

# **GOVERNANCE D'ENTREPRISE : MODELE ACTIONNARIAL OU PARTENARIAL, QUEL MODELE POUR L'ALGERIE ?**

**Professeur** Boukrif Moussa

**Institution** : Université de Bejaia, laboratoire de recherche en management et techniques quantitatives(RMTQ), Algérie.

**Adresse professionnelle** : Université A. Mira, Bejaia, Algérie.

**Courrier électronique** : [boukrifmoussa@yahoo.fr](mailto:boukrifmoussa@yahoo.fr)

## **RESUME**

Cette contribution se pose comme problématique, l'identification du modèle de gouvernance des entreprises algériennes, lesquelles en partant des particularités de leurs contextes, peinent à se calquer et à se positionner dans un des modèles universels de gouvernance d'entreprises.

**Mots clés** : entreprises algériennes, modèle de gouvernance, particularité, universalité.

## **ABSTRACT**

This contribution raises as problematic the identification of the model of governance of the Algerian companies, which starting from the peculiarities of their contexts, difficult to be modeled and to be positioned in one of the universal models of corporate governance.

**Key words**: Algerian companies, governance model, particularity, universality.

## **Introduction**

La problématique de la répartition de la valeur créée par les entreprises, dépend largement des schémas et modèles conçus par chaque système politique et économique. Cela dit, la revue de littérature, répondant à la question : A qui revient la valeur créée ? met globalement en évidence, deux principaux systèmes de répartition de valeurs, qui reflètent les principaux fondateurs des modèles de gouvernance d'entreprises institués. Les deux grands modèles se distinguent par les mécanismes de contrôle qui les composent, mais également par les différentes pratiques adoptées. Les faits historiques, la nature des systèmes politiques, et les différents cadres juridiques jouent un rôle important dans la définition de chaque modèle de gouvernance, cela dit l'hypothèse d'un modèle standard, ou d'un modèle transposable s'avère difficile à démontrer si ce n'est impossible.

L'identification d'un système de gouvernance propre aux entreprises algériennes, n'échappe pas à notre sens à cette logique, et pour mieux cerner ces difficultés, une description du contexte et des particularités de ces dernières s'avère plus qu'une nécessité.

### **1. Le contexte des entreprises en Algérie : composantes et particularités**

A l'instar de la majorité des pays en développement, le contexte économique en Algérie a subi depuis l'indépendance à nos jours, plusieurs mutations, via les multiples réformes engagées. Des réformes qui ne sont qu'une concrétisation de la volonté des pouvoirs publics à asseoir les principes de performance financière et d'efficience, dans la logique des différentes entreprises notamment publiques. Les réformes des années 80, menées auprès des grandes entreprises, et qui ont globalement visé la réduction de leurs gigantismes et l'optimisation de leurs gestion, suivies de celles des années 90 répondants aux contraintes de l'économie de marché et même celles des années 2000, avaient toutes comme corollaire la redéfinition des rapports de propriété /décision, qui a constitué jusque-là, la problématique pivot qui a largement affecté la performance de ces entreprises.

Les entreprises publiques en Algérie, sont des entreprises appartenant à l'Etat, qui en est le principal actionnaire, et malgré les réformes menées, les rôles de l'Etat actionnaire et gestionnaire sont vraisemblablement toujours confus.

Cela dit ,les principes de gouvernance d'entreprise, s'articulant autour de la transparence des actes de gestion, de la pertinence des informations divulguées et de la responsabilisation ,sont difficiles à asseoir ,lorsqu'on est juge et partie , ce qui nous mène à

nous poser des questionnements relativement au modèle de gouvernance que revêtent les entreprises algériennes qu'elles soient publiques ou privées, néanmoins une présentation des différents modèles de gouvernance universels s'avère indispensable.

## 2. Les modèles de gouvernance d'entreprises : des systèmes nationaux divergents

On distingue habituellement dans le cadre de la gouvernance d'entreprises deux modèles importants : le modèle anglo-saxon qui s'appuie sur le financement des marchés et véhicule une logique de *shareholders* et le modèle consacré au reste du monde qui s'appuie davantage sur un financement intermédié et une logique de *stakeholders*. Nous allons dans ce point passer en revue, les principales caractéristiques de chaque modèle, pour pouvoir ensuite positionner le système économique algérien à l'ombre des réformes et efforts consacrés à la GE.

- **Le modèle actionnarial**

Le modèle outsider ou actionnarial, est le modèle qui caractérise les pays Anglo-saxons. Ces derniers ont favorisé depuis la crise de 1929, l'émergence des marchés financiers et instauré des contraintes importantes relativement au développement des institutions bancaires, notamment en termes de détention d'actions dans des entreprises non bancaires. F Bancel (1997), les USA et le Royaume Unis, en sont les principaux pays adoptifs. Ainsi, ces pays partagent les mêmes principaux fondateurs, non seulement au niveau de l'environnement légal, mais aussi relativement, au rôle important joué par les investisseurs institutionnels dans le système de gouvernance.

Dans ces modèles, et au niveau des firmes, les dirigeants sont contrôlés par les assemblées générales d'actionnaires et surtout par le marché des prises de contrôle (lorsque les firmes ne sont pas suffisamment performantes, les actionnaires minoritaires vendent leurs titres, ce qui fait baisser les cours, et les risques de prises de contrôle hostiles (OPA) sont alors plus élevés.

Par peur d'être évincés lors d'une prise de contrôle hostile, les dirigeants sont incités à gérer conformément aux intérêts des actionnaires. Ceci dit, l'efficacité du modèle repose fondamentalement sur l'efficacité du marché et l'absence des mesures anti-OPA. G. Denglos (2010), la régulation par le marché apparaît donc comme l'élément central du modèle shareholder.

- **Le modèle partenarial**

Le modèle de type « stakeholder » est présent dans plusieurs des pays européens. L'objectif à atteindre dans ces pays, ne consiste pas seulement en la maximisation de la richesse des actionnaires mais également, à répartir cette richesse sur l'ensemble des ayants droits. (l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise : salariés, clients, actionnaires, dirigeants...). Dans ce modèle, les marchés financiers sont peu opérationnels et le capital des firmes est souvent contrôlé par des actionnaires puissants de par la part de capital qu'ils détiennent à titre individuel ou en s'organisant sous forme de blocs de contrôle. Mais d'autres parties prenantes exercent un contrôle sur les actions des dirigeants, comme les banques, syndicat, clients et pouvoirs publics. Cela dit, ces derniers, doivent en permanence chercher à satisfaire les intérêts de ces différentes parties. Ce modèle prend en compte l'intérêt de tous ceux qui participent à la création de la richesse de l'entreprise, ce qui légitime leurs droits à l'appropriation de la rente. L'entreprise doit en effet répondre aux attentes de ces ayants droits en toute rigueur et équité, puisque leur implication va dépendre de leur contribution à l'appropriation de la richesse créée.

A défaut de pouvoir développer les marchés financiers (pour de raisons historiques ou économiques), des pays comme l'Allemagne et le Japon n'ont pas suivi la voie empruntée par les États-Unis ou le Royaume-Uni, ils ont par conséquent favorisé le système bancaire puissant susceptible d'aider les entreprises à se financer. F Bancel(1997)

Cela dit, même si ces pays partagent le même modèle de gouvernance dans sa globalité, néanmoins ils se distinguent sur un bon nombre de points à savoir la structure duale des CA pour les Allemands et honorifique pour les Japonais, les Allemands favorisent le système de « Hausbank » ou « banque maison » et les Japonais ont pendant longtemps favorisé le système de banque principale, l'existence d'un taux important de participation croisée au Japon et le développement du système *Keiretsu* (*forme de participation croisée entre entreprises non concurrentes, une banque principale et d'autres institutions financières*) au Japon, etc

- **Le modèle hybride :**

C'est généralement l'appellation qu'on accorde au système de gouvernance en France, dans la mesure où d'une part les deux systèmes cités précédemment coexistent, et que la réglementation française a laissé le libre choix aux entreprises, en ce qui concerne la structure adoptée dans les conseils d'administration, à savoir la structure moniste ou dualiste. Cela dit, l'économie française a été pendant des siècles marquée par le rôle imposant de l'État, et son

système de GE, n'a pas échappé à cette imposition (à travers la réglementation concernant les sociétés, les contrôles, la formation des dirigeants et la présence des noyaux durs malgré les privatisations, etc.) Perez(2009).

Cela dit, le débat autour de la corporategovernance en France, s'est posé avec acuité au début des années 90, sous la pression des investisseurs institutionnels anglo-saxon, qui ont investi massivement, dans les capitaux des entreprises françaises, et donc envahit la place boursière de Paris. Cette situation s'est accompagnée par une exigence accrue en termes de transparence financière. Bancel.F(1997)

A cela s'ajoutent les différents mouvements de privatisation des entreprises publiques, qui ont accentué l'exigence de transparence envers les nouveaux acquéreurs et les managers.

Le modèle français de GE, puise ses caractéristiques des deux approches déjà présentées puisqu'il combine entre l'approche actionnariale étant donné que la discipline des dirigeants se fait via les mécanismes disciplinaires classiques, à savoir le marché des prises de contrôle, le marché des dirigeants et l'obligation de transparence et l'approche partenariale, dans la mesure où le contrôle de la latitude managériale se fait également, via le rôle exercé par le CA, le conseil de surveillance et la surveillance mutuelle des dirigeants.

### **3. Modèle de gouvernance en Algérie :entre spécificité et universalité**

Le passage en revue des modèles de gouvernance universels, nous mène à poser un questionnement logique ; *au niveau de quel modèle positionner la gouvernance des entreprises algériennes, allons-nous vers la spécificité ou vers l'universalité ?*

Les entreprises algériennes privées et publiques de par leurs spécificités ne peuvent pas adopter ni le système Anglo saxon de gouvernance, ni le système germano nippon. En effet, le contexte algérien tel qu'il se présente aujourd'hui revêt des particularités qui le rendent très différent du contexte dans lequel la gouvernance d'entreprise est apparue.

L'absence des fonds de pension qui sont la forme la plus concrète de la corporategovernance dans le modèle Anglo saxon, l'état embryonnaire du marché boursier, le rôle joué par l'Etat actionnaire dans les entreprises publiques, font que le système degouvernance dans ses formes universelles, ne peut pas se présenter de la même manière au niveau desentreprises algériennes.

L'analyse que nous avançons, porte également à distinguer entre les formes de propriété, à savoir l'entreprise publique et l'entreprise privée.

Certes les deux entités appartiennent au même système économique mais les enjeux et particularités organisationnelles de chacune d'elles diffèrent les unes des autres.

- **Les particularités du système de gouvernance des entreprises publiques**

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

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

Ce contrôle légitime, se concrétise via les multiples interventions, et les différentes instances de contrôle, mis en place par l'Etat actionnaire. Cela corrobore avec l'analyse de Hafsi.T (2001) qui selon lui, l'entreprise nationale est une société appartenant à l'Etat et que c'est une organisation hybride participant à la mise en œuvre des politiques de développement économique, son « *contrôle* » s'effectue par conséquent, à travers une série de mécanismes : plan stratégique, rapport annuel, vérification financière, avis du ministre de tutelle, etc.

Cette réflexion est le point de départ du débat sur la gouvernance des entreprises publiques, dans la mesure où ces dernières présentent des particularités qui affectent sensiblement leur mode de gouvernance. L'une de ces particularités est le lien étroit entre l'Etat et ses entreprises, et qui se trouve être la source des entraves en matière de bonne gouvernance.

En effet, les entreprises publiques de manière générale, sont les entités où l'ingérence directe dans leur gestion est très prononcée, elles se caractérisent par une dilution des responsabilités, d'une chaîne complexe de délégation des pouvoirs (dirigeants, conseil d'administration, entité actionnaire, ministères, pouvoirs publics), ce qui rend l'identification des mandats réels selon l'appellation de la théorie de l'agence, difficile à identifier.

En ce qui concerne la gouvernance des entreprises publiques algériennes, celles-ci ne font pas exception à la règle. En effet, l'ensemble des travaux qui ont traité cette problématique, à l'instar de Boutaleb.K (2007) ou Mkideche.M (2007), concluent à une complexité des relations qui encadrent l'activité de l'entreprise de par sa structure de

propriété. Ainsi, malgré les discours en faveur de l'autonomie des entreprises publiques depuis les réformes des années 80, l'Etat maintient toujours son rôle de décideur et planificateur de tous les objectifs stratégiques de ces entreprises.

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

- Pour ce qui est du principe de la création de la valeur, bien qu'elle soit l'objet même de la GE, elle n'est tout de même pas l'objet ultime de l'entreprise publique algérienne.

Les différents travaux, dans ce sens, montrent que l'entreprise publique peine toujours à réaliser ses performances dans un environnement qui ne cesse de changer depuis l'indépendance, son rôle de « *garant de paix sociale* » ressort toujours dès qu'on évoque la contrainte de création de richesse.

- L'extension de la problématique de la gouvernance aux entreprises publiques requiert, en outre, l'existence des mécanismes disciplinaires tels que le marché boursier ; cependant, le retard enregistré, en termes d'ouverture et de fonctionnalité de ce marché (ouvert depuis 1997), ne permet pas de mettre cet objectif de création de la valeur en exergue et pour les entreprises et pour les actionnaires, puisqu'il ne joue pas encore son rôle disciplinaire et incitatif en tant que mécanisme de gouvernance. Le rôle timide joué par le marché financier, est dû essentiellement à l'absence d'une culture boursière, et aux avantages accordés par les banques pour les entreprises en termes de financement.

- **Les particularités du système de gouvernance des entreprises privées**

Les entreprises privées, de par leurs particularités à savoir : la prédominance de l'aspect familial, que ce soit du point de vue de la structure du capital ou de la gestion, leurs méfiances à l'égard de toute divulgation d'informations comptables ou autres, ainsi que leurs résistances à tout type de changements prévisibles, adoptent également un mode de gouvernance très particulier.

La mise en place d'un système de GE au sein de ce type d'organisation, se heurte à deux types de difficultés, des difficultés d'ordre internes, relatives au manque de maturité managériale pour certaines, aux problèmes de transmission qu'en posent d'autres, à la difficulté de pérenniser les relations avec les parties prenantes, notamment les banques,

puisque ces dernières exigent une véracité des résultats et des documents comptables, mais également d'ordre externes, relatives, à la culture d'autarcie et de protectionnisme, dans lesquelles elles s'enferment .

#### 4. Perspectives

A la lumière de ce que nous avons avancé, nous tentons dans ce point, de proposer un modèle de gouvernance pour les entreprises algériennes, qui tiendrait compte des particularités du contexte mais aussi de la nécessité de ces entreprises à s'adapter aux exigences du contexte international, dans le cadre de la mondialisation, et de l'universalité des standards de gouvernance. L'ensemble des perspectives sont résumées dans le tableau ci-après :

Caractéristiques du modèle de GE existant	Perspectives
<p>1. Le marché financier est dans sa phase primitive, ouvert depuis 1997, la culture d'actionnariat public n'est pas développée.</p> <p>2. Les frontières séparant les entreprises publiques de l'Etat actionnaire sont floues, et la multiplicité des intervenants ne fait qu'atténuer la pertinence des décisions prises.</p> <p>3. Les entreprises privées entretiennent des relations très étroites avec les banques en tant que premier partenaire financier.</p> <p>3. Le rôle exercé par le conseil d'administration(CA) n'est pas contraignant, dans la mesure où sa composition relève de la mission de l'Etat actionnaire. (Le cumul des fonctions du propriétaire, du président du conseil d'administration)</p> <p>4. Le cadre institutionnel et réglementaire, en termes de GE, n'intègre pas la logique de protection des ayants droits qu'ils soient autres</p>	<p>1. promouvoir le rôle du marché financier dans le financement des entreprises algériennes dans un premier temps, puis dans un second temps, promouvoir son rôle en tant que mécanisme de contrôle et de discipline.</p> <p>2. redéfinir le rôle de l'Etat actionnaire en mettant l'accent sur la contrainte de performance exigée auprès des entreprises.</p> <p>3. redéfinir le rôle des banques en tant que créanciers ou actionnaires dans les entreprises non financières.</p> <p>4. revoir le rôle des institutions, des codes et pratiques pour rendre le respect des ayants droit plus contraignant.</p>

actionnaires que l'Etat ou d'autres partenaires qui contribuent à la création de la richesse créée. (Code de gouvernance, code de commerce, etc.)	
--	--

## 5. Conclusion

La thématique de la gouvernance d'entreprise est une thématique assez nouvelle pour les entreprises algériennes, sa vulgarisation auprès des chefs d'entreprises, et l'adoption d'un modèle de gouvernance précis, qui prendrait en considération et les particularités des contextes et les exigences de la mondialisation est plus qu'une priorité. En effet, dans le cadre de la mondialisation, adopter un modèle de gouvernance qui respecte les exigences à l'international, permettrait à l'Algérie d'unifier ses pratiques de gouvernance et augmenterait les opportunités pour les investisseurs étrangers, et instaurerait un climat de sécurité et de confiance, notamment en mettant en avant la transparence des informations que garantirait la fluidité du marché financier.

## 6. Références bibliographiques

- **Bancel F. (1997)**, *La gouvernance d'entreprise*, Editions Economica, Paris.
- **Charreaux.G .Wirtz.P, (2006)** « gouvernance des entreprises, nouvelles perspectives, éd. Economica, Paris.
- **Finet. A (2005)**, « gouvernement d'entreprise, enjeux managériaux, comptables et financiers, éd : De Boeck.
- **Gomez. Y (1996)**, « le gouvernement de l'entreprise », éd. : Inter édition.
- **GomezY(2001)**, « la république des actionnaires : le gouvernement des entreprises entre démocratie et démagogie », éd : Syros
- **Hafsi.T(1990)**, « Gérer l'entreprise publique », éd : OPU, Alger.
- **Hirigoyen.G et Caby.J (2009)**, « création de valeur et gouvernance de l'entreprise », éd Economica, Paris.
- **Igalens.J etpoint.S (2009)**, « vers une nouvelle gouvernance des entreprises : l'entreprise face à ses parties prenantes », éd : Dunod, Paris.
- **Wirtz.P(2008)** « les meilleures pratiques de la gouvernance d'entreprise », éd : la découverte, Paris

- **Denglos.G(2010)**, « la création de valeur, risque de marché et gouvernance des entreprises », Ed Economica, Paris.
- **Mkideche.M (2007)**, « Les pratiques de gouvernance des entreprises algériennes : Entre universalité et spécificité », revue économie et management, n°7 avril (2007), Tlemcen.
- **Boutaleb. K (2008)**, « La problématique de la gouvernance d'entreprise en Algérie ». Revue économie et management, n°7 avril (2008), Tlemcen.