

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES,

COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERES ET COMPTABILITE



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention du diplôme Master

En sciences financières et comptabilité

Spécialité : Comptabilité et audit

Thème :

**Gouvernance Des Grandes Entreprises (Cas
Centre Hospitalier Chahids Mahmoudi)**

Réaliser Par : **GUERRAB Lounes**

dirigé par : **Nabil DRALI**

Devant les membres du jury :

Présidentes : Mme. Lynda OUREMDINI

Jury : Mme. Rachida LEHAD

Reporteur : M. Nabil DRALI

Soutenu le : 02/06/2025

UMMTO 2024 / 2025

Dédicace

Je dédie ce travail, fruit de plusieurs années d'efforts,
À **mon père** et **ma maman**, piliers de ma vie, dont les sacrifices et l'amour
inconditionnel ont forgé mon chemin. Que Dieu vous protège et m'accorde la
réussite afin de vous rendre fiers.

À **mes frères et sœurs**, vos présences sont des sources de joie et d'énergie.

À **mes amis, camarades**, merci pour les bons moments partagés.

Et enfin, à **toutes les personnes chères à mon cœur**, qui ont cru en moi et
m'ont apporté leur aide et leur énergie tout au long de ce parcours.

GUERRAB Lounes

Remerciements

Nous remercions Dieu le Tout-Puissant de nous avoir donné la force, la patience et la volonté nécessaires pour mener à bien ce parcours universitaire jusqu'à son terme.

Nous exprimons notre sincère reconnaissance à toutes les personnes qui nous ont soutenus, conseillés et encouragés, et qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce modeste travail.

Nos remerciements les plus chaleureux vont particulièrement à **Monsieur DRALI**, notre encadrant, pour sa disponibilité, sa patience et la qualité de ses conseils. Son accompagnement a été précieux et déterminant dans l'aboutissement de ce mémoire. Qu'il trouve dans ce travail l'expression de notre profonde reconnaissance et de notre sincère estime.

Nous remercions également **les membres du jury** pour l'intérêt porté à notre travail et le temps qu'ils nous ont consacré.

Un immense merci à nos familles et nos amis, pour leur présence, leurs prières et leur soutien moral constant qui nous ont permis de surmonter les difficultés avec sérénité.

Liste des figures :

Figure N°01 : Processus stratégique de la gouvernance d'entreprise.....09

Source : Pierre CABANE, Manuel de gouvernance d'entreprise, Eyrolles, 2ème édition augmenté, p.123.

Figure N°02 : Les 5 sphères de la gouvernance22

Source : Pierre CABANE, Manuel de gouvernance d'entreprise, Eyrolles, 2ème édition augmenté, p.47.

Figure N°03 : Choix des organes de gouvernance interne25

Source : Pierre CABANE, Manuel de gouvernance d'entreprise, Eyrolles, 2ème édition augmenté, p.266..

Figure N°04 : Critères de choix d'un administrateur26

Source : Pierre CABANE, Manuel de gouvernance d'entreprise, Eyrolles, 2ème édition augmenté, p.279

Liste des tableaux :

Tableau N°01 : Les éléments clés d'un système de gouvernance.....08

Source : Pierre CABANE, Manuel de gouvernance d'entreprise, Eyrolles, 2ème édition augmenté, p.48.

Tableau N°02 : Classification des entreprises en France selon divers critères33

Source : Le Centre de documentation Économie Finances. Comment sont classées les entreprises ? <https://www.economie.gouv.fr/cedef/fiches-pratiques/comment-sont-classees-les-entreprises>.

Tableau N°03 : Principales caractéristiques des entreprises en France par catégories..34

Source : Tableaux de l'économie française Édition 2018.
<https://www.insee.fr/fr/statistiques/3303564?sommaire=3353488#documentation>

Tableau N°04 : Critères de Classification des Grandes Entreprises en Algérie.....35

Source : Etablie par nous-même sur la base de la [Loi n° 17-02 du 10 janvier 2017 \(JORADP, n° 02 du 11 janvier 2017\)](#).

Tableau N°5 : Structure hiérarchique générale de l'Hôpital Chahids Mahmoudi.....64

Source : Adapté sur la base des données internes (ORGANIGRAMME HCM.docx).

Tableau N°6 : Exigences de postes clés pour la gouvernance.....81

Source : Adapté sur la base des données internes (RH-P01E01 Fiche de poste QHSE MANAGER.docx, RH-P01E01 Fiche de poste RESPONSABLE MOYENS GENERAUX.docx).

Tableau N°7 : Rôle des revues de direction dans le système de management intégré.....84

Source : Adapté sur la base des données internes (RH-P01E01 Fiche de poste QHSE MANAGER.docx, SMI-P02 Procédure de gestion des audits internes.docx, Livret d'accueil Hôpital CHAHIDS MAHMOUDI.docx).

Tableau N°8 : Contrôle externe et responsabilité de l'Hôpital Chahids Mahmoudi.....92

Source : Adapté sur la base des documents internes (RH-P01 Procédure de gestion des ressources humaines.docx, SMI-P08 Procédure de maitrise des prestataires externes.docx, enquete satisfaction.docx, Livret d'accueil Hôpital

Liste des abréviations :

ARH : Agence Régionale de l'Hospitalisation

CHU : Centre Hospitalier Universitaire

DSI : Direction des Services Informatiques

DRH : Direction des Ressources Humaines

HDJ : Hôpital de Jour

HCM : Hôpital Chahids Mahmoudi

IDE : Infirmier(ère) Diplômé(e) d'État

IRM : Imagerie par Résonance Magnétique

OMS : Organisation Mondiale de la Santé

ORL : Oto-Rhino-Laryngologie

PACS : Picture Archiving and Communication System

PNM : Programme National de lutte contre le Cancer

QHSE : Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement

RCP : Réunion de Concertation Pluridisciplinaire

RH : Ressources Humaines

TDM : Tomodensitométrie

ISO : International Organization for Standardization

EFS : Établissement Français du Sang

SAMU : Service d'Aide Médicale Urgente

SMUR : Service Mobile d'Urgence et de Réanimation

SSR : Soins de Suite et de Réadaptation

USI : Unité de Soins Intensifs

USC : Unité de Surveillance Continue

UHT : Unité d'Hospitalisation Temporaire

UCA : Unité de Chirurgie Ambulatoire

URO : Urologie

GHT : Groupement Hospitalier de Territoire

HAS : Haute Autorité de Santé

DMP : Dossier Médical Partagé

DGS : Direction Générale de la Santé

ANSM : Agence Nationale de Sécurité du Médicament

CME : Commission Médicale d'Établissement

CLIN : Comité de Lutte contre les Infections Nosocomiales

EHPAD : Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes

ICU : Intensive Care Unit

PCR : Polymerase Chain Reaction

BMR : Bactéries Multi-Résistantes

IAS : Infections Associées aux Soins

PME : Petites et Moyennes Entreprises

ESG : Environnement, Social, Gouvernance

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économiques

IFC : International Finance Corporation

PRI : Principles for Responsible Investment

CNAS : Caisse Nationale des Assurances Sociales

CASNOS : Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non-Salariés

SMI : Système de Management Intégré

KPI : Key Performance Indicator

GRI : Global Reporting Initiative

RGPD : Règlement Général sur la Protection des Données

PRA : Plan de Reprise d'Activité

PCA : Plan de Continuité d'Activité

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

ICGN : International Corporate Governance Network

CNES : Conseil National Économique et Social

COSOB : Commission d'Organisation et de Surveillance des Opérations de Bourse

BIS : Bank for International Settlements

AACIA-DZ : Alliance Algérienne pour la Conformité, l'Intégrité et l'Accompagnement

BAD : Banque Africaine de Développement

UMMTO : Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

AACIA : Association Algérienne de Conformité et d'Intégrité des Affaires

CNIL : Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés

ANSSI : Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information

UNCTAD : United Nations Conference on Trade and Development

OIT : Organisation Internationale du Travail

ERP : Enterprise Resource Planning

HVAC : Heating, Ventilation and Air Conditioning

UPR : Unité de Production de Radiopharmaceutiques

Sommaire :

| | |
|--|----|
| Introduction générale :..... | 1 |
| Chapitre I :Généralité sur la gouvernance des entreprises..... | 6 |
| Section 01 : Fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise | 7 |
| 1.1. Conceptualité de la gouvernance d'entreprise..... | 7 |
| 1.2. Les théories de la gouvernance d'entreprise | 11 |
| 1.3. Les principes de la gouvernance d'entreprise | 14 |
| 1.4. Les modèles de la gouvernance d'entreprise..... | 17 |
| 1.5. La gouvernance des entreprises en Algérie | 19 |
| Section 02 : Mécanismes de gouvernance et pratiques internationales..... | 22 |
| 2.1. Les mécanismes de contrôle externe..... | 22 |
| 2.2. Les mécanismes de contrôle interne | 24 |
| 2.3. Principes internationaux de gouvernance : G20, OCDE et ICGN..... | 28 |
| 2.4. Pratiques de gouvernance selon PRI et IFC | 28 |
| 2.5. Code Algérien de gouvernance d'entreprise | 29 |
| Chapitre II : La gouvernance des grandes entreprises..... | 32 |
| Section 01 : Caractéristiques des grandes entreprises | 33 |
| 1.1. Définition et typologie des grandes entreprises..... | 34 |
| 1.2. Rôle économique et impact sociétal | 43 |

| | |
|--|----|
| 1.3. Complexité structurelle et organisationnelle | 45 |
| 1.4. Contextes nationaux et régionaux : focus sur l'Algérie | 48 |
| 1.5. Spécificités de la performance et gestion des risques | 49 |
| Section 02 : La gouvernance des grandes entreprises | 51 |
| 2.1. Principes internationaux de gouvernance..... | 51 |
| 2.2. Acteurs clés et leurs rôles..... | 54 |
| 2.3. La transparence des mécanismes de gouvernance | 56 |
| 2.4. La gouvernance des grandes entreprises en Algérie | 59 |
| 2.5. Évolutions et défis contemporains de la gouvernance | 64 |
| Chapitre III : Cas de l'établissement hospitalier spécialisé Hôpital Chahids Mahmoudi | 67 |
| Section 01 : Présentation de l'Hôpital Chahids Mahmoudi..... | 68 |
| 1.1. Identification et Caractéristiques Générales de l'Hôpital Chahids Mahmoudi | 68 |
| 1.2. Missions, Vision et Valeurs Fondamentales de l'Établissement | 69 |
| 1.3. Offre de Soins et Plateau Technique de l'Établissement | 70 |
| 1.4. Organisation Structurelle et Personnel de l'Hôpital Chahids Mahmoudi | 71 |
| 1.5. Procédures d'Accueil des Patients et Conditions de Séjour | 74 |
| 1.6. Droits et Responsabilités des Patients et Procédures de Sortie | 78 |
| Section 02 : La gouvernance au sein de l'établissement hospitalier Hôpital Chahids Mahmoudi..... | 81 |
| 2.1. Le cadre structurel de la gouvernance..... | 81 |
| 2.2. Les organes et instances de gouvernance interne | 86 |

| | |
|---|-----|
| 2.3. Les pratiques de gouvernance opérationnelle..... | 90 |
| 2.4. Les mécanismes de contrôle externe et la responsabilité..... | 93 |
| 2.5. La transparence et la diffusion de l'information | 97 |
| Conclusion générale | 100 |

Introduction générale :

La gouvernance d'entreprise est devenue un enjeu central dans le fonctionnement et la pérennité des grandes organisations, particulièrement dans un contexte mondial marqué par une exigence accrue de transparence, de responsabilité et de performance. Depuis les scandales financiers internationaux des années 1990 et 2000, tels qu'Enron ou Parmalat, la nécessité d'une gouvernance rigoureuse s'est imposée comme un levier incontournable pour assurer la confiance des parties prenantes et la stabilité des entreprises (Jensen & Meckling, 1976, p. 305).

En Algérie, cette dynamique s'inscrit dans un processus de modernisation économique et institutionnelle, où la gouvernance d'entreprise, bien que tardivement intégrée, connaît un développement progressif, notamment dans le secteur privé, à travers l'adoption de bonnes pratiques managériales et organisationnelles (Boutaleb, 2008, p. 174).

En effet, l'Hôpital Chahids Mahmoudi, situé à Tizi Ouzou, constitue un exemple emblématique d'une grande entreprise privée spécialisée dans la santé, qui se distingue par son approche multidisciplinaire et innovante dans la prise en charge des pathologies cancéreuses. Inauguré en 2016, cet établissement joue un rôle clé dans le secteur privé de la santé en Algérie, où la gouvernance est un facteur déterminant pour la qualité des services et la performance globale (Salaouatchi & Boucha, 2018, p. 7).

La gouvernance d'entreprise sur le plan international repose sur des principes fondamentaux tels que la transparence, la responsabilité, l'équité et la reddition de comptes, qui garantissent la création de valeur durable et la confiance des investisseurs et autres parties prenantes (OECD, 2015). En revanche, malgré des avancées notables dans le cadre réglementaire et institutionnel, la gouvernance des grandes entreprises privées en Algérie demeure confrontée à des défis importants, notamment en termes d'adaptation aux standards internationaux, de gestion des risques et de professionnalisation des instances dirigeantes (Amghar & Boukrif, 2016, p. 3).

En outre, le secteur privé de la santé, en pleine expansion, doit en particulier relever ces défis, tout en répondant à des exigences spécifiques liées à la qualité des soins, à la gestion des ressources humaines et à l'innovation technologique (KPMG, 2025). L'Hôpital Chahids Mahmoudi, par sa taille et sa spécialisation, illustre parfaitement ces enjeux, devant concilier

Introduction générale

performance économique, qualité médicale et gouvernance adaptée à un environnement concurrentiel et réglementaire complexe.

Ce mémoire s'intéresse à la gouvernance des grandes entreprises privées en Algérie, avec un focus particulier sur l'Hôpital Chahids Mahmoudi de Tizi Ouzou. La gouvernance d'entreprise se définit comme l'ensemble des mécanismes, processus et relations qui régissent la direction et le contrôle d'une organisation, dans le but d'assurer son bon fonctionnement, la création de valeur et la protection des intérêts des parties prenantes (Cadbury Committee, 1992, p. 14).

Dans un contexte économique marqué par une concurrence accrue et des exigences réglementaires renforcées, les grandes entreprises privées doivent adopter des pratiques de gouvernance adaptées à leur taille, leur secteur d'activité et leur environnement. L'Hôpital Chahids Mahmoudi, avec son approche pluridisciplinaire et son plateau technique performant, offre un cadre pertinent pour analyser ces mécanismes dans le secteur de la santé privée, où la qualité des soins et la gestion rigoureuse des ressources sont des priorités absolues (Boutaleb, 2008, p. 180).

Motivation du choix de la thématique

En tant qu'étudiant en Master 2 audit et comptabilité, mon intérêt pour ce sujet découle de la volonté de comprendre les mécanismes qui sous-tendent la performance et la pérennité des grandes entreprises privées, particulièrement dans des secteurs à forte valeur sociale comme la santé. Le choix de l'Hôpital Chahids Mahmoudi comme terrain d'étude s'explique par sa position stratégique dans le paysage sanitaire algérien et par l'opportunité qu'il offre d'observer la gouvernance dans un cadre innovant et exigeant. Ce stage constitue une occasion unique de mettre en pratique mes connaissances théoriques tout en contribuant à l'amélioration des pratiques de gouvernance dans une entreprise aux enjeux complexes.

Problématique

Dans un contexte où les grandes entreprises privées algériennes doivent conjuguer performance économique, qualité des services et conformité aux exigences réglementaires, il est essentiel de comprendre comment les mécanismes de gouvernance influencent leur fonctionnement. Ainsi, la problématique centrale de ce mémoire peut se formuler ainsi : **Quelle**

est l'influence des mécanismes de gouvernance d'entreprise sur la performance et la gestion d'une grande entreprise privée spécialisée dans le secteur de la santé en Algérie ?

Sous questions

Pour répondre de manière structurée à cette problématique, notre étude s'articulera autour des trois sous-questions suivantes :

- La littérature concernant la gouvernance d'entreprise met en évidence l'existence de divers modèles et principes applicables aux grandes organisations (Jensen & Meckling, 1976, p. 305 ; OECD, 2015). En effet, l'établissement des bases théorique sera indispensable pour situer et analyser les pratiques observées dans le contexte spécifique des grandes entreprises algériennes. Dans ce contexte, **quels sont les fondements théoriques et les modèles de gouvernance d'entreprise applicables aux grandes organisations ?**
- Compte tenu des particularités du contexte économique et institutionnel algérien, des études ont montré que l'intégration tardive de la gouvernance et les spécificités réglementaires ou culturelles peuvent nécessiter des ajustements des pratiques (Salaouatchi & Boucha, 2018, p. 7 ; Boutaleb, 2008, p. 174 ; Amghar & Boukrif, 2016, p. 3). Dès lors, **quelles sont les spécificités des grandes entreprises privées, notamment dans le secteur de la santé, qui impactent l'application des modèles de gouvernance ?**
- Une bonne gouvernance vise à assurer le bon fonctionnement d'une organisation et la protection des intérêts des parties prenantes (Cadbury Committee, 1992, p. 14), ce qui est particulièrement déterminant pour la performance dans un environnement concurrentiel et réglementaire complexe. Ainsi, **comment la gouvernance est-elle mise en œuvre au sein de l'Hôpital Chahids Mahmoudi, et quels en sont les défis et les perspectives d'amélioration ?**

Hypothèses

Les hypothèses qui guideront notre recherche sont les suivantes :

- **Hypothèse 01** : Conformément aux principes de bonne gouvernance (OECD, 2015) et aux théories liant la structure de gouvernance à l'efficacité organisationnelle (Jensen & Meckling, 1976), l'application effective des mécanismes de gouvernance d'entreprise, tels que la transparence et la responsabilisation, aura un impact positif significatif sur la performance financière, opérationnelle et la gestion de l'Hôpital Chahids Mahmoudi. Cette hypothèse est étayée par la prémisse que des pratiques de gouvernance robustes favorisent une meilleure allocation des ressources et une amélioration globale de la performance, un constat largement documenté.
- **Hypothèse 2** : Cependant, les spécificités du secteur de la santé (qualité des soins, éthique médicale) et les particularités des grandes entreprises privées en Algérie modéreront l'efficacité et nécessiteront une adaptation des pratiques de gouvernance classiques dans cet établissement. Cette hypothèse s'appuie sur la gouvernance contextuelle (Boutaleb, 2008, p. 180 ; KPMG, 2025), qui montre que l'environnement et le secteur d'activité influencent la pertinence des mécanismes de gouvernance, imposant des aménagements pour maximiser leur impact.

Méthodologie

Pour mener à bien cette étude et répondre à notre problématique, notre démarche méthodologique s'articulera en deux phases principales.

Dans un premier temps, nous adopterons une approche théorique fondée sur une recherche documentaire. Cette phase consistera en une collecte de données secondaires à travers une revue de littérature. Nous consulterons et analyserons diverses sources telles que des ouvrages spécialisés, des revues et articles scientifiques, des rapports d'organisations internationales et des publications académiques portant sur les concepts, modèles et pratiques de gouvernance d'entreprise, avec une attention particulière portée au contexte algérien. L'objectif est de construire un cadre conceptuel solide et de comprendre les fondements théoriques de la gouvernance.

Introduction générale

Par la suite, une approche empirique sera mise en œuvre afin de recueillir des données primaires et de confronter la théorie à la réalité du terrain. Cette phase reposera sur une analyse qualitative des pratiques internes de l'Hôpital Chahids Mahmoudi. Il s'agira de décrire et d'analyser les dispositifs de gouvernance existants, leurs spécificités, et la manière dont ils sont mis en œuvre au sein de cet établissement. Cette analyse nous permettra d'identifier les défis rencontrés et de comprendre l'influence des mécanismes de gouvernance sur la performance et la gestion de l'hôpital.

Cette démarche globale nous permettra d'analyser les pratiques de gouvernance mises en place, d'identifier les défis rencontrés et de confronter la théorie à la réalité du terrain, afin de répondre à notre problématique et de valider ou d'infirmier nos hypothèses.

Structure du mémoire

Ce mémoire s'organisera en trois chapitres cohérents et complémentaire :

Le premier chapitre présentera les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise, ses principes, ses modèles et son évolution dans le contexte algérien.

Le deuxième chapitre analysera les caractéristiques spécifiques des grandes entreprises privées, en mettant l'accent sur les enjeux propres au secteur de la santé.

Enfin, le troisième chapitre sera consacré à l'étude de cas de l'Hôpital Chahids Mahmoudi, en examinant la structure de gouvernance, les mécanismes de contrôle, les pratiques observées ainsi que les recommandations pour améliorer la performance et la transparence.

Chapitre I : Généralité sur la gouvernance des entreprises

Introduction

La gouvernance des entreprises occupe une place centrale dans le domaine de la finance et de la gestion, en particulier dans un contexte économique marqué par la mondialisation, la complexification des structures organisationnelles et la montée des attentes sociétales.

Ce chapitre vise à établir un cadre conceptuel et théorique rigoureux sur la gouvernance d'entreprise, en commençant par une exploration approfondie de la notion même de gouvernance, ses définitions multiples, son évolution historique, puis en analysant les principales théories explicatives, les principes fondamentaux, les modèles de gouvernance, avant de porter une attention particulière au contexte algérien.

Cette démarche permettra d'appréhender les enjeux essentiels qui sous-tendent la gouvernance des grandes entreprises.

Section 01 : Fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise est un concept complexe et multidimensionnel, qui a évolué au fil du temps et qui fait l'objet de nombreuses définitions et approches théoriques. Cette section se propose d'éclairer la notion de gouvernance, en distinguant la gouvernance générale de la gouvernance d'entreprise, en retraçant son évolution historique, puis en présentant les principales théories qui expliquent ses mécanismes. Nous aborderons également les principes fondamentaux qui structurent la gouvernance, les modèles existants, ainsi que les spécificités du contexte algérien.

1.1. Conceptualité de la gouvernance d'entreprise

Avant d'aborder les différentes définitions et approches relatives à la gouvernance d'entreprise, il est essentiel de comprendre que ce concept dépasse largement la simple notion de direction ou de gestion. La gouvernance englobe un ensemble de mécanismes, règles et pratiques qui structurent la manière dont une organisation est pilotée, contrôlée et régulée. Elle implique non seulement les relations formelles entre les différents acteurs, mais aussi les interactions informelles, les processus décisionnels et les dynamiques de pouvoir qui influencent la performance et la pérennité de l'entreprise. Cette complexité explique la diversité des définitions et des cadres théoriques développés pour appréhender la gouvernance dans ses multiples dimensions.

Tableau N°01 : Les éléments clés d'un système de gouvernance

| Textes | Acteurs (voir cinq sphères) |
|--|--|
| Internes : statuts, règlement intérieur, charte... Externes : lois, codes, <i>soft law</i> , pratiques... | Internes : actionnaires, dirigeants, administrateurs... Externes : État, marché, commissaire aux comptes, banque... |
| Instances | Attitudes |
| Assemblée générale, conseil d'administration, comités, directoire, autorités de régulation... | Comportements, procédures internes, mode de fonctionnement, culture et valeurs d'entreprise... |

Source : Pierre CABANE, *Manuel de gouvernance d'entreprise*, Eyrolles, 2ème édition augmenté, p.48.

1.1.1. Définition de la gouvernance

Le terme « gouvernance » provient du grec ancien « kubernan » signifiant « piloter un navire ou un char », qui a évolué en latin en « gubernare », désignant le gouvernement des hommes (Cabane, 2013, p. 8). Ce concept, longtemps confondu avec celui de « gouvernement », a connu une distinction progressive à partir des années 1980. Alors que le gouvernement renvoie au pouvoir étatique, la gouvernance désigne la manière de gérer efficacement une organisation ou une collectivité, indépendamment de la sphère étatique.

L'OCDE définit la gouvernance comme « l'ensemble des règles, pratiques et processus par lesquels une organisation est dirigée et contrôlée » (OCDE, 2015, p. 20). Cette définition met en avant les mécanismes formels de direction et de contrôle.

Pierre-Yves Gomez (2001) élargit cette définition en considérant la gouvernance comme « l'exercice du pouvoir dans les organisations, la manière dont les décisions sont prises et appliquées » (Gomez, 2001, p. 45), soulignant ainsi la dimension politique et décisionnelle.

D'autres auteurs insistent sur la gouvernance comme système d'interactions dynamiques entre acteurs, processus et structures, visant la pérennité et la performance (Tricker, 2015, p. 12). Par exemple, Héritier et Lehmkuhl (2011) définissent la gouvernance comme « l'ensemble des mécanismes institutionnels qui régulent les relations entre acteurs dans un contexte d'interdépendance » (Héritier & Lehmkuhl, 2011, p. 34).

1.1.2. Définition de la gouvernance d'entreprise

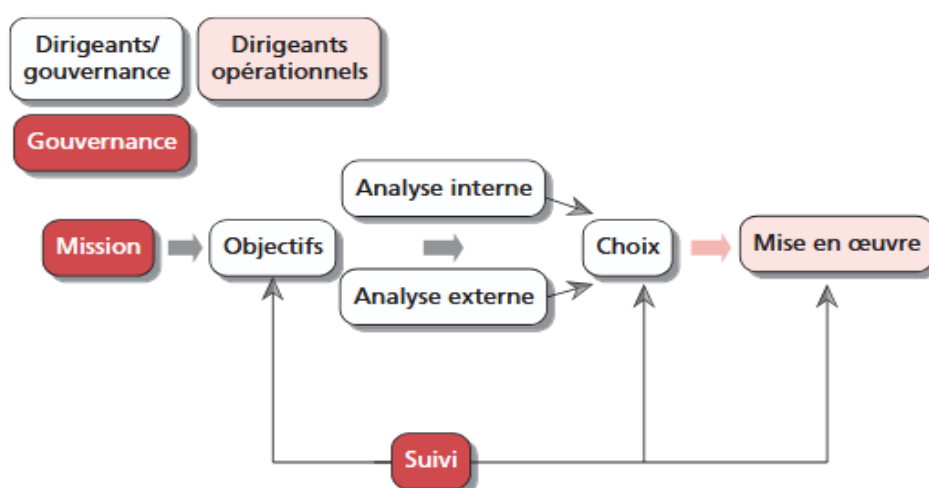
La gouvernance d'entreprise est une application spécifique de la gouvernance aux organisations économiques. Elle concerne les mécanismes qui régulent les relations entre actionnaires, dirigeants, salariés, créanciers et autres parties prenantes, afin d'assurer la création de valeur et la pérennité.

Cadbury (1992) définit la gouvernance d'entreprise comme « le système par lequel les sociétés sont dirigées et contrôlées » (Cadbury, 1992, p. 15), insistant sur la séparation entre propriété et gestion.

Charreaux (1997) précise que « le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui 'gouvernent' leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire » (Cabane, 2013, p. 23). Cette définition souligne l'encadrement des marges de manœuvre des dirigeants.

Par ailleurs, Shleifer et Vishny (1997) ajoutent que la gouvernance est « l'ensemble des mécanismes qui garantissent aux différents bailleurs de fonds un retour sur investissement, en évitant une appropriation de valeur excessive par le dirigeant et les actionnaires dominants » (Cabane, 2013, p. 23).

Figure N°01 : Processus stratégique de la gouvernance d'entreprise



Source : Pierre CABANE, *Manuel de gouvernance d'entreprise*, Eyrolles, 2ème édition augmenté, p.123.

1.1.3. Évolution de la gouvernance d'entreprise

L'histoire de la gouvernance d'entreprise est ancienne, bien que le terme lui-même soit relativement récent.

1.1.3.1. Origines anciennes

La notion de gouvernance est indissociable de celle de l'entreprise et de la séparation entre propriétaires (principaux) et gestionnaires (agents). Dès l'Antiquité, dans le commerce maritime et terrestre, les propriétaires des marchandises n'étaient pas nécessairement les gestionnaires des expéditions, illustrant déjà une forme de gouvernance (Cabane, 2013, p. 9).

Avec l'apparition des bourses, des sociétés par actions et des banques aux XVIe et XVIIe siècles (compagnies des Indes, banques d'Amsterdam, Londres), la séparation entre capital et gestion s'est accentuée, posant les premiers enjeux de gouvernance (Cabane, 2013, pp. 10-11).

1.1.3.2. Révolution industrielle et capitalisme

Au XIXe siècle, la révolution industrielle a transformé l'entreprise en une organisation complexe, nécessitant une séparation claire entre propriétaires et managers. L'entreprise était alors vue comme une « boîte noire » transformant des inputs en outputs dans un environnement stable (Cabane, 2013, p. 11).

1.1.3.3. Gouvernance actionnariale et managériale

Avec la dispersion de l'actionnariat et la montée des marchés financiers, la gouvernance s'est focalisée sur le problème principal-agent (Jensen & Meckling, 1976, p. 308), avec l'apparition de mécanismes de contrôle pour aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires.

Au tournant du XXIe siècle, la gouvernance a intégré la prise en compte des parties prenantes au sens large (Freeman, 1984, p. 46), élargissant son champ à la responsabilité sociale et environnementale.

1.1.3.4. Renouveau post-scandales

Les scandales financiers des années 2000 (Enron, WorldCom, Khalifa Bank en Algérie) ont conduit à un renforcement des réglementations et à une attention accrue à la transparence, à l'éthique et à la responsabilité (OCDE, 2015, p. 25).

1.1.3.5. Gouvernance contemporaine

Aujourd'hui, la gouvernance s'inscrit dans une logique de durabilité, d'intégration des enjeux sociaux et environnementaux, et de dialogue avec les parties prenantes (Bénabou & Tirole, 2010, p. 45).

1.2. Les théories de la gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise s'appuie sur plusieurs cadres théoriques qui permettent d'expliquer les comportements des différents acteurs ainsi que les mécanismes de contrôle qui régulent leurs relations. Ces théories offrent des perspectives complémentaires, permettant de mieux comprendre les défis liés à la séparation entre propriété et gestion, à l'asymétrie d'information, et aux conflits d'intérêts inhérents à la gouvernance.

1.2.1. Les théories contractuelles

Les théories contractuelles conçoivent l'entreprise comme un ensemble de contrats liant diverses parties prenantes. Elles considèrent que la gouvernance est essentiellement un mécanisme destiné à gérer ces relations contractuelles, en particulier celles entre les propriétaires (principaux) et les gestionnaires (agents).

1.2.1.1. Théorie de l'agence

La théorie de l'agence, développée par Jensen et Meckling (1976), représente un pilier fondamental dans l'analyse de la gouvernance d'entreprise. Elle définit la firme comme un réseau de contrats entre les propriétaires, appelés « principaux », et les dirigeants, appelés « agents ». Cette relation d'agence repose sur la délégation d'autorité décisionnelle par le principal à l'agent, qui agit en son nom. Toutefois, les intérêts des deux parties ne sont pas toujours alignés, ce qui peut engendrer des conflits et des inefficacités organisationnelles (Jensen & Meckling, 1976, p. 310).

Pour pallier ces conflits, des mécanismes de contrôle sont nécessaires. Parmi eux, les contrats d'incitation jouent un rôle central en alignant les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires, notamment par une rémunération liée à la performance (Fama & Jensen, 1983, p. 305). Par ailleurs, le contrôle et la surveillance sont assurés par le conseil d'administration, les audits externes et les marchés financiers, qui exercent une pression disciplinaire sur les dirigeants (Shleifer & Vishny, 1997, p. 738). Enfin, la résolution des conflits passe par des mécanismes institutionnels d'arbitrage, qui permettent de gérer les divergences d'intérêts et de garantir la pérennité de l'entreprise (Eisenhardt, 1989, p. 59).

1.2.1.2. Théorie des droits de propriété

La théorie des droits de propriété, élaborée notamment par Demsetz (1967) et Pejovich (1969), apporte une autre dimension à la gouvernance en insistant sur la définition et la protection des droits de propriété comme fondement des incitations économiques. Ces droits, qui incluent l'usage (*usus*), la jouissance des fruits (*fructus*) et la disposition (*abusus*) du bien, sont essentiels pour comprendre la structure organisationnelle et les comportements des acteurs (Gomez, 1996, p. 39).

L'exclusivité et la cessibilité des droits de propriété sont des garanties qui permettent aux détenteurs de négocier et de transférer leurs droits, favorisant ainsi un marché efficace des ressources (Alchian & Demsetz, 1972, p. 789). La manière dont ces droits sont répartis influence directement la prise de décision au sein de l'entreprise et la répartition des bénéfices entre les parties prenantes.

1.2.1.3. Théorie des coûts de transaction

Williamson (1985) a développé la théorie des coûts de transaction, qui complète les approches précédentes en mettant l'accent sur les coûts liés aux échanges économiques. Selon lui, la gouvernance vise à réduire ces coûts, qui incluent les coûts de recherche d'information, de négociation, de rédaction et de contrôle des contrats (Williamson, 1985, p. 55).

Ainsi, la firme apparaît comme une structure organisationnelle permettant de minimiser les coûts de transaction inhérents aux échanges sur le marché. Les mécanismes de gouvernance doivent donc être adaptés pour gérer efficacement ces coûts, en assurant la surveillance et la sanction des comportements opportunistes.

1.2.2. Les théories cognitives

Les théories cognitives introduisent une dimension psychologique et comportementale dans l'analyse de la gouvernance. Elles considèrent que les décisions au sein de l'entreprise ne sont pas uniquement le fruit de calculs rationnels, mais résultent aussi de processus cognitifs collectifs et de la culture organisationnelle.

1.2.2.1. Prise de décision collective

Cyert et March (1963) soulignent que les décisions dans l'entreprise résultent d'un apprentissage collectif, où les acteurs ajustent leurs comportements en fonction des contraintes internes et externes. Ce processus implique des négociations, des compromis et une adaptation continue, soulignant la complexité des mécanismes de gouvernance (Cyert & March, 1963, p. 120).

1.2.2.2. Culture organisationnelle

La gouvernance est également influencée par la culture organisationnelle, c'est-à-dire l'ensemble des valeurs, normes et routines partagées par les membres de l'organisation. Cette culture façonne les comportements des dirigeants et des conseils d'administration, orientant la prise de décision et la gestion des conflits (Schein, 2010, p. 18).

1.2.2.3. Cognition sociale

Enfin, les perceptions, croyances et biais cognitifs des acteurs jouent un rôle crucial dans la gouvernance. March et Olsen (1976) montrent que ces facteurs influencent la manière dont les conflits sont perçus et gérés, ainsi que la qualité des décisions prises (March & Olsen, 1976, p. 251).

1.2.3 Les approches disciplinaires

Les approches disciplinaires combinent des perspectives issues de la sociologie, du droit et de l'économie politique pour analyser la gouvernance.

1.2.3.1. Théorie institutionnelle

DiMaggio et Powell (1983) démontrent que les pratiques de gouvernance sont fortement influencées par les normes sociales, les règles et les pressions institutionnelles, qui conduisent à une homogénéisation des comportements au sein des organisations, phénomène appelé isomorphisme (DiMaggio & Powell, 1983, p. 150).

1.2.3.2. Théorie des parties prenantes

Freeman (1984) propose une définition large des parties prenantes, englobant tout groupe ou individu pouvant affecter ou être affecté par l'entreprise. Cette théorie met en avant la nécessité d'intégrer les attentes de ces différents acteurs dans la gouvernance, afin d'assurer la pérennité et la légitimité de l'organisation (Freeman, 1984, p. 46).

1.2.3.3. Économie politique

Enfin, l'économie politique analyse les rapports de pouvoir et les jeux d'influence entre les acteurs, ainsi que le rôle des institutions dans la régulation des comportements et des décisions au sein de l'entreprise (North, 1990, p. 97).

Ces différentes théories, qu'elles soient contractuelles, cognitives ou disciplinaires, offrent des clés complémentaires pour comprendre la complexité de la gouvernance d'entreprise, en mettant en lumière les enjeux liés aux relations entre acteurs, aux mécanismes de contrôle et aux dynamiques institutionnelles.

1.3. Les principes de la gouvernance d'entreprise

Les principes fondamentaux de la gouvernance d'entreprise, largement diffusés par des institutions internationales telles que l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), ont pour objectif d'assurer une gestion efficace, transparente et équitable des entreprises.

Ces principes constituent un cadre de référence pour les entreprises, les investisseurs et les régulateurs, afin de promouvoir la confiance, la responsabilité et la pérennité des organisations.

1.3.1. La transparence

La transparence est un principe fondamental qui exige une communication claire, complète et accessible des informations financières et non financières aux parties prenantes. Selon le rapport de l'OCDE (2015, p. 25), la transparence permet d'instaurer un climat de confiance entre l'entreprise et ses investisseurs, tout en réduisant les asymétries d'information qui peuvent nuire à la prise de décision.

En effet, une communication transparente facilite l'évaluation des performances et des risques, ce qui est essentiel pour la bonne gouvernance. Elle implique également la divulgation régulière d'informations pertinentes sur la stratégie, la gestion des risques, la rémunération des dirigeants, ainsi que sur les impacts sociaux et environnementaux de l'entreprise.

1.3.2. La responsabilité

La responsabilité est un autre pilier de la gouvernance d'entreprise. Elle impose aux organes de gouvernance, notamment au conseil d'administration, de rendre compte de leurs décisions et actions aux actionnaires ainsi qu'aux autres parties prenantes.

Cadbury (1992, p. 17) souligne que cette obligation de reddition de comptes est essentielle pour assurer la légitimité et la crédibilité des dirigeants. La responsabilité inclut également le respect des normes légales, réglementaires et éthiques, garantissant que les décisions prises servent l'intérêt de l'entreprise et de ses parties prenantes. Ce principe renforce la confiance des investisseurs et contribue à la stabilité des marchés financiers.

1.3.3. L'équité

L'équité concerne le traitement juste et égalitaire de tous les actionnaires, en particulier la protection des actionnaires minoritaires. Charreaux (1997, p. 430) insiste sur l'importance de ce principe pour éviter les abus de pouvoir et les discriminations au sein de l'entreprise.

L'équité garantit que chaque actionnaire dispose des mêmes droits d'information, de vote et de participation aux décisions importantes. Elle vise également à assurer un traitement équitable des autres parties prenantes, contribuant ainsi à un climat de confiance et à la cohésion sociale au sein de l'entreprise.

1.3.4. L'indépendance

L'indépendance des membres du conseil d'administration est cruciale pour garantir l'objectivité et l'impartialité des décisions. Tricker (2015, p. 75) souligne que la présence de membres indépendants, qui ne sont ni des dirigeants ni liés à la direction, permet d'éviter les conflits d'intérêts et d'assurer un contrôle efficace des dirigeants. Cette indépendance favorise une meilleure supervision des pratiques managériales et renforce la crédibilité du conseil auprès des actionnaires et des parties prenantes.

1.3.5. La durabilité

La durabilité est un principe qui intègre les enjeux sociaux, environnementaux et éthiques dans la stratégie et la gestion de l'entreprise. Freeman (1984, p. 50) met en avant la nécessité pour les entreprises de prendre en compte leur impact sur la société et l'environnement afin d'assurer leur pérennité à long terme. La gouvernance doit ainsi promouvoir des pratiques responsables qui équilibrent la création de valeur économique avec la protection des ressources naturelles et le bien-être des communautés. Ce principe est devenu central dans les référentiels modernes de gouvernance, notamment dans le cadre de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

1.3.6. La participation

La participation des salariés, des clients et des autres parties prenantes est encouragée pour renforcer la légitimité et l'efficacité des décisions de gouvernance. Mercier (1999, p. 120) souligne que l'implication des parties prenantes dans les processus décisionnels favorise une meilleure compréhension des enjeux, une plus grande adhésion aux décisions et une meilleure gestion des conflits d'intérêts. Cette participation contribue également à la transparence et à la responsabilité, en intégrant diverses perspectives et en facilitant le dialogue social.

1.3.7. L'efficacité

Enfin, l'efficacité des mécanismes de gouvernance est essentielle pour permettre une prise de décision rapide, adaptée et cohérente avec les enjeux stratégiques de l'entreprise. L'OCDE (2015, p. 28) souligne que la gouvernance doit être conçue de manière à faciliter l'action des organes dirigeants tout en assurant un contrôle adéquat. Une gouvernance efficace

permet de réagir aux évolutions du marché, d'innover et de gérer les risques, tout en maintenant la confiance des investisseurs et des parties prenantes.

1.4. Les modèles de la gouvernance d'entreprise

Les modèles de gouvernance d'entreprise varient selon les contextes culturels, économiques et institutionnels. Jacques Renard (2005, p. 15) distingue deux niveaux d'analyse essentiels : le niveau organisationnel et le niveau institutionnel. Ces deux niveaux donnent lieu à différentes approches et modèles.

1.4.1. L'approche organisationnelle

Au niveau organisationnel, deux approches principales se distinguent : l'approche actionnariale dite **shareholding** et l'approche partenariale dite **stakeholding** (Rubinstein, 2002 ; Plihon, Ponsard, Zarlowski, 2001).

1.4.1.1. L'approche actionnariale

Cette approche considère que la responsabilité première de l'entreprise est envers ses actionnaires. La gouvernance vise à maximiser la valeur actionnariale, en mettant en place des mécanismes de contrôle destinés à superviser les dirigeants et limiter les comportements opportunistes résultant de contrats incomplets (Jacque Renard, 2005, p. 15). Elle repose sur une relation contractuelle stricte entre principal (actionnaires) et agent (dirigeants).

Cette vision dite financière traditionnelle s'appuie sur des modèles financiers robustes, tels que le Modèle d'Équilibre des Actifs Financiers (MEDAF), supposant un marché efficient. Elle focalise sur la rente financière des actionnaires, souvent au détriment des autres parties prenantes (Charreaux, 2006, p. 25).

Dans ce cadre, la gouvernance est conçue comme un ensemble de dispositifs visant à aligner le comportement des dirigeants sur la maximisation de la richesse des actionnaires, via des leviers incitatifs et des mécanismes de contrôle (Jensen & Meckling, 1976).

1.4.1.2. L'approche partenariale

À l'opposé, l'approche partenariale élargit la responsabilité de l'entreprise à l'ensemble des parties prenantes (salariés, fournisseurs, clients, créanciers, environnement, etc.)

(Charreaux et Desbrières, 1998). La valeur créée est considérée comme le fruit d'un processus collectif, où chaque acteur contribue et doit être rémunéré en conséquence.

La gouvernance a pour rôle de préserver ce capital collectif, notamment le capital humain, particulièrement vulnérable aux comportements opportunistes des managers et actionnaires (Charreaux, 2006, p. 44-45). Cette approche est soutenue par des auteurs comme Donaldson & Preston (1995) et Blair (1995), qui insistent sur la mobilisation des énergies des parties prenantes pour éviter les coûts d'opportunisme (Jacque Renard, 2005, p. 16).

Cependant, cette approche peut souffrir d'un déficit de mécanismes efficaces de répartition de la valeur créée, ce qui peut limiter son efficacité dynamique.

1.4.2. L'approche institutionnelle

Au niveau institutionnel, Jacques Renard (2005, p. 16) distingue deux modèles majeurs de gouvernance, qui reflètent la structure du capital et le fonctionnement des marchés financiers :

1.4.2.1. Le modèle outsider

Ce modèle se caractérise par une forte dispersion du capital, un marché financier développé et liquide, ainsi qu'une protection juridique robuste des investisseurs. La discipline des dirigeants est assurée par les mécanismes de marché : la menace d'offre publique d'achat (OPA), la surveillance exercée par les investisseurs institutionnels (fonds de pension, fonds d'investissement), et la transparence des informations financières publiées (Jacque Renard, 2005).

Les investisseurs institutionnels jouent un rôle actif en exerçant leur pouvoir de vote, en dialoguant avec les dirigeants et en exigeant des améliorations en matière de gouvernance. Ce système repose sur une régulation efficace, une notation financière fiable et une concurrence forte sur le marché des capitaux, ce qui motive les dirigeants à aligner leurs actions sur les intérêts des actionnaires (Jacque Renard, 2005).

1.4.2.2. Le modèle insider

À l'inverse, ce modèle se caractérise par une forte concentration du capital, des marchés financiers peu développés, et des relations stables entre dirigeants et actionnaires majoritaires. Les entreprises sont moins dépendantes des financements externes, ce qui réduit la menace

d'OPA et favorise des relations de confiance entre propriétaires et dirigeants (Jacque Renard, 2005, p. 17).

Le contrôle est assuré par des conseils d'administration et de surveillance composés de représentants des actionnaires et d'autres parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, banques). La régulation du comportement des dirigeants est donc davantage interne, reposant sur des mécanismes de supervision et de dialogue continus, qui visent à équilibrer les intérêts divergents des parties prenantes (Jacque Renard, 2005, p. 17).

1.4.3. Le modèle cognitif de la firme

Les théories cognitives de la firme complètent les approches contractuelles en mettant l'accent sur le rôle central de la connaissance dans la création de valeur (Charreaux, 2006, p. 65). Contrairement à une simple gestion de l'information, la connaissance est vue comme un capital précieux, explicite ou tacite, difficilement imitable, qui permet à l'entreprise de développer des compétences et d'innover.

Cette approche distingue clairement information et connaissance, la connaissance résultant d'un processus d'apprentissage et d'interprétation subjective des informations par les acteurs, ce qui influence fortement les décisions et la gouvernance (Fransman, 1994 ; 1998, p. 148).

1.4.4. Le modèle comportemental de la gouvernance

Ce modèle intègre les biais cognitifs et émotionnels des dirigeants, qui peuvent engendrer des erreurs de jugement et des pertes de valeur supérieures à celles causées par l'opportunisme (Charreaux, 2006, p. 148). Il souligne la nécessité d'adapter les mécanismes de gouvernance pour corriger ces biais et renforcer l'efficacité des dispositifs disciplinaires et cognitifs. Les récents scandales financiers ont mis en lumière l'importance de cette dimension comportementale dans la gouvernance (Charreaux, 2005 ; Marnet, 2008).

1.5. La gouvernance des entreprises en Algérie

La gouvernance des entreprises en Algérie se caractérise par des spécificités institutionnelles, économiques et culturelles qui influencent fortement son fonctionnement et ses enjeux. Le contexte algérien, marqué par une forte présence de l'État dans le tissu économique, notamment à travers les entreprises publiques, présente des défis particuliers en

matière de gouvernance, liés à la fois à la structure du capital, à la réglementation et aux pratiques managériales.

1.5.1. Cadre réglementaire et institutionnel

En 2015, l'Algérie a adopté un Code national de gouvernance d'entreprise, s'inspirant largement des principes de l'OCDE, visant à renforcer la transparence, la responsabilité et la performance des entreprises, en particulier celles à participation publique (Ministère des Finances, 2015, p. 12). Ce cadre réglementaire constitue une avancée majeure pour aligner la gouvernance algérienne sur les standards internationaux, en insistant sur la nécessité d'un système efficace de conseil d'administration, une relation claire entre le conseil et la direction, ainsi que des mécanismes de protection des intérêts des différentes parties prenantes. Cependant, la mise en œuvre reste inégale, en raison notamment de l'héritage institutionnel et des pratiques locales.

1.5.2. Gouvernance dans les entreprises publiques

Les entreprises publiques algériennes jouent un rôle stratégique dans l'économie nationale, mais leur gouvernance est souvent affectée par une forte intervention étatique et des enjeux politiques qui compliquent la séparation entre pouvoir politique et gestion opérationnelle (Bensalem, 2018, p. 89). Cette situation engendre une dilution des responsabilités et un contrôle insuffisant des performances, aggravés par l'absence de mécanismes disciplinaires efficaces tels que la menace d'OPA ou la faillite, pourtant présents dans le secteur privé. Par ailleurs, la complexité de la chaîne de délégation des pouvoirs entre ministères, entités actionnaires, conseils d'administration et dirigeants contribue à un déficit de transparence et de responsabilisation.

Des experts algériens et internationaux ont souligné l'importance d'améliorer la gouvernance des entreprises publiques économiques (EPE) en renforçant la qualification des administrateurs, en élargissant leur autonomie décisionnelle et en assurant leur indépendance vis-à-vis de l'État actionnaire (Akroune, 2021). Il est notamment recommandé de choisir les dirigeants sur la base de leurs compétences professionnelles, afin de limiter l'interventionnisme excessif qui freine l'initiative et la prise de risque, tout en appliquant la règle du juste milieu. Le rôle des conseils d'administration est ainsi central, non seulement pour définir la stratégie et

superviser la direction, mais aussi pour gérer les risques et défendre les intérêts de l'entreprise dans un environnement concurrentiel.

1.5.3. Gouvernance dans le secteur privé

Le secteur privé algérien est majoritairement composé d'entreprises familiales où les pratiques de gouvernance restent souvent informelles et peu structurées (Bensalem, 2018, p. 91). Ces entreprises font face à un besoin crucial de diffusion des bonnes pratiques de gouvernance, notamment en matière de transparence, de séparation des fonctions et de contrôle interne. L'amélioration de la gouvernance dans ce secteur est perçue comme un levier important pour renforcer la compétitivité, attirer les investissements et favoriser un développement économique durable.

1.5.4. Enjeux et défis

Parmi les principaux défis auxquels la gouvernance d'entreprise en Algérie est confrontée figurent l'application effective des règles et des normes, la lutte contre la corruption, le renforcement des organes de contrôle et la sensibilisation des acteurs aux enjeux de gouvernance (Bensalem, 2018, p. 93). Le manque de transparence, la faiblesse des mécanismes de reddition de comptes et la confusion des rôles entre les différentes parties prenantes entravent la performance et la compétitivité des entreprises, en particulier publiques.

Pour répondre à ces enjeux, plusieurs initiatives ont été lancées, notamment des projets d'appui au renforcement de la gouvernance des entreprises publiques et des participations de l'État, soutenus par des institutions internationales telles que la Banque africaine de développement (BAD) (BAD, 2024). Ces projets visent à moderniser les pratiques de gouvernance, à améliorer la gestion des risques, à renforcer l'autonomie des conseils d'administration et à promouvoir une culture de responsabilité et d'éthique.

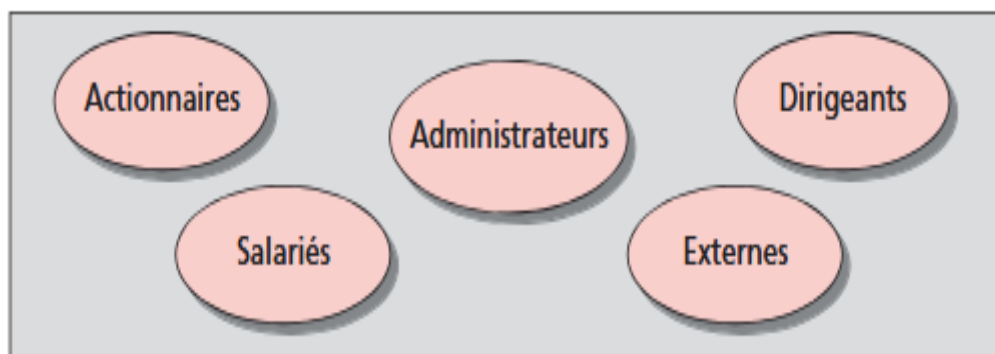
Au final, cette section a permis d'établir un cadre conceptuel et théorique solide sur la gouvernance d'entreprise. La gouvernance est un concept ancien, évolutif, multidimensionnel, qui englobe des mécanismes visant à réguler les relations entre acteurs. Les théories contractuelles, cognitives et disciplinaires apportent des éclairages complémentaires. Les principes fondamentaux et modèles de gouvernance offrent des repères essentiels, notamment dans le contexte algérien. Ces fondements sont indispensables pour analyser la gouvernance des grandes entreprises, sujet des chapitres suivants.

Section 02 : Mécanismes de gouvernance et pratiques internationales

La gouvernance d'entreprise s'appuie sur un ensemble de mécanismes de contrôle qui visent à encadrer la prise de décision des dirigeants, à limiter les comportements opportunistes et à protéger les intérêts des différentes parties prenantes. Ces mécanismes sont indispensables pour assurer la pérennité, la transparence et la performance des entreprises. Ils se répartissent en deux grandes catégories : les mécanismes de contrôle externe, qui proviennent de l'environnement économique, financier et réglementaire, et les mécanismes de contrôle interne, qui sont mis en place au sein même de l'entreprise.

Cette section propose une analyse approfondie de ces mécanismes, en présentant leurs rôles, leurs modalités d'application ainsi que leur complémentarité. Par ailleurs, elle intègre les principes directeurs internationaux et les pratiques recommandées par des organismes spécialisés, tout en situant le cadre algérien dans ce contexte global.

Figure N°02 : Les 5 sphères de la gouvernance



Source : Pierre CABANE, Manuel de gouvernance d'entreprise, Eyrolles, 2ème édition augmenté, p.47.

2.1. Les mécanismes de contrôle externe

Les mécanismes de contrôle externe jouent un rôle fondamental dans la discipline des dirigeants d'entreprise. Ils agissent souvent de manière indirecte, par le biais des forces du marché, des régulations et des pressions institutionnelles. Ces mécanismes créent un environnement dans lequel les dirigeants sont incités à adopter des comportements conformes aux attentes des actionnaires et des autres parties prenantes.

2.1.1. Le marché des biens et services

Le marché des biens et services constitue un mécanisme de contrôle naturel et puissant. En effet, la performance commerciale d'une entreprise dépend directement de sa capacité à répondre aux exigences des clients et à maintenir sa compétitivité face à ses concurrents. Une gouvernance défaillante peut entraîner une perte de qualité, d'innovation ou de service, ce qui se traduit par une diminution des parts de marché et des revenus.

Cette pression concurrentielle oblige donc les dirigeants à veiller à une gestion rigoureuse et efficace, sous peine de voir leur entreprise décliner. Par conséquent, le marché des biens et services exerce une forme de contrôle indirect mais très concrète sur la gouvernance, en récompensant les entreprises bien gérées et en sanctionnant celles qui ne le sont pas (Charreaux, 1997, p. 425).

2.1.2. Le marché du travail

Le marché du travail est un autre levier important de contrôle externe. La réputation d'une entreprise en tant qu'employeur influe sur sa capacité à attirer et retenir des talents essentiels à sa réussite. Un management déficient ou une gouvernance faible peuvent provoquer une démotivation des salariés, une augmentation du turnover et une perte de compétences clés. Ces phénomènes nuisent à la performance globale et à la pérennité de l'entreprise. En retour, les salariés, par leur engagement ou leur départ, exercent une pression sur les dirigeants pour améliorer la qualité de la gouvernance. Le marché du travail, à travers ses mécanismes de mobilité et de sélection, contribue ainsi à discipliner la gestion et à limiter les comportements opportunistes (Mercier, 1999, p. 125).

2.1.3. Le marché financier

Le marché financier occupe une place centrale dans le contrôle externe des entreprises, notamment pour les sociétés cotées. Il assure la valorisation des entreprises, facilite la liquidité des titres et permet la mobilisation des capitaux nécessaires à leur développement. La pression exercée par les investisseurs, en particulier les investisseurs institutionnels, incite les dirigeants à adopter des pratiques transparentes et responsables. En effet, une mauvaise gestion se traduit souvent par une baisse du cours de l'action, ce qui pénalise les dirigeants.

De plus, la menace d'une offre publique d'achat hostile (OPA) constitue un puissant mécanisme de discipline, forçant les dirigeants à aligner leurs décisions sur les intérêts des actionnaires (Jensen & Meckling, 1976, p. 310 ; Shleifer & Vishny, 1997, p. 740). Ce mécanisme est renforcé par la diffusion d'informations financières fiables et par la surveillance exercée par les agences de notation.

2.1.4. Le cadre réglementaire et législatif

Le cadre réglementaire et législatif représente un fondement essentiel du contrôle externe. Il fixe les règles du jeu, impose des obligations de transparence, encadre les pratiques de gouvernance et prévoit des sanctions en cas de manquements.

En Algérie, le Code algérien de gouvernance d'entreprise, adopté en 2015, s'inspire largement des principes internationaux, notamment ceux de l'OCDE, pour renforcer la transparence, la responsabilité et la protection des investisseurs (Ministère des Finances, 2015, p. 12).

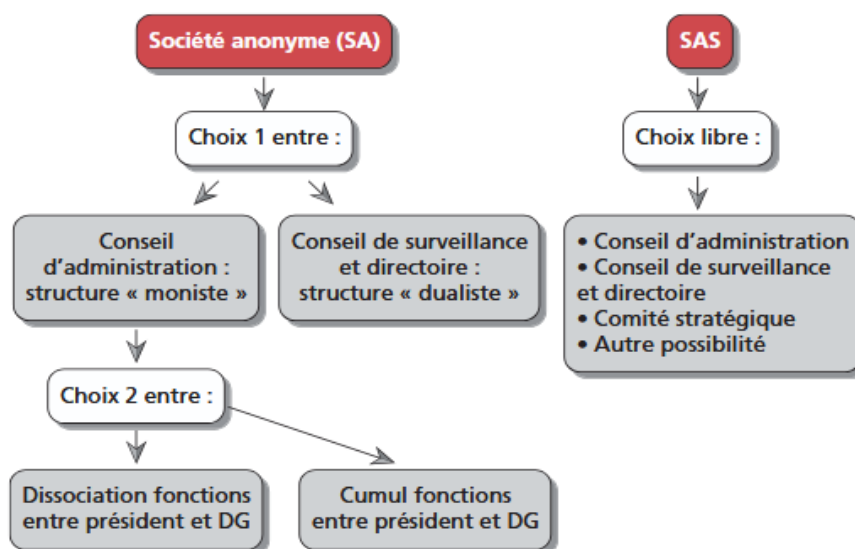
La Commission d'Organisation et de Surveillance des Opérations de Bourse (COSOB) joue un rôle clé dans la surveillance des marchés financiers et dans la mise en œuvre de ces normes (Bensalem, 2018, p. 91).

Cependant, l'efficacité de ce mécanisme dépend fortement de la rigueur des autorités de contrôle et de la capacité à sanctionner les comportements déviants.

2.2. Les mécanismes de contrôle interne

Les mécanismes internes sont des dispositifs mis en place au sein de l'entreprise pour encadrer les décisions des dirigeants, assurer une gestion transparente et responsable, et protéger les intérêts des actionnaires et des autres parties prenantes. Ils sont essentiels pour prévenir les risques liés aux conflits d'intérêts et à l'opportunisme.

Figure N°03 : Choix des organes de gouvernance interne



Source : Pierre CABANE, *Manuel de gouvernance d'entreprise*, Eyrolles, 2ème édition augmenté, p.266..

2.2.1. Les mécanismes de contrôle des dirigeants par les actionnaires

Les actionnaires, en tant que propriétaires de l'entreprise, disposent de plusieurs outils pour exercer un contrôle direct ou indirect sur les dirigeants.

2.2.1.1. L'assemblée générale

L'assemblée générale des actionnaires est l'organe souverain qui se réunit au moins une fois par an pour approuver les comptes, décider de l'affectation des résultats, nommer ou révoquer les membres du conseil d'administration et voter sur les grandes orientations stratégiques. Elle est un moment privilégié de contrôle démocratique, où les actionnaires peuvent exprimer leurs attentes, poser des questions aux dirigeants et sanctionner les décisions jugées insatisfaisantes (Cadbury, 1992, p. 22). La qualité de l'information fournie avant et pendant l'assemblée est déterminante pour que ce contrôle soit effectif.

2.2.1.2. Le conseil d'administration

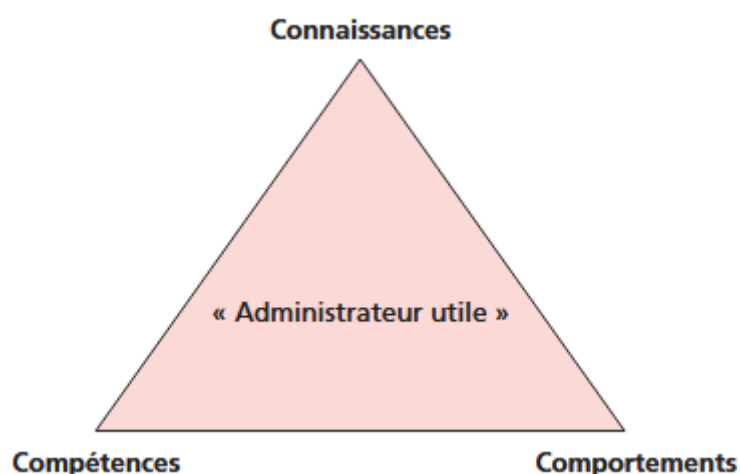
Le conseil d'administration joue un rôle central dans la gouvernance interne. Il est chargé de définir la stratégie, de superviser la direction générale et de protéger les intérêts des actionnaires. Charreaux (2000) souligne que le conseil incite les dirigeants à la performance

Chapitre I : Généralité sur la gouvernance des entreprises

notamment par des mécanismes de rémunération incitative tels que les bonus ou les stock-options, et par la menace d'éviction en cas de résultats insuffisants. Williamson (1994) considère le conseil d'administration comme un instrument de gouvernance essentiel pour garantir aux actionnaires une protection contre la mauvaise gestion ou l'expropriation.

Le Code algérien de gouvernance précise que le conseil a deux missions principales : une mission de pilotage, qui consiste à élaborer la stratégie, recruter et nommer les dirigeants, fixer les rémunérations et assurer la stabilité de l'entreprise, et une mission de contrôle, qui comprend la supervision des résultats, la vérification de l'intégrité des systèmes comptables et financiers, ainsi que la mise en place d'audits internes et externes (Ministère des Finances, 2015, p. 35).

Figure N°04 : Critères de choix d'un administrateur



Source : Pierre CABANE, *Manuel de gouvernance d'entreprise*, Eyrolles, 2ème édition augmenté, p.279.

2.2.1.3. Le commissaire aux comptes

Le commissaire aux comptes assure un contrôle indépendant de la régularité et de la sincérité des comptes. Sa mission est cruciale pour garantir la fiabilité de l'information financière communiquée aux actionnaires et au marché. Il contribue ainsi à renforcer la confiance des investisseurs et à prévenir les fraudes comptables (Charreaux, 2006, p. 130).

2.2.2. Les mécanismes de contrôle des dirigeants par les salariés

Les salariés, bien qu'étant des acteurs internes, exercent un contrôle indirect sur les dirigeants. Leur participation aux instances représentatives du personnel, leur engagement dans la vie de l'entreprise, ainsi que les dispositifs d'intéressement et de participation aux résultats, favorisent une meilleure transparence et un contrôle social des pratiques managériales. Par leur connaissance opérationnelle, les salariés peuvent détecter précocement des dysfonctionnements ou des risques, ce qui constitue un levier important pour la gouvernance (Mercier, 1999, p. 127).

2.2.3. Les mécanismes de contrôle des dirigeants par les parties prenantes

Les autres parties prenantes, telles que l'État, les banques, les clients et les fournisseurs, jouent également un rôle de contrôle, souvent indirect mais non moins important.

2.2.3.1. Le contrôle des dirigeants par l'État

Dans les entreprises publiques ou dans les secteurs stratégiques, l'État intervient directement dans la gouvernance. Il peut nommer les dirigeants, définir les objectifs et exercer des audits et inspections pour s'assurer que les entreprises respectent les intérêts publics et les obligations légales (Bensalem, 2018, p. 89).

Ce contrôle vise à concilier performance économique et responsabilité sociale.

2.2.3.2. Le contrôle des dirigeants par les banques

Les banques, en tant que principales sources de financement, exercent un contrôle via les clauses contractuelles, les garanties exigées et le suivi régulier de la situation financière. Elles peuvent influencer les décisions stratégiques en conditionnant les prêts à des engagements spécifiques, ce qui constitue un levier important de gouvernance (Jensen & Meckling, 1976, p. 315).

2.2.4. Le contrôle des dirigeants par les clients et les fournisseurs

Les relations commerciales avec les clients et les fournisseurs exercent une pression sur la gouvernance d'entreprise. Leur fidélité, leur exigence en termes de qualité et leur capacité à changer de partenaire affectent directement la réputation et la performance de l'entreprise.

Par conséquent, ils jouent un rôle indirect mais significatif dans le contrôle des pratiques managériales (Freeman, 1984, p. 46).

2.3. Principes internationaux de gouvernance : G20, OCDE et ICGN

Les principes de gouvernance d'entreprise élaborés par des institutions internationales telles que le G20, l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) et l'ICGN (International Corporate Governance Network) constituent des référentiels essentiels pour orienter les pratiques de gouvernance à l'échelle mondiale.

Ces principes insistent sur la transparence, la responsabilité, l'équité, la participation des parties prenantes et la durabilité. Ils recommandent notamment la séparation claire des fonctions de direction et de contrôle, l'indépendance des conseils d'administration, et la protection des droits des actionnaires minoritaires (OCDE, 2015, p. 25).

Ces standards internationaux servent de base pour l'élaboration des codes nationaux et encouragent une convergence progressive des pratiques.

2.4. Pratiques de gouvernance selon PRI et IFC

Dans un contexte où la responsabilité sociale et environnementale prend une place croissante dans les stratégies d'entreprise, plusieurs initiatives internationales ont émergé pour promouvoir des pratiques de gouvernance plus durables et inclusives. Parmi celles-ci, les Principes for Responsible Investment (PRI) et le manuel de gouvernance des PME de l'International Finance Corporation (IFC) occupent une position centrale.

2.4.1. Gouvernance d'entreprise pour les investisseurs institutionnels – Principes for Responsible Investment (PRI)

Le PRI est une initiative soutenue par les Nations Unies qui promeut l'intégration des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans les décisions d'investissement. Il encourage les investisseurs institutionnels à exercer un rôle actif dans la gouvernance des entreprises, en dialoguant avec les dirigeants, en votant lors des assemblées générales, et en favorisant la transparence et la responsabilité (PRI, 2020, p. 12). Cette approche vise à aligner la création de valeur financière avec des objectifs de développement durable.

2.4.2. Manuel de gouvernance des PME – International Finance Corporation (IFC)

L'IFC, membre du Groupe de la Banque mondiale, propose un manuel spécifique pour les petites et moyennes entreprises (PME), soulignant l'importance d'une gouvernance adaptée à leur taille et contexte. Le manuel insiste sur la formalisation des rôles, la transparence financière, la gestion des risques, et la participation des parties prenantes, afin d'améliorer la performance et l'accès au financement (IFC, 2018, p. 30). Il constitue une ressource précieuse pour accompagner les PME dans leur développement.

2.5. Code Algérien de gouvernance d'entreprise

Le Code algérien de gouvernance d'entreprise, adopté en 2015, constitue une étape majeure dans la modernisation des pratiques de gouvernance en Algérie. Ce code s'inspire largement des principes internationaux, notamment ceux de l'OCDE, tout en tenant compte des spécificités économiques, institutionnelles et culturelles propres au pays. Il vise à renforcer la transparence, la responsabilité, l'équité et la participation au sein des entreprises publiques et privées, en fournissant un cadre normatif clair et adapté (Ministère des Finances, 2015, p. 12). Par ses prescriptions, le code fixe des règles précises concernant la composition et le fonctionnement des conseils d'administration, la gestion des conflits d'intérêts, la communication financière, ainsi que la protection des droits des actionnaires.

L'un des apports essentiels de ce code est sa volonté de promouvoir une gouvernance adaptée à la diversité des entreprises algériennes, en particulier les PME privées, qui représentent une part importante du tissu économique national. Le code encourage ces entreprises à s'engager dans une démarche progressive d'auto-évaluation et d'amélioration continue de leurs pratiques de gouvernance. Cette approche pragmatique permet aux entreprises d'adapter les recommandations à leur taille, leur secteur d'activité et leur maturité, tout en s'inscrivant dans une dynamique d'alignement avec les standards internationaux (Aacia, 2023, p. 9).

Par ailleurs, le Code algérien prévoit un dispositif d'accompagnement dédié à la promotion de la gouvernance d'entreprise. Ce dispositif comprend notamment l'enregistrement des entreprises adhérentes, la constitution de groupes de travail pour réfléchir aux adaptations nécessaires, l'organisation de sessions de sensibilisation et de formation, ainsi que le

Chapitre I : Généralité sur la gouvernance des entreprises

développement de partenariats internationaux. L'objectif est d'instaurer un véritable écosystème favorable à la diffusion des bonnes pratiques et à la consolidation d'une culture de gouvernance responsable en Algérie. La création envisagée d'un Institut Algérien de la Gouvernance d'Entreprise illustre cette ambition de structurer et pérenniser cet accompagnement (Aacia, 2023, pp. 10-12).

Enfin, il convient de souligner que, bien que ce code représente un cadre solide et novateur, sa mise en œuvre effective reste un défi majeur. Les enjeux résident notamment dans la capacité des entreprises à internaliser ces principes, dans la formation des acteurs, ainsi que dans la mise en place de mécanismes de contrôle et de sanction adaptés. La réussite de cette réforme dépendra également de la volonté politique et de la mobilisation des parties prenantes pour dépasser les résistances au changement et instaurer une gouvernance d'entreprise performante et crédible en Algérie (Bensalem, 2018, p. 93).

En définitive, cette section a permis de mettre en lumière la diversité et la complémentarité des mécanismes de gouvernance, qu'ils soient externes ou internes à l'entreprise. Les marchés, les cadres réglementaires, les actionnaires, les salariés et les autres parties prenantes jouent un rôle essentiel dans le contrôle des dirigeants, contribuant ainsi à la performance et à la pérennité des entreprises. Les principes internationaux du G20, de l'OCDE et de l'ICGN offrent un cadre de référence commun, tandis que les pratiques spécifiques comme celles du PRI et de l'IFC illustrent l'adaptation des normes aux différents types d'acteurs. Enfin, le Code algérien de gouvernance d'entreprise traduit ces principes dans un contexte national, soulignant la nécessité d'une application rigoureuse pour relever les défis locaux.

Conclusion

Ce premier chapitre a permis d'approfondir la compréhension du concept de gouvernance d'entreprise en présentant ses différentes définitions et son évolution historique. La gouvernance ne se limite pas à la simple gestion, mais englobe un ensemble complexe de mécanismes, de relations et de processus qui assurent la direction, le contrôle et la pérennité des organisations. Les définitions variées, issues d'auteurs reconnus, montrent que la gouvernance implique à la fois des dimensions formelles et informelles, politiques et économiques, ainsi qu'une interaction dynamique entre les acteurs.

L'étude des principales théories a mis en lumière la diversité des approches explicatives. Les théories contractuelles, notamment la théorie de l'agence, expliquent la gouvernance par la

Chapitre I : Généralité sur la gouvernance des entreprises

nécessité de réduire les conflits d'intérêts entre propriétaires et dirigeants. Par ailleurs, les théories cognitives et disciplinaires apportent une compréhension plus large, intégrant les dimensions comportementales, culturelles et institutionnelles qui influencent la prise de décision et les pratiques de gouvernance. Ces approches complémentaires permettent de saisir la complexité des mécanismes qui régulent les entreprises.

Les principes fondamentaux de la gouvernance, tels que la transparence, la responsabilité, l'équité, l'indépendance, la durabilité, la participation et l'efficacité, constituent un cadre normatif essentiel pour assurer la confiance des investisseurs et la légitimité des entreprises. Ces principes sont déclinés dans différents modèles de gouvernance qui varient selon les contextes culturels et économiques, illustrant la nécessité d'adapter la gouvernance aux spécificités locales. Le cas algérien, avec son cadre réglementaire en évolution et ses défis particuliers, illustre cette réalité.

Enfin, l'analyse des mécanismes de gouvernance et des pratiques internationales a montré que la gouvernance repose sur une combinaison de leviers externes et internes, agissant de manière complémentaire pour encadrer les dirigeants et protéger les parties prenantes. Les standards internationaux et les référentiels spécialisés offrent des repères précieux pour améliorer la gouvernance dans différents types d'entreprises. Ce panorama théorique et conceptuel constitue un socle indispensable pour aborder l'étude spécifique de la gouvernance des grandes entreprises dans le chapitre suivant.

Chapitre II : La gouvernance des grandes entreprises

Introduction

L'économie contemporaine est intrinsèquement liée au dynamisme et à l'influence des grandes entreprises, véritables piliers de la production de richesse et de l'innovation. Par leur taille, leur portée géographique et leur intégration dans des chaînes de valeur complexes, ces entités exercent une influence considérable sur les marchés, l'emploi et le développement sociétal. Cependant, cette puissance économique s'accompagne d'une complexité croissante et d'attentes accrues en matière de transparence et de responsabilité, rendant la gouvernance d'entreprise un champ d'étude et de pratique fondamental pour encadrer la prise de décision et assurer la pérennité de ces organisations.

Ainsi, ce chapitre s'articule autour de deux axes complémentaires. La première partie est consacrée à la caractérisation des grandes entreprises, en mettant en exergue leur définition, leur typologie et leur impact économique. La seconde partie analyse en profondeur les mécanismes et dispositifs de gouvernance mis en œuvre pour gérer cette complexité, permettant ainsi d'appréhender de manière structurée l'ensemble des enjeux auxquels ces entreprises font face dans un environnement économique globalisé.

Section 01 : Caractéristiques des grandes entreprises

Pour pleinement appréhender la gouvernance des grandes entreprises, il est indispensable de commencer par examiner leurs caractéristiques intrinsèques. Qu'elle soit nationale ou multinationale, publique ou privée, la grande entreprise est une entité économique et sociale d'une complexité rare. Sa taille, sa structure, ses objectifs et son environnement façonnent intrinsèquement les défis et les modalités de son pilotage stratégique. Cette approche détaillée de ses particularités est fondamentale, non seulement pour définir ce que nous entendons par "grande entreprise", mais surtout pour comprendre pourquoi une gouvernance adaptée est cruciale. En effet, la compréhension de ces spécificités est un préalable essentiel à toute analyse approfondie de leur mode de gestion et de décision (Kerzabi & Kerzabi, 2014, p.17).

La présente section, intitulée "Caractéristiques des grandes entreprises", s'articulera en plusieurs points afin de couvrir exhaustivement ces particularités. Nous débuterons par une définition et une typologie des grandes entreprises, illustrant les différentes classifications selon des critères quantitatifs et qualitatifs. Ensuite, nous explorerons leur rôle économique et impact

sociétal, avant d'analyser la complexité structurelle et organisationnelle qui leur est propre. Un focus sera ensuite réalisé sur les contextes nationaux et régionaux, avec une attention particulière portée à l'Algérie. Enfin, nous aborderons les spécificités de la performance et la gestion des risques, soulignant l'impact de ces éléments sur les mécanismes de gouvernance adoptés.

1.1. Définition et typologie des grandes entreprises

La caractérisation des grandes entreprises s'appuie sur un ensemble de critères quantitatifs et qualitatifs distincts. Ces indicateurs permettent non seulement de les différencier des autres types d'organisations, mais aussi d'établir une typologie pertinente pour analyser leur gouvernance.

Une grande entreprise se distingue principalement par son volume d'activité important, sa taille critique en termes d'effectifs et la dispersion potentielle de son capital. Ces éléments lui confèrent une capacité d'action considérable et une influence systémique (Ponssard, 2016, p.15). De plus, ces entités opèrent souvent sur des marchés étendus, voire mondiaux, et se caractérisent par une organisation complexe.

Cette complexité se traduit fréquemment par des structures multidivisionnelles ou matricielles, incluant de multiples filiales et des activités diversifiées, ce qui accentue considérablement leurs besoins en matière de gouvernance sophistiquée. La taille, dans ce contexte, ne se limite donc pas à un simple critère chiffré ; elle englobe également la complexité organisationnelle et la capacité intrinsèque à influencer les marchés et l'ensemble des parties prenantes.

1.1.1. Critères quantitatifs

Les grandes entreprises se caractérisent principalement par des indicateurs quantitatifs qui témoignent de leur dimension économique et financière. La taille d'une entreprise est généralement mesurée par des indicateurs financiers et humains, qui, combinés, offrent une vision globale de son envergure.

Ces critères quantitatifs sont les plus utilisés pour classer les entreprises selon leur taille. Ils reposent sur des données mesurables et comparables, qui facilitent l'analyse statistique et réglementaire.

1.1.1.1. Seuils de chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est un indicateur primordial pour distinguer les grandes entreprises des PME, servant de base de classification tant en Algérie qu'à l'international. Les seuils qui définissent une grande entreprise varient cependant considérablement selon les législations nationales et les institutions internationales, soulignant la relativité de cette notion.

À titre d'exemple, l'Union Européenne définit une grande entreprise comme celle affichant un chiffre d'affaires annuel supérieur à 50 millions d'euros et/ou un total de bilan supérieur à 43 millions d'euros (Commission Européenne, 2003).

En France, la loi n°2008-776 du 4 août 2008 et la directive européenne 2013/34/UE établissent des seuils similaires, avec un chiffre d'affaires annuel dépassant les 50 millions d'euros, ou 40 millions d'euros selon la directive, et un effectif supérieur à 250 salariés (Economie.gouv.fr, 2025).

De son côté, la réglementation algérienne prévoit également des seuils spécifiques pour cette classification (Journal Officiel de la République Algérienne, 2008 ; JORADP, 2007). Ces divergences illustrent la diversité des approches dans la définition des grandes entreprises à travers le monde.

1.1.1.2. Nombre d'employés comme indicateur de taille

Le nombre d'employés constitue un critère quantitatif majeur pour définir la taille d'une entreprise. Un effectif salarié important, souvent au-delà de 250 personnes selon les définitions internationales comme celle de la Commission Européenne (2003), indique une structuration complexe et une gestion pluridimensionnelle des ressources humaines (Aggoun & Azouani, 2014, p.22).

En France, par exemple, une grande entreprise se distingue par plus de 250 salariés, tandis qu'une entreprise de taille intermédiaire (ETI) compte entre 250 et 5 000 employés (Economie.gouv.fr, 2025, p.4). Ce volume d'effectifs révèle non seulement une complexité organisationnelle, mais aussi des enjeux sociaux et une capacité d'influence significative sur le marché du travail local et national. La gestion de ces effectifs importants, souvent dispersés géographiquement, exige des systèmes de gouvernance et de contrôle des ressources humaines adaptés (UMMTO, 2019, p.12).

Tableau N°02 : Classification des entreprises en France selon divers critères

Seuils définissant les différents types d'entreprises

| Type d'entreprise | Total du bilan | Montant net du chiffre d'affaires | Effectif au cours de l'exercice |
|----------------------|---------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| Micro-entreprises | 450 000 € | 900 000 € | 10 salariés |
| Petites entreprises | 7,5 millions € | 15 millions € | 50 salariés |
| Moyennes entreprises | 25 millions € | 50 millions € | 250 salariés |
| Grandes entreprises | supérieur à 25 millions € | supérieur à 50 millions € | Plus de 250 salariés |

Source : Le Centre de documentation Économie Finances. Comment sont classées les entreprises ?
<https://www.economie.gouv.fr/cedef/fiches-pratiques/comment-sont-classees-les-entreprises>.

1.1.1.3 Capitalisation boursière et valorisation financière

La capitalisation boursière est un indicateur clé reflétant la valorisation financière d'une entreprise sur les marchés. Elle mesure non seulement son importance économique, mais aussi sa capacité à investir à l'échelle mondiale (Organisation for Economic Co-operation and Development OECD, 2015, p.12). Pour les entreprises cotées, elle représente la valeur totale des actions en circulation, traduisant ainsi la confiance des investisseurs dans ses perspectives de croissance, sa rentabilité et la qualité de sa gouvernance (Gentin, 2005, p.18).

En tant que véritables "mastodontes" boursiers, les grandes entreprises cotées voient leurs fluctuations de valeur impacter significativement les portefeuilles d'investisseurs institutionnels et, par extension, l'économie mondiale. Cette capitalisation est donc un baromètre essentiel de leur santé financière et de leur position stratégique (Cours UMC, 2020, p.18). De surcroît, être cotée en bourse impose des obligations accrues de transparence et de gouvernance, ce qui influence directement la gestion et la stratégie financière de l'entreprise (Banque mondiale, 2016, p.45). Cette exigence renforce la confiance des marchés et garantit une meilleure protection des actionnaires.

1.1.1.4 Présence géographique et diversification des marchés

La présence géographique et la diversification des marchés sont des indicateurs clés de la taille et de l'influence d'une grande entreprise. Opérer sur plusieurs marchés, locaux ou internationaux, permet de répartir les risques économiques et politiques tout en exploitant les dynamiques spécifiques à chaque région (Kerzabi & Kerzabi, 2014, p.19).

Chapitre II : La gouvernance des grandes entreprises

Cependant, cette expansion, typique des multinationales, expose l'entreprise à des risques géopolitiques, réglementaires et culturels variés (Paché, 2014, p.58). Par conséquent, la gouvernance doit être flexible pour intégrer ces diverses réglementations et cultures d'entreprise (Benouda, 2019, p.110), et assurer une communication efficace entre les entités dispersées globalement (UNCTAD, 2023, p.10).

1.1.1.5 Comparaison des critères selon secteurs d'activité

Il est important de souligner que l'interprétation des critères quantitatifs de taille varie considérablement selon les secteurs d'activité. Par exemple, une grande entreprise dans l'industrie lourde aura des seuils d'effectifs et de capitalisation boursière généralement plus élevés que dans les services ou le commerce (OECD, 2015, p.14). De même, une entreprise de technologies de pointe peut afficher une capitalisation et un chiffre d'affaires très élevés avec un nombre d'employés relativement faible, contrairement à une entreprise manufacturière (Fréry, 2006, p.25). Cette spécificité sectorielle est donc essentielle à prendre en compte pour adapter les mécanismes de gouvernance, la gestion des risques et les exigences de performance à chaque contexte particulier.

Tableau N°03 : Principales caractéristiques des entreprises en France par catégories

| | Catégories d'entreprises | | | | Total |
|--|--------------------------|---|---|------------------------|-----------|
| | Grandes entreprises (GE) | Entreprises de taille intermédiaire (ETI) | Petites et moyennes entreprises (PME) hors microentreprises | Microentreprises (MIC) | |
| Entreprises, y c. activités financières et assurances | | | | | |
| Nombre d'entreprises | 287 | 5 753 | 139 941 | 3 674 141 | 3 820 122 |
| Effectif salarié au 31/12 (en milliers) | 4 235 | 3 657 | 4 259 | 2 745 | 14 897 |
| Effectif salarié en EQTP ¹ (en milliers) | 3 900 | 3 337 | 3 792 | 2 449 | 13 478 |
| Nombre d'unités légales situées en France | 28 178 | 54 895 | 266 031 | 3 723 742 | 4 072 846 |

1. En équivalent temps plein.

Lecture : dans ce tableau, l'entreprise désigne « le groupe y c. ses filiales financières » ou « l'unité légale indépendante ». Ce concept nouveau se rapproche de celui d'« acteur économique ».

Champ : secteurs marchands non agricoles.

Source : Insee, É sane, Clap et Lifi.

Source : Tableaux de l'économie française Édition 2018.

<https://www.insee.fr/fr/statistiques/3303564?sommaire=3353488#documentation>

Tableau N°04 : Critères de Classification des Grandes Entreprises en Algérie

| Catégorie d'Entreprise | Critère de l'Effectif (Nombre d'employés) | Critère du Chiffre d'Affaires Annuel | Critère du Total Bilan Annuel |
|-------------------------------------|---|--------------------------------------|-----------------------------------|
| Très Petite Entreprise (TPE) | 1 à 9 employés | Inférieur à 40 millions DZD | Inférieur à 20 millions DZD |
| Petite Entreprise (PE) | 10 à 49 employés | N'excède pas 400 millions DZD | N'excède pas 200 millions DZD |
| Moyenne Entreprise (ME) | 50 à 250 employés | N'excède pas 4 milliards DZD | N'excède pas 1 milliard DZD |
| Grande Entreprise | Plus de 250 employés | Supérieur à 4 milliards DZD | Supérieur à 1 milliard DZD |

Source : Etablie par nous-même sur la base de la Loi n° 17-02 du 10 janvier 2017 (JORADP, n° 02 du 11 janvier 2017).

1.1.2. Typologies des grandes entreprises selon la forme organisationnelle

Les grandes entreprises se distinguent par leurs structures organisationnelles, ce qui influence directement leurs modes de gouvernance. Il est donc crucial d'examiner ces différentes typologies pour comprendre les défis spécifiques qu'elles posent en termes de gestion et de prise de décision.

1.1.2.1. Entreprises mono-activité vs multi-activités

Les grandes entreprises se distinguent par leur degré de diversification. D'un côté, les entreprises mono-activité se concentrent sur un seul domaine, offrant une gestion plus simple et spécialisée, mais les exposant davantage aux risques sectoriels (UMMTO, 2019, p.15). De l'autre, les entreprises multi-activités adoptent une stratégie de diversification dans plusieurs domaines. Cela complexifie leur organisation mais permet de répartir les risques et d'exploiter des synergies (Aggoun & Azouani, 2014, p.24). Souvent structurées en groupes, elles peuvent diversifier leurs activités de manière complémentaire ou indépendante, exigeant alors des

mécanismes de gouvernance plus sophistiqués pour gérer cette pluralité (Benouda, 2019, p.115).

1.1.2.2. Groupes de sociétés : définition et caractéristiques

Les groupes de sociétés rassemblent plusieurs entités juridiques sous une direction commune, généralement une société mère qui contrôle ses filiales par la détention de capital ou de droits de vote (Kerzabi & Kerzabi, 2014, p.21). Cette structure permet d'optimiser la gestion des ressources, de créer des synergies et de répartir les risques, tout en maintenant un contrôle stratégique centralisé (Cours UMC, 2020, p.22). La gouvernance au sein de ces groupes doit donc trouver un équilibre entre l'autonomie opérationnelle des filiales et la cohérence globale du groupe, nécessitant des dispositifs de coordination et de supervision adaptés.

1.1.2.3. Conglomérats : diversification et complexité

Les conglomérats représentent une forme extrême de groupe de sociétés, caractérisée par une diversification poussée dans des secteurs d'activités non liés (Chandler, 1962, p.300). Cette stratégie vise à réduire les risques sectoriels ou à saisir diverses opportunités de marché. Cependant, elle génère une complexité managériale et de gouvernance significative (OECD, 2015, p.16). Ces entités, souvent dotées d'une structure matricielle, font face à des défis importants en matière de coordination, de contrôle des risques et d'évaluation de la performance (OECD, 2023, p.48). Leur gouvernance nécessite donc des mécanismes renforcés, tels que des conseils d'administration spécialisés et des systèmes de reporting complexes, pour assurer un pilotage efficace.

1.1.3. Distinction entre entreprises publiques, nationales et privées

Pour comprendre la gouvernance des grandes entreprises, il est essentiel de distinguer celles sous contrôle étatique de celles gérées par des acteurs privés. Cette distinction, basée sur le statut juridique et la propriété, influence leurs objectifs, leurs contraintes réglementaires et leur mode de gouvernance.

Les entreprises publiques ou nationales sont sous contrôle étatique, qui impacte directement leur gouvernance. Elles poursuivent souvent des objectifs d'intérêt général en plus des impératifs économiques (Journal Officiel de la République Algérienne, 2008, p. 10). En Algérie, les EPE illustrent ce modèle, où l'État, actionnaire principal, influence fortement la

Chapitre II : La gouvernance des grandes entreprises

gestion et la stratégie (JORADP, 2007, p. 8). Le contrôle étatique se manifeste par la nomination des dirigeants et la validation des plans stratégiques (Ramanadham, 1991, p. 134).

À l'inverse, les entreprises privées appartiennent à des entités privées, leur contrôle étant exercé par les actionnaires sans intervention étatique dans la gestion quotidienne (Chef d'Entreprise, 2024, p. 2). Leur objectif principal est la recherche de rentabilité et l'efficacité économique, la gouvernance visant la maximisation du profit (Demsetz, 1967, p. 45).

Les objectifs diffèrent selon le statut. Les entreprises privées se concentrent sur la rentabilité et la compétitivité (Chef d'Entreprise, 2024, p. 3), cherchant à créer de la valeur pour les actionnaires (Banque mondiale, 2016, p. 22). Les entreprises publiques, elles, ont des missions plus larges, incluant le service public, le développement national ou le maintien de l'emploi (OCDE, 2015, p. 15). Ces objectifs multiples peuvent parfois créer des tensions avec la rentabilité immédiate, servant des politiques économiques et sociales (Rainey, 1996, p. 89), ce qui entraîne des priorités de gestion distinctes.

Les entreprises publiques sont soumises à une réglementation plus stricte, notamment en matière de marchés publics, de gestion du personnel et de financement (Journal Officiel de la République Algérienne, 2008, p. 12 ; Loi n° 08-09, 2008). Ces contraintes garantissent la transparence et l'efficacité des fonds publics, avec des exigences accrues de reddition de comptes. Les entreprises privées, surtout non cotées, bénéficient d'une plus grande flexibilité. Cependant, les grandes entreprises privées cotées en bourse doivent respecter des normes strictes de gouvernance financière et de transparence (INSEE, 2024, p. 10).

Les mécanismes de gouvernance varient également. Dans les entreprises publiques, les conseils d'administration incluent souvent des représentants de l'État, introduisant une dimension politique (Kerzabi & Kerzabi, 2014, p. 23). La désignation des dirigeants peut être liée à des considérations politiques, et la reddition de comptes combine rapports financiers et obligations de transparence envers les autorités et citoyens (CNUCED, 2006, p. 10).

Inversement, la gouvernance des entreprises privées vise la maximisation de la valeur actionnariale, avec une séparation claire entre propriété et gestion (Thèse ABDELLAHI, 2020, p. 45). Leurs conseils d'administration sont souvent composés d'administrateurs indépendants, et les contrôles internes sont renforcés pour la transparence et la performance (Banque mondiale, 2016, p. 40). Cette structure favorise une prise de décision rapide et une plus grande flexibilité stratégique.

1.1.4. Comparaison des grandes entreprises nationales et multinationales

La comparaison des grandes entreprises nationales et multinationales révèle des spécificités liées à leur portée d'activité, leurs stratégies d'internationalisation et la complexité de leur gouvernance.

Les multinationales déploient des stratégies d'internationalisation complexes (filiales, fusions-acquisitions, adaptation des produits) pour accéder à de nouveaux marchés et optimiser leurs coûts (OECD, 2015, p. 18; Ruellan, 2018, p. 78). Elles forment également des alliances stratégiques mondiales pour mutualiser les ressources et réduire les risques (UNCTAD, 2023, p. 11). Les entreprises nationales, elles, se concentrent sur leur marché domestique, avec une internationalisation souvent limitée à l'exportation ou à des partenariats occasionnels (Benouda, 2019, p. 112).

La gestion interculturelle est un défi majeur pour les multinationales, qui doivent harmoniser des équipes aux cultures variées (Aggoun & Azouani, 2014, p. 32; Adler, 2008, p. 112). Cette coordination est vitale pour la cohérence stratégique et la gestion des ressources humaines à travers différents fuseaux horaires (Benouda, 2019, p. 115; OECD, 2023, p. 49). Les entreprises nationales, moins exposées, adoptent souvent des structures de gouvernance plus centralisées.

La dispersion géographique des multinationales exige une adaptation constante de leurs processus décisionnels, conciliant réactivité locale et cohérence globale (Kerzabi & Kerzabi, 2014, p. 25). Leurs conseils d'administration doivent refléter cette diversité, et la gestion des risques géopolitiques est primordiale (Levasseur, 2013, p. 67). La gouvernance multinationale repose sur une délégation et un contrôle multiniveau (Banque mondiale, 2016, p. 42). En revanche, les entreprises nationales ont des processus décisionnels plus centralisés, parfois influencés par les autorités nationales, ce qui peut ralentir leur flexibilité stratégique (Chadlia, 2019, p. 20).

1.1.5. Classification officielle en Algérie et comparaison internationale

Une analyse des critères de classification des grandes entreprises révèle des disparités entre les normes algériennes et les standards internationaux. Comprendre ces différences est essentiel pour appréhender le cadre réglementaire spécifique et l'intégration des entreprises algériennes dans l'économie mondiale.

1.1.5.1. Normes algériennes de classification

En Algérie, la classification officielle des entreprises se base sur des seuils de chiffre d'affaires, d'effectifs et d'actifs, définis par des textes réglementaires comme l'Ordonnance n° 07-01 du 1er mars 2007, qui cadre notamment les Entreprises Publiques Économiques (EPE) (Journal Officiel de la République Algérienne, 2008, p. 15; JORADP, 2007, p. 4). Un arrêté interministériel récent (3 janvier 2024) complète ces critères avec des coefficients bonificateurs liés à la qualité de l'encadrement, la formation et les performances (Arrêté interministériel, 2024). Les EPE jouent un rôle stratégique dans l'économie nationale, justifiant ce cadre réglementaire spécifique.

1.1.5.2. Comparaison avec les standards OCDE et UE

Comparées aux standards internationaux de l'OCDE et de l'Union Européenne, les normes algériennes montrent des convergences sur les critères de taille (chiffre d'affaires, effectifs, total du bilan), mais aussi des différences notables (OECD, 2015, p. 20; OCDE, 2018, p. 10; Commission Européenne, 2003). Si les normes internationales insistent sur la transparence et la responsabilité financière, les normes algériennes intègrent également des dimensions de service public et de responsabilité sociale. Cette convergence progressive vise à faciliter l'intégration des entreprises algériennes sur le marché mondial tout en préservant les intérêts nationaux (OECD, 2023, p. 54; Banque mondiale, 2016, p. 48).

1.1.5.3. Spécificités du contexte algérien

Le contexte socio-économique et réglementaire algérien est unique, marqué par la coexistence d'entités publiques et privées et une forte intervention de l'État dans l'économie (Aggoun & Azouani, 2014, p. 35). Les EPE sont centrales dans des secteurs stratégiques, et leur fonctionnement est étroitement lié à la politique étatique (Abdellahi, 2017, p. 30). L'Algérie, en transition économique, doit moderniser ses entreprises publiques tout en respectant leurs missions sociales (Chadlia, 2019, p. 16). Cela complexifie leur gouvernance, nécessitant des mécanismes adaptés aux contraintes institutionnelles, culturelles et économiques locales.

1.2. Rôle économique et impact sociétal

Au-delà de leurs dimensions structurelles, les grandes entreprises jouent un rôle central et multiforme dans l'économie nationale et mondiale. Leur influence dépasse la simple création de richesse financière, car elles interviennent également dans la création d'emplois, la stimulation de l'innovation technologique, la responsabilité sociale et environnementale, ainsi que dans l'orientation des politiques publiques. Cette section analyse en profondeur ces différentes dimensions, en s'appuyant sur des sources académiques et institutionnelles reconnues.

1.2.1. Contribution au PIB, à l'emploi et à l'innovation technologique

Les grandes entreprises sont des piliers essentiels de la croissance économique. Elles génèrent une valeur ajoutée significative et sont les principaux contributeurs au Produit Intérieur Brut (PIB) de nombreux pays, reflétant leur capacité à structurer des secteurs entiers de l'économie (OCDE, 2015, p. 45; Banque mondiale, 2016, p. 22). En Algérie, par exemple, les entreprises publiques économiques (EPE) et les grands groupes privés représentent plus de 40 % du PIB national dans des secteurs clés.

Ces entreprises sont également des acteurs majeurs de la création et du maintien d'emplois, employant directement des centaines de milliers de salariés et générant un nombre important d'emplois indirects par la sous-traitance et les services associés (OIT, 2023, p. 15; Banque mondiale, 2016, p. 24). De plus, elles se distinguent par leurs investissements massifs en Recherche et Développement (R&D), moteur essentiel de l'innovation technologique et de la compétitivité, contribuant ainsi à la modernisation des secteurs économiques (INSEE, 2024, p. 18). Enfin, par leur taille et leur position, les grandes entreprises exercent un effet d'entraînement significatif sur les PME et leurs fournisseurs, leur offrant des débouchés commerciaux et des opportunités de développement, créant un écosystème économique dynamique (OCDE, 2015, p. 48).

1.2.2. Responsabilité sociale et environnementale (RSE) des grandes entreprises

Face à leur influence croissante, les grandes entreprises sont de plus en plus attendues sur leur Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE), qui devient un critère essentiel de leur légitimité et de leur performance durable. Les politiques RSE visent à intégrer les

préoccupations sociales, environnementales et éthiques dans leurs activités et stratégies, se traduisant par des engagements formels en matière de droits de l'homme, de conditions de travail, de protection de l'environnement et de lutte contre la corruption (PwC, 2023, p. 10; Aggoun & Azouani, 2014, p. 30).

Ces entreprises mettent en œuvre de nombreuses initiatives sociales et communautaires, telles que le mécénat ou des investissements dans l'éducation et la santé, renforçant ainsi leur légitimité sociale et contribuant au développement des territoires. La gestion proactive des impacts environnementaux est également au cœur de leurs préoccupations, avec l'adoption de systèmes de management environnemental et de technologies plus propres (OECD, 2023, p. 52). La transparence de ces démarches RSE est assurée par la publication régulière de rapports extra-financiers, essentiels pour renforcer la confiance et la réputation (Banque mondiale, 2016, p. 30).

1.2.3. Influence sur les politiques publiques et le développement régional

Les grandes entreprises, de par leur taille et leur rôle économique, exercent une influence notable sur les politiques publiques et contribuent activement au développement des territoires. Elles collaborent fréquemment avec les pouvoirs publics via des partenariats public-privé (PPP), permettant de financer et de réaliser des projets d'infrastructures ou de services essentiels (Banque mondiale, 2016, p. 35). Leurs décisions d'investissement influencent directement la planification économique régionale, structurant les filières industrielles et dynamisant les territoires (Chadlia, 2019, p. 20).

Le lobbying et les relations institutionnelles sont des outils stratégiques leur permettant d'influencer la réglementation et de participer aux débats publics (Transparency International, 2022, p. 8). De plus, au-delà de leurs engagements globaux en RSE, elles jouent un rôle actif dans le développement durable local par leurs investissements et leur soutien à diverses initiatives, favorisant l'inclusion sociale et la croissance économique locale (PwC, 2023, p. 15).

1.2.4. Relations avec les parties prenantes

La gestion des relations avec les parties prenantes est une dimension essentielle du rôle sociétal des grandes entreprises, nécessitant un dialogue constant et une prise en compte de leurs intérêts variés. Le dialogue social avec les salariés et les syndicats est fondamental pour

assurer la stabilité sociale et la performance organisationnelle, incluant la négociation collective et la consultation (Rainey, 1996, p. 102).

Les entreprises entretiennent également des relations stratégiques avec leurs clients et fournisseurs, partenaires clés de la chaîne de valeur, structurées par des accords, des contrôles qualité et des engagements éthiques (UNCTAD, 2023, p. 16). L'engagement auprès des collectivités locales se manifeste par la participation à des projets de développement et le soutien à des initiatives culturelles, renforçant leur ancrage territorial. Enfin, l'influence des ONG et des médias, qui veillent sur les pratiques éthiques et sociales, oblige les entreprises à gérer activement leur image et leur communication en cas de crise (Transparency International, 2022, p. 12).

1.3. Complexité structurelle et organisationnelle

La complexité structurelle et organisationnelle des grandes entreprises est un facteur déterminant qui influence profondément leur fonctionnement, leur gouvernance et leur capacité d'adaptation. Cette complexité découle principalement de la diversité des modes de propriété, de la multiplicité des structures organisationnelles internes, des défis liés à la coordination et au contrôle, ainsi que de l'impact transformateur des technologies modernes.

1.3.1. Propriété et processus décisionnels

Les modes de propriété des grandes entreprises sont variés et influencent directement leur gouvernance et leurs décisions. Que le modèle soit familial, étatique ou dispersé, chacun introduit des dynamiques spécifiques.

Dans les entreprises familiales, l'implication des membres de la famille favorise une vision à long terme et une culture forte. Cependant, cela peut aussi générer des conflits d'intérêts et rendre difficile la séparation entre propriété et gestion (Gérard, 2018, p. 45; Aggoun & Azouani, 2014, p. 45). Des mécanismes comme les conseils familiaux et les pactes d'actionnaires sont utilisés pour gérer ces situations.

Le contrôle étatique, courant dans les entreprises publiques, est lié à des enjeux politiques et sociaux. Bien qu'il puisse servir l'intérêt général, il risque d'entraîner des interférences politiques dans la gestion (Chadlia, 2019, p. 18). La gouvernance doit alors

concilier efficacité économique et objectifs politiques, ce qui complexifie la prise de décision (Banque mondiale, 2016, p. 40).

Enfin, les grandes entreprises cotées en bourse ont souvent un actionnariat dispersé, avec de nombreux petits actionnaires et des investisseurs institutionnels. Cette dispersion exige des mécanismes de gouvernance solides pour protéger les intérêts minoritaires et assurer la transparence (INSEE, 2024, p. 10). La décision y est plus collégiale et encadrée par des règles strictes, s'appuyant sur des conseils d'administration indépendants et des comités spécialisés (OECD, 2023, p. 50).

La pluralité des acteurs et des intérêts au sein des grandes entreprises rend les processus décisionnels particulièrement complexes, exigeant une gestion attentive des conflits potentiels. La multiplicité des parties prenantes internes, des divisions aux catégories de personnel, peut générer des objectifs divergents. De même, les conflits entre actionnaires et dirigeants nécessitent des mécanismes de gouvernance pour aligner leurs intérêts (Freeman, 2010, p. 38; Jensen & Meckling, 1976, p. 305).

Les comités spécialisés (audit, rémunération, nomination) sont essentiels pour superviser les décisions stratégiques et gérer ces conflits (OECD, 2023, p. 55). Des mécanismes de résolution comme la médiation ou l'arbitrage sont aussi utilisés pour maintenir la cohésion organisationnelle (Chadlia, 2019, p. 28).

1.3.2. Structures organisationnelles complexes

La structure organisationnelle des grandes entreprises est intrinsèquement complexe, combinant diverses entités juridiques et opérationnelles pour optimiser leurs activités.

L'organisation en filiales et en holdings est courante. Les filiales bénéficient d'une certaine autonomie opérationnelle, permettant de gérer les spécificités locales et sectorielles, tout en restant supervisées par la maison-mère (UMMTO, 2020, p. 35). Les sociétés holdings, quant à elles, détiennent des participations majoritaires pour exercer un contrôle centralisé sur un ensemble d'activités diversifiées, optimiser les synergies et mutualiser des fonctions support (Gélard, 2012, p. 48; OECD, 2023, p. 47). Cette structuration permet à la fois une flexibilité opérationnelle et une cohérence globale du groupe.

Pour les multinationales, la coordination entre divisions géographiques est un défi majeur. Il s'agit d'harmoniser les stratégies globales avec les spécificités locales, tout en gérant les transferts de technologies et de ressources (Adler, 2008, p. 115). La gestion des synergies et des potentiels conflits entre les différentes entités du groupe est cruciale pour la performance globale. Des mécanismes de résolution et d'arbitrage sont nécessaires pour maintenir la cohésion face aux rivalités internes (Whittington, 2001, p. 95; Chadlia, 2019, p. 22).

1.3.3. Défis de coordination et de contrôle interne

La complexité des grandes entreprises engendre des défis inhérents en matière de coordination et de mise en place de systèmes de contrôle interne efficaces.

Pour assurer un fonctionnement efficient, les grandes entreprises doivent établir des mécanismes de coordination robustes, tant horizontaux (entre divisions) que verticaux (entre les niveaux hiérarchiques) (Fréry, 2006, p. 90). Ceci est lié au dilemme constant entre décentralisation et centralisation des décisions. La décentralisation favorise la réactivité locale, tandis que la centralisation assure la cohérence stratégique. Trouver le juste équilibre est essentiel pour l'efficacité opérationnelle et la bonne gouvernance (Ponsard, 2016, p. 50).

Parallèlement, des systèmes de contrôle interne robustes sont indispensables pour maîtriser les risques opérationnels, assurer la fiabilité de l'information financière et garantir la conformité réglementaire (COSO, 2013; Banque mondiale, 2016, p. 46). Un reporting régulier permet aux organes de gouvernance de suivre la performance et les risques de manière proactive (Chadlia, 2019, p. 25).

1.3.4. Impact des technologies et digitalisation

Les avancées technologiques et la digitalisation transforment profondément l'organisation des grandes entreprises, influençant leurs structures, processus et risques.

La digitalisation permet l'automatisation de certains processus décisionnels, améliorant la rapidité et la précision des opérations. Les systèmes d'information intégrés, comme les ERP, centralisent les données et les processus, ce qui améliore considérablement la coordination et le reporting (UMMTO, 2020, p. 45).

Ces technologies favorisent également de nouvelles formes de collaboration à distance, renforçant la flexibilité organisationnelle (Aggoun & Azouani, 2014, p. 58). Cependant, cet

essor de la digitalisation expose les entreprises à des risques accrus en cybersécurité, nécessitant des politiques strictes de protection et de gestion des données pour se prémunir contre les menaces croissantes (OECD, 2015, p. 44; EY, 2021, p. 8).

1.4. Contextes nationaux et régionaux : focus sur l'Algérie

L'étude des grandes entreprises en Algérie exige une compréhension spécifique du contexte national et régional, caractérisé par une forte présence étatique, un secteur privé en croissance et un cadre réglementaire évolutif. Cette section analyse les particularités des entreprises publiques économiques (EPE), l'émergence des grands groupes privés, l'influence du cadre légal algérien, les enjeux de gouvernance liés au socio-économique, ainsi que les initiatives de réforme et de modernisation.

1.4.1. Caractéristiques des entreprises publiques économiques algériennes

Les entreprises publiques économiques (EPE) sont des acteurs stratégiques en Algérie. Elles sont définies par leur statut juridique et jouent un rôle économique et social majeur, avec des modalités de gouvernance spécifiques. L'Ordonnance n° 07-01 du 1er mars 2007 encadre leur fonctionnement, leur autonomie et leur gouvernance, tout en maintenant un fort contrôle étatique (JORADP, 2007, p. 4). Ce cadre impose aussi des obligations de transparence et de reddition de comptes. Les EPE sont présentes dans des secteurs vitaux comme l'énergie, l'électricité ou les transports, et représentent une part significative du PIB et de l'emploi (Transaction Algérie, 2025 ; Banque mondiale, 2016, p. 22). Elles assurent des missions sociales comme la création d'emplois et le développement régional, ce qui complexifie leur gestion face aux objectifs de rentabilité (Banque mondiale, 2016, p. 24). La gouvernance des EPE est marquée par une intervention étatique prononcée, nécessitant des mécanismes spécifiques pour concilier performance et objectifs publics (JORADP, 2007, p. 6).

1.4.2. Émergence et spécificités des grands groupes privés algériens

Le secteur privé algérien connaît une croissance rapide, marquée par l'émergence de grands groupes familiaux diversifiés. Historiquement marginal, ce secteur s'est développé depuis les années 2000 grâce à des entrepreneurs dynamiques et des politiques de libéralisation (Jeune Afrique, 2013). Des groupes comme Cevital en sont des exemples emblématiques, diversifiant leurs activités et s'ouvrant à l'international (Wikipedia, 2024; El Kendi, 2025). Ces groupes privés adoptent des stratégies de diversification sectorielle et géographique, incluant

Chapitre II : La gouvernance des grandes entreprises

des acquisitions à l'étranger, afin de réduire les risques et de conquérir de nouveaux marchés, tout en innovant pour rester compétitifs (Cevital, 2024; Benouda, 2019, p. 115). Bien qu'ils investissent dans la modernisation et la R&D, ils font face à des contraintes administratives (Jeune Afrique, 2013). Leurs relations avec l'État, acteur central de l'économie, sont complexes, prenant la forme de partenariats ou de régulations spécifiques (Chadlia, 2019, p. 20).

1.4.3. Influence du cadre réglementaire algérien

Le cadre légal et réglementaire algérien structure fortement le fonctionnement des grandes entreprises. L'Ordonnance n° 07-01 de 2007 est la pierre angulaire de la régulation des EPE, tandis que d'autres textes encadrent le secteur privé (JORADP, 2007, p. 4). Des autorités comme le Ministère de l'Industrie et la Banque d'Algérie supervisent et contrôlent les entreprises (Banque mondiale, 2016, p. 35). L'Algérie a également adopté des codes de bonne gouvernance inspirés des standards internationaux pour améliorer la transparence et l'efficacité (Aacia-DZ, 2023). Toutefois, l'application effective de ces normes reste un défi dû à la complexité administrative et à la résistance au changement (Chadlia, 2019, p. 24).

1.4.4. Initiatives de réforme des grandes entreprises en Algérie

Des initiatives de réforme et de modernisation sont en cours en Algérie pour améliorer la gouvernance des grandes entreprises. Des programmes de restructuration ont été mis en œuvre, notamment pour les EPE, afin d'améliorer leur efficacité et leur viabilité financière (Ziani, 2018, p. 85). L'introduction de nouvelles pratiques de gouvernance, comme la séparation des fonctions de président du conseil et de directeur général, est observée (Abdellahi, 2017, p. 120). Les partenaires internationaux jouent également un rôle de conseil et d'accompagnement dans ces réformes (Banque Mondiale, 2016, p. 10). Les perspectives d'évolution sont conditionnées par la poursuite des réformes et l'intégration des critères ESG et de la digitalisation pour moderniser davantage les pratiques.

1.5. Spécificités de la performance et gestion des risques

La performance des grandes entreprises ne se limite plus aux indicateurs financiers. Elle exige une vision multidimensionnelle qui inclut les aspects opérationnels, stratégiques et la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Cette approche est cruciale dans un environnement complexe et mondialisé, où les risques (financiers, opérationnels,

Chapitre II : La gouvernance des grandes entreprises

réputationnels, géopolitiques) sont omniprésents. Une gestion proactive des risques est donc essentielle pour la pérennité de ces organisations.

Une évaluation complète de la performance intègre plusieurs dimensions. Au-delà des indicateurs financiers classiques (INSEE, 2024, p. 15), la performance opérationnelle mesure l'efficacité des processus internes (Benouda, 2019, p. 122). La composante stratégique évalue le positionnement face à la concurrence (OECD, 2023, p. 40). Enfin, les critères RSE (environnementaux, sociaux, gouvernance) enrichissent cette notion, influençant la réputation (PwC, 2023, p. 12).

Une gestion efficace implique la reconnaissance des risques majeurs. La volatilité des marchés (OECD, 2023, p. 45), les risques opérationnels et technologiques (OECD, 2023, p. 60), et les risques réputationnels (Fombrun, 1996, p. 45) peuvent nuire gravement. Par ailleurs, les risques géopolitiques ont des répercussions profondes sur les multinationales (UNCTAD, 2023, p. 20).

Face à ces menaces, des systèmes robustes de contrôle interne et d'audit sont cruciaux. Le contrôle interne garantit la conformité (COSO, 2017, p. 10), et l'audit évalue leur efficacité (Banque mondiale, 2016, p. 44). La gestion proactive des risques, intégrée à la stratégie, utilise des outils comme les comités de risques et les plans de continuité pour anticiper les menaces (OECD, 2023, p. 55).

Enfin, les crises récentes ont souligné la vulnérabilité des grandes entreprises et la nécessité d'une forte capacité d'adaptation. La pandémie, par exemple, a révélé l'importance d'une gouvernance capable de gérer les aléas (Banque mondiale, 2021, p. 15). Ces crises ont poussé les entreprises à plus de flexibilité, à accélérer la digitalisation et à renforcer la gestion des risques (PwC, 2021, p. 22). Une organisation résiliente combine innovation et adaptation rapide (OECD, 2022, p. 40).

Au final, première section a permis d'analyser les caractéristiques fondamentales des grandes entreprises, mettant en lumière leur poids économique, leur complexité structurelle et leur impact sociétal. Qu'elles soient publiques ou privées, ces entités se distinguent par leur taille imposante, leur organisation sophistiquée et leur rôle clé dans l'innovation et la création d'emplois. Le cas algérien a illustré les spécificités locales, notamment le rôle des entreprises publiques économiques (EPE) et les défis d'adaptation aux exigences d'une économie mondialisée.

Chapitre II : La gouvernance des grandes entreprises

Par ailleurs, la complexité organisationnelle de ces entreprises souligne l'importance d'une gouvernance robuste, capable d'assurer transparence, responsabilité et efficacité décisionnelle. Cette analyse prépare naturellement la transition vers la section suivante, qui explorera les mécanismes de gouvernance adaptée, en intégrant à la fois les normes internationales et les réalités contextuelles, notamment en Algérie. L'objectif sera d'identifier les leviers permettant de concilier performance économique et attentes des parties prenantes.

Section 02 : La gouvernance des grandes entreprises

La gouvernance des grandes entreprises constitue aujourd'hui un levier stratégique pour concilier performance économique et responsabilité sociétale. Face aux défis d'un environnement globalisé et aux attentes croissantes des parties prenantes, cette section sera consacrée à l'analyse des mécanismes de gouvernance d'entreprise, depuis leurs fondements théoriques jusqu'à leur mise en œuvre pratique.

Cette section présentera d'abord les principes et normes internationales qui encadrent la gouvernance d'entreprise, avant d'examiner leur application dans des contextes nationaux spécifiques, notamment en Algérie. Elle abordera enfin les évolutions contemporaines marquées par l'intégration des critères ESG, qui redéfinissent les exigences en matière de gestion d'entreprise.

2.1. Principes internationaux de gouvernance

Les principes et normes internationales constituent le socle sur lequel repose la gouvernance des grandes entreprises. Ils définissent les règles, les bonnes pratiques et les mécanismes à mettre en place pour assurer une gestion équilibrée et responsable.

2.1.1. Principes de gouvernance du G20 et de l'OCDE

Les Principes de gouvernance énoncés par le G20 et l'OCDE sont la référence internationale pour établir des pratiques qui favorisent la confiance des marchés et assurent la pérennité des entreprises.

La transparence et la communication sont des principes fondamentaux, imposant aux entreprises de fournir une information claire, complète et accessible à toutes les parties prenantes, facilitant ainsi une prise de décision éclairée et renforçant la confiance (OECD, 2023, p. 15). La communication régulière des résultats financiers et extra-financiers est un élément

Chapitre II : La gouvernance des grandes entreprises

clé de cette transparence (CSE-guide.fr, 2025, p. 7). Par ailleurs, l'équité et le traitement des actionnaires garantissent que tous les actionnaires, qu'ils soient majoritaires ou minoritaires, bénéficient d'un traitement juste et égalitaire, visant à prévenir les abus de pouvoir et à protéger les droits des investisseurs (OECD, 2023, p. 18).

La responsabilité des organes de gouvernance, notamment le conseil d'administration, est primordiale ; ils doivent assumer pleinement leurs responsabilités en matière de supervision, de contrôle et de définition des orientations stratégiques (Appvizer, 2025, p. 4). Cette responsabilité implique également la reddition de comptes et une transparence accrue dans les décisions. Enfin, la gouvernance moderne reconnaît le rôle essentiel des parties prenantes au-delà des seuls actionnaires – salariés, clients, fournisseurs, communautés et environnement. Leur prise en compte est indispensable pour une gouvernance véritablement responsable et durable (CSE-guide.fr, 2025, p. 9).

2.1.2. Rôle des institutions internationales

Plusieurs organismes internationaux jouent un rôle crucial dans l'élaboration et la promotion des bonnes pratiques de gouvernance.

L'International Corporate Governance Network (ICGN), par exemple, propose des standards qui servent de référence aux entreprises pour structurer leurs instances décisionnelles (ICGN, 2021, p. 8), contribuant ainsi à l'élaboration des standards internationaux. En complément, l'International Finance Corporation (IFC) diffuse des guides pratiques pour renforcer la rigueur des pratiques des conseils d'administration (IFC, 2012, p. 7), participant activement à la promotion et diffusion des bonnes pratiques. De plus, des institutions telles que le BIS offrent une assistance technique et formation aux établissements financiers, assurant une meilleure intégration des pratiques de gouvernance dans le secteur bancaire (BIS, 2004, p. 5). Enfin, le système des Nations Unies et ses agences jouent un rôle politique et technique essentiel dans le suivi et l'évaluation des pratiques de gouvernance à l'échelle mondiale (Plouffe Malette, 2021, p. 27).

2.1.3. Normes ISO et codes de bonnes pratiques

Les normes internationales, telles que l'ISO 37000, illustrent un effort significatif pour standardiser la gouvernance à l'échelle mondiale. Elles visent à établir des pratiques favorisant la transparence, la responsabilité et l'efficacité au sein des organisations.

La norme ISO 37000:2021 propose un ensemble de recommandations visant à guider les organisations dans l'amélioration de leur gouvernance, en définissant les principes, les responsabilités et les pratiques recommandées pour une gouvernance efficace et responsable (ISO, 2021, p. 3). Parallèlement, de nombreux pays et secteurs ont adopté des codes nationaux et sectoriels qui s'inspirent des recommandations internationales pour adapter le modèle aux réalités locales. Ces codes, à l'instar du Code algérien de gouvernance d'entreprise, visent à renforcer la gouvernance en tenant compte des spécificités culturelles et économiques de chaque pays (ICGN, 2021, p. 15). La certification selon ces normes permet aux entreprises d'attester de la qualité de leur gouvernance et de renforcer la confiance des investisseurs. Les audits de conformité, réalisés par des tiers, garantissent que les pratiques respectent les normes établies et contribuent à l'amélioration continue des processus (ECGI, 2015, p. 18). De surcroît, ces audits offrent une évaluation continue des pratiques, facilitant leur adaptation aux spécificités locales et garantissant leur pertinence et applicabilité dans chaque contexte national.

2.1.4. Intégration des critères ESG

L'intégration des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) constitue aujourd'hui un axe majeur dans la stratégie de gouvernance des grandes entreprises. Cette évolution répond à une demande croissante des investisseurs et des consommateurs pour des pratiques plus durables et responsables.

Les critères ESG englobent un ensemble d'indicateurs qui mesurent la performance environnementale, sociale et éthique d'une entreprise, contribuant ainsi à une approche globale du développement durable (BLG, 2023, p. 4). Ces critères permettent d'évaluer non seulement la rentabilité financière, mais aussi l'impact sociétal et environnemental des activités. De nombreuses entreprises intègrent désormais ces critères dans leur stratégie de gouvernance afin d'améliorer leur valorisation et leur résilience face aux risques (La Française Group, 2023, p. 6), se positionnant ainsi favorablement sur le marché et répondant aux attentes des parties prenantes. Le reporting extra-financier devient un outil indispensable pour la transparence des pratiques ESG, fournissant aux investisseurs des informations exhaustives et comparables (ADEME, 2023, p. 7) et renforçant la crédibilité des entreprises. L'impact sur la valorisation et la réputation est direct : une intégration efficace des critères ESG améliore la perception sur les marchés financiers et contribue à bâtir une image de marque durable (La Française Group, 2023, p. 9), les entreprises responsables étant souvent perçues comme plus attractives par les investisseurs.

2.2. Acteurs clés et leurs rôles

La gouvernance des grandes entreprises repose sur l'articulation efficace de divers acteurs, chacun portant une responsabilité spécifique dans le dispositif global. Il s'agit notamment du conseil d'administration, des actionnaires, des parties prenantes, des comités spécialisés et de la participation de l'État dans les entreprises publiques. L'analyse suivante présente ces acteurs et illustre la manière dont leurs rôles s'articulent pour assurer un niveau élevé de transparence, de contrôle et de performance stratégique.

2.2.1. Le conseil d'administration

Le conseil d'administration est l'organe principal de prise de décision stratégique. Sa composition doit être soigneusement définie afin de rassembler des profils diversifiés en termes de compétences, d'expérience et de perspectives.

La composition et les profils des administrateurs sont cruciaux, avec un équilibre entre compétences techniques, expériences sectorielles et diversité des profils, incluant des administrateurs exécutifs, non exécutifs et indépendants (OECD, 2023, p. 60).

La présence d'administrateurs indépendants est essentielle pour garantir une supervision objective et éviter les conflits d'intérêts. Un conseil bien composé favorise des discussions enrichissantes et des décisions éclairées, essentielles pour la performance à long terme (Mersen, 2023, p. 4).

L'indépendance des administrateurs est un critère essentiel pour éviter les conflits d'intérêts. Des règles strictes sont souvent mises en place. Une indépendance renforcée contribue à une meilleure surveillance et un meilleur contrôle des orientations stratégiques (IGOPP, 2016, p. 9). La diversité de genre et des compétences enrichit le processus décisionnel, la pluralité des points de vue favorisant des débats constructifs et la qualité de la gouvernance (COFACE, 2018, p. 8).

Enfin, les membres du conseil d'administration sont investis de rôles stratégiques et de contrôle, orientant la stratégie globale, supervisant la performance managériale et veillant au respect des normes de gouvernance. Ils jouent un rôle clé dans la gestion des risques et la communication, contribuant ainsi à un environnement de confiance et de transparence.

2.2.2. Les actionnaires

Chapitre II : La gouvernance des grandes entreprises

Les actionnaires détiennent des droits fondamentaux, notamment le droit de vote lors des assemblées générales, ce qui leur permet de participer directement aux décisions stratégiques de l'entreprise.

Les droits de vote et la participation aux assemblées générales sont les principaux moyens par lesquels les actionnaires exercent leur pouvoir, votant sur les décisions majeures telles que la nomination des administrateurs ou l'approbation des comptes (INSEE, 2024, p. 25). Une participation active est un indicateur de bonne gouvernance (OECD, 2023, p. 65). Pour exercer pleinement leurs droits, les actionnaires doivent disposer d'un accès à l'information et à la transparence complète, claire et accessible (Aacia-DZ, 2023, p. 18). L'activisme actionnarial, notamment celui des investisseurs institutionnels, vise à influencer la stratégie, la gouvernance et les pratiques RSE des entreprises (PwC, 2023, p. 25), contribuant à renforcer la responsabilité des dirigeants. Enfin, la protection des minoritaires est un enjeu majeur pour assurer l'équité et la confiance, avec des mécanismes juridiques et réglementaires visant à prévenir les abus de majorité (OECD, 2023, p. 68).

2.2.3. Les parties prenantes

Au-delà des actionnaires, la gouvernance moderne intègre activement les intérêts des autres parties prenantes.

L'identification des parties prenantes clés, incluant salariés, clients, fournisseurs, collectivités locales, ONG et autorités publiques, est cruciale pour une gouvernance inclusive (Freeman, 2010, p. 40). Les entreprises mettent en place des mécanismes de dialogue et de consultation pour intégrer leurs attentes, tels que des instances de dialogue social et des plateformes d'échange (Chadlia, 2019, p. 30). La prise en compte des intérêts dans la stratégie de l'entreprise est essentielle, notamment via des politiques RSE qui intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques (PwC, 2023, p. 28). Une gestion proactive des conflits d'intérêts entre parties prenantes est fondamentale pour préserver la cohésion et la légitimité de l'entreprise (Banque mondiale, 2016, p. 55).

2.2.4. Les comités spécialisés

Les comités spécialisés sont des organes essentiels du conseil d'administration, chargés de missions spécifiques et cruciaux pour une gouvernance efficace.

Les missions et responsabilités des comités spécialisés sont claires : le comité d'audit supervise les contrôles financiers, le comité de rémunération fixe les politiques salariales, le comité de nomination gère les recrutements, et le comité des risques analyse les menaces potentielles (OECD, 2023, p. 70). La composition et l'indépendance de leurs membres sont primordiales, choisis pour leur expertise et leur indépendance afin d'assurer une supervision efficace (Aacia-DZ, 2023, p. 20). Les comités se réunissent régulièrement, selon un calendrier défini, et préparent des rapports pour le conseil d'administration, assurant ainsi une fréquence et organisation des réunions rigoureuses. Enfin, le reporting au conseil d'administration est essentiel, car les comités rendent compte de leurs travaux, permettant une prise de décision éclairée et un suivi rigoureux (Banque mondiale, 2016, p. 57).

2.3. La transparence des mécanismes de gouvernance

La transparence et la reddition de comptes sont des piliers essentiels de la gouvernance des grandes entreprises. Elles sont indispensables pour assurer la confiance des investisseurs, la conformité réglementaire et la responsabilité des dirigeants. Pour une gouvernance efficace, les grandes entreprises doivent mettre en place des mécanismes robustes garantissant la transparence de leur communication, la fiabilité de leurs systèmes de contrôle et le respect des exigences éthiques. Cette section détaille les principaux mécanismes mis en œuvre pour atteindre ces objectifs, à travers la communication financière et extra-financière, les audits, la gestion des risques, les codes d'éthique et l'intégration de la responsabilité sociétale.

2.3.1. Les rapports de gouvernance

La communication est un levier fondamental pour assurer la transparence et la reddition de comptes. Elle se matérialise principalement par la publication de rapports périodiques qui rendent compte de la performance et des pratiques de gouvernance.

Les rapports de gouvernance fournissent des informations essentielles sur la performance globale des entreprises. Ils présentent à la fois des données financières classiques et des indicateurs extra-financiers, reflétant l'engagement en matière de développement durable et de RSE. Leur périodicité, souvent annuelle ou semestrielle, garantit une mise à jour régulière des informations fournies (Feimmo, 2023, p. 4). Ces rapports doivent également inclure la description des organes de gouvernance, les politiques de rémunération, les risques majeurs et les actions mises en place pour les gérer (Aacia-DZ, 2023, p. 18).

Par ailleurs, la normalisation via les normes IFRS permet d'harmoniser le reporting financier à l'échelle internationale. En parallèle, le reporting extra-financier s'appuie sur des référentiels tels que le Global Reporting Initiative (GRI) pour présenter des informations qualitatives et quantitatives relatives aux impacts environnementaux et sociaux (Integrated Reporting, 2018, p. 5). Ces normes renforcent la qualité de l'information communiquée et répondent aux attentes croissantes des investisseurs et régulateurs. L'adoption de ces normes permet également d'assurer la comparabilité entre entreprises, facilitant ainsi l'analyse par les investisseurs.

L'accessibilité et la diffusion au public de ces rapports, notamment via la publication en ligne, garantissent qu'ils atteignent l'ensemble des parties prenantes. La transparence de cette communication favorise la vérification externe par les investisseurs et renforce la crédibilité de l'entreprise (Integrated Reporting, 2018, p. 8).

Une communication transparente, intégrant à la fois les indicateurs financiers et extra-financiers, a démontré son impact positif sur la confiance des investisseurs. La clarté et la régularité de ces rapports réduisent l'asymétrie informationnelle et contribuent à une meilleure valorisation sur les marchés financiers (Academia.edu, 2021, p. 10). La confiance des investisseurs est cruciale pour la stabilité financière, et une communication efficace peut influencer positivement la perception du marché et la valorisation boursière.

2.3.2. L'audit externe et interne

Les audits jouent un rôle central dans la vérification de la qualité de l'information et la conformité aux normes.

L'audit externe, réalisé par des cabinets indépendants, a pour mission principale de certifier la sincérité et la régularité des comptes, tout en vérifiant la conformité aux normes comptables et réglementaires. Ce contrôle objectif constitue une garantie supplémentaire pour les actionnaires et les régulateurs (IOSR Journals, 2022, p. 39), et permet également d'identifier des faiblesses potentielles dans les systèmes de contrôle interne, offrant des recommandations pour améliorer la gouvernance. L'audit interne, quant à lui, intervient de façon continue afin d'identifier, évaluer et corriger les failles dans les processus opérationnels et de gestion des risques. Cette fonction est cruciale pour anticiper les dysfonctionnements et renforcer la maîtrise des activités quotidiennes (Univ-Mosta, 2017, p. 22). Il joue un rôle préventif en

s'assurant que les politiques et procédures sont respectées, et en proposant des améliorations pour optimiser les opérations.

La synergie entre auditeurs et organes de gouvernance, tels que le conseil d'administration et le comité d'audit, facilite l'implémentation des recommandations et améliore le dispositif de contrôle global. Un lien étroit favorise une meilleure circulation de l'information et une prise de décision éclairée (IOSR Journals, 2022, p. 45). De plus, les audits conduisent systématiquement à la formulation de recommandations qui doivent être intégrées dans le système de gouvernance. La gestion efficace des anomalies et des recommandations identifiées permet de corriger les écarts et de prévenir les risques futurs, améliorant ainsi la performance globale de l'entreprise grâce à un suivi rigoureux.

2.3.3. Systèmes de gestion des risques et conformité réglementaire

La gestion des risques est un élément clé pour assurer la pérennité des grandes entreprises.

L'identification et la cartographie des risques, à l'aide d'outils dédiés, permettent d'évaluer systématiquement l'exposition de l'entreprise à divers scénarios (financiers, opérationnels, réputationnels, etc.). Cette démarche proactive est essentielle pour mettre en place des mesures correctives adaptées (EnjeuxDAF, 2014, p. 3) et de prioriser les actions. L'élaboration de politiques et procédures de gestion des risques formelles, documentées, favorise une approche intégrée et cohérente au sein de l'entreprise, visant à anticiper, contrôler et atténuer les divers risques identifiés (Grant Thornton, 2024, p. 6). Ces politiques claires garantissent que tous les employés comprennent les risques et les mesures à prendre.

La conformité aux lois et règlements, notamment aux obligations nationales et internationales, est vérifiée par des audits réguliers et un suivi continu des évolutions législatives. Cette rigueur permet d'éviter des sanctions potentielles et de maintenir la réputation de l'entreprise (itsocial.fr, 2021, p. 10). Un système de conformité efficace est essentiel pour la pérennité de l'entreprise. Enfin, la mise en œuvre de formations régulières et de programmes de sensibilisation sur les règles de conformité et la gestion des risques contribue à instaurer une culture d'entreprise fondée sur la prévention et l'excellence opérationnelle, assurant que tous les employés sont conscients des enjeux.

2.3.4. Les codes d'éthique

L'éthique est un pilier fondamental de la gouvernance responsable.

L'élaboration et la diffusion des codes d'éthique constituent des documents cadres qui guident le comportement des collaborateurs en exprimant les valeurs et les normes attendues. Élaborés à partir d'un consensus entre les parties prenantes internes et externes, ils sont diffusés de manière systématique (The Global Fund, 2015, p. 10) et doivent être régulièrement mis à jour pour refléter les évolutions des attentes sociétales. Pour garantir la transparence, des mécanismes de dénonciation et la protection des lanceurs d'alerte sont mis en place, via des dispositifs de signalement confidentiels, afin que tout manquement aux règles éthiques puisse être dénoncé en toute sécurité, encourageant un climat de confiance (Eranove, 2023, p. 8). La protection des lanceurs d'alerte est essentielle pour signaler des comportements contraires à l'éthique sans crainte de représailles.

L'instauration d'un régime de sanctions, tant disciplinaires que pénales, permet de dissuader les comportements frauduleux et d'assurer une application effective des engagements éthiques (ALTEN Group, 2019, p. 12). Ces sanctions doivent être clairement définies et communiquées. Enfin, la promotion d'une culture d'entreprise axée sur l'intégrité et la transparence contribue à la consolidation des bonnes pratiques de gouvernance et à la prévention des risques de corruption, renforçant la crédibilité auprès des parties prenantes. Une culture d'intégrité doit être encouragée par l'exemplarité des dirigeants et l'engagement de tous les employés.

2.4. La gouvernance des grandes entreprises en Algérie

La gouvernance des entreprises nationales et des grands groupes en Algérie s'inscrit dans un contexte institutionnel et économique en profonde mutation. Cette section analyse les dispositifs légaux, les pratiques effectives et les dynamiques de transformation qui caractérisent ce paysage complexe. Entre réformes structurelles et pesanteurs socioculturelles, le modèle algérien de gouvernance d'entreprise présente des spécificités notables qui méritent une analyse approfondie.

2.4.1. Cadre légal et institutionnel algérien

Le système de gouvernance algérien repose sur un édifice juridique en constante évolution, marqué par l'adoption progressive de standards internationaux adaptés aux réalités locales. Ce cadre normatif s'articule autour de textes fondamentaux, d'institutions de régulation et de mécanismes de contrôle dont l'efficacité conditionne la qualité globale de la gouvernance.

Premièrement, les ordonnances et lois spécifiques constituent le socle juridique. L'ordonnance n° 07-01 du 1er mars 2007, relative à la gouvernance des entreprises publiques économiques (EPE), en est le texte fondateur, visant à moderniser le cadre juridique et à instaurer des mécanismes renforcés de transparence et de contrôle interne (Journal Officiel de la République Algérienne, 2008, p. 12). Elle affirme l'autonomie financière et administrative des EPE tout en encadrant strictement leur gestion (JORADP, 2007, p. 4). Le dispositif législatif s'est par ailleurs enrichi avec l'adoption de textes complémentaires, tel le décret exécutif n° 25-53 du 9 janvier 2025, précisant les modalités d'application des règles de gouvernance dans divers secteurs économiques (JORADP, 2025, p. 3), témoignant d'une volonté politique de modernisation.

Deuxièmement, le Code Algérien de Gouvernance d'Entreprise, élaboré par l'AACIA-DZ, représente une avancée majeure dans l'harmonisation des pratiques. S'inspirant des principes de l'OCDE et intégrant les spécificités locales, ce document de référence rassemble les recommandations et normes destinées à encadrer la gouvernance (AACIA-DZ, 2023, p. 10). La taskforce GOAL 08, à l'origine de ce code, a particulièrement insisté sur la qualité des relations entre les organes de gouvernance et les parties prenantes (Aacia-DZ, 2023, p. 9). Ce code promeut une gouvernance globale et durable, mettant l'accent sur la diffusion d'une information fiable et transparente, et son adoption progressive par les entreprises algériennes marque une étape cruciale.

Troisièmement, les autorités de régulation et de contrôle forment un réseau institutionnel complexe. Le Ministère de l'Économie et des Finances (Ministère de l'Économie et des Finances, n.d., p. 5) et le Conseil National des Entreprises et de la Société Économique (CNese) jouent un rôle central dans la supervision des pratiques (CNese, n.d., p. 3). À ces acteurs s'ajoutent des institutions spécialisées telles que la Commission d'Organisation et de Surveillance des Opérations de Bourse (COSOB) et la Banque d'Algérie (JORADP, 2025, p. 30). Ces différentes entités veillent collectivement à la conformité des entreprises aux normes

légales, à la protection des investisseurs et à la transparence des marchés, leur action concertée étant essentielle à l'efficacité du système de gouvernance.

Enfin, les sanctions et mécanismes de contrôle sont également prévus par le cadre légal algérien. Un dispositif complet de sanctions disciplinaires et pénales est appliqué pour les manquements aux règles de gouvernance, notamment pour les délits d'initiés, la fraude ou la corruption (JORADP, 2025, p. 45). Le Rapport Mise en Œuvre du Programme d'Action National en Matière de Gouvernance (2008) détaille ces mesures destinées à sanctionner les déviances et à garantir la conformité (Rapport Mise en Œuvre, 2008, p. 98). Les mécanismes de contrôle incluent des audits internes et externes systématiques, des inspections réglementaires approfondies et des procédures judiciaires spécialisées, créant une architecture contraignante favorable à l'adoption de bonnes pratiques.

2.4.2. Pratiques observées et défis spécifiques

Malgré les avancées législatives, l'observation des pratiques réelles révèle des écarts significatifs entre le cadre normatif et son application concrète. Ces dysfonctionnements s'expliquent par des facteurs structurels, culturels et politiques qu'il importe d'analyser en détail.

Tout d'abord, le niveau de transparence et de communication reste un défi. Des lacunes persistent en matière de communication financière et extra-financière. Cette opacité informationnelle crée une asymétrie préjudiciable à la confiance des investisseurs et au bon fonctionnement des marchés (Chadlia, 2019, p. 22). Cependant, l'adoption progressive des normes IFRS et des codes de gouvernance commence à améliorer cette situation, et certaines entreprises du secteur privé manifestent une réelle volonté de transparence pour renforcer leur attractivité (Chadlia, 2019, p. 28).

Ensuite, la gestion des conflits d'intérêts demeure particulièrement problématique. Dans les structures familiales et certaines entreprises publiques, les liens entre dirigeants et actionnaires altèrent fréquemment la neutralité décisionnelle (Kandi et al., 2016, p. 21). Cette situation est exacerbée par le manque d'indépendance de nombreux conseils d'administration, dont la composition reflète souvent des équilibres politiques ou relationnels plutôt que des compétences objectives, limitant considérablement l'efficacité des mécanismes de contrôle interne.

De plus, l'influence politique et les interférences représentent un défi majeur, particulièrement dans les entreprises où l'État conserve un rôle d'actionnaire dominant. Les nominations aux postes clés obéissent souvent à des considérations politiques plutôt qu'à des critères de compétence (Chadlia, 2019, p. 24). Cette politisation de la gouvernance freine la modernisation des entreprises publiques et nuit à leur efficacité économique, créant également des distorsions de concurrence.

Enfin, la résistance au changement et la culture d'entreprise sont des obstacles substantiels. La persistance des traditions managériales et des réflexes bureaucratiques est observée malgré les réformes. Cette résistance s'explique par des facteurs multiples, notamment la formation insuffisante des dirigeants et la peur de perdre des privilèges acquis, rendant la formation et la sensibilisation des leviers essentiels pour surmonter ces blocages (Revue Économique et Management, 2019, p. 170).

2.4.3. Gouvernance des entreprises publiques économiques (EPE)

Les entreprises publiques économiques (EPE) occupent une place centrale dans le paysage économique algérien, et leur gouvernance présente des caractéristiques spécifiques qui méritent une analyse approfondie.

Les spécificités des structures et objectifs des EPE résident dans leur double mission, à la fois économique et sociale. Comme le note le rapport sur la gouvernance des EPE (Rapport sur la gouvernance des EPE, 2014, p. 22), ces entreprises doivent concilier recherche de performance financière et accomplissement d'objectifs d'intérêt général (JORADP, 2007, p. 5). Cette dualité se traduit par des structures organisationnelles hybrides, où coexistent logique commerciale et impératifs politiques, ce qui explique en partie les difficultés de gouvernance observées dans ce secteur.

Par ailleurs, le rôle de l'État actionnaire est déterminant. En tant qu'actionnaire majoritaire, l'État exerce une influence directe sur les orientations stratégiques et la nomination des dirigeants (Belfellah & Carassus, 2017, p. 21). Ce rôle central engendre des tensions récurrentes entre objectifs politiques et exigences économiques, limitant souvent l'autonomie managériale et la réactivité des entreprises face aux évolutions du marché.

Malgré ces défis, des réformes en cours et une modernisation sont enclenchées, notamment via l'Ordonnance 07-01 et ses textes d'application (Journal Officiel, 2008, p. 15).

L'introduction de codes de bonne gouvernance spécifiques et la professionnalisation progressive des dirigeants marquent des avancées notables (Aacia-DZ, 2023, p. 14). Ces réformes visent à instaurer une gestion plus commerciale des EPE tout en préservant leurs missions de service public, bien que leur mise en œuvre effective reste inégale.

Enfin, les EPE doivent relever les défis de performance et de responsabilité sociale. Comme le souligne le CNese (CNese, n.d., p. 7), ces entreprises doivent concilier l'efficacité économique et la responsabilité sociale. La Banque mondiale (Banque mondiale, 2016, p. 42) insiste sur la nécessité d'une gouvernance équilibrée pour concilier ces impératifs, les performances variables selon les secteurs montrant que cet équilibre est difficile à trouver.

2.4.4. Gouvernance des grandes entreprises privées

Le secteur privé algérien, bien que moins étudié que le public, présente des dynamiques de gouvernance particulièrement intéressantes, marquées par une recherche croissante de professionnalisation et d'internationalisation.

Les stratégies de gouvernance et pratiques managériales des grandes entreprises privées sont variées, souvent inspirées des standards internationaux (Guettaf, 2014, p. 35). Les travaux soulignent leur attention particulière à la transparence et à la gestion des risques. La structure de propriété, souvent familiale, influence profondément les pratiques managériales, bien qu'une tendance à la professionnalisation soit observée, particulièrement dans les entreprises tournées vers l'exportation.

Les relations avec les investisseurs et les marchés financiers constituent un enjeu majeur pour ces entreprises. L'adoption de normes IFRS et de pratiques de reporting extra-financier renforce leur crédibilité sur les marchés, comme le note la Banque mondiale (World Bank, 2017, p. 40). Les entreprises privées les plus dynamiques ont compris l'importance d'une communication transparente et régulière pour attirer les capitaux nécessaires à leur expansion (Chadlia, 2019, p. 28), contrastant avec les pratiques encore opaques de certaines PME familiales.

L'intégration des normes internationales apparaît comme une priorité pour les entreprises privées ambitieuses. La Commission européenne (European Commission, 2019, p. 12) et l'AACIA-DZ (Aacia-DZ, 2023, p. 16) soulignent les efforts croissants d'intégration des principes de l'OCDE et des normes ISO. Cette internationalisation des pratiques répond à une

double logique : améliorer la compétitivité et faciliter les partenariats avec des investisseurs étrangers, s'accompagnant souvent d'une modernisation des structures de gouvernance.

Enfin, la gouvernance est de plus en plus perçue comme un levier stratégique pour stimuler l'innovation et la compétitivité. La Revue Économique et Management (Revue Économique et Management, 2019, p. 175) et la Banque mondiale (Banque mondiale, 2016, p. 45) insistent sur le lien entre qualité de la gouvernance et capacité d'innovation. Les entreprises privées les plus performantes développent des modèles de gouvernance agiles, favorisant la prise de risque mesurée et l'adaptation rapide aux changements du marché, en contraste avec la rigidité observée dans certaines EPE.

2.5. Évolutions et défis contemporains de la gouvernance

Face à un environnement en mutation, la gouvernance d'entreprise ne se limite plus à la seule performance financière. Elle doit intégrer les critères ESG, gérer la transformation numérique (cybersécurité, IA), repenser la rémunération des dirigeants, développer sa résilience face aux crises et s'ouvrir à une gouvernance inclusive.

2.5.1. Intégration des critères ESG dans la stratégie et la gouvernance

L'intégration des critères ESG (Environnement, Social, Gouvernance) est essentielle pour concilier performance financière et développement durable. Ces critères évaluent l'impact environnemental (énergie, carbone), social (conditions de travail, diversité) et la qualité de la gouvernance (indépendance du conseil, éthique) (Eccles & Klimenko, 2019, p. 5 ; Mirova, 2021, p. 4).

L'intégration ESG répond à une demande de responsabilité croissante (Friede, Busch & Bassen, 2015, p. 12) et exige une adaptation des pratiques internes : stratégie claire, objectifs mesurables et actions concrètes (Kotsantonis, Pinney & Serafeim, 2016, p. 9 ; Eccles & Klimenko, 2019, p. 15).

Le reporting extra-financier (ESG) est crucial pour la transparence et la crédibilité. Intégré aux rapports annuels et basé sur des référentiels comme le GRI, il renforce la confiance des investisseurs et parties prenantes (Global Reporting Initiative, 2021, p. 20 ; OECD, 2023, p. 12). La transparence est clé pour l'attractivité (Sullivan & Mackenzie, 2020, p. 30).

Une intégration ESG efficace offre des bénéfices financiers : meilleure valorisation boursière, réduction du coût du capital et résilience accrue (Friede et al., 2015, p. 18 ; Eccles & Klimenko, 2019, p. 22).

2.5.2. Digitalisation et modernisation

La transformation numérique révolutionne la gouvernance en automatisant l'analyse des données, accélérant la prise de décision. Cependant, elle introduit des défis en matière de cybersécurité et d'éthique de l'IA.

La digitalisation des processus de gouvernance améliore l'efficacité, l'accès à l'information et la collaboration (GDN, 2021, p. 9; Deloitte, 2020, p. 12). Elle renforce l'agilité des conseils d'administration (Brynjolfsson & McAfee, 2014, p. 45).

Face aux cyberattaques, des stratégies de cybersécurité robustes sont impératives (ENISA, 2022, p. 7). La sécurisation des systèmes d'information est indispensable, intégrant prévention, détection et réponse aux incidents (ANSSI, 2022, p. 15; ISACA, 2021, p. 10).

L'utilisation de l'IA offre des outils puissants pour l'analyse prédictive et l'automatisation, améliorant l'anticipation des risques et la réactivité (Colloque Tech, 2021, p. 11; Agrawal, Gans & Goldfarb, 2018, p. 33). Néanmoins, son intégration exige une supervision humaine, la traçabilité des décisions et la gestion des biais algorithmiques (Floridi et al., 2018, p. 15). La gouvernance doit encadrer l'IA pour garantir le respect des droits, la transparence des algorithmes, l'équité des décisions et la protection des données (European Commission, 2019, p. 15; European Commission, 2021, p. 20). La conformité au RGPD est essentielle (CNIL, 2023, p. 8).

2.5.3. Rémunération des dirigeants et performance durable

La rémunération des dirigeants doit s'aligner sur la performance durable. Les politiques incitent désormais non seulement aux résultats financiers mais aussi aux performances ESG. Ce modèle aligne les intérêts des dirigeants avec ceux de l'entreprise et de ses parties prenantes (Khenissi, 2013, p. 22; Bebchuk & Fried, 2010, p. 50). L'intégration d'objectifs de durabilité encourage une vision à long terme (PwC, 2023, p. 28), et les primes sont conditionnées aux résultats financiers et extra-financiers (Khenissi, 2013, p. 22; Eccles et al., 2014, p. 15).

La transparence et l'approbation des actionnaires sont cruciales pour la légitimité (IGOPP, 2025, p. 4 ; OECD, 2023, p. 70). Une communication claire est essentielle. Les débats publics sur les écarts de salaires favorisent des réglementations plus strictes pour l'équité (Khenissi, 2013, p. 30 ; Chadlia, 2019, p. 35).

2.5.4. Gouvernance en situation de crise

Les crises récentes ont souligné l'importance d'une gouvernance résiliente. Cela implique des dispositifs de gestion de crise, une prise de décision rapide et une flexibilité (OECD, 2023, p. 50; World Economic Forum, 2021, p. 12). Les plans de continuité d'activité (PCA) et de reprise après sinistre (PRA) sont fondamentaux pour minimiser l'impact des perturbations (Ministère de l'Économie et des Finances, 2013, p. 14; ISO 22301, 2019, p. 8).

Une communication de crise proactive est indispensable pour la réputation et la confiance (Ministère de l'Économie et des Finances, 2013, p. 18 ; Coombs, 2007, p. 88). Après une crise, l'apprentissage et l'adaptation via l'analyse des retours d'expérience sont cruciaux pour renforcer l'agilité et prévenir de futures crises (World Bank, 2017, p. 45).

Conclusion

Ce chapitre a exploré les grandes entreprises, leurs caractéristiques et les impératifs de leur gouvernance, soulignant leur poids économique et leur complexité. Nous avons détaillé les principes et acteurs de la gouvernance, notamment les standards internationaux et le rôle des institutions. Les défis contemporains, tels que les critères ESG, le numérique et la gestion des crises, ont été abordés. Enfin, les particularités de la gouvernance algérienne, marquée par l'influence étatique et les efforts de modernisation, ont été mises en évidence.

Au final, la gouvernance des grandes entreprises est cruciale pour leur pérennité, leur performance et leur légitimité sociale. Ce chapitre ouvre la voie à des réflexions sur les réformes nécessaires pour une gouvernance adaptée aux défis actuels. La capacité d'adaptation des entreprises sera déterminante pour leur compétitivité et leur responsabilité sociétale.

**Chapitre III : Cas de l'établissement
hospitalier spécialisé Hôpital Chahids
Mahmoudi**

Section 01 : Présentation de l'Hôpital Chahids Mahmoudi

Cette section introductive vise à brosser un tableau complet de l'Hôpital Chahids Mahmoudi, en tant qu'organisme d'accueil de cette étude. Nous détaillerons sa nature juridique et sa forme, présenterons son historique et sa vocation, ainsi que ses missions, sa vision et les valeurs qui animent son fonctionnement. Une description exhaustive de son offre de soins sera également fournie, suivie d'une vue d'ensemble de son organisation structurelle, incluant son organigramme, ses différents services et départements, et enfin les professionnels qui y exercent. L'objectif est de fournir une compréhension approfondie de l'entité étudiée.

1.1. Identification et Caractéristiques Générales de l'Hôpital Chahids Mahmoudi

Pour bien appréhender le fonctionnement de l'Hôpital Chahids Mahmoudi, il est essentiel de commencer par identifier sa nature, sa forme juridique et de retracer brièvement son parcours.

1.1.1. Nature Juridique et Statut de l'Établissement

L'Hôpital Chahids Mahmoudi se positionne comme un établissement hospitalier privé. Ce statut implique une gestion et un financement distincts des structures publiques, opérant dans un cadre réglementaire spécifique au secteur privé de la santé en Algérie. Sa forme juridique correspond à celle d'une entreprise commerciale, avec des implications en termes de gestion, de responsabilités et de finalités, qui, bien que centrées sur les soins, incluent également une dimension économique.

1.1.2. Historique et Vocation Principale

L'établissement a été inauguré en 2016, avec une vocation initiale et une structure principalement orientées vers le traitement des pathologies cancéreuses. Cette spécialisation a permis de concentrer les ressources et l'expertise pour répondre à un besoin crucial en oncologie. Cependant, l'approche de l'Hôpital Chahids Mahmoudi s'est rapidement étendue pour englober une prise en charge plus large et intégrée des patients, adoptant un concept novateur basé sur une méthodologie de diagnostic et de traitement multidisciplinaire et multimodale. Cette approche vise à garantir des soins de qualité, en mettant l'accent sur l'écoute, le confort, le suivi et la sécurité optimale des patients, de leur admission à leur départ.

1.2. Missions, Vision et Valeurs Fondamentales de l'Établissement

L'Hôpital Chahids Mahmoudi est guidé par un ensemble de principes directeurs qui définissent son rôle, ses aspirations futures et le comportement attendu de l'ensemble de ses collaborateurs. Ces éléments sont essentiels pour comprendre la culture organisationnelle de l'établissement.

1.2.1. Les Missions de l'Hôpital

Conscient de la nature sensible du secteur d'activité dans lequel il opère, l'Hôpital Chahids Mahmoudi s'engage de manière résolue à fournir en permanence des soins de qualité irréprochable et une prise en charge sécurisée pour l'ensemble de ses patients. Cet engagement se manifeste par une conformité rigoureuse aux exigences des patients, ainsi qu'aux cadres légaux et réglementaires applicables. La mission centrale de l'établissement est d'assurer le bien-être et la santé des individus dans un environnement à la fois sûr et réglementé, plaçant ainsi le patient au cœur de toutes ses préoccupations.

1.2.2. La Vision de l'Hôpital

Fort de son développement et de son dynamisme dans le domaine de la santé, l'Hôpital Chahids Mahmoudi aspire à devenir une référence incontournable en matière de prestation de soins et de prise en charge médicale des patients. Cette ambition stratégique pousse l'établissement à l'innovation constante, à l'amélioration continue de ses services et à l'adoption systématique des meilleures pratiques internationales, dans l'objectif d'atteindre et de maintenir un niveau d'excellence reconnu par tous les acteurs du système de santé.

1.2.3. Les Valeurs Clés : Engagement, Excellence, Assertivité, Empathie

La démarche managériale de l'hôpital est profondément ancrée dans un ensemble de valeurs fondamentales qui œuvrent à harmoniser les conduites et les pratiques au sein de toute l'entité. Ces valeurs ne sont pas de simples déclarations, mais des principes actifs qui sous-tendent une démarche d'amélioration continue et qui visent également à renforcer le sentiment d'appartenance tant chez les collaborateurs que chez les patients.

L'engagement se manifeste par la détermination de l'établissement à honorer ses promesses envers les patients, les collègues et les partenaires, en définissant des objectifs clairs et en déployant tous les efforts nécessaires pour les atteindre. Cette valeur se reflète dans la recherche constante de meilleurs résultats et dans la reconnaissance du travail accompli par les équipes. L'excellence est une quête permanente qui se traduit par la volonté d'attirer, de développer et de fidéliser les meilleurs talents. L'hôpital encourage ses collaborateurs à dépasser leurs attentes, à faire preuve d'efficacité et à cultiver un environnement de collaboration et de soutien mutuel, propice à l'atteinte des standards les plus élevés. L'**assertivité** constitue un axe crucial de la politique des ressources humaines, plaçant au premier plan la qualité de la communication et l'amélioration des conditions de travail. Cette valeur vise à créer un environnement professionnel sain et productif où chacun peut s'exprimer librement et respectueusement. Enfin, l'empathie est le cœur battant des valeurs de l'hôpital, guidant l'attention et la bienveillance portées à chaque souffrant et malade. Les professionnels de l'Hôpital Chahids Mahmoudi, animés par un profond don de soi et une résonance émotionnelle, s'engagent à prodiguer des soins qui vont au-delà de la simple technique, considérant leur métier comme l'un des plus nobles pour son impact humain.

1.3. Offre de Soins et Plateau Technique de l'Établissement

L'Hôpital Chahids Mahmoudi propose une gamme étendue et diversifiée de services médicaux et chirurgicaux, s'appuyant sur un plateau technique de pointe qui assure une prise en charge complète et performante de chaque patient.

1.3.1. Les Activités de Soins Cliniques (Pôle Traitement)

L'offre de soins de l'hôpital est soigneusement structurée autour de plusieurs pôles d'excellence, avec une emphase particulière sur le traitement des pathologies complexes. L'établissement propose une diversité de services chirurgicaux, incluant la chirurgie viscérale et digestive, la neurochirurgie, la traumatologie et l'orthopédie, l'O.R.L., la gynécologie obstétrique, la chirurgie pédiatrique, la chirurgie thoracique, la chirurgie cardio-vasculaire (adultes et congénitale) et la chirurgie maxillo-faciale. En parallèle, une large palette de services de médecine spécialisée est disponible, couvrant les maladies infectieuses, la pédiatrie, la médecine interne et l'endocrinologie, la gastroentérologie, la cardiologie, la pneumo-phtisiologie, la cardiologie interventionnelle, la neuroradiologie interventionnelle, l'urologie, la radiothérapie, la curiethérapie, la radiochirurgie et la chimiothérapie. Enfin, des services de

support essentiels, tels que l'anesthésie et la réanimation, complètent ce dispositif, assurant une prise en charge globale et intégrée du patient.

1.3.2. Les Activités Diagnostiques (Pôle Diagnostique)

Le pôle diagnostique de l'Hôpital Chahids Mahmoudi est équipé des technologies les plus récentes, permettant un diagnostic précis et rapide, essentiel à une prise en charge efficace. Ce pôle intègre un plateau d'imagerie médicale des plus modernes, ainsi que des services de médecine nucléaire incluant la scintigraphie, le PET Scan et l'UPR (Unité de Production de Radiopharmaceutiques, si applicable). Des procédures de biopsies spécialisées, comme les micro et macro biopsies mammaires ou les biopsies transpariétales échoguidées et scanoguidées, sont également réalisées. Le pôle propose des explorations fonctionnelles par endoscopie et dispose de laboratoires d'analyses médicales complets, couvrant la biochimie, la microbiologie, l'hémobiologie et l'immunologie, ainsi qu'un laboratoire d'anatomopathologie, de cytologie et de biologie moléculaire, garantissant une capacité diagnostique étendue.

1.4. Organisation Structurelle et Personnel de l'Hôpital Chahids Mahmoudi

La performance de l'Hôpital Chahids Mahmoudi repose sur une structure organisationnelle claire et l'expertise d'un personnel qualifié et diversifié, essentiel à la dispensation de soins de qualité.

1.4.1. L'Organigramme de l'Établissement

L'organigramme de l'Hôpital Chahids Mahmoudi, tel que fourni, révèle une structure hiérarchique et fonctionnelle bien définie. Au sommet se trouve le Président Directeur Général, Dr. MAHMOUDI Said, assisté par un Vice-président Directeur Général, M. MAHMOUDI Aris. Plusieurs directions clés reportent directement à la direction générale, assurant la coordination des différentes fonctions de l'hôpital.

On distingue notamment :

- La Direction QHSE (Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement), sous laquelle opèrent des responsables dédiés à la radioprotection, la qualité et l'hygiène.
- La Direction des Ressources Humaines (Mme ICHIR), avec un assistant RH.

Chapitre III : Cas de l'établissement hospitalier spécialisé Hôpital Chahids Mahmoudi

- La Direction Médicale (Dr BENHACINE K.), qui supervise les différents services médicaux et chirurgicaux, la pharmacie et le plateau médico-technique (laboratoires, radiologie, médecine nucléaire, radiothérapie, etc.).
- La Direction Paramédicale (M. MEHALLI DJ.), qui coordonne l'ensemble du personnel soignant.
- Le Service Finances et Comptabilité (M. MECHOUK, avec Mme KERDOUCI à la comptabilité), responsable de la gestion financière.
- D'autres services centraux et de support sont également représentés, comme la nutrition, l'entretien et la maintenance (M. KHAROUBI R.), les conventions, l'informatique et la technologie, le contrôle de gestion (M. NAIT SLIMANI), le call center, la facturation, et les services généraux (Restauration avec M. MAHMOUDI Hamid, Sys. HVAC, Equipement médical, R. Sécurité, R. HSE).

Cette organisation matricielle et fonctionnelle permet une répartition claire des responsabilités et une coordination efficace entre les différents pôles d'activité de l'hôpital.

1.4.2. Les Différents Services et Départements

L'Hôpital Chahids Mahmoudi est divisé en plusieurs services et départements, chacun ayant des responsabilités spécifiques contribuant à la prise en charge globale du patient.

| Catégorie de Service | Services / Spécialités Principales |
|--|--|
| Services Cliniques et Médico-Chirurgicaux | |
| Chirurgie | <ul style="list-style-type: none">- Urologie- Chirurgie Viscérale- Gynécologie- Chirurgie Cardiaque- Neurochirurgie- Traumatologie/Orthopédie- ORL |

| | |
|--|--|
| <p>Médecine</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Pneumologie - Gastro-entérologie - Médecine Interne - Cardiologie - Pédiatrie |
| <p>Unités Spécialisées</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Oncologie (Hôpital de Jour) - Urgences - Réanimation - Salle de Déchocage - Chirurgie Cardio-vasculaire - Cardiologie Interventionnelle |
| <p>Blocs Opératoires et Salles Spécialisées</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Bloc Opératoire A - Bloc Opératoire B - Bloc Opératoire d'Urgences - Salle d'Accouchement |
| <p>Plateau Médico-Technique (Diagnostique)</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Laboratoire de Biologie/Microbiologie - Radiologie (IRM, Scanner, Échographie) - Anatomopathologie - Radiologie Interventionnelle/Cathétérisme - Scintigraphie/PET Scan - Radiothérapie - Curiethérapie (Irathérapie) - Physique Médicale |
| <p>Support Administratif et Logistique</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Ressources Humaines - Finances & Comptabilité - Nutrition (Restauration) - Entretien & Maintenance - Informatique & Technologie - Gestion des Conventions - Contrôle de Gestion |

| | |
|--|---|
| | - Services Généraux (HVAC, Sécurité, HSE, Équipement médical) |
|--|---|

1.4.3. Le Personnel de l'Établissement

L'Hôpital Chahids Mahmoudi s'appuie sur une équipe pluridisciplinaire de professionnels qualifiés, dont l'engagement est entièrement dédié à la prise en charge des patients. Chaque membre du personnel est clairement identifiable grâce à un badge floqué sur sa tenue, garantissant ainsi la transparence et la confiance.

Le personnel médical est le pilier fondamental de l'offre de soins de l'hôpital, regroupant des spécialistes expérimentés dans une multitude de disciplines. On y trouve des chirurgiens variés, des médecins anesthésistes réanimateurs, des médecins généralistes, des radiothérapeutes-oncologues, des oncologues, des pneumologues, des gastro-entérologues, des urologues, des cardiologues et des pharmaciens.

Le personnel paramédical et soignant joue un rôle indispensable dans le suivi quotidien et l'administration des soins aux patients, contribuant de manière significative à leur bien-être et à leur rétablissement. Cela inclut le responsable des soins qui orchestre l'activité paramédicale, les surveillants médicaux qui veillent à la qualité et la sécurité de la prise en charge, les kinésithérapeutes chargés de la rééducation, les infirmier(e)s et aides-soignant(e)s qui réalisent les soins et accompagnent les patients, les auxiliaires de puériculture, les manipulateurs en électroradiologie médicale, et les brancardiers.

Enfin, le personnel administratif, hôtelier et technique est crucial pour le bon fonctionnement de l'établissement. Bien que leur rôle ne soit pas directement médical, ces équipes (finances, RH, restauration, maintenance, informatique, accueil) contribuent à une gestion efficace de l'environnement hospitalier, permettant aux professionnels de santé de se concentrer pleinement sur les soins.

1.5. Procédures d'Accueil des Patients et Conditions de Séjour

Pour garantir un séjour optimal et sécurisé pour chaque patient, l'Hôpital Chahids Mahmoudi a mis en place des procédures claires et structurées concernant l'admission des patients et le déroulement de leur séjour.

1.5.1. Procédures d'Admission

Dès l'arrivée à l'établissement, un ensemble de formalités administratives est requis. Leur objectif principal est de s'assurer de l'identité du patient, un élément crucial pour sécuriser l'ensemble de sa prise en charge. Pour la constitution du dossier et la gestion des frais d'hospitalisation, le patient devra se présenter au service d'accueil muni de documents en cours de validité. Il s'agit notamment d'une pièce d'identité valide (carte d'identité, passeport, carte de séjour ou permis de conduire), de la carte Chiffa, et de l'attestation de prise en charge médicale fournie par sa mutuelle santé. Tout autre document pertinent pour la prise en charge médicale, comme les coordonnées du médecin traitant ou le carnet de santé, doit également être présenté. Dans des situations spécifiques, des documents administratifs supplémentaires, tels que le livret de famille ou une attestation de prise en charge délivrée par un organisme du pays d'origine ou l'ambassade pour les ressortissants étrangers non algériens, peuvent être demandés.

Il est fortement recommandé aux patients de ne conserver que les objets et effets personnels strictement nécessaires à leur hospitalisation et de confier leurs objets de valeur (bijoux, fortes sommes d'argent, etc.) à leur famille ou à leurs proches. Cependant, si le patient choisit de conserver des objets de valeur ou des moyens de paiement durant son séjour, un inventaire détaillé sera réalisé. Dans ce cas, il est vivement conseillé de les remettre à la chargée des admissions qui se chargera de les déposer dans un coffre sécurisé prévu à cet effet. Il est important de noter que si le patient décide de conserver des objets de valeur sur lui, l'établissement déclinera toute responsabilité en cas de perte, de vol ou de détérioration de ces biens.

1.5.2. Conditions et Services durant le Séjour Hospitalier

Le séjour à l'Hôpital Chahids Mahmoudi est soigneusement encadré par un ensemble de règles et de services conçus pour assurer le confort, la sécurité et le bien-être du patient tout au long de son hospitalisation.

L'identitovigilance est une procédure primordiale mise en œuvre pour prévenir tout événement indésirable lié à des erreurs d'identité. Avant chaque acte, les soignants sont amenés à demander au patient de décliner son identité, parfois à plusieurs reprises dans la journée, afin de garantir la bonne concordance entre le patient et les soins dispensés. Dès l'arrivée au service des

Chapitre III : Cas de l'établissement hospitalier spécialisé Hôpital Chahids Mahmoudi

admissions, un bracelet d'identification est posé à tous les patients hospitalisés, ce bracelet étant conservé jusqu'à leur sortie, renforçant ainsi la sécurité de la prise en charge.

La prévention des infections nosocomiales constitue une priorité absolue pour l'établissement. L'hôpital, bien qu'étant un lieu de soins, présente inhéremment un certain risque infectieux, particulièrement pour les patients fragilisés. L'ensemble des équipes conjugue ses efforts pour éviter au maximum la survenue de ces infections. Les patients eux-mêmes et leurs proches sont encouragés à contribuer activement à cette prévention en respectant scrupuleusement les consignes d'hygiène, notamment le lavage des mains et l'utilisation des solutions hydro-alcooliques mises à disposition dans les chambres et les couloirs.

Concernant la gestion des médicaments, il est impératif pour le patient d'apporter ses dernières ordonnances ainsi qu'une boîte de chaque médicament habituellement pris. Il est également crucial d'informer le médecin traitant de tous les médicaments utilisés sans ordonnance, y compris l'automédication, les compléments alimentaires ou la phytothérapie. Pendant l'hospitalisation, il est formellement interdit de prendre des médicaments personnels sans l'autorisation préalable du médecin de l'unité, afin d'éviter toute interaction ou surdosage.

Les chambres de l'hôpital sont conçues pour le confort du patient, disposant toutes d'une salle de bain privée équipée de toilettes et d'une douche. Elles sont également pourvues d'un téléphone et d'une télévision. Des chambres individuelles sont disponibles sur demande, sous réserve de disponibilité et moyennant un supplément. Dans certains cas où la présence d'un proche est jugée bénéfique, un hébergement peut être proposé, dont les modalités sont consultables dans la fiche d'admission.

Les **visites** sont autorisées quotidiennement de 13h à 14h. Le strict respect de ces horaires est essentiel pour garantir la qualité des soins et le repos des patients, contribuant ainsi à un environnement propice à la guérison. Pour le séjour, il est conseillé de prévoir le linge de toilette ainsi que le nécessaire de toilette personnel. L'Hôpital Chahids Mahmoudi met gracieusement à disposition un réseau Wi-Fi, dont les modalités de connexion sont communiquées à l'accueil, permettant aux patients de rester connectés avec leurs proches. Toutes les chambres d'hospitalisation sont équipées d'un système d'appel infirmier, offrant aux patients la possibilité de contacter directement le personnel soignant en cas de besoin. Chaque chambre dispose également d'un téléviseur couleur pour le divertissement des patients.

La diététique et la restauration sont prises en charge avec un soin particulier. Les repas (petit déjeuner à partir de 7h, déjeuner à partir de 11h30, goûter à partir de 15h, et dîner à partir de 18h30) sont préparés au sein de l'établissement. Une diététicienne dédiée est chargée de composer et d'équilibrer les menus, avec une attention spécifique portée aux personnes nécessitant une alimentation adaptée à leur état de santé, sur prescription médicale. La diététicienne peut rencontrer le patient pendant son séjour pour un bilan et des conseils nutritionnels, et la composition des repas respecte autant que possible les préférences alimentaires du patient.

Enfin, concernant les frais de séjour, il est important de noter que le séjour dans un établissement hospitalier privé de santé est payant. Si le patient dispose d'une attestation de prise en charge de sa mutuelle santé et/ou de sa sécurité sociale (CNAS/CASNOS), il est invité à se rapprocher du service des conventions, situé au niveau de l'accueil de l'établissement.

1.5.3. Les Règles de Vie et de Sécurité

Pour favoriser un environnement serein, respectueux et propice à la guérison pour tous, des règles de vie en communauté ont été établies au sein de l'Hôpital Chahids Mahmoudi. Le bruit et le respect d'autrui sont des aspects fondamentaux : les patients sont tenus de traiter avec égards le personnel et les autres patients. Il est demandé de limiter le niveau sonore, notamment celui de la télévision, et de restreindre le nombre de visiteurs simultanément. Les horaires de visite peuvent être ajustés en fonction de la prise en charge du patient, et il est impératif de respecter le sommeil et le repos des voisins, en évitant les conversations bruyantes. Le silence dans les couloirs est de rigueur.

L'hôpital mène une lutte anti-tabac rigoureuse : il est formellement interdit de fumer à l'intérieur de tous les bâtiments ainsi que dans les zones non couvertes annexées à l'établissement. La bientraitance est un principe directeur qui imprègne l'ensemble de l'établissement ; elle se traduit par un climat général de respect et de bienveillance impliquant chaque individu présent (soignants, personnel, patients et visiteurs). L'hôpital s'inscrit dans une recherche constante d'équilibre entre les impératifs d'un établissement de soins et la prise en compte du vécu et des besoins de chaque personne.

Pour des mesures d'hygiène essentielles, les denrées périssables et les boissons alcoolisées sont strictement interdites. Les animaux ne sont pas admis dans l'enceinte de l'hôpital, et les fleurs

coupées ou les plantes en pots sont prohibées dans les services de chirurgie, en raison du risque de développement de bactéries ou de champignons. Les patients sont priés d'en informer leurs visiteurs. Enfin, concernant la sécurité incendie, les consignes sont clairement affichées à chaque étage, et il est essentiel de les lire attentivement. Des consignes de sécurité spécifiques ont été transmises au personnel pour éviter toute panique, en particulier en cas d'incendie, et il est recommandé aux patients de suivre scrupuleusement ces instructions.

1.6. Droits et Responsabilités des Patients et Procédures de Sortie

L'Hôpital Chahids Mahmoudi s'engage à informer clairement les patients sur leurs droits et responsabilités, et à assurer une procédure de sortie structurée.

1.6.1. Droits des Patients : La Charte de la Personne Hospitalisée

L'Hôpital Chahids Mahmoudi s'engage fermement à protéger et à respecter les droits fondamentaux de ses patients, tels qu'ils sont énoncés dans la Charte de la Personne Hospitalisée. Cette charte garantit avant tout le droit à la protection et au respect de la vie privée. La confidentialité est une pierre angulaire de cet engagement : l'équipe hospitalière a le devoir de discrétion professionnelle concernant toutes les informations relatives au patient, que ce soit pendant ou en dehors des heures de travail. Les patients ont la possibilité de demander la confidentialité de leur séjour, ce qui signifie qu'aucune information, même téléphonique, concernant leur présence dans l'établissement ne sera divulguée.

Le patient dispose également d'un droit d'avoir accès à son dossier médical personnel. Un élément central est le droit à l'information et au consentement éclairé. La Charte de la Personne Hospitalisée stipule que le patient a droit à une information intelligible, claire et loyale sur les soins envisagés, les frais associés, ou tout événement indésirable. Le consentement du patient est requis avant tout acte médical, et doit être libre et éclairé. Les familles ou les proches souhaitant rencontrer le médecin peuvent prendre rendez-vous auprès de son secrétariat médical. En complément, la charte assure le droit à la qualité des soins, le droit au refus de soins (permettant au patient de s'opposer à un traitement après avoir été informé des conséquences), le droit à la continuité des soins après l'hospitalisation, et le droit de choisir librement son médecin et son établissement de santé.

Enfin, le patient dispose d'un droit de porter plainte. Dans son orientation visant à améliorer la satisfaction de ses parties intéressées, l'Hôpital Chahids Mahmoudi s'engage à prendre en charge rapidement et avec efficacité toutes les doléances et réclamations formalisées. Pour ce faire, l'établissement met à disposition des patients, directement dans leurs chambres, un code QR dédié à la réception de leurs doléances. Ces dernières peuvent également être exprimées via un registre de doléances disponible à l'accueil de chaque service, ou par appel téléphonique au numéro du standard de l'établissement (Tél : 026 11 00 65). Une fois reçue, chaque plainte ou réclamation est examinée attentivement par le service qualité de l'hôpital.

1.6.2. Responsabilités des Patients

En contrepartie des droits qui leur sont garantis, les patients ont également des responsabilités claires à respecter, essentielles au bon déroulement de leur prise en charge et au maintien d'un environnement harmonieux au sein de l'établissement. Le patient a la responsabilité de fournir des informations complètes et exactes concernant son état de santé, ce qui est crucial pour un diagnostic et un traitement appropriés. Il doit également assumer la responsabilité de respecter les prescriptions médicales, en suivant les recommandations et les traitements prescrits par son médecin. Une autre responsabilité fondamentale est de coopérer avec les professionnels de santé ; la collaboration active du patient avec les équipes soignantes est indispensable pour le succès des soins. De plus, le patient est tenu de respecter les règles de l'établissement de santé, en se conformant aux règlements internes, aux procédures et aux instructions en vigueur à l'hôpital Chahids Mahmoudi. Enfin, il a la responsabilité de signaler tout changement d'état de santé à son médecin, permettant ainsi aux équipes d'adapter la prise en charge en temps réel.

1.6.3. Procédures de Sortie et Évaluation de la Satisfaction

La sortie de l'hôpital représente une étape cruciale dans le parcours de soins du patient. Elle est accompagnée de la remise de documents essentiels et offre l'opportunité d'évaluer la satisfaction globale du séjour.

Avant de quitter l'établissement, plusieurs documents médicaux nécessaires à la poursuite des soins sont remis directement au service. Il s'agit des ordonnances, des rendez-vous ultérieurs éventuels, des consignes postopératoires si applicables, et de la lettre de sortie. Une lettre de liaison, synthétisant la prise en charge, est également adressée au médecin traitant du patient, ainsi qu'au médecin ayant prescrit l'hospitalisation. Le patient reçoit aussi un bulletin

Chapitre III : Cas de l'établissement hospitalier spécialisé Hôpital Chahids Mahmoudi

d'hospitalisation, utile pour son employeur ou d'autres organismes de sécurité sociale. Le personnel du service des admissions procède à l'encaissement des frais restants.

Pour obtenir une communication de ses documents médicaux, le patient doit remplir un formulaire dédié et présenter une copie de sa pièce d'identité. En cas d'indisponibilité, le patient peut mandater par écrit une tierce personne pour effectuer cette démarche. Il est primordial de souligner que ces documents sont protégés par des règles de confidentialité strictes et ne peuvent en aucun cas être communiqués à des tiers sans l'autorisation écrite et expresse du patient.

L'évaluation de la satisfaction du patient est un élément clé de la démarche qualité de l'Hôpital Chahids Mahmoudi. Afin de recueillir l'avis du patient sur l'ensemble de son séjour, un questionnaire de satisfaction lui est remis au service. Une fois renseigné, il peut être déposé dans les boîtes aux lettres spécifiquement prévues à cet effet dans les services. Après lecture attentive par l'équipe qualité de l'établissement, les suggestions et remarques exprimées par les patients sont transmises à la Direction et aux services concernés. Cette étape est cruciale pour l'information et la mise en place d'actions correctives nécessaires, car la qualité de la prise en charge des patients et de leurs familles demeure l'un des principaux objectifs de l'hôpital. Sur la base des réponses des patients, un score de satisfaction est calculé pour l'établissement et est ensuite publié sur son site internet officiel (<https://hcm-dz.com/fr>), garantissant ainsi transparence et redevabilité.

Au service des admissions, le patient peut procéder au retrait des objets personnels et des valeurs déposés lors de son admission. Ce service est ouvert du samedi au jeudi, de 8h00 à 17h00 (sauf jours fériés). Les objets déposés sont restitués sur présentation de la pièce d'identité du patient et du reçu qui lui a été remis au moment de son admission. Il est également nécessaire de présenter le feuillet "demande de retrait durant le séjour" établi par la chargée des admissions avant l'hospitalisation. Si le retrait est effectué par une tierce personne, celle-ci devra être munie d'une procuration signée par le patient, de la pièce d'identité du patient, et devra justifier de sa propre identité auprès du service des admissions. Une note importante concerne la sortie contre avis médical : si un patient décide de quitter l'établissement contre l'avis de son médecin, il lui sera demandé de signer une attestation reconnaissant prendre cette décision malgré avoir été informé des risques encourus. L'Hôpital Chahids Mahmoudi tient à remercier ses patients pour leur confiance.

Chapitre III : Cas de l'établissement hospitalier spécialisé Hôpital Chahids Mahmoudi

Cette première section a permis de dresser un portrait détaillé de l'Hôpital Chahids Mahmoudi, en se concentrant sur sa présentation en tant qu'organisme d'accueil. Nous avons exploré sa nature juridique et son statut, son historique et sa vocation principale, ainsi que les missions, la vision et les valeurs qui animent son fonctionnement. La section a également mis en lumière l'étendue de son offre de soins, incluant ses activités cliniques et diagnostiques, qui s'appuient sur un plateau technique performant. Une description de son organisation structurelle, de ses différents services et départements, et de la composition de son personnel a été fournie. Enfin, les procédures d'accueil, les conditions de séjour, les droits et responsabilités des patients, ainsi que les modalités de sortie ont été présentées, offrant une compréhension exhaustive de l'environnement de prise en charge. Cette présentation objective de l'Hôpital Chahids Mahmoudi constitue une base solide et indispensable pour aborder, dans la section suivante, l'analyse spécifique de sa gouvernance interne et de son fonctionnement.

Section 02 : La gouvernance au sein de l'établissement hospitalier Hôpital Chahids Mahmoudi

La gouvernance d'entreprise, concept central de la gestion moderne, prend une dimension particulière au sein des établissements de santé. Elle englobe l'ensemble des mécanismes, des processus et des relations par lesquels une organisation est dirigée et contrôlée, impliquant les organes de direction, les parties prenantes et les systèmes de supervision. Pour un hôpital privé tel que l'Hôpital Chahids Mahmoudi, une gouvernance solide est impérative non seulement pour assurer la viabilité économique, mais surtout pour garantir la qualité, la sécurité et l'éthique des soins prodigués aux patients. Cette section se propose d'analyser en profondeur les pratiques de gouvernance de l'Hôpital Chahids Mahmoudi, en s'appuyant rigoureusement sur l'analyse de ses documents internes. Nous explorerons la structure organisationnelle, les mécanismes de décision, les processus de gestion interne (ressources humaines, qualité, risques), ainsi que les interactions avec les entités externes, afin de dresser un tableau complet et académique de sa gouvernance.

2.1. Le cadre structurel de la gouvernance

La structure organisationnelle constitue l'ossature de la gouvernance d'une entreprise, définissant les lignes hiérarchiques, les départements et les responsabilités. À l'Hôpital Chahids Mahmoudi, cette structure est formalisée par un organigramme qui délimite les pouvoirs et les fonctions, créant un environnement propice à une gestion coordonnée et efficace.

2.1.1. L'organigramme comme reflet de la structure hiérarchique

L'organigramme de l'Hôpital Chahids Mahmoudi est un document clé qui illustre la structure hiérarchique et la répartition des responsabilités au sein de l'établissement. Il révèle une organisation centralisée autour d'une Direction Générale forte, garante de la stratégie globale et de la supervision de l'ensemble des opérations. Cette centralisation est courante dans les établissements de taille similaire, permettant une prise de décision rapide et une cohérence des actions. La présence d'un Président Directeur Général (Dr. MAHMOUDI Said) et d'un Vice-Président Directeur Général (M. MAHMOUDI Aris) au sommet de la hiérarchie indique une direction bicéphale, familiale, qui concentre l'autorité et la vision stratégique. Cette configuration assure une ligne de commandement claire et un alignement des objectifs à travers toute l'organisation.

Sous cette direction générale, se déploient une série de directions fonctionnelles clés, reflétant les différents piliers de l'activité hospitalière. On retrouve ainsi une Direction QHSE (Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement), une Direction des Ressources Humaines, une Direction Médicale et une Direction Paramédicale. Cette segmentation fonctionnelle permet une gestion spécialisée et une expertise pointue dans chaque domaine, tout en assurant une coordination transversale des activités de soins et de support. La Direction QHSE est directement rattachée à la Direction Générale, ce qui souligne l'importance stratégique accordée aux systèmes de management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement.

Les services sont ensuite rattachés à ces directions, créant une chaîne de commandement claire du stratégique à l'opérationnel. Par exemple, la Direction Médicale supervise les chefs de services des différentes spécialités (urologie, viscérale, pneumologie, etc.) et les départements du plateau médico-technique (laboratoires, radiologie, scintigraphie). De même, la Direction Paramédicale supervise le service d'hospitalisation, tandis que la Direction RH gère les assistants RH. Cette décomposition des fonctions assure une granularité dans la gestion et une responsabilisation à chaque niveau.

Tableau N°5 : Structure hiérarchique générale de l'Hôpital Chahids Mahmoudi

| Niveau hiérarchique | Entité / Fonction principale | Responsable identifié (si disponible) |
|-------------------------------------|--|--|
| Direction Générale | Président Directeur Général | Dr. MAHMOUDI Saïd |
| | Vice-président Directeur Général | M. MAHMOUDI Aris |
| Directions Fonctionnelles | Direction QHSE | |
| | Direction RH | Mme ICHIR |
| | Direction Médicale | Dr BENHACINE K. |
| | Direction Paramédicale | M. MEHALLI DJ. |
| | Service Finances et Comptabilité | M. MECHOUK |
| Fonctions Rattachées QHSE | Responsable radioprotection, Responsable Qualité, Responsable Hygiène, Responsable HSE, Assistant HSE, Chef de service Sécurité | |
| Fonctions Rattachées RH | Assistant RH | |
| Services Clés | Pharmacies, Urgences, S. Facturation, S. Entretien et maintenance, S. Nutrition, Restauration | |
| Services Médicaux/Techniques | Bloc opératoire, Réanimation, Chirurgie cardio-vasculaire, Laboratoires (biologie, anapath), Radiologie, Scintigraphie, | Divers chefs de service (ex: Dr. OULARBI Arezki pour le labo de biologie) |

Chapitre III : Cas de l'établissement hospitalier spécialisé Hôpital Chahids Mahmoudi

| | | |
|--|--|--|
| | Radiothérapie, Irathérapie, Physique médicale | |
|--|--|--|

Source : Adapté sur la base des données internes (ORGANIGRAMME HCM).

Le tableau ci-dessus met en évidence la structure organisationnelle de l'Hôpital Chahids Mahmoudi, caractérisée par une hiérarchie claire et une spécialisation des fonctions. La présence d'une Direction QHSE directement rattachée à la Direction Générale souligne l'importance accordée à la qualité et à la sécurité dans la gouvernance de l'établissement. La multiplicité des services et départements, regroupés sous des directions fonctionnelles, est typique d'une grande structure hospitalière, nécessitant une coordination rigoureuse pour une prise en charge globale et intégrée du patient. Cette structure favorise également la fluidité de l'information ascendante et descendante, essentielle à la prise de décision et à l'exécution des stratégies. La formalisation de cette structure via un organigramme contribue à la transparence et à la compréhension des rôles de chacun au sein de l'organisation.

2.1.2. La désignation des responsables et la formalisation des postes

La gouvernance se matérialise également par la manière dont les responsabilités sont attribuées et formalisées. À l'Hôpital Chahids Mahmoudi, la désignation des responsables aux postes clés s'appuie sur des fiches de poste détaillées, définissant les rôles, les responsabilités et les exigences en termes de compétences. Cette formalisation est un pilier de la bonne gouvernance, car elle assure une clarté des missions et une responsabilisation de chaque acteur. Elle prévient les chevauchements de compétences et les zones de flou, optimisant ainsi l'efficacité opérationnelle.

Les "fiches de poste" pour des rôles tels que le "QHSE Manager" (RH-P01E01 Fiche de poste QHSE MANAGER.docx) ou le "Responsable Moyens Généraux" (RH-P01E01 Fiche de poste RESPONSABLE MOYENS GENERAUX.docx) illustrent cette démarche. Ces documents précisent le rattachement hiérarchique (par exemple, le QHSE Manager est rattaché à la Direction Générale et à la Direction QHSE), les dépendances, les exigences en termes de diplômes, d'expériences et de compétences, ainsi que les rôles et responsabilités principales. Pour le QHSE Manager, il est explicitement mentionné la responsabilité d'élaborer et de veiller à la mise en œuvre de la politique QHSE, d'assurer la planification et l'amélioration du système

Chapitre III : Cas de l'établissement hospitalier spécialisé Hôpital Chahids Mahmoudi

de management, et d'effectuer le reporting sur les indicateurs de performance. Cela implique une forte capacité de leadership et une expertise technique avérée.

La validation de ces fiches de poste par la Direction des Ressources Humaines et l'intéressé(e) (avec la mention "lu et accepté") montre un processus formalisé d'affectation et d'acceptation des responsabilités. Cela contribue à une gouvernance transparente et à une meilleure adéquation entre les compétences des collaborateurs et les exigences des postes, favorisant ainsi l'efficacité opérationnelle et la réalisation des objectifs stratégiques de l'établissement. De plus, ces fiches de poste servent de base pour l'évaluation des performances et le développement des carrières, assurant une gestion dynamique du capital humain.

Tableau N°6 : Exigences de postes clés pour la gouvernance

| Poste | Rattachement hiérarchique | Exigences clés (Diplôme, Expérience, Compétences) | Rôles et responsabilités (extraits) |
|-----------------------------|------------------------------------|--|---|
| QHSE Manager | Direction Générale, Direction QHSE | Master (BAC +5), 5 ans d'expérience, certifications ISO (9001, 14001, 45001), NEBOSH ou équivalent. Analyse des risques, leadership, maîtrise des standards HSE et réglementation. | Élaborer et veiller à la politique QHSE, assurer planification, déploiement, surveillance et amélioration du système de management. Assurer la veille réglementaire. Effectuer le reporting sur les indicateurs de performance QHSE, coanimer les revues de direction. Initier les actions correctives. Contribuer au développement des compétences du personnel. |
| Responsable Moyens Généraux | Non spécifié sur la fiche de poste | Master en sciences de gestion ou équivalent, 5 ans et plus d'expérience. Maîtrise | Assurer l'approvisionnement des structures, optimiser les coûts financiers opérationnels, maîtriser les fournisseurs. Négocier les |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | | de l'outil informatique, gestion du stress, assiduité. | contrats, suivre les fournisseurs, gérer les flux et stocks. Assurer la mesure de la performance du service (indicateurs, objectifs, risques). Élaborer et vulgariser une politique d'approvisionnement. Veiller au respect des consignes QHSE. |
|--|--|--|---|

Source : Adapté sur la base des données internes (RH-P01E01 Fiche de poste QHSE MANAGER.docx, RH-P01E01 Fiche de poste RESPONSABLE MOYENS GENERAUX.docx).

Ce tableau détaille les exigences et les responsabilités des postes clés pour le fonctionnement et la gouvernance de l'hôpital. On observe une demande d'expertise significative (BAC+5, 5 ans d'expérience minimum), ce qui est cohérent avec la complexité des fonctions et la nécessité d'une gestion professionnelle. Les rôles et responsabilités sont formulés de manière à inclure des dimensions stratégiques (élaboration de politiques, veille réglementaire) et opérationnelles (suivi d'indicateurs, gestion des non-conformités). La mention du respect des consignes QHSE pour le Responsable Moyens Généraux souligne l'intégration de la qualité et de la sécurité à tous les niveaux de l'organisation, renforçant ainsi la culture de gouvernance intégrée.

2.2. Les organes et instances de gouvernance interne

Au-delà de la structure hiérarchique formelle, la gouvernance de l'Hôpital Chahids Mahmoudi est animée par divers organes et instances internes qui contribuent à la prise de décision, à la supervision et à l'amélioration continue des pratiques. Ces entités garantissent que les principes de bonne gouvernance sont appliqués au quotidien.

2.2.1. Les rôles de l'assemblée générale et du conseil d'administration

Dans le contexte d'une grande entreprise, même privée, l'existence d'une Assemblée Générale et d'un Conseil d'Administration est une caractéristique fondamentale de la gouvernance. Bien que les documents fournis n'explicitent pas la composition ou le fonctionnement détaillé de ces instances pour l'Hôpital Chahids Mahmoudi, leur existence est implicite et nécessaire pour un établissement de cette envergure. L'Assemblée Générale, composée des actionnaires ou

propriétaires, représente l'autorité souveraine de l'établissement. Elle est responsable des décisions stratégiques majeures, telles que l'approbation des comptes annuels, la modification des statuts, la désignation des administrateurs et la fixation des grandes orientations de développement de l'hôpital.

Le Conseil d'Administration, est organe de supervision et de contrôle de la Direction Générale. Il incarne la représentation des intérêts des propriétaires et assure la mise en œuvre de la stratégie définie par l'Assemblée Générale. Il est chargé de veiller à la bonne gestion de l'établissement, d'approuver les budgets, de contrôler les performances et de s'assurer du respect des règles éthiques et déontologiques. Sa composition, incluant potentiellement des administrateurs indépendants, contribuerait à renforcer l'objectivité et la pertinence des décisions. L'Organigramme mentionne un Président Directeur Général et un Vice-Président Directeur Général, ce qui suggère que les pouvoirs d'un Conseil d'Administration pourraient être concentrés entre les mains de ces deux personnes, ou que les décisions formelles d'un Conseil sont moins visibles dans les documents opérationnels. Néanmoins, l'existence de ces fonctions de direction au plus haut niveau implique une structure de gouvernance responsable devant les propriétaires de l'établissement.

2.2.2. Le système de management intégré et les revues de direction

Le Système de Management Intégré (SMI) est un mécanisme de gouvernance interne fondamental à l'Hôpital Chahids Mahmoudi. Il est basé sur les normes ISO 9001 (qualité), ISO 14001 (environnement), ISO 45001 (santé et sécurité au travail), et la norme spécifique au secteur de la santé, ISO 7101, ainsi que les exigences de QMENTUM INTERNATIONAL. Ce système ne se limite pas à une simple certification ; il structure la manière dont l'hôpital est géré et contrôlé. L'objectif du SMI est de garantir la conformité aux exigences normatives, légales et réglementaires applicables, ainsi qu'aux attentes des patients et de leurs familles.

La "revue de direction" est une composante clé du SMI, agissant comme un organe de gouvernance stratégique et de supervision. Elle permet à la Direction Générale d'examiner l'efficacité du SMI, les performances globales de l'établissement, les résultats des audits internes, les retours des parties prenantes (notamment les plaintes clients comme le montre le livret d'accueil) et les opportunités d'amélioration. Le QHSE Manager est notamment chargé d'élaborer et présenter la revue de direction et les actions d'amélioration y afférent" (RH-P01E01 Fiche de poste QHSE MANAGER.docx), ce qui souligne l'importance de cette instance

Chapitre III : Cas de l'établissement hospitalier spécialisé Hôpital Chahids Mahmoudi

dans le processus décisionnel et d'amélioration continue. Les décisions issues de ces revues ont un impact direct sur la stratégie, les ressources et les objectifs de l'hôpital, assurant ainsi une gouvernance proactive et réactive. Ce processus permet une évaluation périodique de la pertinence des objectifs fixés et de l'adéquation des ressources allouées pour les atteindre.

Tableau N°7 : Rôle des revues de direction dans le système de management intégré

| Aspect analysé lors de la revue de direction | Impact sur la gouvernance |
|--|--|
| Efficacité du SMI | Évaluation de la performance globale du système de management, garantissant que les processus mis en place contribuent à l'atteinte des objectifs de qualité, sécurité et environnement. |
| Résultats des audits internes | Identification des non-conformités et des points faibles du système. La discussion de ces résultats par la direction mène à des décisions d'actions correctives, renforçant la responsabilisation des services concernés. |
| Retours des parties prenantes | Prise en compte des attentes et des plaintes des patients, du personnel et des autres parties intéressées. Cela assure que les décisions de gouvernance sont alignées sur les besoins réels des bénéficiaires des services hospitaliers. |
| Opportunités d'amélioration | Identification des axes d'optimisation des processus, des ressources et des pratiques. La revue de direction est un moteur d'innovation et d'adaptation de l'hôpital aux évolutions de son environnement et aux meilleures pratiques. |
| Stratégie et objectifs | Réalignement des objectifs et des stratégies de l'établissement en fonction des performances passées et des défis futurs. Elle permet de s'assurer que l'hôpital reste pertinent et compétitif dans le secteur de la santé. |

Source : Adapté sur la base des données internes (RH-P01E01 Fiche de poste QHSE MANAGER.docx, SMI-P02 Procédure de gestion des audits internes.docx, Livret d'accueil Hôpital CHAHIDS MAHMOUDI.docx).

Ce tableau souligne l'importance des revues de direction comme mécanisme de gouvernance intégrée. Elles offrent une plateforme formelle pour l'évaluation stratégique et opérationnelle, permettant à la Direction Générale de prendre des décisions éclairées basées sur des données objectives. Ce processus assure non seulement la conformité aux normes, mais aussi l'amélioration continue de l'établissement, en intégrant le feedback de toutes les parties prenantes.

2.2.3. Les commissions internes et les comités spécialisés

Pour une gouvernance efficace dans un établissement de santé complexe, l'existence de commissions ou de comités spécialisés est essentielle. Ces instances permettent une approche multidisciplinaire des problématiques et une meilleure répartition des responsabilités. Bien que les documents ne détaillent pas l'ensemble des commissions, plusieurs indices suggèrent leur présence et leur rôle actif dans la gouvernance de l'Hôpital Chahids Mahmoudi.

Le document "QHSE I4 V2 Communication et consultation ok.doc" mentionne explicitement qu'un "comité a été constitué afin de prendre en charge les préoccupations des collaborateurs, et participer à l'élaboration des programmes SST (Santé et Sécurité au Travail) et des enquêtes relatives aux accidents". Ce comité, impliquant des "représentants des employés", constitue un mécanisme de gouvernance participative et consultative. Il garantit que les préoccupations du personnel sont prises en compte dans les décisions stratégiques et opérationnelles relatives à leur bien-être et sécurité, ce qui est un signe de bonne gouvernance sociale. Cette approche renforce la culture de sécurité et le dialogue social, des éléments clés d'une gouvernance moderne et responsable.

De plus, l'existence d'un "Responsable Qualité", d'un "Responsable Hygiène" et d'un "Responsable HSE" (ORGANIGRAMME HCM.docx, RH-P01E01 Fiche de poste QHSE MANAGER.docx) sous la Direction QHSE, laisse supposer l'existence de comités ou de groupes de travail dédiés à ces domaines spécifiques. Par exemple, il est probable qu'une commission d'audit interne (en lien avec la procédure SMI-P02) ou une commission médicale soit en place pour superviser les pratiques cliniques et la conformité aux protocoles. Ces entités

travaillent en collaboration pour définir des objectifs, surveiller les indicateurs et mettre en œuvre des actions d'amélioration continue dans leurs domaines respectifs. Elles constituent des piliers de la gouvernance en matière de gestion des risques et de la performance.

2.3. Les pratiques de gouvernance opérationnelle

La gouvernance ne se limite pas aux décisions stratégiques ; elle se manifeste également au quotidien à travers les pratiques opérationnelles. La gestion des ressources humaines, la maîtrise de la qualité et la gestion des risques sont des domaines où la gouvernance interne de l'Hôpital Chahids Mahmoudi se révèle particulièrement active.

2.3.1. Le recrutement et la gestion des ressources humaines

La procédure de gestion des ressources humaines (RH-P01) est un document central qui régit la manière dont l'Hôpital Chahids Mahmoudi attire, développe et gère son capital humain. La gouvernance des RH est cruciale car elle assure la disponibilité de compétences adéquates pour garantir la qualité des soins. La procédure a pour but de "maîtriser la gestion de sa ressource humaine, de manière à étoffer ses structures internes de savoir faire nécessaires à leurs bon fonctionnement". Ceci est fondamental pour un établissement de santé où la qualité des services dépend directement des compétences et de l'engagement du personnel.

Le processus de recrutement est formalisé, garantissant une sélection rigoureuse des candidats. Bien que les détails du processus (étapes, critères) ne soient pas exhaustivement fournis dans ce document, la mention de "fiches de poste", "fiches d'induction" et "fiches d'évaluation période d'essai" (RH-P01 Procédure de gestion des ressources humaines.docx) implique une démarche structurée. La "fiche de poste QHSE MANAGER" (RH-P01E01 Fiche de poste QHSE MANAGER.docx) met en avant des exigences précises en termes de diplômes, compétences et expérience (Master en sciences de gestion, 5 ans d'expérience, certifications ISO, etc.), ce qui atteste d'une volonté de recruter des profils qualifiés et en adéquation avec les normes et les besoins de l'établissement. Cette rigueur dans le recrutement est une pratique de bonne gouvernance visant à minimiser les risques liés à l'incompétence et à maximiser la performance des équipes.

Au-delà du recrutement, la procédure RH-P01 aborde d'autres aspects essentiels de la gouvernance des ressources humaines :

- **La gestion des congés :** Un logigramme détaillé présente le processus de demande et d'approbation des congés de récupération, assurant une gestion équitable et transparente.
- **La gestion des litiges :** Un autre logigramme décrit les étapes d'interrogation de l'employé, de traitement du litige, et de décision (sanction ou règlement à l'amiable), basées sur le règlement intérieur. Cela témoigne d'une approche formalisée pour la résolution des conflits, essentielle pour un environnement de travail sain.
- **La gestion des démissions :** La procédure détaille également le processus de démission, incluant le traitement de la demande, la régularisation de la situation et la fin de la relation de travail.

Ces logigrammes, bien que schématiques, illustrent la formalisation des processus RH, réduisant l'arbitraire et favorisant la transparence et l'équité, des éléments clés de la bonne gouvernance. En outre, la GRH est chargée du "développement des compétences" et de l'"accompagnement et gestion de carrières des salariés", ce qui est crucial pour maintenir la qualité des soins, s'adapter aux évolutions médicales et technologiques, et retenir les talents au sein de l'hôpital.

2.3.2. La rémunération et l'évaluation des performances

Les documents fournis n'incluent pas de "grille d'évaluation des performances" ou de détails précis sur les "systèmes de rémunération" avec des chiffres. Cependant, plusieurs indices convergent pour suggérer l'existence d'une politique d'évaluation des performances qui, dans le contexte d'une gouvernance d'entreprise moderne, est intrinsèquement liée aux mécanismes de rémunération et d'incitation. L'Hôpital Chahids Mahmoudi met en place un suivi rigoureux des performances à travers des objectifs et des indicateurs, ce qui est une pratique fondamentale pour une gestion axée sur les résultats.

Le "tableau des objectifs" (tableau des objectifs.docx) est un exemple éloquent de cette approche. Il établit des indicateurs de performance (KPI) pour divers processus clés tels que le Management Qualité, les Ressources Humaines, la Maintenance et la Restauration. Pour le processus "Management Qualité", les indicateurs incluent le "% d'efficacité des actions face aux RO" (risques et opportunités) et le "% de traitement des Non-conformités relevées". Pour les RH, bien que les KPI précis ne soient pas affichés dans l'extrait disponible, la finalité est

"Mise à disposition des compétences nécessaires au fonctionnement des processus" et "Formation et développement des compétences", ce qui implique des mesures de performance.

La fiche de poste du QHSE Manager confirme cette orientation, en stipulant sa responsabilité d'"Effectuer le reporting sur les indicateurs de performance QHSE, analyser les statistiques, interpréter les écarts objectifs/résultats, coanimer les revues de direction, rédiger les bilans QHSE et le rapport annuel d'activité" (RH-P01E01 Fiche de poste QHSE MANAGER.docx). Cette fonction de reporting est essentielle pour mesurer l'atteinte des objectifs et alimenter les décisions de la Direction Générale.

L'existence d'un cadre d'évaluation des performances suggère fortement que la politique de rémunération, bien que non détaillée, est probablement liée, au moins en partie, à l'atteinte de ces objectifs. Une telle liaison est une pratique courante en gouvernance pour aligner les intérêts individuels avec les objectifs globaux de l'hôpital, encourager la performance et la motivation des équipes. La mention du "développement des personnes" et de la "gestion de carrières" dans la procédure RH-P01 (RH-P01 Procédure de gestion des ressources humaines.docx) renforce l'idée d'un système où l'évaluation de la performance conduit à des opportunités de croissance et potentiellement à des ajustements de rémunération.

2.3.3. Gestion de la qualité, des risques et des non-conformités

La gouvernance opérationnelle de l'Hôpital Chahids Mahmoudi est fortement axée sur la gestion de la qualité et des risques, en conformité avec les normes ISO (9001, 14001, 45001) et QMENTUM INTERNATIONAL, ainsi que la norme ISO 7101 spécifique à la santé. Le "Livret d'accueil" (Livret d'accueil Hôpital CHAHIDS MAHMOUDI.docx) met en avant "Notre démarche qualité et gestion des risques" comme un pilier fondamental, axé sur l'amélioration continue, l'implication des usagers, le respect de l'éthique et la gestion proactive des risques. Cette politique est la pierre angulaire de la gouvernance de l'établissement.

La procédure de gestion des audits internes (SMI-P02) est un exemple concret et détaillé de cette gouvernance par la qualité. Elle définit les modalités de gestion des audits, de la planification à la levée des non-conformités, avec l'implication directe de la Direction Générale. Le logigramme de cette procédure illustre un processus itératif et systématique :

- **Planification de l'audit** : La Direction Générale et les responsables des processus définissent les objectifs et le programme d'audit.

- **Conduite de l'audit** : Une équipe d'audit réalise les constats.
- **Rapport d'audit et plan d'action** : Le responsable d'audit élabore et communique le rapport, et un plan d'action est établi par les audités.
- **Levée des non-conformités** : Les audités sont responsables de la mise en œuvre des actions correctives.
- **Évaluation de l'atteinte des objectifs** : La Direction Générale estime l'atteinte des objectifs d'audit.

Ce processus garantit une surveillance continue de la conformité des activités de l'hôpital aux exigences normatives et aux attentes des patients. La fiche de poste du QHSE Manager souligne également sa responsabilité d'"Initier les actions correctives pour remédier aux non conformités constatées" et d'"assurer le suivi de l'efficacité des actions engagées", attestant d'une gouvernance proactive face aux déviations. Le tableau des objectifs (tableau des objectifs.docx) intègre aussi le "% de traitement des Non-conformités relevées" comme un indicateur clé pour le processus de Management Qualité, démontrant l'intégration de la gestion des non-conformités dans le pilotage global de l'établissement.

2.4. Les mécanismes de contrôle externe et la responsabilité

La gouvernance d'une grande entreprise, et particulièrement d'un établissement de santé, ne peut être pleinement comprise sans l'analyse des mécanismes de contrôle externe et de sa responsabilité vis-à-vis de son environnement et de ses parties prenantes. Ces contrôles garantissent la légitimité et la conformité des actions de l'hôpital.

2.4.1. Le cadre réglementaire et légal

L'Hôpital Chahids Mahmoudi opère dans un cadre réglementaire et légal strict qui constitue une forme de contrôle externe omniprésente. La procédure de gestion des ressources humaines (RH-P01) fait explicitement référence à la "Loi N° 90-11 relative aux relations de travail", ce qui indique une conformité aux dispositions légales algériennes en matière d'emploi. Plus globalement, l'engagement de l'hôpital envers les normes ISO (9001, 14001, 45001, 7101) implique une veille réglementaire et légale systématique et exhaustive.

Cette veille est une fonction clé du QHSE Manager, qui est responsable d'"Assurer une veille permanente sur la réglementation et législation en vigueur" (RH-P01E01 Fiche de poste QHSE MANAGER.docx). Cette responsabilité garantit que l'hôpital adapte continuellement ses pratiques et ses systèmes de management aux évolutions législatives en matière de santé publique, d'environnement, de sécurité au travail et de droits des patients. La conformité réglementaire est un mécanisme de contrôle externe par excellence, car elle soumet l'établissement aux exigences des autorités publiques et des organismes de régulation. Les inspections des ministères de la Santé, de l'Environnement, ou du Travail sont des exemples de contrôles externes qui peuvent conduire à des sanctions ou des injonctions en cas de non-respect, forçant ainsi l'hôpital à une gouvernance irréprochable.

2.4.2. Les relations avec les parties prenantes externes

La gouvernance de l'Hôpital Chahids Mahmoudi est également façonnée par ses interactions avec un large éventail de parties prenantes externes. La procédure "QHSE I4 V2 Communication et consultation ok.doc" met en évidence l'importance de la communication externe avec "les institutions légales et réglementaires, les clients, les fournisseurs". Cette communication se fait à travers diverses modalités, notamment les visites, les consultations, les contrats, les réunions conjointes et les courriers, créant un réseau complexe de relations qui influencent la gouvernance.

- **Les fournisseurs et prestataires externes :** La "Procédure de maîtrise des prestataires externes" (SMI-P08) est un exemple éloquent de la gouvernance des relations avec cette partie prenante essentielle. Elle définit les modalités de sélection, de maîtrise et d'évaluation des prestataires intervenant pour la fourniture de produits et/ou services critiques (médicaments, équipements, services de laboratoire, etc.). La Direction Générale est impliquée dans la signature des conventions, et les responsables de structure évaluent la performance des prestataires. Cette procédure vise à garantir la qualité et la sécurité des intrants essentiels aux soins, et donc, indirectement, la qualité de la prise en charge des patients. Le logigramme de cette procédure détaille un processus strict de pré-évaluation, sélection, signature de convention, suivi et évaluation, pouvant mener à l'exclusion du prestataire en cas de non-conformité. Cette rigueur assure que l'hôpital n'est pas seulement un consommateur, mais un acteur exigeant qui exerce un contrôle sur sa chaîne d'approvisionnement.

- **Les patients et leurs familles** : Les patients et leurs familles sont des parties prenantes centrales dont la perception influence directement la gouvernance de l'hôpital. Le "Livret d'accueil" (Livret d'accueil Hôpital CHAHIDS MAHMOUDI.docx) met en avant les "Vos droits" et "Vos responsabilités", signe d'une volonté d'établir une relation équilibrée et transparente. L'hôpital recueille leur perception du niveau de satisfaction via des "enquêtes satisfaction" (enquete satisfaction.docx) et un QR code dédié aux doléances, ce qui constitue un mécanisme de feedback direct et un levier d'amélioration continue pour la gouvernance. La publication du score de satisfaction sur le site web de l'hôpital (<https://hcm-dz.com/fr>) est également une marque de transparence envers le public, renforçant la responsabilité de l'établissement et l'incitant à maintenir une haute qualité de service.

2.4.3. Audit et certifications externes

Bien que les documents internes se focalisent sur les audits internes (SMI-P02), la référence constante aux normes internationales (ISO 9001, 14001, 45001, 7101) et à QMENTUM INTERNATIONAL implique nécessairement des audits de certification externes. Ces audits, menés par des organismes tiers indépendants et accrédités, représentent un puissant mécanisme de contrôle externe de la gouvernance. Ils vérifient la conformité du système de management intégré de l'hôpital aux exigences des normes et aux meilleures pratiques, poussant l'établissement à une amélioration continue sous la supervision d'experts indépendants.

Le processus de certification force l'établissement à maintenir un haut niveau de performance et de transparence pour conserver ses certifications. L'obtention et le maintien de ces certifications sont des indicateurs clés de la crédibilité et de la qualité de la gouvernance, car ils sont validés par des entités externes dont la réputation dépend de la rigueur de leurs évaluations. Le rôle du QHSE Manager dans le reporting et l'analyse des écarts par rapport aux objectifs (RH-P01E01 Fiche de poste QHSE MANAGER.docx) est directement lié à la préparation et au succès de ces audits externes, assurant ainsi une amélioration continue sous la pression des exigences normatives. De plus, la présence d'un responsable radioprotection, mentionné dans l'organigramme (ORGANIGRAMME HCM.docx), suggère une conformité à des réglementations spécifiques et à des contrôles externes liés à l'utilisation de sources radioactives, renforçant le cadre de la gouvernance en matière de sécurité.

Tableau N°8 : Contrôle externe et responsabilité de l'Hôpital Chahids Mahmoudi

| Type de contrôle / Relation | Mécanisme et impact sur la gouvernance |
|--|--|
| Cadre réglementaire et légal | Respect de la Loi N° 90-11 sur les relations de travail et d'autres législations spécifiques au secteur de la santé, de l'environnement et de la sécurité. La veille réglementaire assure une mise à jour constante des pratiques. Garantit la conformité légale de l'établissement et le protège contre les sanctions, influençant directement les processus opérationnels et la prise de décision. |
| Relations avec les fournisseurs | Procédure de maîtrise des prestataires externes (SMI-P08) : sélection rigoureuse, évaluation de la performance, suivi contractuel. Assure la qualité et la sécurité des produits et services essentiels à la prestation de soins, réduisant les risques liés aux défaillances des tiers et renforçant la chaîne de valeur de l'hôpital. |
| Relations avec les patients et familles | Enquêtes de satisfaction, gestion des doléances via QR code, livret d'accueil des droits des patients. La publication du score de satisfaction sur le site web. Ce feedback direct influence l'amélioration des services, renforce la confiance du public et la réputation de l'hôpital, constituant une pression pour une gouvernance orientée patient. |
| Audits de certification externes | Conformité aux normes ISO (9001, 14001, 45001, 7101) et QMENTUM INTERNATIONAL. Menés par des organismes accrédités. Ces audits valident l'efficacité du système de management, garantissent le respect des standards internationaux et incitent à l'amélioration continue, apportant une crédibilité externe à la gouvernance. |
| Public et image de marque | Transparence via le site web officiel, publications d'informations clés (score de satisfaction). Contribue à la légitimité sociale et à |

| | |
|--|---|
| | l'attractivité de l'hôpital, la réputation étant un actif immatériel majeur qui dépend d'une gouvernance perçue comme éthique et performante. |
|--|---|

Source : Adapté sur la base des documents internes (RH-P01 Procédure de gestion des ressources humaines.docx, SMI-P08 Procédure de maîtrise des prestataires externes.docx, enquete satisfaction.docx, Livret d'accueil Hôpital CHAHIDS MAHMOUDI.docx, QHSE I4 V2 Communication et consultation ok.doc).

Ce tableau récapitule les principaux leviers de contrôle externe qui influencent la gouvernance de l'Hôpital Chahids Mahmoudi. Il illustre que l'établissement n'opère pas en vase close, mais est soumis à des pressions réglementaires, contractuelles et sociales. La proactivité dans la gestion des relations avec les fournisseurs et les patients, ainsi que l'engagement envers les certifications internationales, démontrent une approche moderne de la responsabilité sociale de l'entreprise et un désir de maintenir un haut niveau de confiance auprès de toutes ses parties prenantes.

2.5. La transparence et la diffusion de l'information

La transparence et une communication efficace sont des composantes essentielles d'une bonne gouvernance d'entreprise, favorisant la confiance et la responsabilisation des acteurs. L'Hôpital Chahids Mahmoudi met en place des mécanismes pour assurer la diffusion de l'information, tant en interne qu'en externe.

2.5.1. Politique de communication interne et consultation du personnel

La procédure "QHSE I4 V2 Communication et consultation ok.doc" détaille la politique de communication interne de l'hôpital, visant à renforcer l'implication du personnel et sa compréhension du Système de Management Intégré (SMI), ainsi que des enjeux de l'organisme. Les informations pertinentes, telles que la politique QHSE, les procès-verbaux de revue de direction et les notes de service, sont affichées et diffusées régulièrement par un "cycle de réunion régulier" et "l'envoi de courriers (circulaires, notes)". Cela assure que tous les niveaux de l'organisation sont informés des orientations stratégiques et des performances clés.

La communication interne ne se limite pas à la diffusion descendante d'informations. L'hôpital encourage la participation des collaborateurs à travers des "fiches stop-card" qui leur permettent de "reporter leurs doléances et/ou propositions utiles à l'amélioration du SMI". Un "plan

d'action est élaboré pour le traitement des constats des fiches Stop Card", ce qui prouve l'engagement de l'hôpital à prendre en compte ces retours. Cette approche bidirectionnelle favorise un environnement de travail transparent où les préoccupations du personnel sont prises en compte et où les initiatives d'amélioration peuvent émerger de la base. Des sondages sont même utilisés pour évaluer le niveau de compréhension des messages, témoignant d'une démarche proactive et orientée vers l'efficacité de la communication.

La consultation du personnel est assurée par des "représentants des employés" et un "comité" qui a été "constitué afin de prendre en charge les préoccupations des collaborateurs, et participer à l'élaboration des programmes SST (Santé et Sécurité au Travail) et des enquêtes relatives aux accidents". Ce comité est informé de toute modification pouvant entraîner une mise à jour du programme SST. Cette structuration de la consultation du personnel est un aspect fondamental d'une gouvernance participative, garantissant que les décisions affectant le personnel sont prises en concertation et que les conditions de travail sont constamment améliorées.

2.5.2. Transparence envers les patients et le public

L'Hôpital Chahids Mahmoudi démontre une volonté marquée de transparence envers ses patients et le grand public, ce qui est un gage de bonne gouvernance et renforce la confiance. Le "Livret d'accueil" remis aux patients (Livret d'accueil Hôpital CHAHIDS MAHMOUDI.docx) est un exemple concret de cette démarche, fournissant des informations essentielles sur l'établissement, les offres de soins, les droits et responsabilités des patients, ainsi que la démarche qualité et gestion des risques. Ce livret vise à informer et à responsabiliser le patient, le rendant acteur de sa prise en charge.

Un élément notable de cette transparence est la publication du "score de satisfaction des patients" sur le site web officiel de l'hôpital (<https://hcm-dz.com/fr>), comme mentionné dans le livret d'accueil. Cette initiative permet aux patients et à leurs familles d'accéder publiquement à des indicateurs de performance clés liés à la qualité perçue des services. Cela crée une obligation de reddition de comptes et incite l'hôpital à s'améliorer continuellement pour maintenir un niveau élevé de satisfaction, ce qui renforce la confiance du public et l'attractivité de l'établissement. De plus, la mise à disposition d'un QR code pour les doléances (enquete satisfaction.docx) facilite le recueil des retours directs des usagers, garantissant que leurs voix sont entendues et que leurs préoccupations peuvent être traitées de manière efficace et

transparente, dans le cadre de la procédure de traitement des réclamations, plaintes et demandes externes.

Cette section a permis de réaliser une analyse approfondie des multiples facettes de la gouvernance au sein de l'Hôpital Chahids Mahmoudi. L'examen minutieux des documents internes a révélé un établissement doté d'une gouvernance structurée, hiérarchisée et fortement axée sur les systèmes de management intégrés et la qualité. La Direction Générale joue un rôle central dans la définition et la supervision des stratégies, appuyée par des directions fonctionnelles spécialisées et des fiches de poste détaillées qui clarifient les rôles et responsabilités. Les processus internes, notamment en matière de gestion des ressources humaines (recrutement, gestion des litiges, gestion des démissions), d'évaluation des performances et de gestion des non-conformités, attestent d'une volonté de professionnalisation et d'efficacité opérationnelle.

Par ailleurs, l'hôpital démontre une gouvernance ouverte sur son environnement externe. Le respect du cadre réglementaire, la gestion rigoureuse des relations avec les prestataires (avec des procédures de sélection et d'évaluation), l'écoute active des patients à travers des enquêtes de satisfaction et la transparence de l'information (notamment la publication du score de satisfaction) sont autant d'éléments qui illustrent une responsabilité sociale et une recherche de légitimité. L'engagement envers les certifications internationales par des audits externes renforce cette dynamique d'amélioration continue sous supervision indépendante. La politique de communication, tant interne (via les fiches stop-card et les comités de consultation) qu'externe (via le livret d'accueil et le site web), favorise la circulation de l'information et la participation de toutes les parties prenantes. En somme, la gouvernance de l'Hôpital Chahids Mahmoudi se caractérise par une combinaison de contrôle interne robuste et d'ouverture aux exigences et retours des parties prenantes externes, créant un cadre propice à la performance et à la pérennité de ses activités de soins.

Conclusion

Ce chapitre a été consacré à une exploration exhaustive de l'établissement hospitalier spécialisé Hôpital Chahids Mahmoudi, en abordant successivement sa présentation générale et les dynamiques de sa gouvernance. La première section a permis de situer l'hôpital dans son contexte, en détaillant sa nature juridique, son infrastructure, l'étendue de son offre de soins spécialisés, et la composition de son personnel pluridisciplinaire. Cette vue d'ensemble a mis en lumière un établissement moderne, doté d'un concept novateur et engagé dans une approche de prise en charge intégrée et multidisciplinaire des patients, notamment en oncologie.

La seconde section a approfondi l'analyse en se penchant sur les mécanismes complexes de sa gouvernance. Il a été démontré que l'Hôpital Chahids Mahmoudi opte pour une gouvernance institutionnelle, caractérisée par une structure organisationnelle hiérarchisée et formalisée, des processus décisionnels structurés par un Système de Management Intégré (SMI) aligné sur les normes ISO et QMENTUM INTERNATIONAL. L'accent mis sur la qualité, la gestion des risques, la rigueur dans le recrutement et la gestion des ressources humaines (avec des procédures formalisées pour les congés, litiges, démissions), ainsi que la transparence dans la communication interne (fiches stop-card, comités) et externe (publication des scores de satisfaction, livret d'accueil), sont autant de manifestations d'une gouvernance mature et responsable. Les interactions avec le cadre réglementaire et les parties prenantes externes, telles que les fournisseurs (avec des procédures de maîtrise) et les patients (avec des enquêtes de satisfaction et des outils de doléances), sont également gérées de manière structurée et proactive, renforçant la légitimité et la crédibilité de l'établissement. L'ensemble de ces pratiques concourt à une gouvernance solide, essentielle pour un établissement de santé qui opère dans un environnement exigeant et en constante évolution, garantissant ainsi la pérennité de ses services et la confiance de ses usagers.

Conclusion générale :

La gouvernance d'entreprise est un pilier essentiel pour la pérennité des organisations, surtout dans un contexte mondial exigeant transparence, responsabilité et performance. En Algérie, son intégration, bien que tardive, progresse grâce à l'adoption de bonnes pratiques managériales, notamment dans le secteur privé. L'Hôpital Chahids Mahmoudi de Tizi Ouzou illustre cette dynamique : en tant qu'établissement privé spécialisé en oncologie, il combine innovation médicale et gouvernance rigoureuse pour garantir qualité des soins et performance.

Les principes fondamentaux de la gouvernance (transparence, équité, reddition de comptes) sont cruciaux pour créer une valeur durable et renforcer la confiance des parties prenantes. Cependant, en Algérie, les grandes entreprises privées restent confrontées à des défis majeurs : alignement aux standards internationaux, gestion des risques et professionnalisation des dirigeants. Le secteur de la santé, en pleine expansion, doit y répondre tout en intégrant des exigences spécifiques comme l'innovation technologique et la gestion optimale des ressources humaines.

L'Hôpital Chahids Mahmoudi, par sa taille et sa spécialisation, incarne ces enjeux. Son modèle de gouvernance doit concilier performance économique, excellence médicale et conformité à un environnement réglementaire complexe. Ce mémoire analyse ces mécanismes en se focalisant sur cet établissement, dont l'approche pluridisciplinaire et le plateau technique avancé en font un cas d'étude pertinent pour le secteur privé de la santé.

La gouvernance d'entreprise y est définie comme l'ensemble des processus régissant la direction et le contrôle d'une organisation, visant à protéger les intérêts des parties prenantes. Dans un marché concurrentiel et exigeant, les grandes entreprises algériennes, comme l'Hôpital Chahids Mahmoudi, doivent adapter leurs pratiques à leur secteur, en priorisant la qualité des soins et une gestion efficiente des ressources.

Pour mener à bien cette étude, une approche méthodologique rigoureuse est adoptée, combinant une revue de littérature exhaustive et une analyse qualitative approfondie. Dans un premier temps, la recherche bibliographique permet d'établir les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise, en explorant ses concepts, principes et modèles universels, tout en les contextualisant spécifiquement à l'environnement algérien. Cette phase théorique est essentielle pour comprendre les cadres de référence pertinents. Dans un second temps, une

Conclusion générale

approche empirique qualitative est mise en œuvre à travers des entretiens structurés avec les responsables de l'Hôpital Chahids Mahmoudi. Cette démarche vise à recueillir des données primaires sur les dispositifs de gouvernance existants, leurs spécificités et leurs modalités d'application au sein de cet établissement. L'analyse combinée de ces données théoriques et empiriques permet d'identifier les défis, les forces et les perspectives d'amélioration de la gouvernance observée sur le terrain, en confrontant les modèles académiques aux réalités opérationnelles.

Les principaux résultats de cette étude mettent en évidence que l'Hôpital Chahids Mahmoudi dispose d'une structure de gouvernance institutionnelle bien définie et formalisée. L'organigramme de l'établissement révèle une organisation hiérarchisée et centralisée autour d'une Direction Générale forte, garante de la stratégie globale. La présence d'une Direction QHSE directement rattachée au sommet de la hiérarchie souligne l'importance stratégique accordée à la qualité, à l'hygiène, à la sécurité et à l'environnement, éléments fondamentaux dans le secteur de la santé. La formalisation des postes à travers des fiches détaillées, comme celle du QHSE Manager, garantit une clarté des missions et des responsabilités, ce qui constitue un gage de bonne gouvernance. De plus, l'hôpital s'appuie sur un Système de Management Intégré (SMI) robuste, conforme aux normes ISO (9001, 14001, 45001, 7101) et aux exigences de QMENTUM INTERNATIONAL, assurant une gestion proactive des risques, des non-conformités et une amélioration continue. Les revues de direction constituent une instance clé de supervision et de décision, où la Direction Générale évalue l'efficacité du SMI et prend des orientations stratégiques.

Par ailleurs, l'étude révèle des pratiques de gouvernance opérationnelle très développées au sein de l'Hôpital Chahids Mahmoudi. La gestion des ressources humaines est encadrée par une procédure détaillée (RH-P01) qui couvre le recrutement, la gestion des congés, des litiges et des démissions, assurant transparence et équité pour le personnel. Bien qu'une grille de rémunération spécifique ne soit pas fournie, l'existence d'un tableau des objectifs avec des indicateurs de performance clés (KPI) pour le Management Qualité, les RH et la Maintenance, suggère un système d'évaluation des performances rigoureux, essentiel pour une gestion axée sur les résultats. Les relations avec les parties prenantes externes sont également bien structurées. La procédure de maîtrise des prestataires externes (SMI-P08) garantit la qualité et la sécurité des approvisionnements. La transparence envers les patients et le public est assurée par le livret d'accueil et la publication des scores de satisfaction sur le site web de l'hôpital, ainsi

Conclusion générale

que la mise à disposition d'un QR code pour les doléances, démontrant une gouvernance orientée patient et une recherche de légitimité. Enfin, la conformité au cadre réglementaire et les audits de certification externes attestent d'une volonté de l'établissement de se soumettre à des contrôles indépendants, renforçant sa crédibilité et sa responsabilité.

L'hypothèse 01, stipulant que l'application des mécanismes de gouvernance d'entreprise améliore la performance, la transparence et la gestion de l'Hôpital Chahids Mahmoudi, est largement confirmée par les résultats de notre étude. La formalisation de la structure organisationnelle, la mise en place d'un Système de Management Intégré, la rigueur dans la gestion des ressources humaines et des prestataires, ainsi que la transparence dans la communication interne et externe sont autant d'éléments qui contribuent indéniablement à une meilleure performance opérationnelle, à une plus grande clarté dans les processus et à une gestion plus efficace de l'établissement, alignée sur les objectifs de qualité et de sécurité des soins.

L'hypothèse 2, qui postule que les spécificités sectorielles et organisationnelles liées au secteur privé de la santé modèrent l'efficacité et l'adaptation des pratiques de gouvernance dans cet établissement, se trouve également étayée. La nature du secteur de la santé, avec ses exigences uniques en matière de qualité des soins, de sécurité des patients et de conformité réglementaire stricte (normes ISO 7101, QMENTUM INTERNATIONAL), impose des adaptations spécifiques aux modèles de gouvernance classiques. L'Hôpital Chahids Mahmoudi intègre ces spécificités en plaçant la Direction QHSE au cœur de sa structure, en développant des procédures de gestion des risques cliniques et en mettant en place des mécanismes d'écoute des patients, ce qui modère et affine l'application des principes généraux de gouvernance d'entreprise pour les rendre pertinents et efficaces dans un contexte médical.

En réponse définitive à la problématique centrale de ce mémoire : "Quelle est l'influence des mécanismes de gouvernance d'entreprise sur la performance et la gestion d'une grande entreprise privée spécialisée dans le secteur de la santé en Algérie ?", il apparaît clairement que les mécanismes de gouvernance ont une influence déterminante et positive sur la performance et la gestion de l'Hôpital Chahids Mahmoudi. Une gouvernance structurée, transparente et orientée qualité permet à l'établissement de se conformer aux standards internationaux, d'optimiser ses processus internes, de gérer efficacement ses ressources et de renforcer la

Conclusion générale

confiance de ses parties prenantes, assurant ainsi une performance globale robuste et une pérennité dans un secteur hautement régulé et concurrentiel.

Ce travail de recherche met en lumière l'importance cruciale d'une gouvernance d'entreprise robuste et adaptée pour la pérennité et la performance des grandes entreprises privées, particulièrement dans des secteurs aussi sensibles et complexes que celui de la santé en Algérie. L'Hôpital Chahids Mahmoudi se positionne comme un modèle dans l'adoption de bonnes pratiques, démontrant qu'une gestion rigoureuse, transparente et axée sur la qualité est non seulement possible, mais indispensable pour répondre aux défis d'un environnement en mutation.

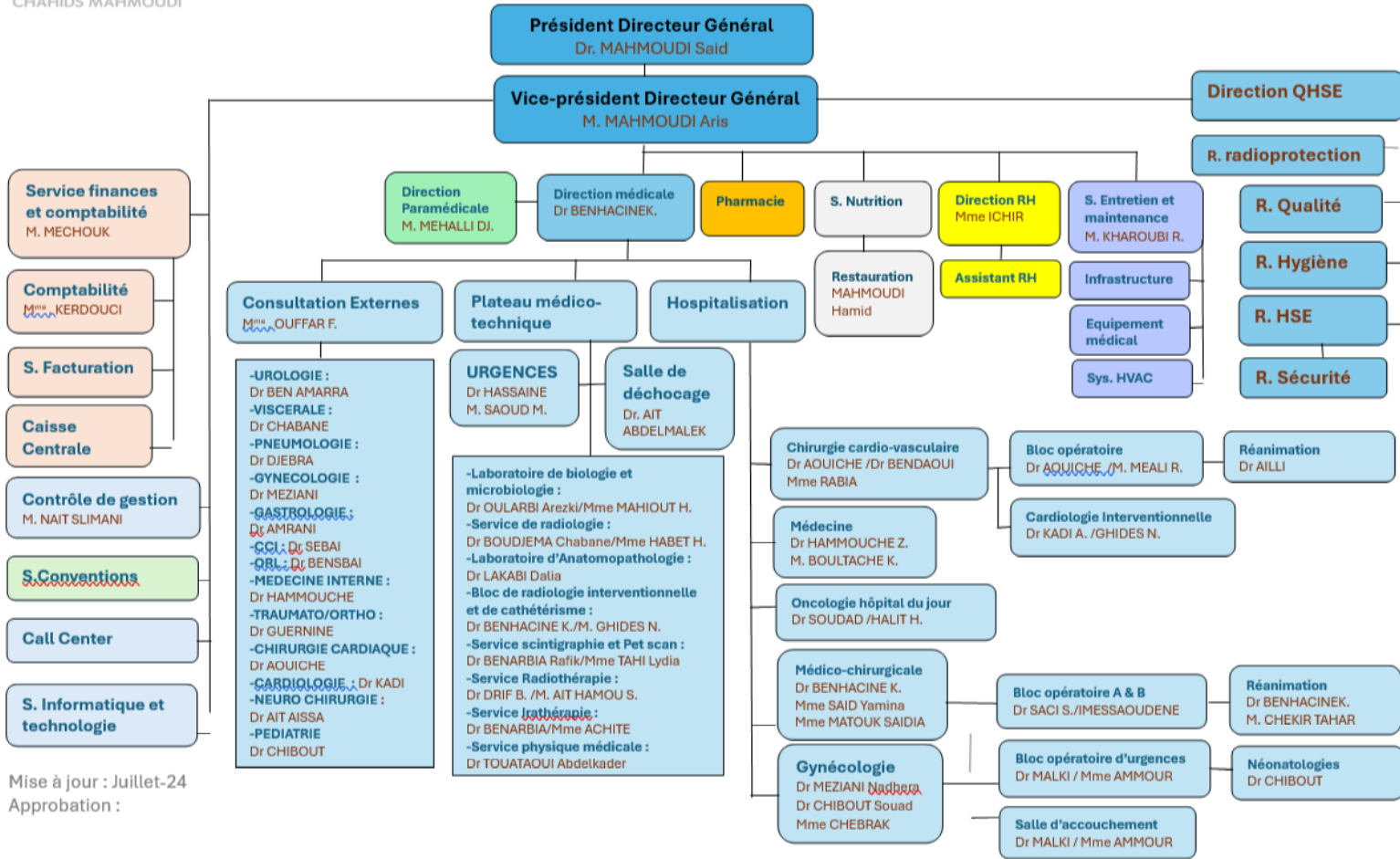
Néanmoins, cette étude présente certaines limites. Sur le plan théorique, la confidentialité de certains documents internes et les restrictions d'accès à des informations détaillées n'ont pas permis une analyse exhaustive de l'intégralité des mécanismes de gouvernance, notamment en ce qui concerne les aspects purement financiers et les décisions d'investissement. Sur le plan pratique, la durée limitée du stage, ainsi que la période de réalisation de l'étude coïncidant avec une forte occupation du personnel de l'hôpital, ont pu restreindre la profondeur des entretiens et la disponibilité de certaines informations internes, en raison de la charge de travail et des impératifs opérationnels des responsables.

Dans le prolongement de cette recherche, il est pertinent de suggérer deux pistes d'études futures. Une première suggestion consisterait à mener une étude comparative des pratiques de gouvernance entre plusieurs hôpitaux privés en Algérie, afin d'identifier les meilleures pratiques et de proposer un cadre de référence adapté au contexte national. Une seconde suggestion pourrait être d'approfondir l'analyse de l'impact des mécanismes de gouvernance sur des aspects spécifiques de la performance des établissements de santé, comme l'innovation technologique ou l'attraction et la rétention des talents médicaux, en développant des indicateurs quantitatifs plus précis et en élargissant l'échantillon d'étude à un plus grand nombre d'acteurs du secteur.

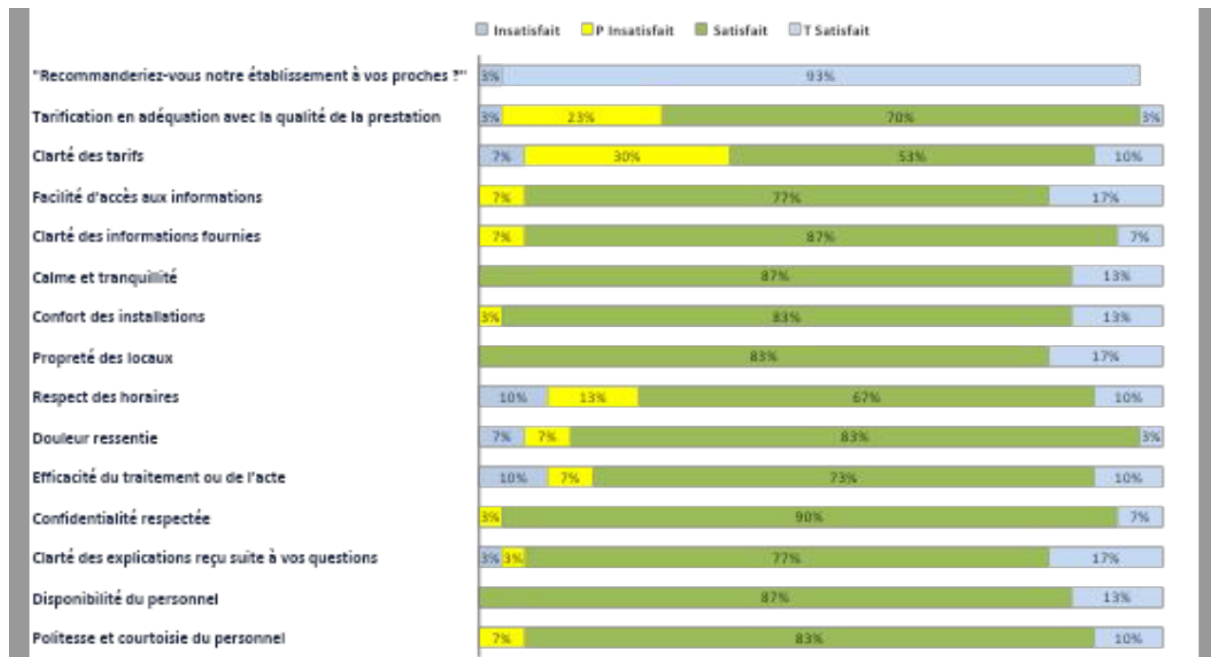
Annex 1 : Organigramme hôpital chahids mahmoudi



ORGANIGRAMME



Annex 2 : enquête satisfaction



Annex 3 : tableau des objectifs :

| Processus | Finalité & responsabilité | Ressources nécessaires | Données d'entrée | Données de sortie | Responsable | Indicateur de performance | interactions |
|---------------------------|--|--|--|---|-----------------|---|-------------------------|
| Management Qualité | <p>-Planification de la mise en œuvre du système de management qualité.</p> <p>-Mise en place des procédures nécessaires au fonctionnement du SMQ.</p> <p>-Assurer la conformité des activités aux exigences.</p> <p>-Améliorer constamment le SMQ</p> | <p>- Infrastructure</p> <p><input type="checkbox"/> -Matériel informatique</p> <p><input type="checkbox"/> -Logiciel de gestion</p> <p><input type="checkbox"/> Système de management</p> <p><input type="checkbox"/> - Procédures.</p> <p><input type="checkbox"/> -Moyens logistique.</p> <p><input type="checkbox"/> -Personnel qualifié.</p> | <p>-Exigences légales et réglementaires applicables.</p> <p>-Exigences normatives.</p> <p>-Exigences des patients et leurs familles.</p> <p>-Audits et surveillance.</p> | <p>-Plan d'orientation stratégique.</p> <p>-Politique de l'établissement.</p> <p>-Planification des objectifs</p> <p>-Revue de direction.</p> <p>-Programme SST.</p> <p>-Programme ENV.</p> <p>-Procédures opérationnelles.</p> <p>-Veille réglementaire.</p> <p>- Plan d'action.<input type="checkbox"/></p> <p>-</p> <p>Recommandations d'amélioration.</p> | Manager Qualité | <p>-certification</p> <p>-% d'efficacité des actions face aux RO</p> <p>-% de traitement des Non-conformités relevées</p> | Avec tous les processus |
| RH | <p>-Mise à disposition des nécessaires au fonctionnement des processus</p> | <p>- Infrastructure</p> <p>-Matériel informatique</p> <p>-Logiciel de gestion</p> | <p>-Exigences légales et réglementaires applicables.</p> <p>-Exigences normatives.</p> | <p>-Règlement Intérieure.</p> <p>-Décision d'affectation.</p> <p>- Titre de congé.</p> | Directeur RH | <p>-Turn-Over</p> <p>-% de formation des salaires</p> <p>-% absentéisme</p> | Avec tous les processus |

Annexes

| | | | | | | | |
|--------------------------|--|--|--|--|-------------------|--|-------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> -Formation et développement des compétences - Accompagnement et gestion de carrières des salariés. -veiller au respect du règlement intérieur | <ul style="list-style-type: none"> -Système de management -Procédures -Moyens logistiques. -Personnel qualifié. | <ul style="list-style-type: none"> -Besoin en recrutement -Besoin en Formation -Plan stratégique et objectifs stratégiques -Demande de congé -Information à l'embauche. - <input type="checkbox"/> Fiche d'évaluation période d'essai. - <input type="checkbox"/> Évaluation des formations | <ul style="list-style-type: none"> -Plan de formation <input type="checkbox"/> -Fiche de poste. - Questionnaire -Quitus. -Fiche de test à candidat. -Gestion de carrière -Gestion de la paie. -Planning des visites médicales. -Pointage du personnel | | <ul style="list-style-type: none"> -% de prise en charge des réclamations du personnel | |
| Processus médical | <ul style="list-style-type: none"> - Assurer la prise en charge médicale des patients. - Assurer la sécurité des soins prodigués. - Veiller à l'adoption des bonnes pratiques médicales - Veiller à la confidentialité de l'information médicale | <ul style="list-style-type: none"> - Infrastructure conforme <input type="checkbox"/> Matériel informatique -Matériel et consommable médical -Logiciel de gestion -Système de management -Procédures. -Moyens logistiques. -Personnel médical et paramédical qualifié. | <ul style="list-style-type: none"> -Exigences légales. -Exigences réglementaires. - <input type="checkbox"/> Exigences normatives. - <input type="checkbox"/> Exigences des patients et leurs familles. - <input type="checkbox"/> Pratiques organisationnelles requises. - Plan d'orientation stratégique. - <input type="checkbox"/> Procédures | <ul style="list-style-type: none"> - Ordonnances. -Fiches de suivi patient. -Résultats d'analyses médicales. - Compte rendu médical. - Certificat médical. -Dossier médical du patient. -Mesure de la performance du processus. | Directeur médical | <ul style="list-style-type: none"> -% réussite des interventions chir -% développement des escarres -% d'efficacité des examens de diagnostic | Avec tous les processus |

Annexes

| | | | | | | | |
|--|---|--|---|---|-------------------------|--|-------------------------|
| | | <ul style="list-style-type: none"> -Pharmacie -Laboratoires d'analyses médicales -Centre d'imagerie | <ul style="list-style-type: none"> organisationnelles. - Objectifs & KPI. | <ul style="list-style-type: none"> -Bilan d'activité. | | | |
| COMMUNICATION & INFORMATIION | <ul style="list-style-type: none"> -Assurer une écoute active et traiter les réclamations des patients et de leurs familles avec empathie et réactivité. -Orienter et informer efficacement les patients pour faciliter leur parcours de soins. -Renforcer le portefeuille patient en gérant les relations des patients à l'hôpital -recueillir les retours d'expérience des patients durant leur séjour à l'hôpital pour améliorer la qualité des services. | <ul style="list-style-type: none"> - Infrastructure -Matériel informatique -Logiciel de gestion - Procédures. -Moyens logistiques. - Personnel qualifié. | <ul style="list-style-type: none"> -Objectifs & KPI. -Procédure opérationnelle - Réclamation, doléance. - Consultation. | <ul style="list-style-type: none"> -Propositions -Orientation -Réponses aux questions -Calcul des objectifs & KPI | Responsable CALL CENTER | <ul style="list-style-type: none"> -% prise en charge des doléances et -% de satisfaction des patients -Temps de traitement des appels téléphonique | Avec tous les processus |
| HYGIENE, SECURITE & ENVIRONNEMENT | <ul style="list-style-type: none"> -Assurer la conformité et la mise en œuvre efficace du système de management selon les | <ul style="list-style-type: none"> - Infrastructure -Matériel informatique | <ul style="list-style-type: none"> -Objectifs & KPI. -Plan de formation et | <ul style="list-style-type: none"> -Rapport d'inspection. -Rapport d'accident/incident. | Responsable HSE | <ul style="list-style-type: none"> -% respect des protocoles de nettoyage et désinfection | Avec tous les processus |

Annexes

| | | | | | | | |
|---|--|--|---|---|--------------------------------|---|--------------------------------|
| | <p>exigences normatives, légales et institutionnelles.</p> <p>-Piloter la performance et l'amélioration continue à travers les audits, le traitement des non-conformités, et la gestion des risques.</p> <p>-</p> <p>Accompagner la stratégie de l'établissement via la planification, le suivi du plan d'orientation, et la communication de la politique hospitalière.</p> | <p>-Logiciel de gestion</p> <p>-Système de management</p> <p>-Procédures.</p> <p>-Moyens logistiques.</p> <p>-Personnel qualifié.</p> | <p>sensibilisations.</p> <p>-Politique de l'établissement.</p> <p>- <input type="checkbox"/> Programme SST & ENV.</p> <p>- <input type="checkbox"/> Procédure opérationnelles.</p> <p>-Plan d'action.</p> <p>- <input type="checkbox"/> Planning des inspections</p> <p>-Guides pratiques</p> | <p>-Fiches de présence (sensibilisation).</p> <p>- <input type="checkbox"/> Identification des NC (événements indésirables).</p> <p>-Bilan d'activité (Objectifs & KPI)</p> <p>-Check liste</p> | | <p>-% de sensibilisation sur risques au travail.</p> <p>-% de réduction de la quantité de déchets générés.</p> <p>-Réduite le taux de fréquence des accidents de travail</p> <p>TF (Nbr LTI /NHT)* 1000 000</p> | |
| <p>MAINTENANCE et logistique</p> | <p>-Assurer la maintenance préventive et curative de l'infrastructure et des équipements</p> <p>-Optimiser la gestion des ressources techniques dans le respect des normes d'hygiène et de sécurité</p> <p>-Mesurer et améliorer la performance</p> | <p>- Infrastructure</p> <p>-Matériel informatique</p> <p>-Matériel de maintenance</p> <p>-Logiciel de gestion</p> <p>-Système de management</p> <p>-Procédures.</p> <p>-Moyens logistiques.</p> <p>- Personnel qualifié.</p> | <p>-Plan d'orientation stratégique - Objectifs & KPI.</p> <p>- <input type="checkbox"/> Demandes d'intervention.</p> <p>- <input type="checkbox"/> Procédure maintenance.</p> <p>- <input type="checkbox"/> Maintenance préventive.</p> <p>- <input type="checkbox"/> Exigences normatives, légales applicables</p> | <p>-Inventaire du matériel informatique</p> <p>-Mesure des objectifs</p> <p>-Bilan d'activité</p> <p>-Suivi des dysfonctionnements</p> <p>-Planning de maintenance Préventive</p> | <p>Responsable Maintenance</p> | <p>-Temps de réactivité à l'intervention</p> <p>-Conformité aux normes HSE</p> <p>-% de pannes récurrentes</p> <p>-% d'efficacité du système de lutte contre la</p> | <p>Avec tous les processus</p> |

Annexes

| | du processus maintenance | -Outillage -EPI & EPC | | | | cybercriminalité | |
|---------------------|--|---|---|---|----------------|---|-------------------------|
| RESTAURATION | -Garantir le respect des normes d'hygiène alimentaire -Mesurer et améliorer la performance du processus de restauration | - Infrastructure -Matériel informatique -Matériel de cuisine -Ustensile de cuisine -Système de management -☐ Procédures. -☐ Personnel qualifié. -EPI & EPC | -Exigences réglementaires. -Exigences des patients -HACCP -Plan stratégique et objectifs stratégiques. -☐ Procédures opérationnelles. -☐ Réclamation des patients. | -Mesure des objectifs -Bilan d'activité -Plan d'action. | Nutritionniste | -% de réclamations -% d'incidents alimentaires -Conformité nutritionnelle | Avec tous les processus |

Annex 4 : RH-P01 Procédure de gestion des ressources humaines

But :

Cette procédure est établie afin des permettre à l'Hôpital CHAHIDS MAHMOUDI de maîtriser la gestion de sa ressource humaine, de manière à étoffer ses structures internes de savoir faire nécessaires à leurs bon fonctionnement.

Selon :

- ❖ QMENTUM INTENRATIONAL.
- ❖ ISO 7101 v 2023.
- ❖ ISO 9001 v 2015.
- ❖ ISO 14001 v 2015.
- ❖ ISO 45001 v 2018.
- ❖ Loi N° 90-11 relative aux relations de travail.

1. Domaine d'application :

Cette procédure s'applique à la gestion du personnel de toutes les activités gérées par l'hôpital CHAHIDS MAHMOUDI en tenant en considération ses parties intéressées.

2. Glossaire :

Compétence aptitude : à mettre en pratique des connaissances et des savoir-faire pour obtenir les résultats escomptés

Développement des personnes : fait d'encourager les employés à acquérir des compétences nouvelles ou approfondies, en créant des opportunités d'apprentissage et de formation ainsi que des circonstances favorables au déploiement des acquis

Savoir-faire : capacité acquise par apprentissage pour réaliser une tâche selon une attente spécifiée

Connaissance : capital personnel ou organisationnel permettant des décisions et une action efficaces en contexte

3. Corps de la procédure :

3.1. Gestion des recrutements

Cette procédure s'inscrit dans le cadre organisationnel du département gestion des ressources humaines de l'Hôpital CHAHIDS MAHMOUDI, qui promeut une culture de gouvernance efficiente basée sur le leadership participatif des structures internes. La direction générale a compris le **lien existant entre la stratégie de l'établissement, la performance des employés et la satisfaction de ses parties intéressées. Pour renforcer ce lien, elle se concentre donc de plus en plus sur l'acquisition de meilleurs talents et la fidélisation de ses collaborateurs tout au long de leur parcours professionnel.**

La gestion des talents au sein de l'Hôpital regroupe une séquence d'étapes bien définies et structurée permettant de gérer efficacement la ressource humaine depuis son recrutement jusqu'à son départ.

Une demande de recrutement du personnel est exprimé par les responsables des différentes structures internes de l'Hôpital pour remplacer un départ, faire grandir l'équipe de travail ou acquérir de nouvelles compétences nécessaires au bon fonctionnement du service. Une fois la demande de recrutement est établie, elle sera transmise à la direction des ressources humaines pour qu'elle soit traitées en concertation avec la direction générale, et prendre part de la décision à entreprendre pour traiter le besoin exprimé (formation, redéploiement ou recrutement en externe).

Pour la formation ou redéploiement en interne, l'ensemble des collaborateurs sont invité à déposer leur candidature pour le poste vacant en remettant au département des ressources humaines une fiche de doléance. Ces dernières seront traitées par la DRH pour garantir la correspondance des collaborateurs au profile recherché.

Pour le recrutement en externe, la direction des ressources humaines établi une offre d'emploi, sur la base du profile souhaité (exigences du poste), et la transmet à l'agence local d'emploi pour orienter les candidats répondant à ces exigences.

L'entretien d'embauche peut comprendre un test psychotechnique, un test écrit et/ou un entretien oral, il est maintenu avec le candidat pour comprendre ses motivations, évaluer ses compétences et s'assurer sa capacité à répondre par satisfaction aux exigences du poste sollicité. A l'issu de cet entretien d'embauche, les responsables de

structures ayant exprimé le besoin en recrutement, prennent la décision sur le maintien ou le rejet de la candidature.

La direction des ressources humaines veille sur la constitution du dossier administratif nécessaire à la déclaration du candidat au près de l'autorité compétente, et sur le dossier médical nécessaire pour certifier de son aptitude à accomplir les tâches qui lui seront confiées.

La direction des ressources humaine conclue le recrutement du candidat par la signature de son contrat de travail, établi conformément à la réglementation en vigueur, lui remettant ainsi une fiche de poste définissant ses tâches et responsabilités, et le règlement intérieur de l'hôpital CHAHIDS MAHMOUDI.

Avant de rejoindre son poste de travail, la nouvelle recrue doit assister à une séance d'induction (information à l'embauche) avec le département QHSE, prendre cognition des règles de sécurité qu'il doit respecter pour se prévenir des dangers aux quels il sera exposé.

Les nouvelles recrue sont soumises à une période d'essai définie dans leurs contrat de travail, durant cette période l'employé est accompagné et évalué par son responsable hiérarchique au cours de l'accomplissement de ses tâches. A la fin de la période d'essai, les responsables des structures présentent, au département des ressources humaines une fiche d'évaluation des nouvelles recrues sanctionnée par une décision de maintenir l'employé ou de mettre fin à sa relation de travail.

3.2. Gestion de carrière

3.2.1. Formation en continue

Le développement des compétences du personnel de l'Hôpital CHAHIDS MAHMOUDI est l'une des préoccupations de la direction générale, qui vise à acquérir de nouveaux savoir faire, nouvelles compétences et connaissances pour permettre d'améliorer la qualité des services fournis et aider les employés à accéder aux postes supérieurs (Voir RH-P02 Procédure de gestion des formations et sensibilisations).

3.2.2. Suivi médical des employés

Tel que préconisé par la réglementation en vigueur, l'Hôpital CHAHIDS MAHMOUDI soumet, obligatoirement, ses employés à des visites médicales régulières. Ces visites ont pour l'objet d'assurer l'aptitude des collaborateurs à exercer leurs activités professionnelles, d'une part, et de prévenir les maladies professionnelles, d'autre part

(voir RH-P03 procédure de gestion du suivi médical et prévention des maladies professionnelles).

3.2.3. Evolution et promotion du personnel

Pour faire le lien entre la gestion des compétences et le développement des collaborateurs, la direction générale de l'établissement CHAHIDS MAHMOUDI a compris que le développement de ses collaborateurs fait partie de la gestion des compétences et le personnel compétent a besoin de se développer. De ce fait, elle promeut les recrutements en internes pour permettre de motiver ses collaborateurs en leur offrant l'opportunité d'accéder aux postes supérieurs.

3.2.4. La gestion des congés de récupération

La gestion des congés de récupération est assurée par les responsables des structures, en tenant en compte de la disponibilité de l'effectif nécessaire pour le bon fonctionnement de leur service. Les employés sont tenus d'établir des demandes de congé de récupération qu'ils doivent faire approuver par leur responsable hiérarchique (sur Blue Kango), avant de les remettre à la direction des ressources humaines. Cette dernière procède au traitement de ces demandes de congés et établit le titre de congé pour l'employé.

3.2.5. Gestion des litiges (indifférents)

La direction générale de l'Hôpital, dans sa politique, vise à motiver les employés et à réduire leur niveau de stress dans l'optique de maîtriser les litiges, les conflits et les indifférents aux différents niveaux organisationnels de l'établissement.

Les litiges au sein de l'établissement regroupent les cas disciplinaires, la violence physique et/ou verbale, la négligence des procédures et notes de service, la désobéissance aux instructions du responsable hiérarchique, atteinte aux droits d'autrui, renoncement aux responsabilités et tâches attribuées, contraventions aux clauses contractuelles et du règlement intérieur de l'hôpital.

Les responsables hiérarchique peuvent soumettre les contrevenant, dans les cas cités ci-avant à un questionnaire auquel ils doivent répondre pour expliquer les raisons pour les quelles ils ont exprimé leur attitude inappropriée.

Le questionnaire sera remis à la direction des ressources humaines pour prendre part de l'ampleur du cas disciplinaire en question, et prend une décision sur le sors du

contrevenant tel que dicté dans la réglementation en vigueur. La direction générale approuve la sanction et veille à son application.

3.3. Gestion des démissions

Pour mettre fin à leur relation de travail avec l'hôpital, les employés peuvent remettre à la direction des ressources humaines une demande de démission dans laquelle ils sont tenu de mentionner le motif de la démission. Après l'accord de la direction générale de la démission, l'employé est assujetti à un préavis d'une durée déterminée dans son contrat de travail, passée cette période, la direction des ressources humaines établi une fiche STC (Solde de tout compte). L'employé doit passer dans l'ensemble des services de l'hôpital pour régulariser sa situation avant son départ.

4. Méthode

4.1. Gestion des ressources humaines

| Responsable | Activité |
|------------------------------------|---|
| Responsables des structures | 1. Expression du besoin en recrutement. |
| DRH | 1. Traitement de la demande de recrutement. |
| Direction générale | 2. Approbation de la demande de recrutement. 3. Prise de décision sur la nature du recrutement (interne ou externe). |
| DRH | 4. Communication de l'offre d'emploi. |
| Agence locale de l'emploi | 1. Orientation des candidats |
| Équipe d'entretien | 1. Entretien d'embauche |

| | |
|--|--|
| Direction des ressources humaines | <ol style="list-style-type: none"> 1. Veiller à la constitution du dossier administratif et du dossier médical du candidat. 2. Signature du contrat d'embauche |
| Département QHSE | <ol style="list-style-type: none"> 1. Induction QHSE pour la nouvelle recrue. |
| Responsables des structures | <ol style="list-style-type: none"> 1. Orientation et accompagnement au poste (période d'essai). |

4.2. Gestion des congés de récupération

| Responsable | Activité |
|--|---|
| Employés | <ol style="list-style-type: none"> 1. Demande de congé de récupération. |
| Responsables de structures | <ol style="list-style-type: none"> 1. Approbation de la demande de congé de récupération. |
| Direction des ressources humaines | <ol style="list-style-type: none"> 1. Traitement de la demande de congé de récupération. 2. Établissement du titre de congé. 3. Approbation du titre de congé. |

4.3. Gestion litiges (indifférents)

| Responsable | Activité |
|------------------------------------|---|
| Responsables des structures | <ol style="list-style-type: none"> 1. Présentation du questionnaire au contrevenant. |
| Employés | <ol style="list-style-type: none"> 1. Répondre au questionnaire |

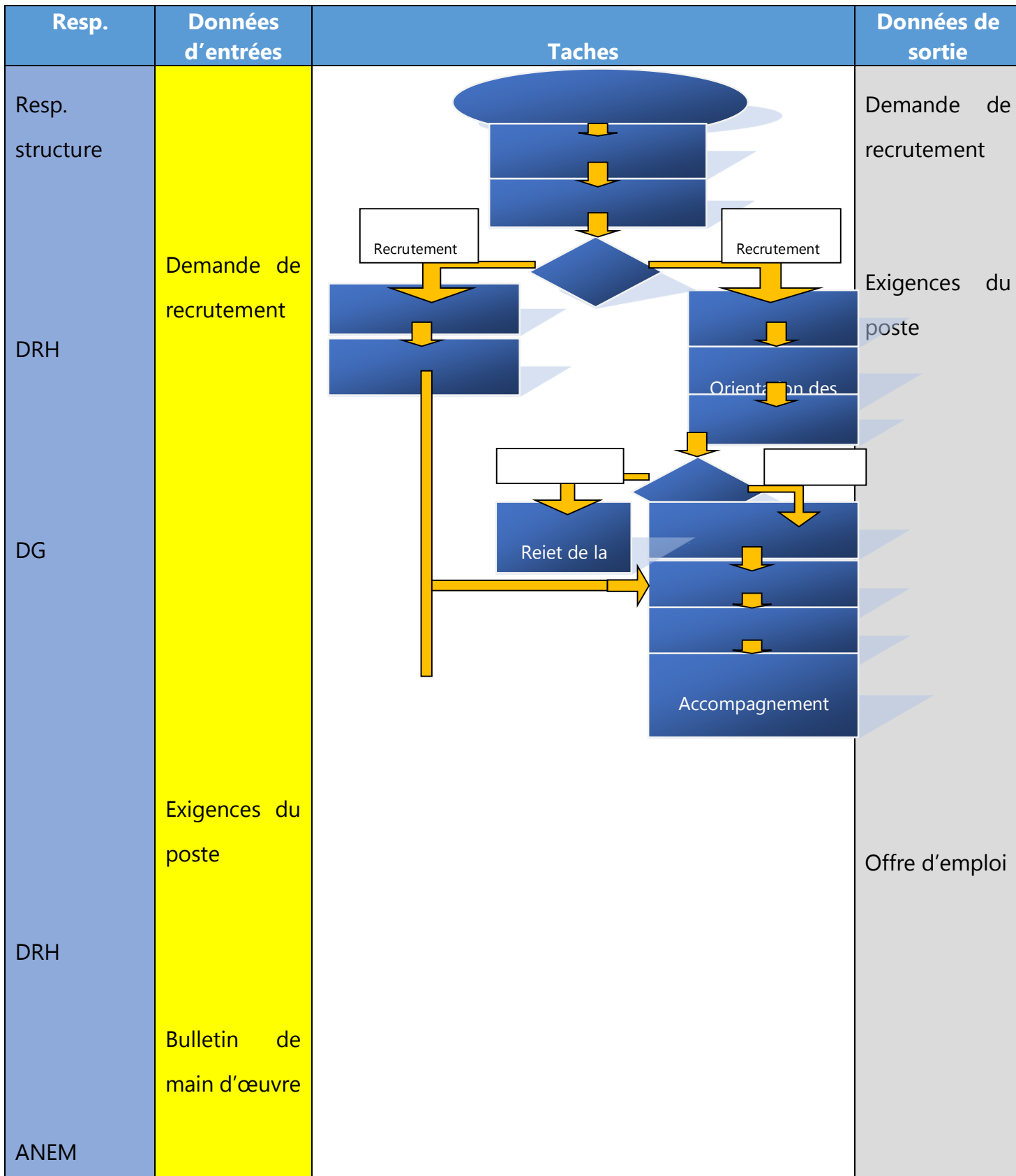
| | |
|---|--|
| Responsables des structures | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mentionner un avis préliminaire sur le litige. 2. Transmission du questionnaire à la direction des ressources humaines. |
| Direction des ressources humaine | <ol style="list-style-type: none"> 1. Traitement du questionnaire. 2. Prendre la décision sur la sanction à entreprendre tel que dicté par la réglementation en vigueur. |

4.4. Gestion des démissions

| Responsable | Activité |
|--|---|
| Employé | <ol style="list-style-type: none"> 1. Établir une demande de démission. |
| Direction des ressources humaines | <ol style="list-style-type: none"> 1. Traitement de la demande de démission. |
| Direction générale | <ol style="list-style-type: none"> 1. Approbation de la demande de démission. |
| Direction des ressources humaines | <ol style="list-style-type: none"> 2. Fixer la période de préavis. 3. Établir une fiche solde de tout compte. |
| Employé | <ol style="list-style-type: none"> 1. Régularisation de la situation vis-à-vis des de l'établissement. |
| Direction des ressources humaines | <ol style="list-style-type: none"> 1. Établissement du certificat de travail |

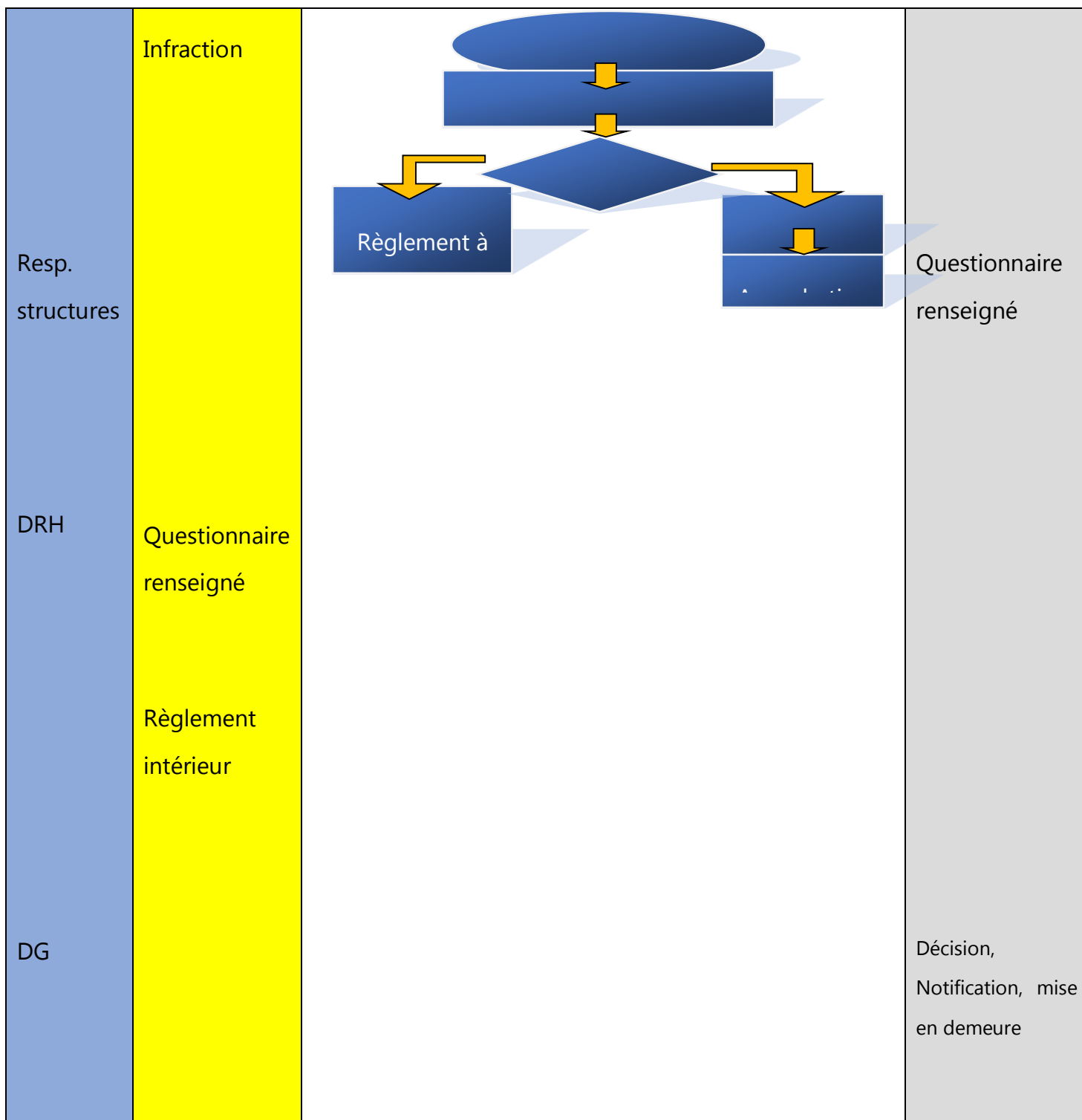
5. Logigramme :

5.1. Logigramme de gestion des recrutements



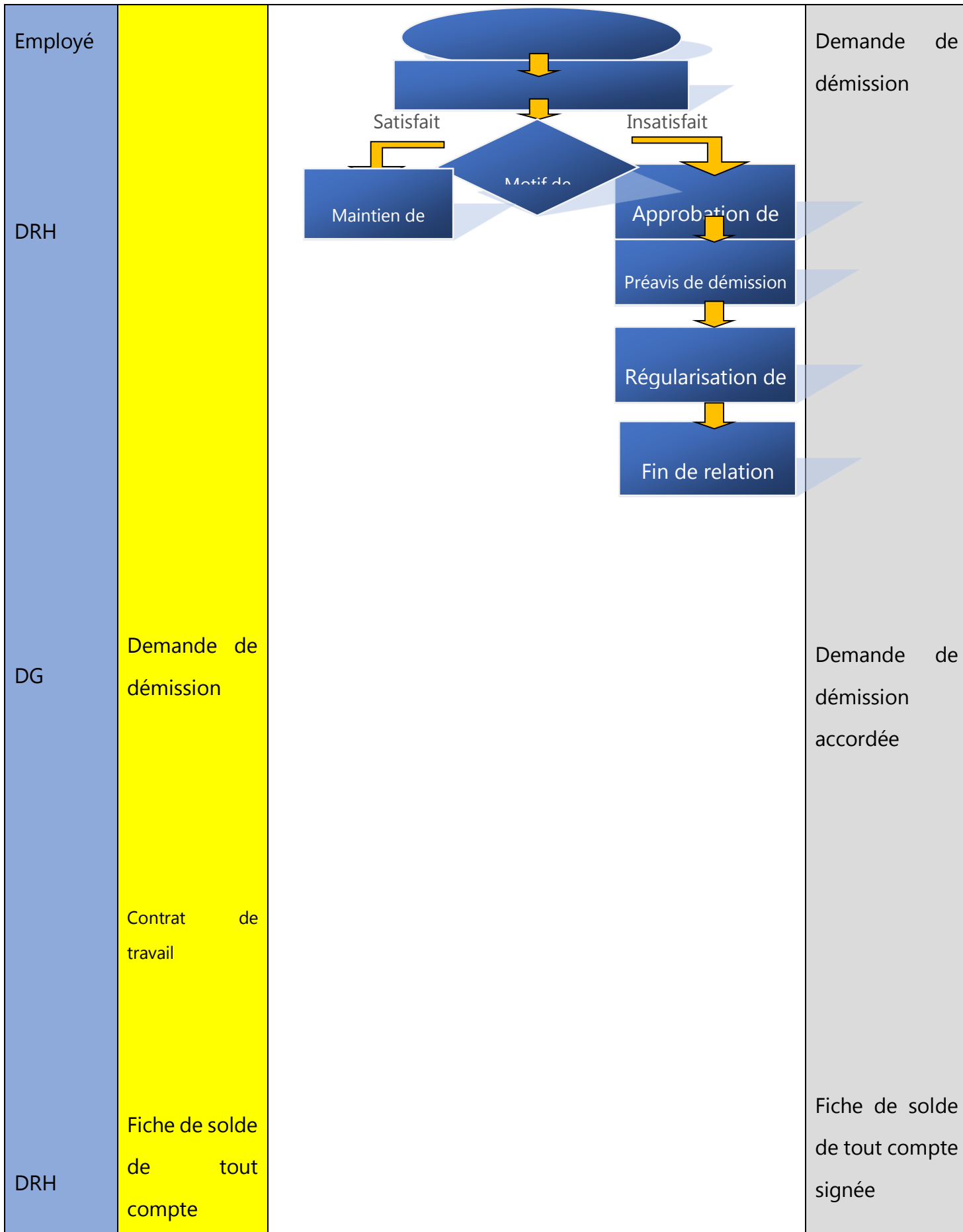
Annexes

| | | | |
|--------------------|-----------------------|--|-------------------------------------|
| Équipe d'entretien | Cv du candidat | | Fiche de test à candidat |
| DRH | Dossier administratif | | -Certificat d'aptitude |
| Candidat | Dossier médical | | -Déclaration CNAS |
| DG | | | -Contrat de travail |
| Département QHSE | | | -Fiche de poste |
| Resp. structures | | | -Fiche d'induction |
| | | | -Fiche d'évaluation période d'essai |



5.4. Logigramme gestion des démissions

| Resp. | Données d'entrées | Taches | Données de sortie |
|-------|-------------------|--------|-------------------|
|-------|-------------------|--------|-------------------|



| | | | |
|--|--|--|-----------------------|
| | | | Certificat de travail |
|--|--|--|-----------------------|

Annex 5 : RH-P01E01 Fiche de poste RESPONSABLE MOYENS GENERAUX

| |
|-----------------------------|
| INTITULE DU POSTE |
| RESPONSABLE MOYENS GENERAUX |

| | |
|---------------------------|-------------------------|
| RATTACHEMENT HIERARCHIQUE | DIRECTION D’AFFILIATION |
| | |

| | |
|-------------------------|--|
| PROFILE DU POSTE | CADRE |
| RATTACHEMENT DEPENDANTS | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Magasinier ▪ Chargé moyens généraux |

| EXIGENCES DU POSTE | | |
|--|--|---|
| COMPETENCE & APTITUDE | DIPLÔME & ATTESTATION | EXPERIENCE |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Maitrise de l'outil informatique ▪ Gestion du stress. ▪ Assiduité et bonne communication. ▪ Disponibilité et réactivité | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Master en sciences de gestion, ou diplôme équivalent. ▪ | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cinq (05) ans et plus |

| LOCALISATION DU POSTE | REGIME DE TRAVAIL | INTERIMAIRE DU POSTE |
|-----------------------------|----------------------------|----------------------|
| Hôpital CHAHIDS MAHMOUDI | Voir le contrat de travail | |

| RÔLES ET RESPONSABILITES |
|---|
| <p>1. Responsabilités principales</p> <p>1.1. Assure l'approvisionnement des différentes structures en ressources nécessaires à leur bon fonctionnement.</p> <p>1.2. Optimiser les couts financiers opérationnels.</p> <p>1.3. Assurer la maitrise des fournisseurs.</p> <p>2. Responsabilités générales</p> <p>2.1. Adopter un respect et un comportement correct à l'égard de ses supérieurs hiérarchiques, personnel, patients et envers l'ensemble des usagers de l'hôpital.</p> <p>2.2. Préserver de bonnes lignes de communication avec les patients, familles des patients et tout le personnel de l'hôpital.</p> <p>2.3. Prendre part de ses engagements contractuels et respect du règlement intérieur et de la législation en vigueur.</p> |

- 2.4. Faire preuve d'assertivité lors de l'accomplissement de ses tâches et prévenir toute forme de violence au travail.
- 2.5. Signaler à la hiérarchie toute forme de violence, harcèlement, abus constatés lors de l'accomplissement de ces tâches.
- 2.6. Signaler à son responsable hiérarchique tout évènement indésirable, accident et incident pouvant avoir un impact sur la santé et la sécurité individuelle, collaborateurs et tout usagé de l'hôpital.
- 2.7. Accomplir les consignes et les instructions assignés par son responsable hiérarchique.
- 2.8. Veiller à la préservation du secret médical et à la confidentialité des informations internes à l'établissement.
- 2.9. Adhérer à la politique interne de l'établissement et contribuer à l'atteinte des objectifs escomptés.
- 2.10. Veiller au respect des procédures d'hygiène, sécurité et environnementales établies dans le cadre de la mise en place du système de management de l'hôpital.
- 2.11. Assister aux séances de formations mise en œuvre au sein de l'établissement dans le cadre de l'amélioration des compétences.

3. Taches spécifiques (non exhaustives)

- 3.1. Organiser, coordonner, optimiser et superviser les activités d'achats
- 3.2. Répartir les ressources et moyens liés à l'activité (humains, techniques et matériels)
- 3.3. Piloter, animer, communiquer et motiver une équipe de professionnels.
- 3.4. Mettre en place des supports et procédures pour gérer les demandes des services.
- 3.5. Enregistrer et traiter les non conformités liés à la demande et à la réalisation de prestation de service.
- 3.6. Satisfaire le besoin de l'entreprise en ressources nécessaire au bon fonctionnement des services.
- 3.7. Superviser la réception, le traitement, la planification et la répartition des demandes de transports en fonction des ressources humaines et matérielles.
- 3.8. Coordonner et suivre la prise en charge des prestations internes et/ou externes
- 3.9. Communiquer avec les responsables de secteur sur les délais et la nature des commandes
- 3.10. Organiser le contrôle des approvisionnements et la distribution des produits.
- 3.11. Gérer, organiser, optimiser les stocks : contrôler régulièrement les dysfonctionnements dans la gestion
- 3.12. Réaliser régulièrement des inventaires de stocks et cerner les écarts.
- 3.13. Définir la politique en matière d'achats, selon les domaines (produits, services, prestations, services généraux.)
- 3.14. Optimiser les processus d'achat et d'approvisionnement

- 3.15. Effectuer une veille régulière sur les nouveaux outils et fournisseurs
- 3.16. Piloter le processus d'approvisionnement et atteindre les objectifs QHSE.
- 3.17. Présenter à la direction générale les tableaux comparatifs des offres pour toutes les demandes d'approvisionnement.
- 3.18. Établir les cahiers des charges et/ou consultation afin de sélectionner les prestataires et fournisseurs susceptibles de répondre aux exigences de HCM.
- 3.19. Négocier avec les fournisseurs et définir les modalités du contrat (tarifs, délais de livraison, remises, ristournes...etc).
- 3.20. Prendre en charge les échanges et le suivi quotidien des fournisseurs et sous-traitants
- 3.21. Sélection et évaluation des fournisseurs en fonction de leur performance et conformité.
- 3.22. Mettre en place avec les fournisseurs sélectionnés un plan d'approvisionnement
- 3.23. Gérer et optimiser les flux et les stocks de matières premières
- 3.24. Réceptionner et vérifier les commandes, après réception
- 3.25. Assure la mesure de la performance du service : indicateurs de performance, objectifs, risques et opportunités.
- 3.26. Réaliser le reporting des états de l'approvisionnement
- 3.27. Élaborer un planning d'approvisionnement et veiller à son exécution.
- 3.28. Instaurer une politique d'approvisionnement pour l'entreprise et veiller à sa vulgarisation d'application.
- 3.29. Veillez au respect des consignes QHSE.

4. Autres informations (Conditions de travail, risques...etc.)

4.1. Travail sur écran

4.2. Stress et pression de travail

| APPROBATION | |
|---|---|
| <p>L'intéressé,</p> <p>Lieu : Tizi ouzou</p> <p>Date :</p> <p>Nom & Prénom :</p> | <p>La Direction des Ressources Humaines,</p> |

Annexes

| | |
|--|--|
| Signature : <i>(avec la mention lu et accepté)</i> | |
|--|--|

Nb : Ce document doit être établi en deux (02) exemplaires, un exemplaire sera remis à l'employé et un autre sera archivé dans son dossier administratif.

Annex 6 : RH-P01E01 Fiche de poste QHSE MANAGER

| INTITULE DU POSTE |
|-------------------|
| QHSE MANAGER |

| RATTACHEMENT HIERARCHIQUE | DIRECTION D’AFFILIATION |
|---------------------------|-------------------------|
| Direction Générale | Direction QHSE |

| PROFILE DU POSTE | Cadre |
|-------------------------|---|
| RATTACHEMENT DEPENDANTS | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsable HSE ▪ Responsable Qualité ▪ Qualificienne ▪ Responsable d’hygiène ▪ Assistant HSE ▪ Chef de service SECURITE |

| EXIGENCES DU POSTE | | |
|--|--|---------------|
| COMPETENCE & APTITUDE | DIPLÔME & ATTESTATION | EXPERIENCE |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse des risques. ▪ Bonne expression orale et écrite ▪ Prise de décision et orientation ▪ Leadership et gestion des équipes. ▪ Maitrise de l’outil informatique et bureautique. ▪ Maitrise des standards HSE et de la réglementation en vigueur. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diplôme universitaire MASTER (BAC +5) ▪ Attestation de certification NEBOSH ou diplôme équivalent. ▪ Attestation de formation sur la gestion des risques au travail ▪ Attestation de formation HACCP ▪ Attestation de formation ISO (9001, 14001, 45001) | Cinq (05) ans |

| LOCALISATION DU POSTE | REGIME DE TRAVAIL | INTERIMAIRE DU POSTE |
|-----------------------|---------------------------------------|----------------------|
| Hôpital MAHMOUDI | CHAHIDS Voir le contrat de travail | Responsable HSE |

RÔLES ET RESPONSABILITES

5. Responsabilités principales

- 5.1. **Élaborer et veiller à la mise en œuvre de la politique QHSE de l'Hôpital conjointement avec la direction générale**
- 5.2. **Assurer la planification, déploiement, surveillance et amélioration du système de management de l'Hôpital.**
- 5.3. **Assurer le fonctionnement et la surveillance des processus identifiés dans le cadre de la mise en œuvre du système de management de l'Hôpital**

6. Responsabilités générales

- 6.1. Adopter un respect et un comportement correct à l'égard de ses supérieurs hiérarchiques, personnel, patients et envers l'ensemble des usagers de l'hôpital.
- 6.2. Préserver de bonnes lignes de communication avec les patients, familles des patients et tout le personnel de l'hôpital.
- 6.3. Prendre part de ses engagements contractuels et respect du règlement intérieur et de la législation en vigueur.
- 6.4. Faire preuve d'assertivité lors de l'accomplissement de ses tâches et prévenir toute forme de violence au travail.
- 6.5. Signaler à la hiérarchie toute forme de violence, harcèlement, abus constatés lors de l'accomplissement de ces tâches.
- 6.6. Signaler à son responsable hiérarchique tout évènement indésirable, accident et incident pouvant avoir un impact sur la santé et la sécurité individuelle, collaborateurs et tout usagé de l'hôpital.
- 6.7. Accomplir les consignes et les instructions assignés par son responsable hiérarchique.
- 6.8. Veiller à la préservation du secret médical et à la confidentialité des informations internes à l'établissement.
- 6.9. Adhérer à la politique interne de l'établissement et contribuer à l'atteinte des objectifs escomptés.

- 6.10. Veiller au respect des procédures d'hygiène, sécurité et environnementales établies dans le cadre de la mise en place du système de management de l'hôpital.
- 6.11. Assister aux séances de formations mise en œuvre au sein de l'établissement dans le cadre de l'amélioration des compétences.

7. Taches spécifiques (non exhaustives)

- 7.1. Identifier les processus nécessaires à la mise en œuvre du système de management de l'Hôpital.
- 7.2. Identification des enjeux internes et externes nécessaires à l'orientation stratégique de l'hôpital.
- 7.3. Veiller à l'identification des obligations de conformité et les vulgariser.
- 7.4. Formation des pilotes processus aux disposition normatives et légales applicables.
- 7.5. Assurer la mise en œuvre des procédures nécessaires au système de management.
- 7.6. Promouvoir la politique QHSE et vulgariser la culture QHSE au sein de l'établissement.
- 7.7. Rendre compte à son supérieur hiérarchique du fonctionnement du système de management QHSE et de tout besoin d'amélioration.
- 7.8. Assurer la mise en œuvre du programme de formations et sensibilisations.
- 7.9. Assurer la mise en œuvre du programme d'inspections QHSE au niveau de l'établissement.
- 7.10. Préserver de bonnes lignes de communication avec les parties intéressées.
- 7.11. Veiller au respect des consignes QHSE et des procédures de l'entreprise.
- 7.12. Initier les actions correctives pour remédier aux non conformités constatées.
- 7.13. Communication et vulgarisation de la politique QHSE de l'Hôpital
- 7.14. Assurer une veille permanente sur la réglementation et législation en vigueur
- 7.15. Assurer la planification, la mise en œuvre et la surveillance des activités QHSE au sein de l'Hôpital.
- 7.16. Contribuer au développement des compétences du personnel dépendant.
- 7.17. Identification des non conformités entravant le bon fonctionnement du système de management et assurer le suivi de l'efficacité des actions engagées.
- 7.18. Effectuer le reporting sur les indicateurs de performance QHSE, analyser les statistiques, interpréter les écarts objectifs/résultats, coanimer les revues de direction, rédiger les bilans QHSE et le rapport annuel d'activité.
- 7.19. Planifier les exercices de simulation d'urgences et participer à leur réalisation.
- 7.20. Élaborer et présenter la revue de direction et les actions d'amélioration y afférent.

8. Autres informations (Conditions de travail, risques...etc.)

8.1. Capacité à intervenir de jour comme de nuit si nécessaire.

APPROBATION

L'intéressé,

Lieu : Tizi ouzou

Date :

Nom & Prénom :

Signature : *(avec la mention lu et accepté)*

**La Direction des
Ressources Humaines,**

Nb : Ce document doit être établi en deux (02) exemplaires, un exemplaire sera remis à l'employé et un autre sera archivé dans son dossier administratif.

Annex 7 : Livret d'accueil Hôpital CHAHIDS MAHMOUDI

Livret d'accueil de l'hôpital CHAHIDS MAHMOUDI



Sommaire

1. Plan de l'établissement

2. Présentation de l'hôpital CHAHIDS MAHMOUDI :

- ✓ Nos missions / vision / valeurs
- ✓ Nos offres de soins
- ✓ Les professionnels
- ✓ Notre démarche qualité et gestion des risques

3. Votre admission

4. Votre Séjour :

- ✓ Identitovigilance
- ✓ Participer à la lutte contre les infections nosocomiales
- ✓ Chambres
- ✓ Visites
- ✓ Linge
- ✓ Wifi
- ✓ Appel infirmières
- ✓ Télévision
- ✓ Diététique-Restauration
- ✓ Médicaments
- ✓ Les frais de séjours

5. Vos droits :

6. Vos responsabilités :

7. Vivre ensemble :

- ✓ Le bruit et le respect d'autrui
- ✓ Lutte anti-tabac
- ✓ La bientraitance
- ✓ Par mesure d'hygiène
- ✓ Sécurité Incendie

8. Votre Sortie :

- ✓ Avant de quitter l'établissement
- ✓ Evaluation de votre satisfaction
- ✓ Obtenir ces documents médicaux

1. Plan de l'établissement :

2. Présentation de l'hôpital CHAHIDS MAHMOUDI :

Inauguré en 2016 avec une structure spécialisée en traitement des pathologies cancéreuses. Notre Établissement Hospitalier Privé pluridisciplinaire est doté d'un concept novateur dans le domaine de la prise en charge des patients de part sa méthodologie de diagnostic et de traitement de pathologies, basé sur une approche multidisciplinaire et multimodale intégrée.

Notre objectif est de prodiguer des soins de qualité et de conférer au malade, l'écoute, l'attention, le confort, le suivi et la sécurité optimale nécessaire à sa prise en charge de son admission jusqu'à son départ.

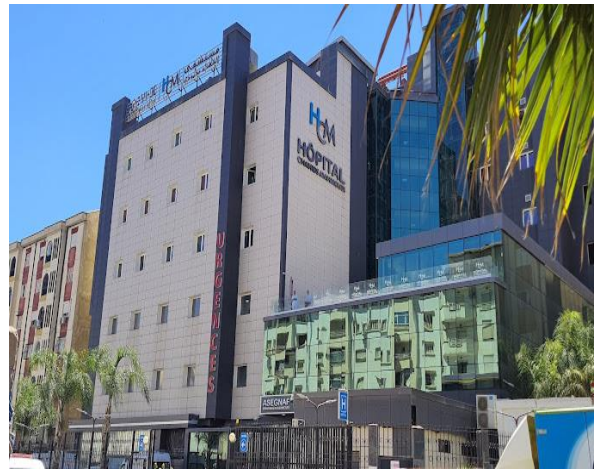
Nos missions :

Nous avons pris cognition de la sensibilité du domaine d'activité dans lequel nous exerçons, nous nous engageons à fournir en permanence des soins de qualité et une prise charge de sécurisée pour nos patients, conformément à leurs exigences et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Notre vision :

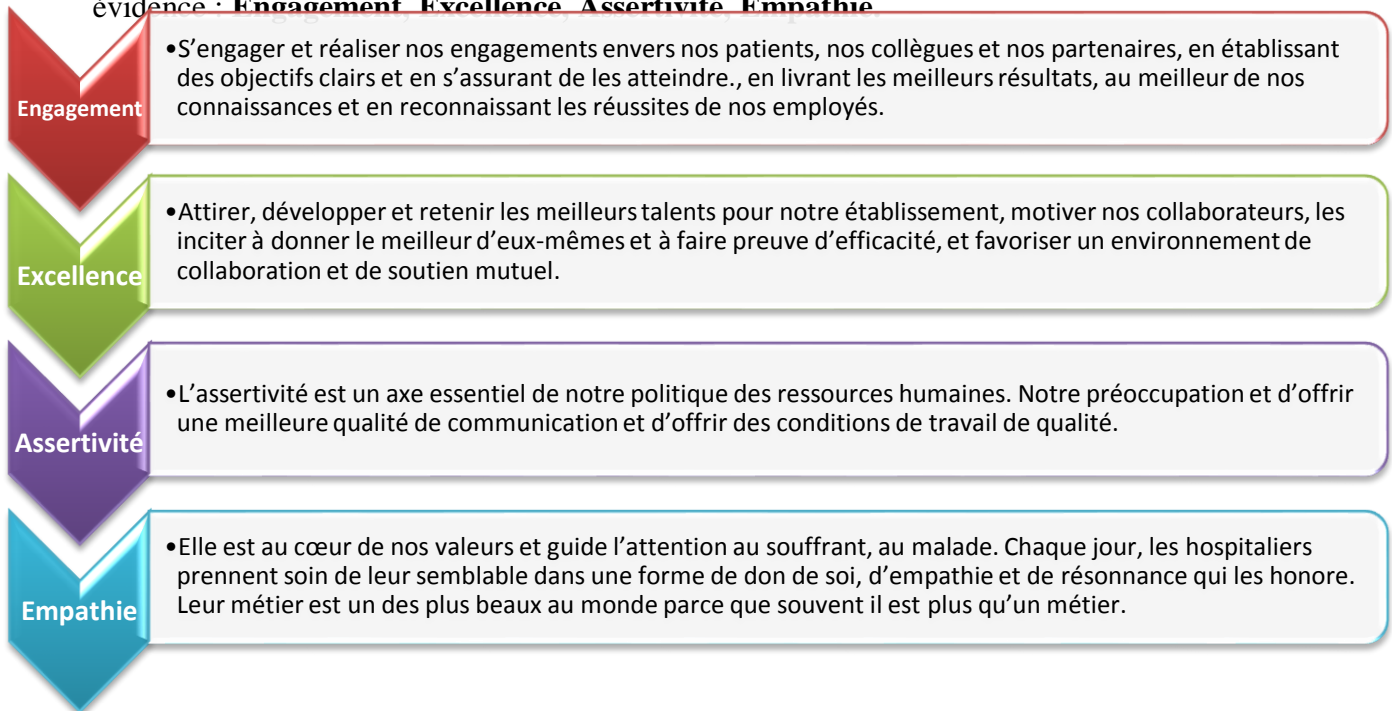
De part notre évolution dans le domaine de la santé, nous aspirons à devenir la référence en matière de fourniture de soins et prise en charge médicale des patients.

Nos valeurs :



Annexes

Dans notre démarche managériale, nous souhaitons harmoniser les conduites et les pratiques adoptées au sein de notre entité afin de converger vers l'amélioration continue, d'une part. Et de susciter l'esprit d'appartenance des collaborateurs et des patients, d'autre part, en mettant en évidence : **Engagement Excellence Assertivité Empathie**



Nos offres de soins :

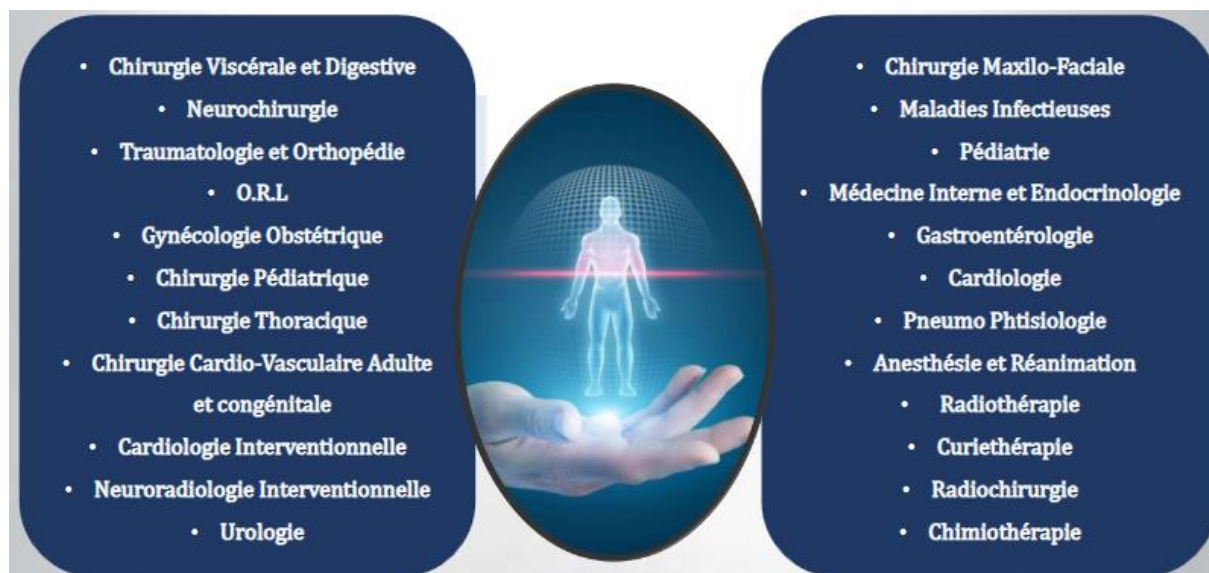
Nos offres de soins reposent sur un plateau technique performant, comprenant les services sous cités :

**Urgences Médico Chirurgicales
Multidisciplinaires**

Pôle diagnostique



Pôle traitement



Les professionnels :

De nombreux professionnels exercent leur activité à l'hôpital CHAHIDS MAHMOUDI, un badge floquer sur leur tenue vous permet de les identifier :

- ✚ **Personnel médical** : Ce sont les chirurgiens, médecins anesthésistes réanimateurs, médecins généralistes, radiothérapeutes-oncologue, oncologues, pneumologues, gastro-entérologue, urologues, cardiologues, pharmaciens.

- + **Responsable des soins et du personnel soignant** : organise l'activité paramédicale, anime et coordonne les services de soins, en veillant à la sécurité et à la qualité des soins
- + **Surveillant médical** : Organise l'activité paramédicale de son service, veille à la qualité et sécurité de votre prise en charge
- + **Kinésithérapeute** : Prend en charge votre rééducation
- + **Infirmier(e) /aide-soignant(e)** : Réalise les soins afin de maintenir ou de restaurer la santé de la personne et l'accompagner. Participe à la prévention et au traitement
- + **Auxiliaire de puériculture** : Prend en charge le nouveau-né et conseille la maman
- + **Manipulateur en électroradiologie médicale** : Réalise des investigations à partir d'appareils de radiologie, d'IRM et de Scanner. Il agit également en radiothérapie pour soigner des cancers.
- + **Brancardier** : Assure le transport des patients
- + **Personnel administratif/ Hôteliers/ Techniques** : Participe à votre prise en charge

Notre démarche qualité et gestion des risques :

Soucieux de favoriser l'amélioration continue des conditions de prise en charge des patients, l'hôpital CHAHIDS MAHMOUDI est engagé dans un processus d'accréditation de sa démarche continue d'amélioration de la qualité des soins et des prestations offerts. L'enjeu est de garantir d'une part, des soins personnalisés aux besoins des patients et d'autre part, d'optimiser la sécurité des personnes et des biens.

Nos missions sanitaires et nos valeurs nous obligent à une plus grande responsabilité et un devoir d'exemplarité. L'hôpital CHAHIDS MAHMOUDI a donc fait le choix de centrer sa politique qualité et gestion des risques autour de deux dimensions essentielles : **une gestion hospitalière efficiente, un établissement hospitalier socialement intégré.**

Cette stratégie s'appuie sur une démarche qualité et sécurité structurée, directement liée à notre démarche de gestion de risques, en cohérence avec notre projet d'établissement et les orientations stratégiques de l'hôpital CHAHIDS MAHMOUDI.

Afin de concrétiser cette politique, la direction de l'établissement s'engage :

- 1) Garantir **une amélioration continue de la qualité et de la sécurité des soins** en impliquant les usagers et leurs familles ;
- 2) Être à l'écoute de nos patients et de leur entourage, en assurant **le respect de leurs droits** ;
- 3) Promouvoir **l'éthique organisationnelle, clinique et de recherche** ;
- 4) Créer une véritable dynamique dans **l'évaluation et l'amélioration de nos pratiques professionnelles** ;

- 5) Encourager et développer les programmes de **Développement Professionnel Continu** ;
- 6) Construire une **gestion des risques** accès sur **la prévention** et garantir le plus **haut niveau de sécurité** à nos patients ;
- 7) Faire du **retour d'expérience** le socle de notre **culture de qualité et de sécurité des soins** ;
- 8) S'appuyer sur **la pluriprofessionnalité** et **l'expérience des équipes** pour développer la culture sécurité ;
- 9) Garantir le **strict respect des mesures d'hygiène** et **prévenir les infections nosocomiales/ Infections liées aux Soins** ;
- 10) Promouvoir **la bientraitance** et offrir **des soins personnalisés** au plus près des attentes des patients ;
- 11) Garantir le **bon usage des médicaments et des dispositifs médicaux** ;
- 12) Mettre en place les moyens techniques, humains, financiers et organisationnels permettant une **amélioration continue de la qualité des soins** ;
- 13) Offrir une **qualité de travail** et des conditions permettant au personnel d'être au plus près des patients et d'exprimer au mieux ses **compétences** ;
- 14) Se conformer aux **exigences légales et réglementaires**, contractuelles ou autres identifiées.

3. Votre admission :

Un certain nombre de formalités sont à accomplir lors de votre arrivée dans l'établissement, dont l'objectif est de s'assurer de votre identité afin de sécuriser votre prise en charge.

Pour la constitution de votre dossier et la prise en charge de vos frais d'hospitalisation, vous devrez présenter au service de l'accueil les documents suivants en cours de validité :

- ✓ **Une pièce d'identité** : carte d'identité, passeport, carte de séjour, permis de conduire ;
- ✓ **Votre carte Chiffa** ;
- ✓ **Votre attestation de prise en charge médicale par votre mutuelle santé** ;
- ✓ **Tout autre document de prise en charge ou à caractère médical utile pour votre prise en charge et notamment** :
 - **Les coordonnées de votre médecin traitant, carnet de santé, etc.**

Les documents administratifs supplémentaires à fournir dans certains cas particuliers :

- ✓ **Livret de famille**
- ✓ **Étrangers non citoyens Algérien** : la prise en charge est délivrée par un organisme de votre pays ou par l'ambassade.

Remarque :

Il vous est conseillé de **ne conserver que les objets et effets personnels strictement utiles à votre hospitalisation et de remettre vos objets de valeur à votre famille ou vos proches.**

Toutefois, si vous avez sur vous des objets de valeur ou des moyens de paiement, un inventaire sera réalisé. Nous vous invitons à les remettre à la chargée des admissions qui la déposera dans un coffre prévu à cet effet.

Si vous décidez de conserver des objets de valeur durant votre séjour, l'établissement déclinera toute responsabilité en cas de perte, de vol ou de détérioration.

4. Votre séjour :

L'identitovigilance :

Pour prévenir les événements indésirables liés aux erreurs d'identité, l'hôpital CHAHIDS MAHMOUDI a défini une procédure d'identitovigilance. Elle est appliquée par les soignants avant la réalisation de tout acte. Ainsi, les soignants sont amenés à vous demander de décliner votre identité, éventuellement plusieurs fois par jour.

L'équipe hospitalière est constituée de divers professionnels qui s'occupent de vous et doivent être sûrs de votre identité. Il y va de votre sécurité, de votre confort mais aussi de notre efficacité. Votre identité (carte d'identité, passeport) vous est demandée dès votre arrivée au service des admissions ou bien aux box d'enregistrement.

Un bracelet d'identification est posé à tous les patients hospitalisés, bracelet conservé jusqu'à la sortie.

Participer à la lutte contre les infections nosocomiales :

L'hôpital est un lieu de soins, mais c'est aussi un lieu à risque, tout particulièrement pour les patients les plus fragilisés par leur maladie ou leur traitement.

Le renforcement de la sécurité des soins vis-à-vis du risque infectieux est, bien sûr, une véritable priorité pour tous les professionnels de notre établissement, et les équipes conjuguent leurs efforts pour éviter, autant que possible, la survenue des infections.

Annexes

Vous pouvez, en tant que patient hospitalisé ainsi que vos proches, contribuer activement à la prévention des infections en respectant certaines consignes d'hygiène (lavage des mains, utilisation des solutions hydro-alcooliques disponibles dans les chambres et couloirs...).

Médicaments :

Veillez apporter vos dernières ordonnances ainsi qu'une boîte de chaque médicament que vous prenez habituellement. Informez le médecin des médicaments que vous utilisez sans ordonnance (automédication, complément alimentaire, phytothérapie, etc.). Pendant votre hospitalisation, il est impératif de ne pas prendre les médicaments de votre traitement habituel apportés de chez vous sans l'autorisation préalable du médecin de l'unité.

Chambres :

Les chambres disposent d'une salle de bain (toilettes, douche) et sont équipées de téléphone et d'une télévision.

Les chambres individuelles sont attribuées selon les disponibilités moyennant un supplément.

Si la présence d'un proche est souhaitable et bénéfique, un hébergement peut être proposé. Les modalités d'attribution sont consultables dans la fiche d'admission.

Visites :

Les visites sont autorisées tous les jours de 13h à 14h.

Le respect des horaires est indispensable à la qualité des soins et au bien-être des patients.

Linge :

Pour votre séjour, prévoyez du linge de toilette ainsi que le nécessaire de toilette.

Wifi :

L'hôpital CHAHIDS MAHMOUDI met gracieusement à disposition un réseau WIFI. Les modalités de connexion vous seront communiquées à l'accueil.

Appel infirmières :

Toutes les chambres d'hospitalisation disposent d'un appel infirmières permettant aux patients de faire appel au personnel infirmier à accès direct.

Annexes

Télévision :

Toutes les chambres disposent d'un téléviseur couleur.

Diététique et restauration :

Petit déjeuner : à partir de 7h

Déjeuner : à partir de 11h 30

Goûter : à partir de 15h

Dîner : à partir de 18h30

Une diététicienne est chargée de composer et d'équilibrer les menus. Une attention particulière sera portée aux personnes nécessitant une alimentation adaptée à leur état de santé sur prescription médicale. La diététicienne pourra vous rencontrer pendant le séjour pour un bilan et des conseils nutritionnels. Dans la mesure du possible, la composition des repas respectera vos préférences alimentaires

Les repas sont préparés au sein de notre établissement.

Les frais de séjour :

Le séjour dans un établissement Hospitalier privé de santé est payant.

Si vous possédez une attestation de prise en charge de votre mutuelle santé et/ou de votre sécurité sociale (CNAS/CASNOS), nous vous demandons de bien vouloir vous rapprocher auprès de notre service des conventions qui se situe au niveau de l'accueil de l'établissement.

5. Vos droits :

Pendant toute la durée du séjour, l'hôpital CHAHIDS MAHMOUDI s'engage à protéger et respecter vos droits :

- ✓ **Le droit à la protection et au respect de la vie privée**
- ✓ **La confidentialité :**

Annexes

L'équipe hospitalière a le devoir de vous accueillir, de vous soigner avec sollicitude et égard et de respecter en permanence la discrétion professionnelle vous concernant, non seulement pendant les heures de travail, mais également en toutes circonstances.

Vous-même avez une obligation de discrétion et de confidentialité envers les autres patients du service et le personnel pendant votre séjour et après votre sortie de l'hôpital.

Vous avez la possibilité de demander la confidentialité de votre séjour. Dans ce cas, aucun renseignement, même téléphonique, concernant votre présence dans l'établissement ne sera donné.

- ✓ **Le droit d'avoir accès au dossier médical**
- ✓ **Droit à l'information et au consentement éclairé :**

Le patient a droit à une information intelligible, claire et loyale, comme rappelé par la charte de la personne hospitalisée. Cette information qui s'adresse en priorité au patient, peut porter sur les soins, les frais engagés ou les événements indésirables qui se seraient éventuellement produits au cours de la prise en charge.

Par ailleurs, le patient doit pouvoir exprimer son consentement avant la réalisation de tout acte médical. Ce consentement doit être libre et éclairé, notamment par l'information donnée en amont par le professionnel.

La famille ou les proches des personnes hospitalisées qui souhaitent rencontrer le médecin pourront prendre rendez-vous auprès de son secrétariat médical.

- ✓ **Droit à la qualité des soins**
- ✓ **Droit au refus de soins**
- ✓ **Droit à la continuité des soins**
- ✓ **Droit de choisir librement son médecin et établissement de santé**
- ✓ **Droit de porter plainte :**

Dans son orientation centrée sur l'amélioration de la satisfaction de ses parties intéressées en générale et de ses patients et leurs familles en particulier, L'Hôpital CHAHIDS MAHMOUDI s'engage à prendre part de ses obligations et responsabilités pour traiter rapidement les doléances et avec efficacité les réclamations formalisées.

Pour ce faire, l'établissement a mis à votre disposition, dans vos chambres, un code QR pour recevoir vos doléances et réclamations.

Annexes

Vos doléances et réclamations peuvent être aussi exprimées via :

- Un registre de doléance disposé au niveau de l'accueil de chaque service de l'établissement.
- Par le biais d'appel téléphonique au numéro du standard de notre établissement (Tél : 026 11 00 65).

Une fois reçu, votre plainte et réclamation sera consultés par notre service qualité.

6. Vos responsabilités :

- ✓ **Responsabilité de fournir des informations** : Le patient doit fournir des informations complètes et exactes sur son état de santé.
- ✓ **Responsabilité de respecter les prescriptions médicales** : Le patient doit suivre les recommandations et prescriptions de son médecin.
- ✓ **Responsabilité de coopérer avec les professionnels de santé** : Le patient doit collaborer avec les professionnels de santé pour le bon déroulement des soins.
- ✓ **Responsabilité de respecter les règles de l'établissement de santé** : Le patient doit se conformer aux règlements, procédures et instructions de l'hôpital CHAHIDS MAHMOUDI.
- ✓ **Responsabilité de signaler tout changement d'état de santé** : Le patient doit informer son médecin de tout changement dans son état de santé.

7. Vivre ensemble :

Le Bruit et le respect d'Autrui :

Comme tout un chacun, vous devez traiter avec égard le personnel qui participe à votre prise en charge ainsi que les autres patients et leur entourage.

Afin de respecter la tranquillité et le repos de chacun, vous devez :

- Limiter le niveau sonore, notamment de la télévision,
- Limiter le nombre de personnes vous rendant visite en même temps.
- Les horaires de visite peuvent être limités selon la prise en charge du patient,
- Respecter le sommeil et le repos de vos voisins,
- Éviter les conversations bruyantes,
- Le silence dans les couloirs est de rigueur.

Lutte anti-Tabac :

L'hôpital CHAHIDS MAHMOUDI lutte particulièrement contre le tabac. De ce fait, Il est demandé à nos usagers de ne pas fumer à l'intérieur de tous les bâtiments, ainsi que dans les endroits non couverts annexés à l'établissement.

Annexes

La Bienveillance :

Dans l'établissement, la bienveillance est avant tout un climat de respect et de bienveillance qui implique tout individu (soignants, personnel, patients et visiteurs).

Nous nous inscrivons dans une recherche d'équilibre entre les obligations d'un établissement de soins et la prise en compte du vécu de chacun.

Par mesure d'hygiène :

Les denrées périssables et les boissons alcoolisées sont interdites.

Les animaux ne sont pas admis dans l'enceinte de l'hôpital.

Les fleurs coupées ou les plantes en pots sont interdites dans les services de chirurgie en raison des bactéries ou des champignons qui se développent dans l'eau ou dans la terre de ces végétaux.

Nous vous remercions d'en avertir vos visiteurs.

Sécurité incendie :

Les consignes de sécurité sont affichées à chaque étage, nous vous demandons de les lire attentivement.

Afin d'éviter toute panique, en particulier en cas d'incendie, des consignes de sécurité ont été données au personnel de l'établissement.

Nous vous recommandons de suivre ces consignes.

7. Votre sortie :

Avant de quitter l'établissement :

Quels sont les documents qui vous sont remis ?

Au service :

- ✚ Les documents médicaux nécessaires à la poursuite des soins : ordonnances, rendez-vous ultérieurs, consignes postopératoires éventuelles, lettre de sortie, etc.

Annexes

- ✚ La lettre de liaison sera adressée à votre médecin traitant ainsi qu'au médecin ayant prescrit l'hospitalisation.
- ✚ Le bulletin d'hospitalisation (destiné à votre employeur ou à un autre organisme de sécurité sociale notamment)

Le personnel de l'admission procédera à l'encaissement de ces frais.

Vous pouvez obtenir communication de vos documents médicaux via le remplissage du formulaire ci-contre et accompagner d'une copie de votre pièce d'identité ;

Dans le cas de votre indisponibilité, vous pouvez mandater par écrit une personne pour le faire.

Ces documents sont protégés par des règles de confidentialité et ne peuvent pas être communiqués à des tiers sans votre autorisation écrite.

| |
|--|
| <p>Identité du patient</p> <p>M. - Mme (nom en majuscules, prénoms, pour les femmes mariées nom de jeune fille)</p> <p>.....</p> <p>Né-e le / / / - Téléphone / / / / / / / /</p> <p>Courriel.....@.....</p> <p>Adresse postale.....</p> <p>.....</p> |
| <p>Qualité du demandeur si le demandeur est différent du patient</p> <p>Père¹ - Mère¹ (si patient mineur) - Tuteur² - Mandataire³ - (rayer la mention inutile)</p> <p>M. - Mme (nom en majuscules, prénoms)</p> <p>.....</p> <p>Adresse.....</p> <p>.....</p> |
| <p>Demande à obtenir transmission des documents suivants</p> <p>(cochez la ou les cases et complétez)</p> <p><input type="radio"/> compte rendu d'hospitalisation (CRH) du / / / / / au / / / / /</p> <p><input type="radio"/> compte rendu opératoire (CRO) de l'intervention du / / / / /</p> <p><input type="radio"/> pièces essentielles du dossier médical (CRH, CRO, résultats des examens récents)</p> <p><input type="radio"/> autres documents (précisez).....</p> <p><input type="radio"/> à mon nom</p> <p>au nom de : <input type="radio"/> mon fils - <input type="radio"/> ma fille</p> <p>au nom de la personne dont je suis : <input type="radio"/> le représentant légal - <input type="radio"/> le mandataire</p> |
| <p>Nom de l'hôpital (concerné par votre demande).....</p> |
| <p>Selon les modalités suivantes</p> <p><input type="radio"/> Remise sur place à l'hôpital - <input type="radio"/> Consultation sur place à l'hôpital</p> <p><input type="radio"/> Envoi postal à l'adresse du demandeur</p> <p><input type="radio"/> Envoi postal au docteur (nom, prénom, adresse).....</p> <p>Renseignements complémentaires facilitant la recherche (dates de l'hospitalisation, service d'hospitalisation, nom du médecin ayant suivi le patient).....</p> <p>.....</p> |
| <p>Date :</p> <p>Signature</p> |

Eva

Annexes

Afin de connaître votre avis sur l'ensemble de votre séjour, un questionnaire de satisfaction vous a été remis au service. Une fois renseigné, vous pouvez le déposer dans la boîte aux lettres mise à votre disposition dans les services.

Après lecture par notre équipe qualité, vos suggestions et remarques, sont transmises à la Direction et vers les services concernés pour information et mise en place d'actions correctives si nécessaire. La qualité de la prise en charge des patients et de leur famille est l'un de nos principaux objectifs.

A partir des réponses des patients, un score de satisfaction sera calculé pour chaque établissement de santé et publié sur le site internet de l'établissement <https://hcm-dz.com/fr>.

Au service des admissions :

Le retrait d'objet personnel :

Lors de votre sortie, vous pourrez retirer l'argent et les objets de valeur déposés lors de votre admission au service des admissions (horaires d'ouverture : 8h00 à 17h00 du Samedi au jeudi sauf jour férié).

Les objets déposés sont restitués sur présentation de votre pièce d'identité et du reçu remis lors de l'admission.

Vous devez également être muni du feuillet "demande de retrait durant le séjour" établi par la chargée des admissions avant votre admission.

Si vous confiez le retrait à une tierce personne, elle devra posséder une procuration signée, votre pièce d'identité et devra justifier de son identité auprès du service des admissions.

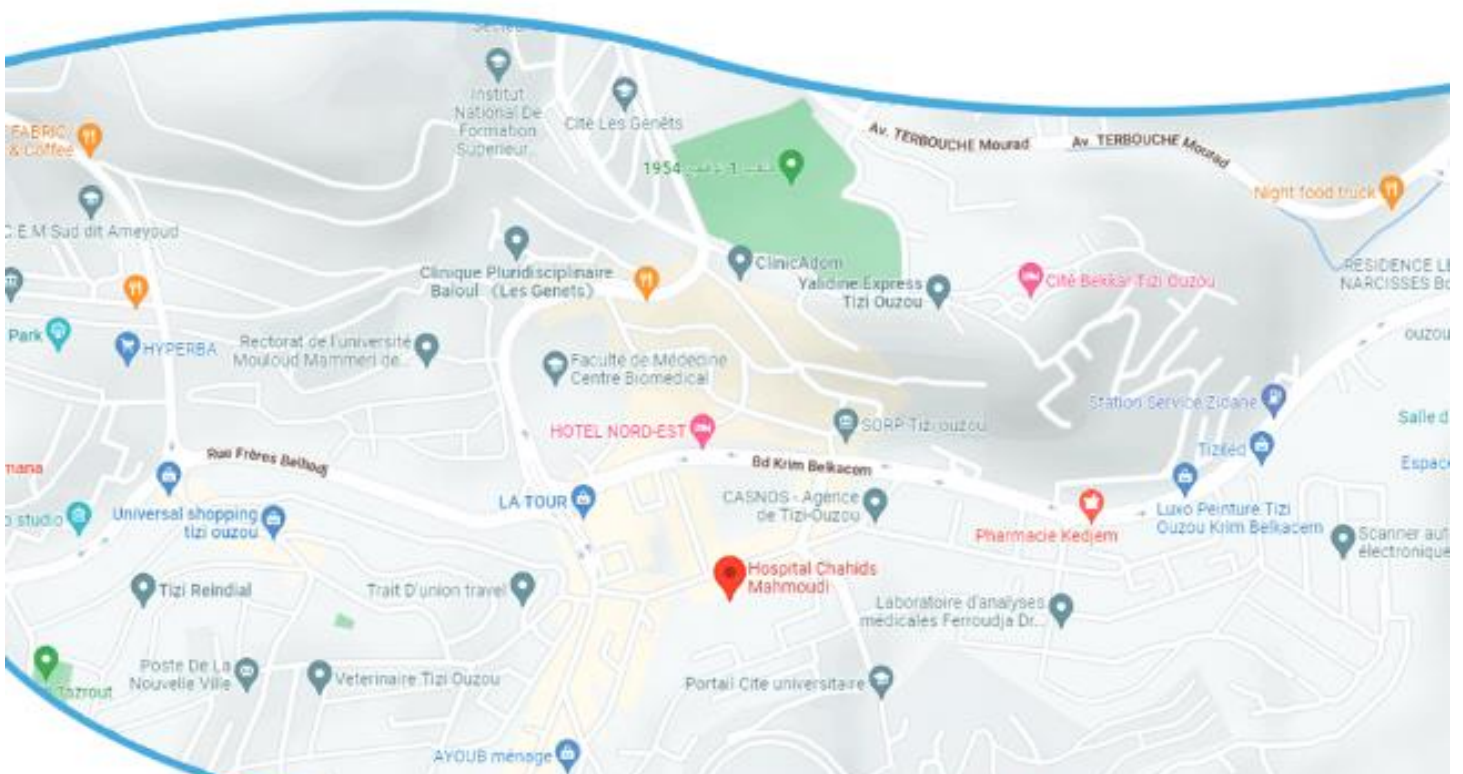
Remarque :

Si vous décidez de quitter l'établissement contre l'avis d'un médecin, vous devez signer une attestation par laquelle vous reconnaissez prendre cette décision malgré l'information reçue sur les risques encourus.

Nous vous remercions de votre confiance

HCM

HÔPITAL CHAHIDS MAHMOUDI



Charte de la personne hospitalisée

Vos droits sont exprimés dans la charte de la personne hospitalisée dont les principes généraux sont reproduits dans le chemin suivant :



Annex 8 : SMI-P02 Procédure de gestion des audits internes

1. But

Le présent document est établi pour définir les modalités de gestion des audits première et deuxième partie, fournir les conduites à tenir sur la gestion d'un programme d'audit, la planification et la réalisation d'audits du systèmes de management, ainsi que sur la compétence et l'évaluation de l'équipe d'audit.

Selon :

- ❖ QMENTUM INTERNATIONAL
- ❖ ISO 19011 v 2018.
- ❖ ISO 9001 v 2015.
- ❖ ISO 14001 v 2015.
- ❖ ISO 45001 v 2018.
- ❖ ISO 22000 v 2018.

2. Domaine d'application

Cette procédure s'applique aux audits internes et deuxième partie réalisés en vue de vérifier la conformité des activités gérées par l'hôpital CHAHIDS MAHMOUDI et ses parties intéressées aux exigences normatives, exigences des patients et leurs familles et aux exigences réglementaires applicables.

3. Glossaire

Audit : Processus méthodologique, indépendant et documenté permettant d'obtenir les preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits.

Preuves d'audit : Enregistrement, énoncés de fait ou autres informations pertinents pour les critères d'audit et vérifiables.

Critères d'audit : Ensemble de politiques, procédures ou exigences utilisées comme références vis-à-vis de laquelle les preuves objectives seront comparées.

Plan d'audit : Document de communication envoyé aux audités contenant des éléments d'information dans toute préparation d'audit..

Non-conformité : non satisfaction d'une exigence.

Action corrective : Action entreprise pour éliminer les causes d'une non-conformité, d'un défaut ou de tout autre évènement indésirable existant, pour empêcher leur renouvellement.

4. Corps de la procédure

4.1. Planification des audits

Le département QHSE assure l'établissement du programme d'audit interne de l'Hôpital CHAHIDS MAHMOUDI, ce programme s'adapte au contexte de l'hôpital et tient en compte de ses enjeux internes et externes, de ses objectifs et des besoins et attentes de ses parties intéressées.

La fréquence des audits s'adapte également à l'ensemble des activités, en s'appuyant sur leur importance, les résultats des audits précédents, le fonctionnement des processus, l'évaluation des risques liés à la santé et à la sécurité au travail, l'évaluation des impacts environnementaux et les éventuels changements opérés au sein de la structure et de organisation de l'établissement.

Après avoir vérifié la pertinence du programme d'audit, la direction générale prend part de sa validation et sa mise en œuvre.

4.1.1.Sélection des auditeurs

La direction générale, en tenant en compte des compétences et qualifications nécessaires pour atteindre les objectifs de l'audit, désigne les membres de l'équipe d'audit. Cette équipe inclue le responsable d'audit, les auditeurs et les observateurs.

Le responsable d'audit assure la coordination et la répartition des tâches et responsabilités au sein de son équipe.

4.1.2.Plan d'audit

Le responsable d'audit élabore le plan d'audit contenant les informations nécessaires au bon déroulement de l'audit, ces informations incluent la date, le lieu, les objectifs, les critères, le champ, les auditeurs, les audités et la langue de l'audit.

Une fois établi, le plan d'audit sera communiqué par le responsable d'audit à tout les audités 48h avant le maintien de la réunion d'ouverture. Les audités sont tenus de confirmer leur disponibilité pour le déroulement de l'audit.

4.2. Réalisation de l'audit

4.2.1. Conduite de la réunion d'ouverture

La réunion d'ouverture est planifiée dans le plan d'audit et sera entretenue avec tout les audités en présence de la direction générale. Cet entretien vise à initier le premier contact entre les auditeurs et les audités et définir les objectifs et les modalités de déroulement l'audit.

4.2.2. Déroulement de l'audit

Les audits sont conduits par un contact direct entre les auditeurs et les audités, les auditeurs adoptent la méthode d'approche par risques durant le déroulement de l'audit. Le responsable d'audit veille à l'objectivité et à l'indépendance des auditeurs par rapport aux activités à auditer

Le responsable d'audit doit mettre l'audité à l'aise et instaurer, maintenir durant toute la durée de l'audit, un climat sain et serein en assurant une communication efficace.

Les audités sont tenus de présenter les documents demandés par les auditeurs et de répondre à l'ensemble des questions posées durant l'entretien. Le responsable d'audit doit prendre part de ses responsabilités à assumer la confidentialité des informations fournies et documents consultés durant le déroulement de l'audit.

4.2.3. Constat de l'audit

Les auditeurs évaluent les preuves d'audit par rapport aux critères d'audit pour élaborer les constatations d'audit. Les constatations d'audit peuvent indiquer soit une conformité soit une non-conformité aux critères d'audit. Lorsque cela est spécifié dans le plan d'audit. Les constatations d'audits individuelles comprennent la conformité et les bonnes pratiques, ainsi que leurs preuves associées, les opportunités d'amélioration et les recommandations éventuelles à l'intention de l'audité. Les non-conformités et les preuves associées d'audit seront enregistrées.

Les non-conformités peuvent être classées selon le contexte de l'Hôpital et ses risques. Ce classement peut être quantitatif (par exemple de 1 à 5) et qualitatif (par exemple mineure, majeure).

L'équipe d'audit se réunit, si nécessaire, pour procéder à une revue des constatations d'audit à des étapes appropriées de l'audit.

4.2.4. Conduite de la réunion de clôture

La réunion de clôture est planifiée dans le plan d'audit et sera entretenue avec tout les audités en présence de la direction générale. Durant cette réunion, le responsable d'audit procède à la revue du constat de l'audit avec les audités, afin que les preuves d'audit soient reconnues exactes et que les non-conformités soient comprises. Il convient de tout mettre en œuvre pour résoudre toute divergence d'opinion relative aux preuves ou aux constatations d'audit. Les points non résolus dans le rapport d'audit méritent d'être enregistrés.

4.3. Établissement du rapport d'audit

Les constats et les conclusions de l'audit sont consignés dans le rapport d'audit, qui est élaboré dans les délais convenus, par le responsable d'audit. Le rapport d'audit sera transmis à l'audité pour son approbation conformément au programme d'audit. Le responsable d'audit envisage des mesures appropriées pour assurer la confidentialité lors de la diffusion du rapport d'audit.

4.4. La Levée des non-conformités

Le département QHSE établi un plan d'action contenant les non conformités constatées, les causes des non conformités, les actions correctives nécessaires, les responsables d'exécution et les délais requis

Les audités sont tenu de lever les écarts (non-conformités) dans les délais requis et d'éliminer les causes de leur apparition. (Voir SMI-P03 Procédure de gestion des non-conformités).

4.5. Évaluation des auditeurs

La capacité de réaliser les objectifs de l'audit dépend de la compétence du personnel impliqué dans la réalisation des audits, y compris les auditeurs et les responsables de l'équipe d'audit.

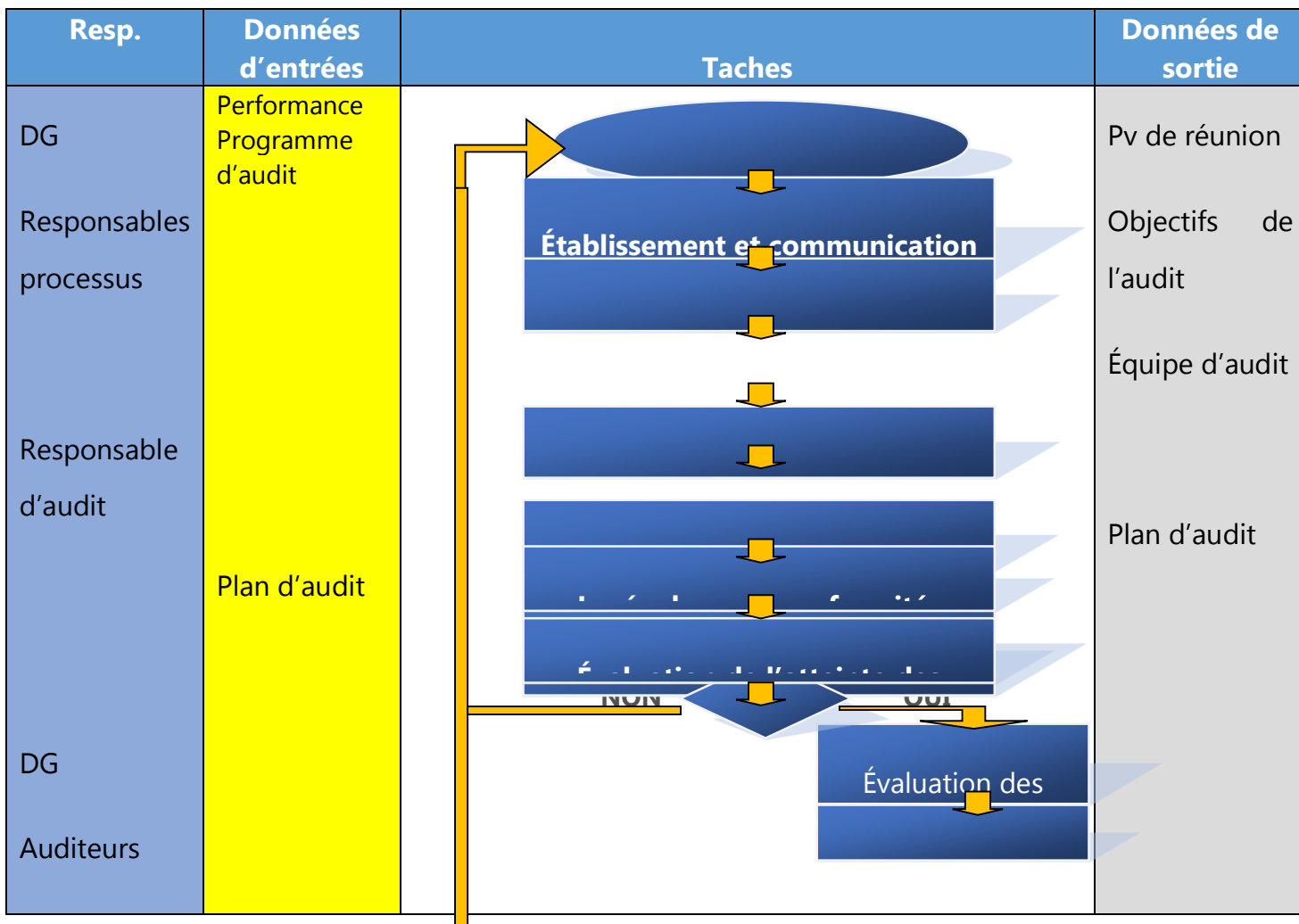
Les la compétence des auditeurs est évaluée à la fin de l'audit, par le responsable d'audit, en tenant compte des comportements personnels et de la capacité à appliquer les connaissances et aptitudes obtenues par la formation initiale, l'expérience professionnelle, la formation d'auditeur et l'expérience d'audit. Les critères d'évaluation des auditeurs sont déterminés dans les fiches d'évaluation des auditeurs dédiées à cet effet.

5. Méthode

| Responsable | Activité |
|--|--|
| DG Responsables des processus | <ol style="list-style-type: none"> 1. Entreprendre la réunion de planification de l'audit. 2. Identification des objectifs de l'audit. 3. Constitution de l'équipe d'audit et sélection du responsable d'audit. |
| Responsable d'audit | <ol style="list-style-type: none"> 1. Établissement et communication du plan d'audit. |
| DG Équipe d'audit Audités | <ol style="list-style-type: none"> 1. Conduite de la réunion d'ouverture de l'audit. 2. Assurer le déroulement de l'audit dans de bonnes conditions. |
| Équipe d'audit | <ol style="list-style-type: none"> 1. Réaliser le constat de l'audit. |
| DG Équipe d'audit Audités | <ol style="list-style-type: none"> 1. Conduite de la réunion de clôture de l'audit. |
| Responsable d'audit | <ol style="list-style-type: none"> 1. Élaboration et communication du rapport d'audit et du plan d'action y afférent. |
| Audités | <ol style="list-style-type: none"> 1. Validation du rapport d'audit et du plan d'action y afférent. 2. Assurer la levée des non-conformités identifiées. |
| DG | <ol style="list-style-type: none"> 1. Estimation de l'atteinte des objectifs de l'audit. |

| | |
|----------------------------|--|
| Responsable d'audit | 1. Revue de l'évaluation des auditeurs |
|----------------------------|--|

6. Logigramme :



Annexes

| | | | |
|---------------------|-----------------|--|-----------------|
| Audités | | | |
| Auditeurs | | | |
| Audités | | | |
| DG | | | Rapport d'audit |
| Auditeurs | Rapport d'audit | | |
| Audités | | | Plan d'action |
| Responsable d'audit | Plan d'action | | |
| Audités | | | |
| DG | | | |

Annexes

| | | | |
|------------------------|--|--|--|
| Responsable d'audit | | | Fiche d'évaluation des auditeurs |
|------------------------|--|--|--|

Bibliographie

- Bénabou, R., & Tirole, J. (2010). Individual and corporate social responsibility. *Economica*, 77(305), 1-19. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.2009.00845.x>
- Berle, A. A., & Means, G. C. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. Macmillan. <https://archive.org/details/moderncorporatio00berl>
- Cabane, J. (2013). *La gouvernance d'entreprise : concepts, enjeux et pratiques*. Dunod. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01012345/document>
- Cadbury, A. (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. Gee. <https://ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/cadbury.pdf>
- Charreaux, G. (1997). Vers une théorie du gouvernement des entreprises. *Le gouvernement des entreprises*, *Economica*, 421-469. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01012346/document>
- Demsetz, H. (1967). Toward a Theory of Property Rights. *American Economic Review*, 57(2), 347-359. <https://www.jstor.org/stable/1822142>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://www.jstor.org/stable/2095101>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325. <https://www.jstor.org/stable/725104>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman. https://www.researchgate.net/publication/235270148_Strategic_Management_A_Stakeholder_Approach
- Gomez, P.-Y. (1996). *La gouvernance des entreprises capitalistes*. *Economica*. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01012346/document>
- Gomez, P.-Y. (2001). *La gouvernance des entreprises*. Éditions d'Organisation. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01012345/document>
- Héritier, A., & Lehmkuhl, D. (2011). *Gouvernance et régulation*. Presses de Sciences Po. <https://books.openedition.org/psp/1234>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1976). *Ambiguity and Choice in Organizations*. Universitetsforlaget. <https://books.google.fr/books?id=Yv7QAAAAMAAJ>
- Mercier, S. (1999). Les parties prenantes dans la gouvernance d'entreprise. *Revue Française de Gestion*, 25(131), 115-130. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-1999-3-page-115.htm>
- Ministère des Finances, Algérie. (2015). *Code algérien de gouvernance d'entreprise*. Alger. <https://www.mf.gov.dz>
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass. <https://books.google.fr/books?id=Zf-BAAAAQBAJ>
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737-783. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x>
- Tricker, B. (2015). *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices* (3rd ed.). Oxford University Press.

- <https://oxford.universitypressscholarship.com/view/10.1093/acprof:oso/9780198706444.001.0001/acprof-9780198706444>
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press.
<https://www.jstor.org/stable/10.2307/2233179>
 - Whitley, R. (1999). *Divergent Capitalisms*. Oxford University Press.
<https://books.google.fr/books?id=0kqZAAAAMAAJ>
 - Bensalem, M. (2018). La gouvernance d'entreprise en Algérie : état des lieux et perspectives. *Revue Algérienne de Gestion*, 12(2), 75-95.
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/123456>
 - Charreaux, G. (2006). *Gouvernance des entreprises et création de valeur*. Economica.
 - Charreaux, G. (2011). *Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la Gouvernance cognitive et comportementale*. Cahier du FARGO, n°1110402. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00616811/document>
 - Jacque Renard. (2005). *La gouvernance d'entreprise : concepts et enjeux*. Paris : Economica.
 - Rubinstein, A. (2002). *La gouvernance d'entreprise*. *Revue Française de Gestion*, 28(141), 123-134.
 - Plihon, N., Ponsard, C., & Zarlowski, P. (2001). *La gouvernance d'entreprise : enjeux et perspectives*. *Revue Française de Gestion*, 27(139), 45-58.
-
- Cadbury, A. (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. London: Gee.
<https://ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/cadbury.pdf>
 - Charreaux, G. (1997). Vers une théorie du gouvernement des entreprises. *Le gouvernement des entreprises*, Economica, 421-469. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01012346/document>
 - Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
https://www.researchgate.net/publication/235270148_Strategic_Management_A_Stakeholder_Approach
 - Mercier, S. (1999). Les parties prenantes dans la gouvernance d'entreprise. *Revue Française de Gestion*, 25(131), 115-130. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-1999-3-page-115.htm>
 - OCDE. (2015). *Principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE*. OCDE Publishing.
<https://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance.htm>
 - Tricker, B. (2015). *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices* (3rd ed.). Oxford University Press.
<https://oxford.universitypressscholarship.com/view/10.1093/acprof:oso/9780198706444.001.0001/acprof-9780198706444>
 - Akroune, Y. (2021). Gouvernance des entreprises publiques économiques : rôle des conseils d'administration. Séminaire organisé par le Conseil national économique, social et environnemental (CNESE), Alger.
 - Banque africaine de développement (BAD). (2024). *Projet d'appui à la gouvernance des entreprises publiques en Algérie*. <https://mapafrica.afdb.org/fr/projects/46002-P-DZ-KF0-003>

Bibliographie

- Bensalem, M. (2018). La gouvernance d'entreprise en Algérie : état des lieux et perspectives. *Revue Algérienne de Gestion*, 12(2), 75-95. <https://asjp.cerist.dz/en/article/32244>
- Ministère des Finances, Algérie. (2015). *Code algérien de gouvernance d'entreprise*. Alger. <https://www.mf.gov.dz>
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2015). *Principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE*. <https://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance.htm>

- Bensalem, M. (2018). La gouvernance d'entreprise en Algérie : état des lieux et perspectives. *Revue Algérienne de Gestion*, 12(2), 75-95. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/123456>
- Cadbury, A. (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. London: Gee. <https://ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/cadbury.pdf>
- Charreaux, G. (1997). Vers une théorie du gouvernement des entreprises. *Le gouvernement des entreprises*, *Economica*, 421-469. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01012346/document>
- Charreaux, G. (2006). *Gouvernance des entreprises et création de valeur*. *Economica*.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman. https://www.researchgate.net/publication/235270148_Strategic_Management_A_Stakeholder_Approach
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Mercier, S. (1999). Les parties prenantes dans la gouvernance d'entreprise. *Revue Française de Gestion*, 25(131), 115-130. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-1999-3-page-115.htm>
- Ministère des Finances, Algérie. (2015). *Code algérien de gouvernance d'entreprise*. Alger. <https://www.mf.gov.dz>
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2015). *Principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE*. <https://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance.htm>
- Principles for Responsible Investment (PRI). (2020). *Annual Report*. <https://www.unpri.org/download?ac=10267>
- Tricker, B. (2015). *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices* (3rd ed.). Oxford University Press. <https://oxford.universitypressscholarship.com/view/10.1093/acprof:oso/9780198706444.001.0001/acprof-9780198706444>
- International Finance Corporation (IFC). (2018). *Manual on Corporate Governance for SMEs*. https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/corporate+governance/resources/manual+on+corporate+governance+for+small+and+medium+enterprises
- Aacia. (2023). *Code Algérien de Gouvernance d'Entreprise*. <https://aacia-dz.org/ciai/wp-content/uploads/2023/12/Code-Algerien-de-Gouvernance-dEntreprise.pdf>

Bibliographie

- Bensalem, M. (2018). La gouvernance d'entreprise en Algérie : état des lieux et perspectives. *Revue Algérienne de Gestion*, 12(2), 75-95.
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/123456>
- Ministère des Finances, Algérie. (2015). *Code algérien de gouvernance d'entreprise*. Alger. <https://www.mf.gov.dz>
- Site officiel de l'Hôpital Chahids Mahmoudi Tu peux citer ce site pour toutes les informations générales, historiques, les missions, la vision, les valeurs et l'offre de soins : hcm-dz.com
- Annuaire El Mouchir – Profil de l'Hôpital Pour des détails sur la structure juridique, les spécialités médicales, et les équipements techniques : elmouchir.caci.dz – Hôpital Chahids Mahmoudi
- AnnuMed Santé-DZ – Fiche descriptive Pour les services spécialisés comme la médecine nucléaire, la radiothérapie, la chirurgie, et les statistiques d'activité : AnnuMed Santé-DZ – Hôpital Chahids Mahmoudi
- Pages Jaunes Algérie – Fiche entreprise Pour les informations administratives et coordonnées officielles : Pages Jaunes DZ – HCM SARL

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| Introduction générale : | 1 |
| Motivation du choix de la thématique | 2 |
| Problématique | 2 |
| Sous questions | 3 |
| Hypothèses | 4 |
| Méthodologie | 4 |
| Structure du mémoire | 5 |
| Chapitre I :Généralité sur la gouvernance des entreprises | 6 |
| Introduction | 7 |
| Section 01 : Fondements théoriques de la gouvernance d’entreprise | 7 |
| 1.1. Conceptualité de la gouvernance d’entreprise | 7 |
| 1.1.1. Définition de la gouvernance..... | 8 |
| 1.1.2. Définition de la gouvernance d’entreprise | 9 |
| 1.1.3. Évolution de la gouvernance d’entreprise | 10 |
| 1.2. Les théories de la gouvernance d’entreprise | 11 |
| 1.2.1. Les théories contractuelles..... | 11 |
| 1.2.2. Les théories cognitives | 13 |
| 1.2.3 Les approches disciplinaires | 13 |
| 1.3. Les principes de la gouvernance d’entreprise | 14 |

| | |
|--|-----------|
| 1.3.1. La transparence | 15 |
| 1.3.2. La responsabilité | 15 |
| 1.3.3. L'équité..... | 15 |
| 1.3.4. L'indépendance..... | 16 |
| 1.3.5. La durabilité..... | 16 |
| 1.3.6. La participation | 16 |
| 1.3.7. L'efficacité..... | 16 |
| 1.4. Les modèles de la gouvernance d'entreprise..... | 17 |
| 1.4.1. L'approche organisationnelle | 17 |
| 1.4.2. L'approche institutionnelle..... | 18 |
| 1.4.3. Le modèle cognitif de la firme..... | 19 |
| 1.4.4. Le modèle comportemental de la gouvernance | 19 |
| 1.5. La gouvernance des entreprises en Algérie..... | 19 |
| 1.5.1. Cadre réglementaire et institutionnel | 20 |
| 1.5.2. Gouvernance dans les entreprises publiques | 20 |
| 1.5.3. Gouvernance dans le secteur privé..... | 21 |
| 1.5.4. Enjeux et défis | 21 |
| Section 02 : Mécanismes de gouvernance et pratiques internationales | 22 |
| 2.1. Les mécanismes de contrôle externe..... | 22 |
| 2.1.1. Le marché des biens et services | 23 |
| 2.1.2. Le marché du travail..... | 23 |

| | |
|---|-----------|
| 2.1.3. Le marché financier..... | 23 |
| 2.1.4. Le cadre réglementaire et législatif | 24 |
| 2.2. Les mécanismes de contrôle interne | 24 |
| 2.2.1. Les mécanismes de contrôle des dirigeants par les actionnaires | 25 |
| 2.2.2. Les mécanismes de contrôle des dirigeants par les salariés | 27 |
| 2.2.3. Les mécanismes de contrôle des dirigeants par les parties prenantes | 27 |
| 2.2.4. Le contrôle des dirigeants par les clients et les fournisseurs | 27 |
| 2.3. Principes internationaux de gouvernance : G20, OCDE et ICGN | 28 |
| 2.4. Pratiques de gouvernance selon PRI et IFC | 28 |
| 2.4.1. Gouvernance d'entreprise pour les investisseurs institutionnels – Principles for Responsible Investment (PRI)..... | 28 |
| 2.4.2. Manuel de gouvernance des PME – International Finance Corporation (IFC) | 29 |
| 2.5. Code Algérien de gouvernance d'entreprise | 29 |
| Conclusion | 30 |
| Chapitre II : La gouvernance des grandes entreprises | 32 |
| Introduction..... | 33 |
| Section 01 : Caractéristiques des grandes entreprises | 33 |
| 1.1. Définition et typologie des grandes entreprises..... | 34 |
| 1.1.1. Critères quantitatifs | 34 |
| 1.1.2. Typologies des grandes entreprises selon la forme organisationnelle | 38 |
| 1.1.3. Distinction entre entreprises publiques, nationales et privées | 39 |
| 1.1.4. Comparaison des grandes entreprises nationales et multinationales | 41 |

| | |
|---|-----------|
| 1.1.5. Classification officielle en Algérie et comparaison internationale | 41 |
| 1.2. Rôle économique et impact sociétal..... | 43 |
| 1.2.1. Contribution au PIB, à l'emploi et à l'innovation technologique | 43 |
| 1.2.2. Responsabilité sociale et environnementale (RSE) des grandes entreprises | 43 |
| 1.2.3. Influence sur les politiques publiques et le développement régional..... | 44 |
| 1.2.4. Relations avec les parties prenantes | 44 |
| 1.3. Complexité structurelle et organisationnelle | 45 |
| 1.3.1. Propriété et processus décisionnels | 45 |
| 1.3.2. Structures organisationnelles complexes..... | 46 |
| 1.3.3. Défis de coordination et de contrôle interne..... | 47 |
| 1.3.4. Impact des technologies et digitalisation..... | 47 |
| 1.4. Contextes nationaux et régionaux : focus sur l'Algérie | 48 |
| 1.4.1. Caractéristiques des entreprises publiques économiques algériennes | 48 |
| 1.4.2. Émergence et spécificités des grands groupes privés algériens..... | 48 |
| 1.4.3. Influence du cadre réglementaire algérien | 49 |
| 1.4.4. Initiatives de réforme des grandes entreprises en Algérie..... | 49 |
| 1.5. Spécificités de la performance et gestion des risques..... | 49 |
| Section 02 : La gouvernance des grandes entreprises | 51 |
| 2.1. Principes internationaux de gouvernance | 51 |
| 2.1.1. Principes de gouvernance du G20 et de l'OCDE..... | 51 |
| 2.1.2. Rôle des institutions internationales..... | 52 |

| | |
|---|-----------|
| 2.1.3. Normes ISO et codes de bonnes pratiques | 52 |
| 2.1.4. Intégration des critères ESG | 53 |
| 2.2. Acteurs clés et leurs rôles..... | 54 |
| 2.2.1. Le conseil d'administration | 54 |
| 2.2.2. Les actionnaires | 54 |
| 2.2.3. Les parties prenantes | 55 |
| 2.2.4. Les comités spécialisés..... | 55 |
| 2.3. La transparence des mécanismes de gouvernance..... | 56 |
| 2.3.1. Les rapports de gouvernance | 56 |
| 2.3.2. L'audit externe et interne..... | 57 |
| 2.3.3. Systèmes de gestion des risques et conformité réglementaire | 58 |
| 2.3.4. Les codes d'éthique..... | 59 |
| 2.4. La gouvernance des grandes entreprises en Algérie..... | 59 |
| 2.4.1. Cadre légal et institutionnel algérien..... | 60 |
| 2.4.2. Pratiques observées et défis spécifiques..... | 61 |
| 2.4.3. Gouvernance des entreprises publiques économiques (EPE)..... | 62 |
| 2.4.4. Gouvernance des grandes entreprises privées | 63 |
| 2.5. Évolutions et défis contemporains de la gouvernance | 64 |
| 2.5.1. Intégration des critères ESG dans la stratégie et la gouvernance | 64 |
| 2.5.2. Digitalisation et modernisation..... | 65 |
| 2.5.3. Rémunération des dirigeants et performance durable | 65 |

| | |
|--|-----------|
| 2.5.4. Gouvernance en situation de crise | 66 |
| Conclusion | 66 |
| Chapitre III : Cas de l'établissement hospitalier spécialisé Hôpital Chahids Mahmoudi | 67 |
| Section 01 : Présentation de l'Hôpital Chahids Mahmoudi..... | 68 |
| 1.1. Identification et Caractéristiques Générales de l'Hôpital Chahids Mahmoudi..... | 68 |
| 1.1.1. Nature Juridique et Statut de l'Établissement | 68 |
| 1.2. Missions, Vision et Valeurs Fondamentales de l'Établissement | 69 |
| 1.2.1. Les Missions de l'Hôpital | 69 |
| 1.2.2. La Vision de l'Hôpital | 69 |
| 1.2.3. Les Valeurs Clés : Engagement, Excellence, Assertivité, Empathie | 69 |
| 1.3. Offre de Soins et Plateau Technique de l'Établissement | 70 |
| 1.3.1. Les Activités de Soins Cliniques (Pôle Traitement) | 70 |
| 1.3.2. Les Activités Diagnostiques (Pôle Diagnostique) | 71 |
| 1.4. Organisation Structurale et Personnel de l'Hôpital Chahids Mahmoudi..... | 71 |
| 1.4.1. L'Organigramme de l'Établissement | 71 |
| 1.4.2. Les Différents Services et Départements | 72 |
| 1.4.3. Le Personnel de l'Établissement | 74 |
| 1.5. Procédures d'Accueil des Patients et Conditions de Séjour | 74 |
| 1.5.2. Conditions et Services durant le Séjour Hospitalier | 75 |
| 1.5.3. Les Règles de Vie et de Sécurité..... | 77 |
| 1.6. Droits et Responsabilités des Patients et Procédures de Sortie | 78 |

| | |
|---|-----------|
| 1.6.1. Droits des Patients : La Charte de la Personne Hospitalisée | 78 |
| 1.6.2. Responsabilités des Patients | 79 |
| 1.6.3. Procédures de Sortie et Évaluation de la Satisfaction | 79 |
| Section 02 : La gouvernance au sein de l'établissement hospitalier Hôpital Chahids Mahmoudi..... | 81 |
| 2.1. Le cadre structurel de la gouvernance | 81 |
| 2.1.1. L'organigramme comme reflet de la structure hiérarchique | 82 |
| 2.1.2. La désignation des responsables et la formalisation des postes | 84 |
| 2.2. Les organes et instances de gouvernance interne | 86 |
| 2.2.1. Les rôles de l'assemblée générale et du conseil d'administration | 86 |
| 2.2.2. Le système de management intégré et les revues de direction | 87 |
| 2.2.3. Les commissions internes et les comités spécialisés..... | 89 |
| 2.3. Les pratiques de gouvernance opérationnelle..... | 90 |
| 2.3.1. Le recrutement et la gestion des ressources humaines | 90 |
| 2.3.2. La rémunération et l'évaluation des performances..... | 91 |
| 2.3.3. Gestion de la qualité, des risques et des non-conformités..... | 92 |
| 2.4. Les mécanismes de contrôle externe et la responsabilité..... | 93 |
| 2.4.1. Le cadre réglementaire et légal | 93 |
| 2.4.2. Les relations avec les parties prenantes externes | 94 |
| 2.4.3. Audit et certifications externes | 95 |
| 2.5. La transparence et la diffusion de l'information | 97 |
| 2.5.1. Politique de communication interne et consultation du personnel | 97 |

| | |
|---|------------|
| 2.5.2. Transparence envers les patients et le public..... | 98 |
| Conclusion | 100 |
| Conclusion générale : | 101 |
| Bibliographie | 156 |

Résumé

Cette étude explore les spécificités de la gouvernance des grandes entreprises algériennes à travers le cas de l'Hôpital Chahids Mahmoudi. Elle examine deux axes : la mise en œuvre effective des mécanismes de gouvernance dans un établissement de santé privé, et l'impact de ces mécanismes sur la performance et la transparence organisationnelle.

L'approche adoptée, à la fois théorique et empirique, s'appuie sur une analyse documentaire et une étude de cas approfondie. Elle révèle une gouvernance marquée par une centralisation décisionnelle, une organisation fonctionnelle formelle, mais aussi des limites en matière de contrôle interne et d'évaluation des performances.

Les résultats montrent que si certains principes de bonne gouvernance sont présents, leur application reste partielle et perfectible. La recherche souligne la nécessité de renforcer les dispositifs institutionnels et propose des améliorations fondées sur une gouvernance plus intégrée et adaptée au contexte algérien, tout en ouvrant la voie à des investigations comparatives dans d'autres secteurs stratégiques.

Mots clés : gouvernance d'entreprise, grandes entreprises, mécanisme de gouvernance, pratiques de gouvernance, Hôpital Chahids Mahmoudi, Organisation hospitalière.

Abstract

This study explores the unique aspects of corporate governance in large Algerian organizations by focusing on a case study of Chahids Mahmoudi Hospital. It investigates two main themes: how governance mechanisms are practically applied in a private healthcare setting, and how these tools impact the organization's performance and transparency.

Using both theoretical research and fieldwork, the study highlights a governance structure shaped by centralized decision-making and a formal organizational chart. However, it also reveals weaknesses in internal controls and performance monitoring systems.

While some principles of good governance are present, their implementation remains limited. The research emphasizes the need to strengthen institutional mechanisms and suggests ways to move toward a more integrated governance model, better suited to the Algerian context. It also opens the door to comparative studies in other key sectors.

Keywords : Corporate governance, Large companies, Governance mechanism, Governance practices, Chahids Mahmoudi Hospital, Hospital organization