ; le système de rémunération ; la création de valeur et l'efficacité organisationnelle. Le tableau suivant reprend d'une manière synoptique cette comparaison :

Tableau N° 41 : Tableau comparatif des entreprises de l'étude empirique

	CEVITAL	SAIDAL	SONELGAZ	ENIEM
Efficacité du système de gouvernance	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.
Structure de propriété	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.
Processus décisionnel	Centralisé pour ce qui est de la ratification et la surveillance, mais une forte décentralisation de l'initiative et de la mise en œuvre.	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.	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.	Rigidité managériale et centralisation du processus décisionnel.
Latitude managériale	Une forte latitude managériale.	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.	Fiable marge de manœuvre managériale.	Fiable marge de manœuvre managériale.
Création et équité dans le partage de la rente organisationnelle	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.	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.	Faiblesse de création de valeur et iniquité dans son appropriation (seul actionnaire qui est l'État et position monopolistique)	Faiblesse de création de valeur et iniquité dans son appropriation (seul actionnaire qui est l'État)
Efficacité organisationnelle	Efficace de 2 ^{ème} degré (efficacité externe)	Efficace de 3 ^{ème} degré (efficacité externe).	Inefficace de 2 ^{ème} degré et efficace de 3 ^{ème} degré	Inefficace de 2 ^{ème} et 3 ^{ème} degré.

Source : de l'auteur.

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 développés dans la première partie de notre travail.

2.4.1. Vérification des propositions (hypothèses) de recherche

Nous testons la validation des 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'efficacité organisationnelle de la firme.

Hypothèse N° 2 : Validée partiellement.

Cette hypothèse allègue que l'efficacité organisationnelle est synonyme de la valeur créée. Or, l'efficacité 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 notre thèse est l'implication du système de gouvernance dans l'efficacité organisationnelle des entreprises.

2.4.2. Validation des résultats théoriques de recherche

Nous vérifions dans ce point les hypothèses conçues *a posteriori* de la revue de littérature.

A- 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.

B- 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 valide l'hypothèse concernant 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.

C- 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 parvenu 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.

D- 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.

Section 3 : Interdépendance entre système de gouvernance, cadre institutionnel et efficacité organisationnelle des entreprises en Algérie : apports des études de cas

À l'appui des différentes données que nous avons recueillies et puis traitées dans le cadre de notre investigation empirique portant sur un échantillon d'entreprises algériennes, nous pouvons à présent porter un œil critique sur les formes organisationnelles des entreprises algériennes qu'elles soient publiques, privées ou hybrides. Cela est susceptible de nous permettre, d'une part, d'apprécier la qualité de leur système de gouvernance et les niveaux de l'efficacité organisationnelle enregistrés, et d'autre part, de vérifier la cohérence des résultats théoriques obtenus dans la première partie de ce travail doctoral, avec les faits réels que nous avons analysés dans la deuxième partie.

3.1. Configurations organisationnelles, systèmes de gouvernance et efficacité 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'efficacité organisationnelle. Néanmoins, l'extension des résultats de l'étude empirique sur l'ensemble des entreprises algériennes reste un effort 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 appartiennent à la même sphère et secteur public²³⁸ (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

²³⁸ Sur ce 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 ».

les administrateurs (les jetons de présence dont le quantum n'a pas évolué depuis 1988)²³⁹.

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. Quoiqu'il en soit, cette asymétrie 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,

²³⁹ 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*).

directoire,...)²⁴⁰. 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 entreprises²⁴¹. La quasi-inexistence d'un marché des managers (fonctionnement partiel voire timide des mécanismes de marché), le mode de désignation ou de nomination des dirigeants²⁴², 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 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 tout 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.

²⁴⁰ 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.

²⁴¹ 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.

²⁴² 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.

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 résultats²⁴³, 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)²⁴⁴. 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, plus délicats que les contraintes liées à la gestion interne²⁴⁵. Nous estimons qu'au final que les

²⁴³ 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.

²⁴⁴ 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.

²⁴⁵ 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

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 courtermiste, 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 électoralistes. 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)²⁴⁶, 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 sa

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.

²⁴⁶ 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.

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 leur seules compétences. Toutefois, entre les entreprises publiques concurrentielles et celles relevant du monopole naturel²⁴⁷, 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, 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 pourraient 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

²⁴⁷ 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 (https://fr.m.wikipedia.org/wiki/monopole_naturel).

compatibles dans la majeure partie des cas²⁴⁸. 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, comme le souligne *Bernier* (2012, p. 09). 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 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 reprendre les mêmes préceptes de gouvernance analysés dans notre cadre théorique. En d'autres termes, les mécanismes internes de gouvernance, à savoir : le conseil d'administration, la surveillance mutuelle et le contrôle hiérarchique, n'auraient pas de fonctionnement particulier. Ils seraient très proches du système de gouvernance des entreprises familiales, et leurs architectures ainsi que leur fonctionnement organisationnel présenteraient de nombreuses similitudes comparés à ceux des formes organisationnelles similaires. En théorie, les systèmes de gouvernance agissent pour protéger les intérêts des

²⁴⁸ 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.

stakeholders, par le biais de certains mécanismes, notamment le CA qui agit à travers l'encadrement du comportement des dirigeants (soit par un système de rémunération incitatif, soit en se basant sur des mesures coercitives s'appuyant sur son pouvoir de nomination et de révocation). Par ailleurs, nous constatons que le cadre institutionnel régissant le fonctionnement des entreprises privées en Algérie, notamment les SPA accorde le pouvoir et les prérogatives nécessaires aux différents organes de contrôle, afin qu'ils puissent exercer leur rôle. Néanmoins, ces mécanismes n'ont pas encore atteint leur maturité, et leur efficacité dépend notamment de la structure de propriété qui est caractérisée généralement par l'existence d'un actionnariat concentré ou relativement diffus, du fait que les entreprises privées en Algérie sont habituellement familiales. Les résultats de l'étude que nous avons conduite sur *CEVITAL*, est difficilement transposables sur l'ensemble des firmes privées algériennes. La raison est toute simple, c'est que la plupart de ces entreprises sont *premièrement* relativement jeunes, ce qui implique qu'elles n'ont pas assez d'expérience managériale ; et *deuxièmement*, elles sont de taille petite ou moyenne, ce qui signifie qu'elles n'ont pas atteint une taille critique, nécessitant une sophistication ni de leur système de gouvernance ni de leur management. Sans prétendre à une généralisation des résultats de l'étude empirique, nous estimons tout de même que ces résultats corroborent ceux de l'analyse théorique, en termes de dynamique organisationnelle, de système de gouvernance et des niveaux d'efficacité affichés.

En effet, les grandes entreprises privées exhibent prosaïquement une efficacité de 2^{ème} degré, du fait que leur choix organisationnel et leur mode de gouvernance constituent un choix parmi les différentes options possibles et réalisables, compte tenu de 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 (*Chatelin, 2001, p. 179*). 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.

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*, 2007 a, p. 132), 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.

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, p. 23). Toutefois, Nous avons constaté que dans les entreprise mixtes, la situation des cadres et dirigeants est entrain 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 diplômés supérieurs²⁴⁹ 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 : une fixe et une autre 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)²⁵⁰. 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 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

²⁴⁹ 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.

²⁵⁰ 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.

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 est confrontée à un obstacle institutionnel de taille qui est la dépénalisation de l'acte de gestion ou du risque managérial dans la gouvernance des EPE qui demeure posé²⁵¹ et ce, malgré des amendements apportés au code pénal, notamment dans les articles 119, 222 et suivants

²⁵¹ 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.

(Mekideche, 2008, p. 11)²⁵². Nous 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 part 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.

²⁵² Mekideche M., Vice Président du Conseil National Economique et Social (CNES), économiste et conseiller en stratégie.

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 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 informationnelle²⁵³.

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 au vue de différents développements de ce chapitre, nous pouvons mener une confrontation des diverses formes d’organisation des entreprises algériennes retenues dans notre travail, à

²⁵³ 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.

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'efficacité 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 effectif et inefficace.	Système de gouvernance effectif et relativement efficace, car la gouvernance est une nouveauté en Algérie. La plupart des entreprises n'en connaissent pas l'utilité.	Système de gouvernance très formalisé, 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.
<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>Efficacité organisationnelle</i>	Essentiellement de 3 ^{ème} degré.	Efficace de 2 ^{ème} degré.	Efficacité de 3 ^{ème} degré seulement.

Source : de l'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 environnementale et le cadre institutionnel algériens.

Conclusion du chapitre 6

Dans ce dernier chapitre, nous avons conduit une étude empirique mettant aux prises quatre entreprises algériennes répondant à trois formes d'organisation distinctes, sur lesquelles nous avons répliqué notre modèle d'analyse. Après un bref historique et une analyse de la configuration des entreprises de notre échantillon, préalable utile à notre étude pratique, nous nous sommes attelés à examiner la dynamique de leur architecture organisationnelle ainsi que le système de gouvernance susceptible d'encadrer leur processus décisionnel et le comportement des dirigeants, censé déterminer le processus de création et d'appropriation de la rente organisationnelle par les différents *stakeholders*, la finalité étant d'apprécier l'efficacité organisationnelle de ces entreprises.

À l'issue de cette analyse comparative, nous relevons que les quatre cas d'entreprises algériennes que nous avons traités illustrent fortement d'une part, la grande interdépendance entre le cadre institutionnel (gouvernance institutionnelle) régissant ces entreprises et leur système de gouvernance (gouvernance organisationnelle) et d'autre part, les niveaux disparates d'efficacité exhibés, lesquels apparaissent comme une conséquence de cette interdépendance. L'évolution des mécanismes de gouvernance au niveau institutionnel national ou même international (accords régionaux) ont influencé les systèmes de gouvernance des entreprises, permettant parfois une sélection des formes d'organisation "ouvertes" et le maintien en vie d'autres formes "fermées".

C'est ainsi que les entreprises privées exhibent des niveaux d'efficacité externe plus appréciables (efficacité de 2^{ème} degré) que les entreprises hybrides et à un degré moindre les entreprises publiques, lesquelles affichent au mieux une efficacité interne (efficacité de 3^{ème} degré). Cela est essentiellement du, comme nous l'avons constaté, à la

défaillance de leur système de gouvernance. Ce constat répond ainsi à notre problématique de départ et conforte notre hypothèse principale quant à l'implication du système de gouvernance dans l'efficacité organisationnelle.

Nous estimons que l'objectif de ce chapitre a été atteint, car nous avons pu vérifier en majeure partie nos hypothèses ainsi que nos observations théoriques et ce, même si nous n'avons pas pu tester certaines hypothèses soit parce que les informations empiriques nous ont fait défaut, soit parce que ces cas théoriques ne trouvent pas de réplication empirique en Algérie.

C'est pourquoi, nous considérons que l'application de notre modèle doit s'étendre à d'autres cas, et que dans le cadre de travaux de recherche ultérieurs, il sera possible de parvenir à une meilleure plausibilité des conclusions, prélude à une éventuelle généralisation...

Conclusion de la partie II

Conclusion de la partie II

Cette seconde partie de notre thèse, qui s'est articulée autour d'une étude empirique portant sur la gouvernance et l'efficacité organisationnelle des différentes formes d'organisation en Algérie, nous a conduit dans un *premier* temps à analyser le cadre institutionnel et le contexte environnemental national et ce, afin d'établir le lien entre la gouvernance institutionnelle (publique) et la gouvernance organisationnelle (privée ou d'entreprise). Au terme de cette étape, nous avons conclu à l'indépendance des systèmes de gouvernance des entreprises algériennes du contexte institutionnel national, notamment les entreprises publiques. Ainsi, la gouvernance publique influence considérablement la gouvernance privée.

Dans un *deuxième* temps, nous avons procédé à la mise en place de notre démarche exploratoire délibérément choisie de type qualitatif, et qui nous apparaît être en cohérence avec l'approche élargie de la gouvernance d'entreprise. Le choix de cette approche est justifié notamment par les évolutions méthodologiques récentes dans la littérature consacrée à la méthodologie de recherche et qui recommande ce type de démarche.

En cohérence avec notre cadre théorique et en référence à notre réflexion méthodologique et des développements du chapitre 5 qui préconisent l'examen d'un échantillon d'entreprises complexes avec des formes de propriété hétérogènes, en se basant sur une approche de recherche qualitative, nous nous sommes attelés, dans un *troisième* temps, à répliquer notre modèle théorique sur quatre entreprises algériennes présentant des caractéristiques variées et diverses : le Groupe *CEVITAL*, le Groupe *SAIDAL*, le Groupe *SONELGAZ* et l'entreprise *ENIEM*.

Cette étape de notre recherche nous a permis de vérifier la validité de nos hypothèses ainsi que la plausibilité de nos résultats de recherche, au regard de l'approche intégrale de la gouvernance d'entreprise. Certaines hypothèses et propositions théoriques ont pu être vérifiées et d'autres non, soit parce que les informations empiriques ont été insuffisantes ou incomplètes, soit parce que ces cas théoriques ne trouvent pas de

réplication empirique en Algérie, tels que le cas des entreprises privées à actionnariat diffus, ou encore les entreprises mixtes à actionnariat diffus ou concentré privé.

Conclusion Générale

Conclusion générale

L'ambition principale de notre recherche doctorale était d'étudier l'implication du système de gouvernance sur l'efficacité des entreprises algériennes. L'intérêt porté à cette thématique a été motivé par deux constatations découlant de nos différentes lectures : *premièrement*, les nombreuses controverses théoriques et empiriques caractérisant les notions d'efficacité organisationnelle et de la gouvernance d'entreprise. *Deuxièmement*, les diverses déclinaisons empiriques ou opérationnelles que peut permettre cette thématique, notamment sur ce vaste champ d'investigation que constituent les entreprises algériennes. La question principale à laquelle nous avons tenté de répondre dans notre recherche était la suivante : ***quelles sont les implications des systèmes de gouvernance d'entreprise sur l'efficacité organisationnelle des entreprises en Algérie ?*** Pour répondre à cette problématique, nous avons scindé notre recherche en deux parties, l'une est théorique et l'autre empirique, et chacune d'elle a suivi un processus de recherche composé de plusieurs phases.

En l'absence d'un consensus sur la définition et les contours multidimensionnels des deux notions clés de notre travail doctoral, à savoir l'efficacité et la gouvernance d'entreprise, et partant du constat d'ambiguïté qui ressort des différents travaux sur la relation "système de gouvernance-efficacité organisationnelle", la première étape de la partie théorique a consisté en une nécessaire introduction à l'étude de l'influence des systèmes de gouvernance sur l'efficacité organisationnelle, à travers la mise en place d'un cadre conceptuel et théorique, afin de dissiper les ambiguïtés entourant ces concepts et recenser les déterminants usuels de l'efficacité organisationnelle. Pour y parvenir, nous avons exposé les théories auxquelles nous avons eu recours et qui sont à l'origine de la notion de gouvernance. Il s'agit des théories dominantes de la gouvernance (théories contractuelles des organisations) et des théories alternatives, en l'occurrence les théories cognitives. À l'issue de cette étape, nous avons retenu la définition de l'efficacité découlant d'une forme de synthèse entre plusieurs définitions : « *l'efficacité est 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 (produit et/ou services dans les formes et les coûts requis par la demande), ou d'objectifs organisationnels (mobilisation, coordination...), ou encore d'objectifs sociaux (satisfaction et épanouissement du personnel) ». Quant à la définition de la gouvernance d'entreprise, nous avons adopté celle proposée par Cabane (2013) « (...)un système permettant la défense de l'intérêt social, la conduite, la gestion, le contrôle et la pérennité de l'entreprise, précisant les pouvoirs, les responsabilités et les relations des actionnaires et des dirigeants, et s'assurant que l'objectif de création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes est bien pris en charge ». En ce qui concerne l'efficacité d'un système de gouvernance, la définition retenue est également une synthèse de plusieurs définitions : « un système de gouvernance est efficace 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 moindres coûts, qui soient unanimement préférés par l'ensemble des acteurs impliqués (stakeholders) dans le fonctionnement de ce système ou qui en subissent les conséquences ». Cette première étape a permis également de mettre en évidence l'existence d'une relation entre le système de gouvernance adopté par la firme et le degré d'efficacité organisationnelle atteint, et de montrer que la création de valeur est l'essence même de l'efficacité.

La deuxième étape a été dédiée à l'analyse des approches de la gouvernance. La revue de littérature consacrée à la gouvernance d'entreprise et à l'efficacité a permis d'établir une distinction entre deux approches principales de la gouvernance : il y a d'abord les approches, par ailleurs 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'efficacité. Il y a ensuite 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 d'une valeur durable. Il y a enfin une troisième approche dite élargie ou intégrale (Charreaux, 2008), laquelle est née de l'association 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, c'est 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'efficacité organisationnelle.

Les conclusions théoriques de cette deuxième étape nous ont incités à préférer le modèle de la gouvernance élargie qui nous paraissait le plus indiqué à plus d'un titre. En effet, ce modèle permet, d'une part, de considérer la gouvernance dans toutes ses dimensions et composantes (parties prenantes de la firme), et de positionner le dirigeant en tant qu'acteur principal (actif) et central du processus décisionnel de la firme, comme elle tient simultanément compte des leviers disciplinaires et cognitifs du système de gouvernance ; d'autre part, ce modèle permet d'intégrer les différentes théories de la gouvernance, avec toutes les passerelles existantes entre elles, ainsi que les hypothèses fondamentales qu'elles partagent.

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'efficacité organisationnelle, en se focalisant sur l'approche intégrale de la gouvernance. Cette approche considère que l'efficacité 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'efficacité 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 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 poussé à considérer la rationalité limitée et procédurale des acteurs; celle-ci induit des difficultés voire l'impossible d'atteindre l'optimum (efficacité) 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'efficacité des formes organisationnelles (efficacité de 3^{ème} degré ou efficacité interne), mais à long terme et au niveau externe c'est au deuxième niveau d'analyse (efficacité de 2^{ème} degré ou efficacité 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'efficacité consisterait à choisir, parmi les mécanismes de gouvernance réalisables, ceux qui permettraient de réduire les coûts organisationnels. À long terme cependant, le niveau d'efficacité est corrélé à la concurrence entre les formes organisationnelles existantes et entre les systèmes de gouvernance concurrentiels. En effet, le raisonnement de *Charreaux* (1999) stipule qu'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'efficacité 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'efficacité 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'efficacité 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'efficacité 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 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'efficacité 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 efficace de 3^{ème} degré (efficacité 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 efficacité organisationnelle, qui ont requis leur vérification sur le terrain.

En poursuivant notre processus de recherche et en prolongeant notre problématique, nous avons conduit une analyse 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'efficacité des 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 analysé le fonctionnement organisationnel de ces entreprises en remontant à l'indépendance. L'objectif ne 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 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 du 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 sous-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'efficacité 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. Le recours à la méthode de l'étude de cas a exigé la conception d'un *design* ou protocole de recherche, susceptible de nous permettre d'exposer la mise en liens entre le terrain et son explication théorique, et de nous servir de guide dans le processus complexe de cette recherche, notamment dans nos investigations empiriques.

Pour la collecte des informations qualitatives, nous avons pu compter sur deux types de données, primaires et secondaires, ayant nécessité le recours aux entretiens semi-directifs et aux questionnaires ouverts. Toutefois, la quantité des données brutes recueillies ayant été particulièrement importante, il a fallu donc la réduire. Pour y parvenir, nous avons conçu un lexique des codes correspondant aux variables de notre modèle de recherche. Ce modèle est qualitatif et sa conception répond à l'objectif d'opérationnaliser nos différentes hypothèses et propositions théoriques. Pour le traitement de la base de données réduite que nous avons conçue, nous nous sommes référés à la méthode de l'analyse de contenu, car elle nous a semblé la plus appropriée pour l'analyse des données qualitatives.

Une fois identifiés les différents acteurs impliqués, les mécanismes et surtout le lien entre le système de gouvernance-crédation de valeur-efficacité organisationnelle, nous avons procédé à une étude empirique susceptible de nous permettre l'expertise des hypothèses et des résultats issus du modèle d'analyse.

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 *CEVITAL*, 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 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 répliqué 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'efficacité exhibés. Ainsi, les entreprises privées, illustrées par le cas du groupe *CEVITAL*, montrent des niveaux d'efficacité externe plus appréciables (efficacité de 2^{ème} degré). Cela est dû à 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 efficacité interne (efficacité 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 efficacité 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 inefficacité organisationnelle. Ces entreprises ne doivent leur survie qu'aux subventions de l'État pour les entreprises 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 efficacité externe (efficacité de 2^{ème} degré).

De part sa multidisciplinarité qui renvoie aux développements de la théorie de l'agence, de la sociologie, de la psychologie et des comportements humains et organisationnels, la gouvernance intégrale présente des limites opérationnelles qui illustrent au final 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'efficacité affichés par les entreprises algériennes. Certes, les résultats de cette étude sont difficilement transposables ou généralisables à l'ensemble des 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 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 efficacité des entreprises.

Bibliographie

Ouvrages :

- 1- Addi L., « *L'impasse du populisme* ». Édition ENAL, Alger, 1990.
- 2- Amann B., « *La théorie des droits de propriété* ». In « *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle* ». Édition Economica, 1999, p. 13 – 60.
- 3- Bancel F., « *La gouvernance des entreprises* ». Édition Economica 1997.
- 4- Beaud M., « *L'art de la thèse : comment préparer et rédiger une thèse de Doctorat, de magister ou un mémoire de fin de licence* ». Edition Casbah, 2005.
- 5- Boudersa M., « *La ruine de l'économie algérienne sou Chadli* ». Edition : les Edition RAHMA, 1993.
- 6- Boudjenah Y., « *Algérie décomposition d'une industrie. La restructuration des entreprises publiques (1980-2000) : l'État en question* ». Edition l'Harmattan 2002.
- 7- Cabane P., « *Manuel de gouvernance d'entreprise* ». Edition EYROLLES, 2013.
- 8- Caby J. & Hirigoyen G., « *Création de valeur et gouvernance de l'entreprise* ». Edition Economica, 3^{ème} édition, 2005
- 9- Chabaud D., « *Théorie des coûts de transaction et compétences : la nécessaire prise en compte des mécanismes organisationnels* ». In « *La théorie des coûts de transaction : regard et analyse du management stratégique* ». Edition Vuibert, 2001, p. 129-145.
- 10- Charreaux G., (2006), « *Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux* ». In « *Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives* ». Edition Economica, p. 297-356.
- 11- Charreaux G., (2006), « *Pour une gouvernance d'entreprise "comportementale" : une réflexion exploratoire...* ». In « *Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives* ». Edition Economica, p. 171-188.
- 12- Charreaux G. & Wirtz P., « *Gouvernance des entreprises, nouvelles perspectives* ». Edition Economica, 2006, p. 08.
- 13- Charreaux G., « *La politique positive d'agence : lecture et relectures...* ». In « *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle* ». Edition Economica, 1999, p. 61 – 141.

- 14- Charreaux G., « *Vers une nouvelle théorie du gouvernement des entreprises* ». In « *Le gouvernement des entreprises ; corporate governance : théories et faits* ». Edition Economica, 1997 a, p421-469.
- 15- Charreaux G. & Pitol-Belin J-P., « *La théorie contractuelle des organisations : une application au conseil d'administration* ». In « *Le gouvernement des entreprises ; corporate governance : théories et faits* ». Edition Economica, 1997a, p. 165-192.
- 16- Charreaux G., « *La théorie positive de l'agence : une synthèse de la littérature* ». In « *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise* ». Edition Economica, 1987, p. 19-56.
- 17- Collectif : « *Théories des coûts de transaction. Regard et analyse du management stratégique* ». Edition Vuibert, 2001.
- 18- Coriat B. & Weinstein O., « *Les nouvelles théories de l'entreprise* ». Edition PUF, collection « que sais-je? », 1995.
- 19- Couret A., « *La théorie des droits de propriété* ». In « *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise* ». Edition Economica, 1987, p. 59-78.
- 20- Dahak A. & Kara R., « *Le mémoire de master : du choix du sujet à la soutenance* ». Edition El-Amel, 2015.
- 21- Denglos G., « *La création de valeur : modèles-mesure-diagnostic* ». Édition Dunod, Paris 2003.
- 22- Dietrich A., « *Management des compétences* ». Edition Vuibert, 2013.
- 23- Ebondon Wa Mandzila, « *La gouvernance de l'entreprise : une approche par l'audit et le contrôle interne* ». Edition l'Harmattan, Paris (2005)
- 24- Escaffre L. & Ngobo P.V., « *Capital immatériel et performance dans l'entreprise* ». Presses de l'Université d'Angers. 2007.
- 25- Garrette B. et Quélin B., « *Les stratégies d'alliance des firmes d'équipements de télécommunication* ». In perspectives en management stratégique, Tome 1, éditions Economica, 1992.
- 26- Germain O., « *L'efficacité à l'épreuve de la stratégie d'entreprise* ». In « *La théorie des coûts de transaction : regard et analyse du management stratégique* ». Edition Vuibert, 2001, p. 41-58.

- 27- Gomez P-Y., « *Le gouvernement de l'entreprise : modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion* ». Édition : InterEditions, Paris 1996.
- 28- Gomez P-Y. & Korine H., « *L'entreprise dans la démocratie : une théorie politique du gouvernement des entreprises* ». Édition De Boeck Université Bruxelles 2009.
- 29- Hafsi T., « *Voir grand, commencer petit et aller vite* ».Édition Casbah, Alger, 2013.
- 30- Hafsi T., « *Gérer l'entreprise publique* ». Edition OPU, Alger, 1990.
- 31- Hoarau C. et Teller R., « *Création de valeur et management de l'entreprise* ». Edition Vuibert, 2001.
- 32- Hodgson G.M., « *Compétences et contrats dans la théorie de l'entreprise* ». In « *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle* ». Edition Economica, p. 91-127.
- 33- Hohmann. C., « *Techniques de productivité : comment gagner des points de performance* ». Édition : Les Éditions d'Organisation, Groupe EYROLLES, 2009.
- 34- Igalens J. & Point S., « *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises. L'entreprise face à ses parties prenantes* ». Édition Dunod, 2009, p. 07.
- 35- Joffre P., « *L'économie des coûts de transaction* ». In « *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise* ». Edition Economica, 1987, p. 79-102.
- 36- Joffre P., « *L'économie des coûts de transaction ou le marché et l'entreprise à la fin du XX^e siècle* ». In « *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle* ». Edition Economica, 1999, p. 142 – 170.
- 37- Kalika M., « *Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performance* ». Edition Economica, 1995.
- 38- Koenig C. et Van Wijk G., « *Alliances interentreprises : le rôle de la confiance* ». Perspectives en management stratégique, Tome I, 1992, p. 305-322.
- 39- Koenig Ge., « *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle* ». Édition Economica, 1999.
- 40- Koenig Gi., « *Les théories de la firme* ». Edition Economica, 2^{ème} édition, 1998.
- 41- Maugeri S., « *Gouvernance (s)* ». Edition Dunod, Paris, 2014.
- 42- Melbouci L., « *Le modèle des entreprises publiques algériennes : échec ou fin de mission ?* ». Editions EL-AMEL, 2008.

- 43- Menard C., « *L'économie des organisations* ». Edition La Découverte, collection « Repères », 1993.
- 44- Milgrom P. & Roberts J., « *Économie, organisation et management* ». Edition De Boeck Université, 1997.
- 45- Mintzberg H., « *Le pouvoir dans et autour des organisations* ». Edition d'Organisation, 1986.
- 46- Nguyen D. G., « *Économie industrielle appliquée* ». Edition Vuibert, 1995.
- 47- Oukil M.S. et al., « *Autonomie des entreprises publiques économiques : gestion et prise de décision dans le cadre de l'approche systémique* ». Alger, Mars 1994.
- 48- Pacquerot M., « *Stratégies d'enracinement des dirigeants. Performance de la firme et structure de contrôle* ». In « *Le gouvernement des entreprises ; corporate governance : théories et faits* ». Edition Economica, 1997, p.105-135.
- 49- Papillon J-C., « *Une synthèse de quelques critiques récentes de l'économie des coûts de transaction* ». In « *La théorie des coûts de transaction : regard et analyse du management stratégique* ». Edition Vuibert, 2001, p. 75-88.
- 50- Pellemans P., « *Recherche qualitative en marketing : perspective psychoscopique* ». Edition De boeck University, 1999.
- 51- Pérez R., « *La gouvernance de l'entreprise* ». Edition la Découverte, collection « repères », 2003, p 24.
- 52- Pigé B., « *Éthique et gouvernance des entreprises* ». Edition Economica, collection poche, 2010.
- 53- Porter M., « *Choix stratégiques et concurrence* ». Edition Economica, 1982.
- 54- Porter M., « *L'avantage concurrentiel* ». Edition InterEditions, 1986.
- 55- Quellin B. & Arregle J. L., « *Le management stratégique des compétences* ». Edition Ellipses, Paris, 2000.
- 56- Rouleau L., « *Théories des organisations : approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde* ». Edition Presses de l'Université du Québec, 2007.
- 57- Ruffier J., « *L'efficacité productive : comment marchent les usines...* ». Edition CNRS EDITIONS, 1996.

- 58- Sadi N. E., « *La privatisation des entreprises publiques en Algérie. Objectifs, modalités et enjeux* ». Office des Publications Universitaires et Université Pierre Mendès France, Grenoble, 2005.
- 59- Sekaran U., “*Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*”. 4th edition? John Wiley&Sons, Inc, 2003.
- 60- Thietart R.-A., « *Méthode de recherche en management* ». Edition Dunod, 3^{ème} édition, 2007.
- 61- Williamson O. E., « *Les institutions de l'économie* ». Edition InterEditions, 1994.
- 62- Wirtz P., « *Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise* ». Édition La Découverte, Paris, 2008.
- 63- Wirtz P., « *Compétences, conflits et création de valeur : vers une approche intégrée de la gouvernance* ». In « *Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives* ». Edition Economica, 2006 p. 145-170.
- 64- Wirtz P., « *Système national de gouvernance, structure locales et logique de création et d'appropriation de rentes : les enseignements du cas Vodafone / Mannesmann* ». In « *Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives* ». Edition Economica, 2006, p. 195-222.
- 65- Yin R. K., “*Case study research: Design end Method*”. 3rd edition. London: sage, 2003.

Articles de revues, communications et autres documents:

- 1- Albouy M., « *Théorie, applications et limites de la création de valeur* ». Revue Française de Gestion, 1/2006, N° 160, p. 139-157.
- 2- Agence Nationale de Développement de l'Investissement “ANDI”, « *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>
- 3- Andreff W., « *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.

- 4- Andriamasi V. & Rakoto Ph., « *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 2008, p. 59-88.
- 5- Aoki M., “*The Japanese Firm as a System of Attributes: A Survey and Research Agenda*”. Revue d'Économie Industrielle. N° exceptionnel, hors série, 1995, p. 83-108.
- 6- Barney J. B., « *From resources and sustained competitive advantage* ». Journal of management, Vol. 17, N° 1, 1991. <http://jom.sagepub.com/content/17/1/99.refs>
- 7- Barrère C., « *Pour une théorie critique des droits de propriété* ». Revue ACTUEL MARX, N° 29, 2001, p. 21
- 8- Ben Larbi S. & Ohanessian R., « *Politiques RSE et création de valeur : Vers un modèle de gouvernance responsable ?* »
http://www.aderse.org/docatelecharger/congres_aderse_2008/actes/Articles
- 8- Bernier L., « *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, 2012.
- 9- Billard, L., Boissin, J.-P. et Deschamps, B., « *Profil du dirigeant et représentation des mécanismes du gouvernement d'entreprise* ». 10^{ème} Conférence de l'Association internationale de management stratégique. Québec, 2001.
- 10- Byrd J., Parrino R. & Pritsch G., “*Stockholder-Manager Conflicts and Firm Value*”. Financial Analyst Journal, Vol 54, N° 3, May-June 1998, pp. 14-30.
<http://www.cfapubs.org/toc/faj/1998/54/3>
- 11- Cappellitti L., « *Le contrôle de gestion socio-économique de la performance : enjeux, conception et implantation* ». Revue Finance Contrôle Stratégie –volume 9, N° 1, Mars 2006, p. 135-155.
- 12- Cappelletti L. & Khouatra Dj., « *Concept et mesure de la création de valeur organisationnelle* ». Revue Comptabilité-Contrôle-Audit. Tome 10, volume 1, 2004, p. 127 à 146.

- 13- Carbury A., «*Committee of the Financial Aspects of Corporate Governance*». Report of a committee chaired by Adrian Cadbury, London Gee and Co. Ltd, 1992. Accès en ligne à l'adresse: <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>.
- 14- Chapas B., «*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, 2008, p. 109-124.
- 15- Charreaux G., «*Quelle théorie pour la gouvernance? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale* ». Cahier du FARGO N° 1110402, Avril 2011.
- 16- Charreaux G., «*Concilier finance et management : un problème d'architecture organisationnelle* ». Cahier du FARGO N° 1090801, Août 2009
- 17- Charreaux G., «*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, 2008, p. 1831-1868.
- 18- Charreaux G., «*La valeur partenariale : vers une mesure opérationnelle...* ». *Revue Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 13 – Volume 1, juin 2007
- 19- Charreaux G., «*Pour une gouvernance d'entreprise comportementale, une réflexion exploratoire* ». *Revue française de gestion*, Vol. 31, N° 157, Juillet/Août, 2005, p. 215-238.
- 20- Charreaux G., «*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, 2004.
- 21- Charreaux G., «*Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance*». *Revue du financier*, Dossier : *Le conseil d'administration, pour qui ? pour quoi ?* 4^e trimestre, 2000, p. 6-17
- 22- Charreaux G., «*La théorie positive de l'agence : positionnement et apports* ». *Revue d'Economie Industrielle*. Vol. 92. 2^{ème} et 3^{ème} trimestres 2000, p. 193-214.

- 23- Charreaux G., « *L'entreprise publique est-elle nécessairement moins efficace?* ». Revue Française de Gestion, sep-oct 1997b, p. 38- 56.
- 24- Charreaux G., « *Mode de contrôle des dirigeants et performance des firmes* ». Cahier du CREGO N° 9206.
- 25- Charreaux G., « *Vers une théorie du gouvernement des entreprises* ». Cahier du CREGO N° 9603, Université de Bourgogne.
- 26- Charreaux G. & Desbrières P., « *Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale* ». Revue-Contrôle-Stratégie, volume 1, n° 2, juin 1998.
- 27- Charreaux, G., « *Structure de propriété, relation d'agence et performance financière* ». Revue économique N° 42(3), 1991, pp. 521-552.
- 28- Chatelin C., « *Efficienc e VS inefficienc e des organisations publiques : la contribution des théories contractuelles* ». Document de recherche N° 2003-05. Laboratoire Orléanais de Gestion/Institut d'Administration des Entreprises.
- 29- Chatelin C., « *Épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : réflexion sur l'étude de cas* ». Document de recherche L.O.G, 2005-01. [Http://www.univ-orleans.fr/DEG/LOG/](http://www.univ-orleans.fr/DEG/LOG/)
- 30- 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.
- 31- Chatelin C. & Trébucq S., « *Du processus d'élaboration d'un cadre conceptuel en gouvernance d'entreprise* ». Working paper, FARGO/LATEC, Université de Bourgogne, 2003.
- 32- Coriat B. & Weinstein O., « *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, 1^{er} et 2^{ème} trimestre 2010, p. 57-86.
- 33- Davis J. H., Schoorman D. F. & Donaldson L., « *Toward a stewardship theory of management* ». The Academy of Management Review N° 22 (1), 1997, p. 20-47.
- 34- Davis J. & 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>

- 35- Debla F., « *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 (2007 b), p. 59-76.
- 36- Dupuis J.C., « *La responsabilité sociale de l'entreprise : gouvernance partenariale de la firme ou gouvernance en réseaux?* ». Revue d'économie industrielle, N° 122, 2^{ème} trimestre 2008, p. 67-86.
- 37- Dutraive V., « *Economie fondée sur la compétence et théorie récente de la firme. Une lecture Veblenienne* ». Revue d'économie industrielle N° 124, 4^{ème} trimestre, 2008, p. 51-70.
- 38- El moudjahid quotidien « *Symposium sur les entreprises familiales : le mode de gouvernance en question* ». Du Lundi 06 Février 2017.
- 39- Extraits de guides pour la recherche qualitative. CAREF, Bamako, 2006.
- 40- Fama E., Jensen M. C., « *Separation of Ownership and Control* ». Journal of Law and Economics (June), Vol. 88 (2), 1983, p. 301-325.
- 41- Ghertman M., « *Oliver Williamson et la théorie de coûts de transaction* ». Revue française de gestion, 1/2006, N° 160, pp. 191- 213.
- 42- Gond J. P. & Mercier S., « *Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature* ». Working paper, 2004. <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/1050502.pdf>
- 43- Gonçalves O., « *Gestion privée ou publique : quel système de gouvernance pour quelle performance?* ». Revue Gestion et Management Public. Volume 1, N° 03, 2013, p. 40-57.
- 44- Grant R. M., « *Prospering in dynamically-competitive environment: organizational capability as knowledge integration* ». Organization science, N° 4 jul-aug, 1997, pp. 375-387.
<https://www.researchgate.net/publication/237713466> Prospering in Dynamically
- 45- Hafsi T. & Bernier L., « *Innovation et entrepreneurship dans la réforme du secteur public au Canada* ». Revue politiques et management public, Vol.23, N° 1, 2005, p. 1-23.
- 46- *Journal officiel de la république algérienne N° 2 du 13 janvier 1988.*

- 47- *Journal officiel N° 11 du 09 février 2000.*
- 48- *Journal officiel N° 11 du 09 février 2005.*
- 49- Khouatra D., « *Gouvernance de l'entreprise et création de valeur partenariale* ». Communication dans le cadre de la 16^{ème} conférence de l'AGRH- Paris Dauphine- 15-16 septembre 2005.
- 50- KPMG : *Revue Guide Investir en Algérie*, 2015.
- 51- Koudri A., « *Rémunération du premier dirigeant et gouvernance des entreprises publiques en Algérie* ». Revue d'économie et de management N°07. FSEG/Université de Tlemcen, 2008.
- 52- Labaronne D., « *Privatisation et performances des firmes des économies de l'Est* ». Revue Economique N°53/5, 2002, p. 1013-1050.
- 53- Labelle F. & Koyo C., « *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 2012, Université du Québec à Trois-Rivières, Canada.
- 54- Laporta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A. & Vishny R., "Investor protection and corporate governance". *Journal of Financial Economics*, vol. 58, N° 1-2, 2000, p. 3-27.
http://scholar.google.com/citations?user=d_uKSrQAAAAJ&hl=en
- 55- Meisel N., « *Culture de gouvernance et développement : un autre regard sur la gouvernance d'entreprise* ». Étude de Centre de Développement. Editions OCDE, 2004.
- 56- Mekideche M., « *Les pratiques de gouvernance des entreprises algériennes : entre université et spécificité* ». Revue d'économie et de management N°07. FSEG/Université de Tlemcen, 2008.
- 57- Menard C., « *Le pilotage des formes organisationnelles hybrides* ». Revue économique, volume 48, n°3, 1997. pp. 741-750.
http://www.persee.fr/doc/reco_0035-2764_1997num_48_3_409912

- 58- Merani H., « *Les cadres des entreprises "mixtes" en Algérie* ». Revue internationale sur le travail et la société, V09, N° 03, 2011, pp. 16-32.
http://www.uqtr.carevue_travail
- 59- Ministère du Développement et de la Promotion de l'Investissement (MDPI). Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes Economiques et des Stratégiques : « *Bulletin de veille N° 85* », 31 Octobre 2013.
- 60- Ministère de l'Industrie de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion des Investissements (MIPMEPI), « *Guide de l'administrateur* ». Revue Renforcement des compétences des cadres N° 02, Avril 2013.
- 61- Moerland P.W., "Alternative disciplinary mechanism in different corporate systems". Journal of Economic Behavior and Organization, N° 26, 1995a, p. 17-34.
- 62- Moerland P.W., "Corporate ownership and control structures: An international comparison." Review of Industrial Organization, N° 10, 1995b, p. 443-464.
- 63- North D. C., "Institutions, Institutional Change and Economic Performance". Cambridge University Press, New York, 1990.
- 64- Omri A.W., « *Système de gouvernance et performance des entreprises tunisiennes* ». Revue française de gestion, N° 142, 2003/1, p.85-100.
- 65- Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE 2004*.
www.oecd.org/.../principesdegouvernementdentreprise/
- 66- Paye O., « *La gouvernance : d'une notion polysémique à un concept politologique* ». Revue Études Internationales, Volume 35, Mars 2005, p. 13-40.
- 67- Problèmes économiques. N° 2894, 1^{er} Mars 2006, p. 31.
- 68- Prowse S., « "Corporate governance" : comparaison internationale ». Revue d'économie financière N° 31, 1994, pp. 119-158.
- 69- Puthod D. & Thevenard C., « *La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe SALOMON* ». Revue de gestion, 2007, vol 16, p. 135-154.
- 70- Quelin B., « *Competence of the firm and strategic alliance: creation of new capabilities and appropriability* ». HEC Working Paper, Sep 1995.

- 71- Schneider D. K., « *Balises de méthodologie pour la recherche en sciences sociales* ». IDHEAP, Université de Genève, 2006. <http://tecfa.unige.ch/tecfa-people/schneider.html>
- 72- Simard C., « *Les entreprises publiques : éléments d'analyse et de réflexion* ». Cahier de recherche sociologique N° 15, 1990, p. 107-126.
- 73- Trébucq S., « *La gouvernance d'entreprise héritière de conflits idéologiques et philosophiques* ». Communication pour les neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et de management. Jeudi 20 et vendredi 21 mars 2003. CRETIGE-Université Paris-Dauphine.
- 74- Weinstein O. & Azoulay N., « *Les compétences de la firme* ». Revue d'Économie Industrielle N° 93, 4^{ème} trimestre, 2000, p. 117-154. http://www.persee.fr/doc/rei_0154-3229_2000_num_93_1_3007
- 75- Wirtz P., "The cognitive dimension of corporate governance in fast growing entrepreneurial firms". European Management Journal, vol. 29, N°6, 2011, p. 431-447
- 76- Yachir F., « *L'ajustement structurel dans le tiers-monde* ». Cahiers du CREAD, N° 21, 1990, pp. 15-41.

Rapports :

- 1- Ministère de l'Industrie et des Mines, analyses PwC Strategy (2016).
- 2- Rapport *Cadbury* (1992).
- 3- Rapport du Conseil d'Administration de SAIDAL, 2015. <https://www.saidalgroup.dz/nos-publications/rapport-du-conseil-dadministration>

Thèses et mémoires :

- 1- Assous N., « *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 MAMMARI de Tizi-Ouzou, F.S.E.C.S.G, 2015.

- 2- Bellahcene O., « *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 MAMMERY de Tizi-Ouzou/F.S.E.C.S.G, 2015.
- 3- Boussadia H., « *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, 2014.
- 4- Chatelin C., « *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, Décembre 2001.
- 5- Ckouekam O., « *Géographie du capital et contrôle des entreprises au Cameroun : impact du contexte sociopolitique et culturel* ». Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bordeaux-Université de Yaoundé II (cotutelle), 2015.
- 6- Costes N., « *Choix de localisation des entreprises, intervention publique et efficacité urbaine. Une analyse théorique et empirique de réglementation des choix de localisation des activités de bureau en Île-de-France* ». Thèse Doctorat en Sciences Économiques, Université Paris I- Panthéon Sorbonne, 2009. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00363846>
- 7- Dardour A., « *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), 2009.
- 8- Dhahri-Sellami N., « *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 (cotutelle), 2012.
- 9- Debla F., « *Le système de gouvernement des entreprises nouvellement privatisées en Algérie : étude de quelques cas* ». Mémoire de Magister en sciences économiques, Université de Batna, Mars (2007 a).

- 10- Garfatta R., « *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, 2011.
<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00596528/document>
- 11- Guerchouh M., « *La question de l'efficacité organisationnelle du schéma holding en Algérie* ». Mémoire de Magister, F. S. E. G/Université de Tizi-Ouzou, 2002.
- 12- Ledentu F., « *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), 2008.
<https://doc.rero.ch/record/9408/files/LedentuF.pdf>
- 13- Lepage F., « *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, 2011.
- 14- Messi E. A., « *Structure du conseil d'administration et performance environnementale* ». Mémoire de Maîtrise, Université du Québec à Montréal, 2012.
<http://professeurs.uqam.ca/component/savrepertoireprofesseurs/ficheProfesseur>
- 15- Mokraoui H., « *Essai sur le concept d'efficacité organisationnelle* ». Thèse de Doctorat 3^{ème} Cycle, Université de Toulouse (France), 1986.
- 16- Ould Moussa-Ouchalal H., « *Accès aux technologies, innovation et pratiques de recherche et développement dans le milieu industriel public algérien* ». Thèse de Doctorat en Sciences Économiques. FSECSG/UMMTO, 2016.
- 17- Taleb B., « *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, 2013.
- 18- TOE M., « *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, 2012.
<https://halshs.archives-ouvertes.fr/tel-00799181/document>

Webographie.

- 1- <http://fr.wikipedia.org/wiki/sonelgaz>
- 2- <https://fr.m.wikipedia.org/wiki/monopolenaturel>
- 3- <http://www.cevital.com/>
- 4- <http://www.sonelgaz.dz/>
- 5- <https://www.saidalgroup.dz/notre-groupe/organisation>

Annexes

Annexe N°01 : Historique du groupe Cevital

Année	Investissement	Type	Industrie
1971	SO.CO.MEG	Participation	Construction métallique
1975	PROFILOR	Création	
1979	SOTECOM	Acquisition	
1984	SACM	Acquisition	
1985	ENALUX	Création	
1986	NORD METAL	Création	Fabrication de grillage et toile à tamis
	METALLOR	Création	Fabrication de tubes en acier
1988	METAL SIDER	Création	Sidérurgie
1991	J.B.M.	Création	Reprise des activités d'I.B.M. en Algérie
	LIBERTE	Création	Quotidien d'information
1992	C.B.S	Création	Reprise des activités de RANK XEROX en Algérie
1995	AGRO-GRAIN	Création	Importation et distribution de produits agroalimentaires
1997	HYUNDAI MOTORS ALGERIE	Création	Distribution de véhicules Hyundai

Année	Investissement	Type	Industrie
2007	MFG	Création	Verre plat (première unité de 600 T/jour)
	BATICOMPOS	Acquisition	Matériaux de construction
	SAMHA	Création	Distribution de produits SAMSUNG Electronics
2008	MFG Europe	Création	Commercialisation du verre plat en Europe
	COGETP	Création	Distribution d'engins de travaux publics VOLVO
	CEVIAGRO	Création	Agriculture
	NOLIS	Création	Transport maritime
	Unité de Production Sucre Liquide 600 T/J	Création	Agro-alimentaire
2009	Nouvelle raffinerie de sucre	Extension	Augmentation de 1 million T/an de sucre
	Silo pour sucre roux 150 000 T/J	Création	Stockage du sucre Roux
	Centrale 2 x 25 MW	Création	Electricité + Vapeur en cogénération
	Nouvelle usine SAMHA en Algérie	Extension	Fabrication de produits SAMSUNG
2010	Raffinerie sucre 3000 T/J	Création	Raffinage sucre
	Conditionnement sucre 2400 T/J		Conditionnement sucre
2011	PCA	Création	Construction en préfabriqué
	Sierra Cevital	Création	Gestion et développement centres commerciaux

Annexe N° 02 : présentation du fleuron de l'industrie de Cevital

Une entreprise leader dans l'industrie agroalimentaire

- **Huiles végétales :**
 - 570 000 Tonnes/an, soit 140 % des besoins nationaux
 - Exportations vers le Maghreb et le Moyen-Orient
- **Sucre blanc :**
 - 02 Millions Tonnes/an, soit 180 % des besoins nationaux
 - 2,7 Millions Tonnes/an en 2014
 - Exportations vers le Maghreb, le Moyen-Orient et zone MENA
- **Margarines et graisses végétales :**
 - 180 000 Tonnes/an, soit 120 % des besoins nationaux, sur plusieurs gammes de produits
 - Exportations vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient
- **Eaux minérales et boissons gazeuses :** 3 Millions de bouteilles/jour
- **Jus de fruits et conserves :** (jus, soda, confitures, tomates en conserve...)
- **Logistique :** Silos portuaires et un terminal de déchargement de 2 000 Tonnes/heure
- **En projet :**

ERROR: syntaxerror
OFFENDING COMMAND: --nostringval--

STACK:

Table des matières

Titre	Page
Remerciements	II
Dédicaces	III
Liste des tableaux	IV
Liste des figures	VI
Sommaire	VII
Introduction générale	1
Partie I : Analyse de la gouvernance d'entreprise dans le paradigme d'efficacité des formes organisationnelles.	15
Chapitre 1 : Aspects conceptuels de la recherche et revue de la littérature relative à la gouvernance et l'efficacité de la firme.	17
Introduction du chapitre 1	17
Section 1 : Analyse conceptuelle de l'efficacité et de la gouvernance d'entreprise	19
1.1.L'efficacité: principe supérieur de la stratégie.	19
1-2 La gouvernance d'entreprise : une notion polysémique.	22
Section 2 : Analyse exploratoire des théories dominantes de la gouvernance d'entreprise.	25
2.1. La perception de la gouvernance et de l'efficacité dans la théorie des droits de propriété.	26
2.2. La contribution remarquable de la théorie de l'agence	35
2.3. La gouvernance dans le cadre de la Théorie des Coûts de Transaction.	43
Section 3 : La gouvernance dans les théories alternatives aux théories contractuelles des organisations	53
3.1. Théorie de l'enracinement des dirigeants.	53
3.2. La théorie de la dépendance envers les ressources (TDR.	58
3-3 La Théorie fondée sur les Ressources et les Compétences (TRC) (Resource Based View – RBV).	61
3.4. La théorie de l'intendance (Stewardschip theory) et l'avènement du dirigeant humaniste.	67
Section 4 : Analyse comparative entre les différentes théories traitées	69
Conclusion du chapitre 1.	74
Chapitre 2 : Approches de la gouvernance et influence des mécanismes de gouvernance sur l'efficacité de la firme : les deux courants du paradigme de l'efficacité.	79
Introduction	79
Section 1: Approches de la gouvernance d'entreprise: discipline Vs connaissance	81
1.1. Approche actionnariale (shareholding) de la gouvernance : sécuriser l'investissement financier des Shareholders.	81
1.2. Approche partenariale (stakeholding) de la gouvernance.	83
1.3. Prolégomènes des conflits cognitifs et l'apport spécifique de l'approche socio-stratégique et cognitive de la gouvernance.	90
Section 2 : Mécanismes de la gouvernance d'entreprise.	97
2.1. Quelques rappels des soubassements théoriques des approches de la gouvernance	97
2.2. Taxinomie des mécanismes de gouvernance.	98
2.2.1. Mécanismes internes.	100
2.2.2. Mécanismes externes.	104

2.3. Dynamique et modalités d'action des mécanismes de gouvernance de l'entreprise dans l'architecture organisationnelle.	111
Section 3 : Etude comparative de la "praxis" internationale de la gouvernance (les systèmes nationaux de gouvernance).	117
Conclusion du chapitre 2.	121
Chapitre 3 : Étude comparative des formes organisationnelles au travers de l'approche intégrale de la gouvernance d'entreprise.	124
Introduction	124
Section 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'efficacité.	126
Section 2 : Articulation entre efficacité- système de gouvernance- création de valeur.....	134
2.1. Efficacité d'un système de gouvernance.	134
2.2. Efficacité des systèmes de gouvernance et création de valeur au regard des approches de la gouvernance : analyse comparative.	138
Section 3 : Étude comparative des formes organisationnelles au regard de l'approche intégrale de la gouvernance.	143
3.1. Séparation Vs confusion propriété/décision.	145
3.2. Comparaison en termes des processus décisionnel.	149
3.3. Comparaison en termes de dynamique des mécanismes de gouvernance et son implication dans la création de valeur et l'efficacité organisationnelles.	152
3.3.1. Formes de propriété et dynamique des mécanismes de gouvernance.	153
3.3.2. Formes organisationnelles et création de valeur.	160
3.3.3. Efficacité des formes organisationnelles.	165
Conclusion du chapitre 3.	170
Conclusion de la partie I.	176
Partie II : Caractérisation des systèmes de gouvernance des entreprises algériennes et examen de leur impact sur l'efficacité organisationnelle à travers une étude empirique.....	173
Chapitre 4 : Contexte économique et institutionnel relatif à la gouvernance d'entreprise en Algérie et ses retombées sur l'architecture organisationnelle.....	179
Introduction	179
Section 1 : De la formation à l'adaptation de l'économie algérienne : « l'épopée » de l'entreprise algérienne.	180
1.1. L'autogestion (1963-1965).	181
1.2. Les sociétés nationales (1966-1969).	182
1.3. L'entreprise nationale (1970-1974).	182
1.4. L'entreprise socialiste (1975-1981).	183
1.5. Restructuration organique et financière (1981-1988).	184
1.6. L'autonomie des entreprises publiques économiques « les fonds de participation » (1988-1994).	187
1.7. Les holdings publics (1996- 2001).	190
1.8. Les sociétés de gestion des participations (2001 à nos jours).	196
1.9. Les groupes industriels "Champions industriels" (à partir de 2015).....	202

Section 2 : Systèmes de gouvernance des entreprises algériennes.	209
2.1. Configurations actuelles des entreprises algériennes.	210
2.2. Radioscopie de la gouvernance des entreprises algériennes.	213
2.2.1. La gouvernance des EPE/SPA.	214
2.2.2. La gouvernance des entreprises privées.	219
2.2.3. La gouvernance des entreprises nationales privatisées partiellement (mixtes).	224
Section 3: Le système national algérien de gouvernance.	225
3.1. Le système algérien de gouvernance face aux modèles référentiels.	226
3.1.1. Transposition du système de gouvernance des entreprises publiques sur les modèles de référence.	227
3.1.2. Système de gouvernance des entreprises privées face aux systèmes de gouvernance référentiels.	228
3.1.3. Système de gouvernance des entreprises mixtes collationné aux modèles de référence.	229
3.2. Le code algérien de la gouvernance.	232
Conclusion du chapitre 4.	235
Chapitre 5 : Délimitation du champ d'investigation et choix de l'approche de recherche empirique.	237
Introduction du chapitre 5.	237
Section 1: Synthèse théorique et rappel des hypothèses de recherche.	238
1.1. Synthèse des développements théoriques.	238
1.2. Rappel des résultats théoriques et des hypothèses (propositions) de recherche.	241
Section 2 : Nature de recherche et origines des données.	244
2.1. Choix du type de recherche.	244
2.2. Approche de recherche.	248
2.3. Méthode de recherche.	251
2.3.1. Stratégie de recherche.	251
2.3.2. Protocole ou ' design ' de recherche (stratégie d'investigation).	252
2.3.3. Réduction des données brutes et modélisation théorique.	261
Section 3 : Conduite de l'étude empirique qualitative sur les entreprises algériennes.	271
3.1. Apologie du choix de l'échantillon.	272
3.2. Processus de l'étude de cas des entreprises sélectionnées.	274
Conclusion du chapitre 5.	276
Chapitre 6 : analyse des résultats de l'étude empirique.	278
Introduction du chapitre 6.	278
Section 1 : Traitement et analyse des données empiriques : appréciation des niveaux de création et d'appropriation de valeur organisationnelle.	279
1.1. Analyse exploratoire de l'échantillon de l'étude.	279
1.1.1. Le Groupe CEVITAL.	279
1.1.2. Le Groupe SAIDAL.	283
1.1.3. L'entreprise SONELGAZ.	287
1.1.4. L'entreprise ENIEM.	290
1.2. Dynamique organisationnelle, système de gouvernance et création de valeur dans les entreprises considérées.	293

1.2.1. Le Groupe CEVITAL.....	293
1.2.2. Le Groupe SAIDAL.....	304
1.2.3. Gouvernance du Groupe SONELGAZ.....	313
1.2.4. Gouvernance de l'ENIEM.....	319
Section 2 : Mise en perspective des résultats empiriques et vérification des hypothèses de recherche.....	329
2.1. Architecture organisationnelle et efficacité des entreprises examinées.....	329
2.1.1. Réforme organisationnelle et efficacité externe de CEVITAL.....	329
2.1.2. Privatisation partielle et efficacité externe de SAIDAL.....	331
2.1.3. Monopole naturel et efficacité interne de SONELGAZ.....	332
2.1.4. Défaillances managériales et inefficacité de l'ENIEM.....	333
2.2. De l'efficacité des mécanismes de gouvernance à l'efficacité des systèmes de gouvernance des entreprises traitées.....	335
2.3. Comparaison entre les quatre entreprises examinées.....	338
2.4. Vérification des hypothèses de recherche.....	339
2.4.1. Vérification des propositions (hypothèses) de recherche.....	339
2.4.2. Validation des résultats théoriques de recherche.....	339
Section 3 : Interdépendance entre système de gouvernance, cadre institutionnel et efficacité organisationnelle des entreprises en Algérie : apports des études de cas.....	342
3.1. Configurations organisationnelles, systèmes de gouvernance et efficacité des entreprises algériennes : entre analogie et antinomie.....	342
3.1.1. Les entreprises publiques algériennes (concurrentielles et monopolistiques).....	342
3.1.2. Les entreprises privées algériennes.....	349
3.1.3. Les entreprises algériennes partiellement privatisées (hybrides).....	350
3.2. Synthèse sous forme comparative des différentes formes d'organisation des entreprises en Algérie.....	356
Conclusion du chapitre 6.....	359
Conclusion de la partie II.....	360
Conclusion générale.....	362
Bibliographie.....	372
Annexes.....	387
Table des matières.....	394