

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement Supérieur et de la Recherche scientifique



Ecole supérieure de Management – Tlemcen

Département : Mangement

Spécialité : management et stratégies des entreprises

Mémoire de Fin d'Etudes

Le rôle des pratiques de bonne gouvernance dans la performance de
l'entreprise

Cas de la " **SEROR** " - Tlemcen

Réalisé par :

HADDOUCHE Ferial Romaïssa

Encadré par :

Dr. BOUSSADIA Hichem

Soutenu le : 28/09/2020

Devant le jury composé de :

Nom et prénom	Grade	Qualité
1. MOUSSAOUI Rafika		Président
2. BOUSSADIA Hichem		Encadreur
3. SELMI Abdeldjabar		Examineur

Année universitaire : 2019 / 2020

Résumé

Toutes les entreprises optent pour assurer leur survie et leur continuité. Ceci ne peut être réalisé qu'en atteignant un bon niveau de performance, Ce qui place les entreprises devant la nécessité d'améliorer leur performance et de réduire les risques auxquels elles peuvent être confrontées. Parmi les méthodes utilisées pour l'améliorer c'est l'application des bonnes pratiques de gouvernance. L'objet de cette étude est de déterminer le rôle de la gouvernance d'entreprise dans l'amélioration de la performance des entreprises, en étudiant le cas de l'EPE - SEROR-, pour ce faire nous avons utilisé un guide d'entretien pour répondre à notre problématique et l'analyse de la situation financière de l'entreprise. Selon les résultats obtenus, le PDG de la SEROR veille à assurer un bon fonctionnement de l'entreprise en appliquant les principes de la gouvernance, l'entreprise est en déséquilibre financier, sauf que cette situation n'est pas liée à un problème de gouvernance mais plutôt à d'autres facteurs.

Mots clés : gouvernance d'entreprise, bonne pratique, performance, analyse financière, principes de la gouvernance.

ملخص

تعمل جميع الشركات على ضمان بقائها واستمراريتها. لا يتحقق لها ذلك إلا من خلال تحقيق مستوى جيد من الأداء، مما يضع الشركات أمام الحاجة إلى تحسين أدائها وتقليل المخاطر التي قد تواجهها. من بين الأساليب المستخدمة لتحسين الأداء تطبيق الممارسات الجيدة للحوكمة. الهدف من هذه الدراسة هو تحديد دور حوكمة الشركات في تحسين أداء الشركات، من خلال دراسة حالة الشركة SEROR. للقيام بذلك استخدمنا دليل مقابلة للحصول على إجابات للإشكالية المطروحة وقمنا بتحليل للوضع المالي للشركة. وفقاً للنتائج المتحصل عليها، يضمن الرئيس التنفيذي لشركة SEROR على حسن سير الشركة من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة، الشركة غير متوازنة مالياً، إلا أن هذا الوضع لا يعود إلى مشاكل في تطبيق الحوكمة بل إلى عوامل أخرى.

الكلمات الأساسية: حوكمة الشركات، الممارسات الجيدة، الأداء، التحليل المالي، مبادئ الحوكمة.

Dédicace

Je dédie ce mémoire

A ma très chère mère affable, honorable, aimable qui n'a pas cessé de m'encourager et de prier pour moi.

A mon très cher père aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime et le respect que j'ai toujours eu pour vous. Ce travail est le fruit de tes sacrifices que tu as consentis pour mon éducation et ma formation.

Aux adorables, géniales et tendres sœurs a vous : Sabah Wissal et Ines

A mes grands-parents.

A tous les étudiants du groupe stratégie d'entreprise et tous mes aimables amis (es) Housseem, Rawnek, Cylia, Asmaa, Imen, Khawla et Samah, qui m'ont encouragé et à qui je souhaite plus de succès.

A la mémoire de mon ami Fethi.

Remerciements

Je tiens à remercier et à exprimer ma sincère reconnaissance à Mon encadreur monsieur BOUSSADIA Hichem pour son assistance, sa disponibilité, son soutien, et ses précieux conseils qui m'ont aidé lors de la rédaction de ce travail.

Je suis entièrement reconnaissante envers le PDG de l'EPE « SEROR », pour son aide et les connaissances qu'il a partagés avec moi.

Enfin, Je tiens à exprimer mes remerciements à toute personne ayant contribué de près ou de loin à la de réalisation ce mémoire.

Liste des abréviations

FMI	Fonds monétaires internationales
OCDE	Organisation de la coopération et de développements économiques
AG	Assemblée générale
CA	Conseil d'administration
SEC	Securities and exchange commission
AFEP	Association française des entreprises privées
MEDEF	Mouvement des entreprises de France
PDG	Président directeur générale
PME	Petite moyenne entreprise
FR	Fond de roulement
BFR	Besoin en fond de roulement
TR	Trésorerie
DCT	Dette à court terme
DLT	Dette à long terme

Sommaire

Introduction Générale	1
CHAPITRE 1 : LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE	7
Section 1 : Les théories principales de la gouvernance d'entreprise.....	8
Section 2 : Généralités sur la gouvernance d'entreprise.....	17
CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE D'ENTREPRISE	26
CHAPITRE 3 : BONNES PRATIQUES DE GOUVERNANCE ET PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE	41
Section 1 : Les bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise	42
Section 2 : Gouvernance et performance d'entreprise	56
CHAPITRE 4 : CAS DE LA SEROR	63
Section 1 : présentation de l'EPE « SEROR ».....	64
Section 2 : Gouvernance d'entreprise et performance de la SEROR.....	68
Conclusion générale	85
Bibliographie	88
Liste des tableaux	92
Liste des figures	93
Annexes	94

Introduction Générale

La gouvernance d'entreprise est devenue une préoccupation pour les économistes suite aux scandales financiers qui se sont produits dans le passé, ce qui a nécessité l'amélioration des pratiques de la gouvernance d'entreprise. Les spécialistes confirment que ces crises sont la résultante des mauvais comportements qui sont à leur tour les conséquences de la faiblesse de la législation, lois et d'une gestion des risques inefficace. Ces crises ont eu un impact considérable sur la promulgation des lois pour les entreprises. Ces lois jouent un rôle essentiel dans le renforcement des systèmes de gouvernance d'entreprise, l'activation et la mise en œuvre de la gestion des risques.

La gouvernance d'entreprise répartit les droits et les responsabilités entre les différents acteurs d'une entreprise, tels que le conseil d'administration, les dirigeants, les actionnaires et autres parties prenantes. Elle s'assure également que les règles et procédures de prise de décision concernant les affaires de l'entreprise sont claires. La pratique de la gouvernance d'entreprise est considérée comme un mécanisme interne de suivi de la gestion. Par conséquent, l'intérêt du concept de gouvernance d'entreprise a augmenté et est devenu l'un des piliers sur lesquels reposent les unités économiques. Au vu du retentissement des mécanismes de gouvernance sur la gestion de l'entreprise, sa transparence et la diffusion de ses informations pour donner une bonne image et instaurer la confiance entre la direction et ses acteurs.

Intéressons-nous à la performance qui suscite l'intérêt des chercheurs. Elle est considérée comme le principal indicateur de jugement de l'étendue de la capacité de l'entreprise à survivre et à préserver sa continuité. Une entreprise qui n'atteint pas les performances requises ne peut en aucun cas faire partie du marché concurrentiel et satisfaire les besoins de ses clients. Parmi les méthodes utilisées pour améliorer la performance d'entreprise, l'application d'une bonne gouvernance pour garantir les droits des investisseurs, renforcer le climat d'investissement et encourager le développement économique. Bien qu'une attention particulière ait été accordée à la gouvernance d'entreprise dans les pays en développement, dont certains souffrent encore d'un manque de gouvernance appropriée. Ceci est considéré comme un facteur contributif aux crises financières. Par conséquent, la gouvernance d'entreprise dans les pays développés comme dans les pays en développement a attiré une attention considérable dans la recherche universitaire. Et sur la base de l'importance énorme et croissante que la performance de l'entreprise acquiert. Pour y parvenir, les entreprises ont eu recours à l'application des principes de gouvernance dans le but d'améliorer et d'augmenter leurs performances.

On peut avancer qu'il existe une relation entre la performance et les bonnes pratiques de la gouvernance, car la bonne application des pratiques de gouvernance est une solution pour améliorer la performance pour créer une valeur pour l'entreprise et aussi pour satisfaire toutes les parties prenantes.

L'importance de la recherche est de montrer l'utilité de l'application des principes de gouvernement d'entreprise et son rôle majeur dans l'amélioration et le développement de la performance. Autrement dit l'augmentation de sa performance à un impact positif sur l'économie globale.

Nous avons choisi de travailler sur le thème du rôle de bonnes pratiques de gouvernance sur la performance d'entreprise pour les raisons suivantes :

Le sujet d'étude est lié au domaine de la formation du chercheur, ainsi qu'à son désir d'enrichir l'étude sur ce sujet et d'élargir les connaissances et les acquis antérieurs. L'importance du sujet, qui est considéré comme l'un des sujets les plus importants sur la scène économique à l'heure actuelle, et dont l'intérêt s'est considérablement accru après la récente crise financière.

La problématique posée dans ce travail de recherche est de trouver la relation entre les bonnes pratiques de la gouvernance et la performance d'entreprise, en étudiant le cas de la Société d'Etudes et de Réalisation d'Ouvrages d'Art de l'Ouest " SEROR " Tlemcen.

Pour ce faire, nous essayerons de répondre à la problématique suivante :

« Quel est le rôle des pratiques de bonne gouvernance dans l'amélioration de la performance de l'entreprise ? »

Cette problématique nous permet de poser les questions suivantes :

Est-ce que les entreprises appliquent les pratiques de la gouvernance ?

Existe-il une relation entre la performance et la gouvernance ?

Quelles sont les moyens utilisés pour mesurer la performance ?

Pour répondre à cette problématique, nous proposons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : les bonnes pratiques de la gouvernance ont un rôle dans l'amélioration de la performance d'entreprise.

Hypothèse 2 : les pratiques de la gouvernance n'ont aucun rôle dans l'amélioration de la performance d'entreprise.

L'objectif principal de ce mémoire est d'analyser l'effet qu'ont les bonnes pratiques de la gouvernance sur l'amélioration de performance d'entreprise et le rôle des mécanismes internes dans sa réalisation, et le second est de faire une projection de cette étude sur un cas réel (l'entreprise SEROR Tlemcen).

Etudes précédentes

Nous nous sommes basés que quelques études parlent de l'impact des bonnes pratiques de gouvernance sur la performance d'entreprise, nous citons à titre d'exemple :

Fatma Sehaba et Lahlou Chérif, Gouvernance d'entreprise et performance Rôle du Conseil d'administration d'une entreprise publique Algérienne cas de l'entreprise Nationale de Production de Matériels Agricoles Trading « PMAT », université d'Oran2.

Fatma SEHABA et Chérif Lahlou (2018), ont traité une problématique sur les caractéristiques du conseil d'administration et du dirigeant influencent-elles la performance économique et financière de l'entreprise publique Algérienne ? Le chercheur dans son travail examine le lien entre le conseil d'administration, la performance économique et financière de l'entreprise. Le conseil d'administration et le dirigeant doivent veiller à ce que ces décisions et ces résolutions soient conformes à l'objectif primordial des actionnaires qui est la création de la valeur, cette analyse est réalisée à travers des modèles de régression linéaire multiple.

Selon cette étude on peut déduire ce qui suit :

- L'absence d'une relation pertinente entre le nombre des membres du conseil, l'âge du dirigeant, la durée de ses réunions et la performance économique et financière.
- La fréquence des réunions du conseil d'administration a tendance à augmenter la performance économique et financière de l'entreprise et à rassurer les investisseurs.
- La rémunération du dirigeant est le moyen sûr d'améliorer la performance de l'entreprise.

Manel Kolsi et Hanen Ghorbel (2011), Effet des mécanismes de gouvernance sur la performance Financière et boursière cas des entreprises canadiennes, Montpellier France.

Manel KOLSI et Hanen GHORBEL, ont étudié l'impact de quatre mécanismes de gouvernance autrement dit, la composition du conseil d'administration, l'actionnariat et compensation, les droits des actionnaires et la diffusion de l'information, sur la performance financière et boursière d'un échantillon de 134 entreprises canadiennes. Le chercheur étudie la corrélation entre un indice de gouvernance publié sur le site du journal canadien « the globe and mail » et des indicateurs de performance.

- L'importance de la diffusion sur la performance des entreprises canadiennes est bien montrée par les résultats de cette étude.
- Les mécanismes de gouvernance s'améliorent quand l'entreprise devient plus transparente car la plupart de ses politiques et informations deviennent publiques.
- la gouvernance a une grande influence sur la performance financière grâce à son niveau de diffusion élevé.

- Quant aux entreprises, avec un niveau faible de diffusion, ce rapport n'est pas considérable.
- Cette recherche met en évidence la relation entre la gouvernance et la performance qui peut être modérée par les caractéristiques des entreprises et surtout par son niveau de diffusion.

Smahane Madhar (2016), Corporate Gouvernance et Performance des Entreprises : Cas des Emetteurs Marocains, Institut Supérieur De Commerce Et D'administration Des Entreprise.

Smahane MADHAR, a traité le problématique suivante une bonne gouvernance d'entreprise permet-elle de créer de la valeur et une mauvaise amène-t-elle nécessairement à en détruire ? L'étudiante étudié le lien entre la Corporate Gouvernance et la performance d'un échantillon d'Emetteurs Marocains, en parcourant les différents mécanismes de Gouvernance d'entreprises dans les différents pays, l'identification d'une part les courants théoriques dominants rend plus facile l'explication des observations et d'une autre l'analyse du lien entre la gouvernance et la performance en suivant un horizon de 5ans des indicateurs comptables et boursiers suivants: CA, REX, EBE, RNPG, Marge sur EBE, Marge nette, ROE / ROCE, PER, cours et capitalisation boursière.

- La qualité de la gouvernance des Emetteurs Marocains est plus influencée par le secteur d'activité que par les facteurs endogènes (la taille et la structure de propriété).
- L'analyse de résultat facilite le prélèvement des évidences qui indiquent que la meilleure gouvernance des Emetteurs réalise un progrès positif de leurs indicateurs de performance comptables et boursiers.
- Dans le cas contraire les Emetteurs mal gouvernés réalisent une évolution négative de leurs indicateurs de performance comptables et boursiers.

Ces remarques sont cohérentes avec le postulat classique qui avance qu'une meilleure performance entraîne une meilleure Corporate Gouvernance et que par conséquent, les entreprises mieux gouvernées ont une meilleure performance par rapport à celles moins bien gouvernées.

Benahmed Rim (2009), La gouvernance d'entreprise et la performance cas de la Société d'Etudes et de Réalisation d'Ouvrages d'Art de l'Ouest " SEROR ", université Abou Bekr Belkaid Tlemcen.

BENAHMED Rim, a étudié la problématique la nature de la gouvernance d'entreprise peut-elle influencer sur sa performance ? Dans ce travail l'étudiante analyse l'impact que le système de

gouvernance à sur la création de valeur, en montrant que pour trouver une stratégie plus créatrice de valeur, il faut un système de gouvernance efficace qui permet aux investisseurs et aux actionnaires de mesurer la performance de l'entreprise.

Les résultats de l'étude sont présentés comme suite :

- Le système de gouvernance est l'un des facteurs permettant l'amélioration de l'efficacité de l'organisation dans la création de valeur.
- Le processus de création de valeur aux actionnaires est affecté par les mécanismes interne et externe de la gouvernance.
- L'existence des investisseurs institutionnels a un impact négatif sur la valeur créée aux actionnaires.
- L'augmentation du résultat de l'exercice affecte positivement la performance de l'entreprise.

Hicham Sbai et Hicham Meghouar (2017), L'impact des mécanismes de gouvernance sur la performance des banques cas des banques marocaines

Hichem SBAI et Hicham MEGHOUAR dans cette recherche analysent l'impact de deux mécanismes internes de gouvernance, sur la performance économique et financière des banques marocaines mesurée. Ces mécanismes sont représentés par la composition du conseil d'administration et la structure de propriété, par deux indicateurs comptables qui sont la rentabilité des actifs (ROA) et la rentabilité des capitaux propres (ROE). L'échantillon de l'étude comprend 6 banques commerciales marocaines cotées sur la bourse des valeurs de Casablanca (BVC) pour la période allant de 2009 à 2015.

- L'impact de la présence féminine et celle des administrateurs étrangers sur celle-ci est négatif.
- L'un des caractéristiques des banques marocaines est la présence des investisseurs institutionnels dans la structure de propriété. Ces derniers détiennent en moyenne environ 67 % du capital de ces banques.
- La taille du conseil et le cumul des fonctions ont des conséquences négatives sur la performance des banques.
- La performance des banques est positivement affectée par la présence d'un comité de nominations et de rémunération et aussi par le niveau d'endettement.
- La présence des investisseurs institutionnels et le ratio du capital n'ont pas d'impacts considérables sur la performance de ces banques.

Pour atteindre l'objectif souhaité de notre recherche, nous avons reparti le travail en quatre chapitres :

Le premier chapitre que nous avons devisé en deux sections traite la gouvernance d'entreprise. Dans la première section, nous allons présenter les théories principales de la gouvernance, et la deuxième, une généralité sur la gouvernance où nous allons montrer l'évolution du concept et ses origines.

Quant au second chapitre nous allons évoquer la question de la performance, en présentant la définition de la performance, ses dimensions et comment la mesurer, et nous allons aborder les indicateurs de performance.

Le troisième chapitre traitera la relation entre les lois et principes de gouvernance et l'amélioration de la performance au sein de l'entreprise. Pour cela, nous avons divisé le chapitre en deux sections, la première parle des apports de bonnes pratiques de gouvernance dont nous allons présenter les lois, rapports et principes de gouvernance, la deuxième pour éclaircir le rapport entre les deux.

Et pour compléter le travail de recherche nous allons associer la théorie à la pratique, en étudiant le cas d'une Entreprise Public Economique, la Société d'Etudes et de Réalisation d'Ouvrages d'Art de l'Ouest " SEROR " Tlemcen. La partie pratique contient deux sections, dans la première nous allons faire une présentation de l'entreprise d'accueil, et la deuxième nous allons analyser comment l'entreprise réussit à appliquer ces lois et principes pour améliorer sa performance, et garantir les droits de chaque partie prenante.

Enfin, nous terminerons notre étude avec une conclusion, où des suggestions et recommandations sont présentées.

CHAPITRE 1 : LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Introduction

La gouvernance d'entreprise est l'un des concepts les plus importants qui ont attirés l'attention des universitaires, des organisations professionnelles et des organismes officiels compétents, à la fois dans les pays développés et dans ceux en cours de développement. Car après les crises financières et les scandales survenus dans les plus grandes entreprises et leurs faillites, la gouvernance d'entreprise a pris une autre dimension afin de protéger les droits des parties prenantes.

L'importance de la gouvernance a augmenté suite au passage de nombreux pays du monde au système économique capitaliste dans lequel elle dépend fortement des entreprises privées pour atteindre un taux de croissance économique élevé.

Dans cette perspective, nous insistons dans ce chapitre à présenter le concept de la gouvernance d'entreprise et des théories fondatrices de ce concept.

Section 1 : Les théories principales de la gouvernance d'entreprise

1. Théorie institutionnelle

Fondée par Philip Selznick qui est considéré comme le père de cette théorie, il a constaté que les entreprises s'adaptent aux contraintes internes et aussi aux valeurs de la société externe.¹

1.1 La notion des institutions

Les institutions sont identiques aux organisations étatiques ou internationales.

On considère généralement l'armée comme étant une institution de même que les institutions financières (banque centrale, trésor...), les institutions européennes (assemblée, présidence du conseil...) et les institutions internationales telles que le FMI, la banque mondiale.

En partant de cette définition on peut avancer que ces institutions sont rapprochées à une organisation structurée. Insatisfaits de cette définition plusieurs historiens, juristes, sociologues (Durkheim, Hauriou, Weber, Rawls) et économistes, citons à titre d'exemple Coase, North et Williamson proposent des définitions plus élargies de la notion des institutions. Selon North les institutions se composent :

- D'une structure politique qui désigne la façon dont nous développons et agrégeons les choix politiques
- D'une structure de droits de propriété qui définit les incitations économiques formelles
- D'une structure sociale- les normes et les conventions- qui définit les incitations informelles dans l'économie.

La différence entre les institutions formelles et informelles est que les institutions formelles risquent d'être amendée, supprimée ou soumise à des mesures correctives.

Contrairement aux institutions informelles qui sont enracinées dans la société et qui ont une évolution plus lente. De plus leur modification peut être plus difficile et elle peut dans certains cas causer des oppositions violentes. L'évolution de ces institutions peut être sujette de forces opposées afin de préserver tout ce qui protège leurs intérêts ou défend une option idéologique adoptée. La différence entre les institutions politiques, les institutions économiques la détermination de leur objectif permettent de mieux entourer la notion d'institutions. Les

¹ Hatch. M. J, 2005, « Théorie des organisations de l'intérêt de perspectives multiples », traduction de la première édition anglaise par Christine Delhaye Revision scientifique de Michel De Coster et Annie Cornet, édition de Boeck, p 99.

Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise

institutions politiques sont celles qui ont été créées par un régime politique elle est mise en place par les lois les règlements et les coutumes, elles définissent les structures de l'Etat et la nature du système politique, elles suivent le système politique adoptées de ses objectifs et des rapports de forces existants les institutions politiques définissent les institutions économiques.

Les institutions économiques, représentent « le droit de propriété et le droit des contrats qui coordonnent l'activité économique ». Les acteurs qui appartiennent au processus économique, production, les échanges commerciaux, les finances et la distribution subissent une intervention menée par ces institutions. Selon North et Williamson les institutions ont pour objectif réduire les coûts. Une loi pour avoir une concurrence pure, la transparence dans les affaires et donner des avantages pour celui qui investit et aide à minimiser les coûts.²

Il existe deux aspects fondamentaux des institutions :

- L'environnement institutionnel
- Les coûts de transactions

1.2 Le rôle des institutions

On dit qu'un marché est la base fondamentale d'une économie libérale, a besoin d'institutions pour rectifier ses erreurs et imperfections, ordonner les actions des différents acteurs, protéger la propriété, appliquer les contrats, catalyser les échanges, intervenir dans les conflits qui naissent pendant le processus économique surtout dans la production, les ventes et la distribution :

- Renforcer les interactions humaines pour diminuer les incertitudes, les coûts et récolter les profits
- agir sur le comportement, les organisations et les buts recherchés.³

Dani Rodrik et Arvind Subramanian ont associé aux institutions quatre fonctions principales :

Les institutions « créatrices de marché » : Le marché est déséquilibré, myope à long terme et incapable de produire des biens qui portent d'externalités positives, pour cela les institutions protègent les propriétés, et donnent aux marchés le libre fonctionnement sans verser dans l'anarchie et l'arbitraire. Afin de réaliser ces objectifs il faut suivre un système judiciaire.

² Lakhlef Brahim, 2013, « Qualité des institutions réformes et résultats économiques », Alger-Livres Editions, pp 30-32

³ Idem, pp 34-35.

Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise

Les institutions « de réglementation de marché » : C'est les institutions qui baissent le pouvoir des monopoles, gestion des biens publics, le rôle de ces derniers est de rectifier les défaillances du marché.

Les institutions « de stabilisation des marché » : Ces institutions ont une relation avec les organismes et systèmes qui assure une inflation faible, la stabilité macroéconomique, la stabilité fiscale et éviter les crises financières.

Les institutions de « légitimation des marchés » : ces institutions garantissent une assurance sociale : systèmes de retraite, d'assurance-chômage et prestations sociales. Elles visent la protection des individus et les sociétés contre les dysfonctionnements des marchés.

2. Théorie de droit de propriété

Cette théorie étudie les interactions économiques et sociales entre individus, et estime que chaque interaction entre individus représente un échange de droits de propriété. Cette propriété donne le droit d'avoir des revenus et considère l'entreprise comme une forme organisationnelle de production efficace dans le cadre de l'équipe de travail, aussi chaque individu est considéré comme un propriétaire qui a le droit de : recruter, licencier, évaluer et gérer les membres de son équipe en échangeant certains droits. D'après la théorie, les droits doivent être attribués à un individu déterminé, qui ne possède pas une propriété instantanée d'un même bien, condition d'existence d'un marché.⁴

2.1 Les formes de propriété

Les caractéristiques de chaque droit de propriété permettent de déterminer les diverses formes de l'entreprise, le tableau ci-dessous présente une typologie de l'entreprise :

Tableau 1 : Nature de la firme et formes d'organisation

Caractéristiques des droits	Individu propriétaire	Individu propriétaire	Propriété collective (individus)	Propriété collective (Etat)
Exclusif	Oui	Oui	Oui	Oui
Usus	Oui	A l'employé	Oui	Oui
Fructus	Oui	Au propriétaire	A l'employé	A la collectivité
Cessible	Oui	Parfois limite	Non	Non
Abusus	Oui	Partage	Eventuellement aux employés	Non

⁴ Mohamed Cherif. I, 2009, « dictionnaire d'économie et de sciences sociales », édition BERTI Alger, p 297-298.

Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise

Type de propriété	Propriété privée	propriété privée atténuée	Propriété collective atténuée	Propriété publique
Type d'entreprise	Entreprise capitaliste	Entreprise managériale	Entreprise coopérative	Entreprise d'Etat

Source : Gomez P.Y, 1996, « le gouvernement d'entreprise, modèles économiques et pratiques de gestion », édition Inter-Edition, Paris, p.271.

Selon ce tableau on peut distinguer quatre formes de propriété ⁵:

Propriété privée : c'est l'existence d'un droit sur un actif socialement validé, assigné à une personne et cédé par l'échange, ces attributs ne sont pas obligatoirement mis par la même personne.

Propriété privée atténuée : il existe un degré plus ou moins important de restrictions qu'aux droits de propriété. Leur provenance est essentiellement d'une part des lois et règlements, et d'une autre les considérations pratiques ou coutumières

Propriété publique : Il existe un droit d'usage d'un actif qui appartient à l'état sans exclusivité, il peut être mutable parce qu'il appartient au système politique et pouvoir public entre eux.

Propriété communale : le droit de propriété est exécuté par tous les membres de la communauté.

Pour les organisations on a les entreprises capitalistes, managériales, les entreprises mutuelles ou corporatives et les entreprises publiques. On peut dire que les droits de propriété constituent un outil d'analyse efficace qui doit regrouper l'exclusivité, la transférabilité et l'universalité.

2.2 La définition de la théorie des droits de propriété

Cette théorie a été formée afin d'assurer aux propriétaires l'utilisation d'un bien (usus), l'obtention d'un revenu (fructus), et l'utiliser (abusus).

Cette théorie démontre l'effet des systèmes de droit de propriété sur le comportement des agents, l'efficience de l'entreprise et du système économique.

Les définitions de la notion de droit de propriété ont été proposées par des théoriciens classiques.

Selon Demsetz (1967) : « *les droits de propriété permettent aux individus de savoir à priori ce qu'ils peuvent espérer raisonnablement dans leur rapport avec les autres membres de la*

⁵ Amann. B, 1999, « la théorie des droits de propriété » in Koenig G., De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIe siècle, édition Economica, p12

Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise

communauté. Ces anticipations se matérialisent par la loi, les coutumes et mœurs d'une société»⁶.

Pour Alchian (1972), le droit de propriété est « assigné à un individu spécifié et aliénable par l'échange contre des droits similaires sur d'autres biens »⁷.

Pour Coriat et Winstein (1995) les droits de propriété signifient que « le propriétaire de la firme est celui qui reçoit le rendement résiduel résultant de la production, c'est-à-dire ce qui reste une fois payés les différents fournisseurs de ressources, conformément aux obligations contractuelles ».⁸

Cette théorie pose donc le postulat que tout échange entre les différents agents est considéré comme un échange de droit de propriété.⁹

3. Théorie de l'agence

Les grandes sociétés, en particulier les sociétés cotées en bourse, ont généralement un cadre organisationnel dans lequel il existe une séparation fondamentale de la propriété et du contrôle entre les dirigeants et les agents. Dans la relation entre eux, les propriétaires (mandants) embauchent des directeurs (agents) pour diriger l'entreprise dans leur intérêt supérieur, rémunérant ces derniers pour leurs efforts, généralement sous forme pécuniaire (par exemple, salaire et primes).

Des conflits d'intérêts peuvent survenir dans cette relation en raison de la divergence des intérêts des dirigeants et des actionnaires. La relation potentiellement problématique entre les mandants et les agents a été conceptualisée et explorée à l'aide de la théorie de l'agence.

La prémisse fondamentale de la théorie de l'agence est que les conflits d'intérêts surviennent dans les relations d'entreprise en raison de la divergence des intérêts des dirigeants et des actionnaires (les agents étant supposés être rationnels mais opportunistes). Les hypothèses de base de la théorie de l'agence sont les suivantes :

- Les gestionnaires peuvent maximiser leur propre utilité au lieu d'augmenter la valeur pour les actionnaires
- Les contrats ne sont pas gratuits lors de la rédaction et de l'exécution
- L'information est distribuée de manière asymétrique entre les mandants et les agents
- Les parties ont une rationalité limitée.

⁶ Demsetz. H, 1967, « Toward a theory of property right », the American Economic Review, Vol 57N°02, p347.

⁷ Alchian Armen .A., 1978, «Property rights », in Eatwell, J. Milgate, M. and Newman, P edition The New Palgrave, A Dictionary of Economics, London, Macmillan, vol 3, p109.

⁸ Coriat. B, Weinstein. O, 1997, « Les nouvelles théories de l'entreprise », édition livre de poche, paris, p 80

⁹ Idem

Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise

Par conséquent, la théorie soutient qu'en raison de la distribution asymétrique des informations entre les dirigeants et les actionnaires, les dirigeants ne peuvent pas mesurer correctement les efforts des dirigeants qui connaissent les détails des opérations de l'entreprise (c'est-à-dire aux dépens des actionnaires, bien que les deux parties puissent entraîner des frais).

La théorie de l'agence considère la relation entre actionnaires et dirigeants comme la relation classique principal-agent, dans laquelle les propriétaires embauchent des dirigeants pour diriger l'entreprise dans le meilleur intérêt des premiers, tandis que les seconds sont récompensés pour leurs efforts.¹⁰

La théorie de l'agence semble aujourd'hui une définition théorique dominante des phénomènes de gouvernance d'entreprise.

3.1 Les couts d'agence

Les frais de l'agence comprennent les frais de surveillance, les frais d'obligations supportés et la perte résiduelle :

Les frais de surveillance : sont les frais dédiés à la surveillance de la conduite des dirigeants déterminés par les actionnaires.

Les frais d'obligations supportés : sont des fonds financiers ou non financiers pour garantir que les actions des dirigeants ont pour objectifs l'amélioration de l'intérêt des actionnaires ou les rémunèrent en conséquence s'ils ne le font pas à l'aide d'un ensemble de systèmes ou de structures mis en place.

La perte résiduelle : est la conséquence des actions inadéquates qui favorisent l'intérêt personnel du dirigeant et de l'agent autrement dit c'est la conséquence de l'échec des activités de surveillance et de cautionnement.¹¹

4. Théorie de coût de transaction

Fondée par Coase et Williamson, en 1937 Coase a publié un article intitulé « nature de la firme ». Cet article est le point de départ de la théorie de coût de transaction. D'après l'article de Coase, l'existence de l'entreprise est due à la non-fluidité du marché.

Deux formes de coordination économique sont distinguées, la première est la coordination par un système de prix sur un marché qui présente trois types de coûts à savoir des coûts de découvertes des prix, des coûts de négociations et des coûts de réalisation des contrats pour chaque transaction. La seconde est la coordination administrative dans la firme, elle permet

¹⁰ Agrawal, A. & Knoeber, C. R, 1996, "Firm Performance and Mechanisms to Control Agency Problems between Managers and Shareholders", *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 31(03), 377-397.

¹¹ Soutenain. J.F, Farcet. P, 2007, « Organisation et gestion de l'entreprise », édition copyright BERTI, Alger, p89.

Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise

d'esquiver ces coûts mais engendre des coûts internes d'organisations et des coûts de réalisation des contrats.

Selon le même auteur « en formant une organisation et en accordant à une autorité le droit de diriger les ressources, certains coûts peuvent être évités ». Par un mécanisme de contrôle hiérarchique, l'organisation se marque du marché par sa capacité de réalisation des transactions en interne avec le minimum coût de transaction sur le marché.¹²

Williamson précise un peu plus la notion de coûts de transaction que Coase. Il distingue deux types de coût : ex ante et ex post.

Les coûts de transaction ex ante sont liés aux coûts de recherche et d'information (des coûts liés à la collecte d'information), coûts de négociation et de décision (ce sont des coûts qui ont une relation avec le contrat entre l'offreur et demandeur) et coûts de surveillance et de contrôle après la réalisation du contrat.

Les coûts de transaction ex post sont engendrés par les problèmes et conflits qui suivent la réalisation du contrat. Ces coûts comportent les coûts de mauvaise adaptation du contrat, coûts liés à un marchandage en cas de mauvaise exécution et les coûts d'engagement.¹³

Williamson dit que l'entreprise se trouve en bonne situation seulement lorsqu'elle est capable de décroître ses coûts de transaction, il a identifié une structure de gouvernance pour chaque situation contractuelle, comme le montre la figure ci-dessous :

Figure 1 : La structure de la gouvernance efficace

		Caractéristique de l'investissement		
		Non spécifique	Mixte	Idiosyncrasique
Fréquence	Occasionnelle	Gouvernance de marché	gouvernance trilatérale (contractualisation néoclassique)	
	Récurrente	(contractualisation classique)	Gouvernance bilatérale Contractualisation	Gouvernance unifiée (hiérarchie) Evolutive

Source : Williamson. O.E, 1994, « les institutions de l'économie », édition Inter Edition, Paris, p.106

¹² Coase. R. H, 1973, « the nature of the firm », édition Economica, vol 16, p. 335

¹³ Williamson. O.E, 1994, « les institutions de l'économie », édition Inter Edition, Paris, p. 20

5. Théorie de l'enracinement

La théorie d'enracinement a été initialement mise en évidence par la théorie de l'agence, cette théorie vise à expliquer l'existence des formes organisationnelles ou des acteurs inefficients sur des marchés supposés concurrentiels.

A la fin des années 80, cette théorie a été développée par Shleifer et Vishny. Pour ces deux auteurs l'enracinement c'est la volonté de l'agent (à savoir le dirigeant) à ne pas respecter les mécanismes de contrôle qui lui sont imposés par le principal (à savoir les actionnaires) pour lui permettre d'allouer des avantages personnels.

Pour Shleifer et Vishny (1989), le comportement d'enracinement des dirigeants est justifié par deux principales raisons, la première est que les dirigeants cherchent à tout prix à se mettre à l'abri d'un éventuel renvoi de l'entreprise, la seconde est qu'ils se rendent tellement indispensables à l'entreprise que leur éviction coûterait cher.¹⁴

Selon Berger et al, « *L'enracinement est un processus progressif selon lequel un dirigeant réussit à se pérenniser dans son poste malgré la discipline imposée par le gouvernement d'entreprise et la pression exercée par les marchés exogènes de la firme* »¹⁵.

Les fondateurs de cette théorie montrent que l'enracinement des dirigeants a un impact négatif sur la performance de l'entreprise, car ces derniers cherchent des investissements qui servent leurs intérêts personnels sans prendre en considération les intérêts des parties prenantes.

D'autres auteurs comme Castanias et Helfat (1992) pensent que l'enracinement des dirigeants a un impact positif sur la performance des entreprises. Les dirigeants acceptent de créer de la valeur pour l'entreprise quand ils ont la garantie qu'ils garderont leurs postes et qu'ils profiteront d'une partie de la rente à laquelle ils ont contribué.¹⁶

5.1 Les stratégies d'enracinement des dirigeants

Il existe quatre styles majeurs des stratégies d'enracinement :

- **Les investissements idiosyncratiques (ou spécifiques aux dirigeants) :** elle consiste à convaincre les actionnaires à ne pas remplacer le dirigeant car cela a un impact négatif. Devant cette perte de valeur potentielle, ils renoncent à le déposer.

¹⁴ Shleifer et Vishny, 1989, cité dans Parrat .F, 2014, « Théories et pratiques de la gouvernance d'entreprise pour les conseils d'administration et les administrateurs », édition Maxima, pp 71-72

¹⁵ Medina. P et Pache. G, 2006, « les relations entre chargeurs et prestataires de services logistiques : quelles perspectives ouvertes par la théorie de l'enracinement », Actes des 6èmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique, Pontremoli (Italie), p. 394.

¹⁶ Castanias et Helfat, 1992, cité dans Parrat .F, 2014, Op.Cit, pp26-27.

Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise

- **La manipulation de l'information** : les dirigeants cherchent à augmenter leurs intérêts pour obtenir le maximum de rentes en évitant d'être révoqués en jouant sur l'information. Cette stratégie agrandit l'incertitude perçue par les équipes dirigeantes rivales qui sont aussi moins incitées à changer les dirigeants actuels.
- **Le contrôle des ressources** : Les dirigeants cherchent toujours à être indépendant, c'est pour cela ces derniers optent pour l'autofinancement et le recours à augmenter le capital avec de nouveaux actionnaires.
- **Les réseaux relationnels** : Le dirigeant essaie de créer un réseau relationnel avec ses collaborateurs et ses salariés, en donnant des avantages en nature ou des sursalaires. Cela conduit souvent à accroître la taille de la firme et le nombre de niveau hiérarchiques.¹⁷

Les critères de classification de l'enracinement des dirigeants

Enracinement et efficacité : la classification de Charreaux regroupe les stratégies d'enracinement des dirigeants par leur comptabilité avec l'efficacité de la firme :

- L'enracinement contraire à l'efficacité est représenté par les investissements idiosyncratiques, le remaniement d'information, et le suivi des ressources.
- L'enracinement compatible avec l'efficacité de la firme s'effectue via les investissements spécifiques des dirigeants.¹⁸

Enracinement organisationnel et marchand : selon Gomez il existe deux formes d'enracinement :

- L'enracinement organisationnel : englobe les cas où le dirigeant choisit les domaines qu'il connaît le mieux pour orienter les investissements. Il peut recruter des collaborateurs pour faire le contrôle interne et constituer des réseaux sociaux. Ainsi il peut construire un système salarial favorable aux employés pour les rallier sans prendre en compte les intérêts des actionnaires.
- L'enracinement marchand : est une autre forme d'opportunisme où le dirigeant fait appel à tous les partenaires externes à la firme avec lesquels il a des avantages personnels.¹⁹

¹⁷ Idem, pp 76-77.

¹⁸ Charreaux. G, 1996, « Pour une véritable théorie de la latitude managériale du gouvernement d'entreprise », revue française de gestion, N°111, p 50-64.

¹⁹ Gomez. P.Y, 1996, « Le gouvernement des entreprises », édition Inter, p156-158.

Section 2 : Généralités sur la gouvernance d'entreprise

1. Historique

Le concept de la gouvernance d'entreprise apparaissait en 1776 chez Adam Smith dans son livre « la richesse des nations » où il a parlé de la nécessité de séparer entre la propriété et la gestion des entreprises.

En 1932 Berle & Means parlent dans leurs livres « the modern corporation and private property » parle de la nature de relation entre les propriétaires et les dirigeants de l'entreprise.

Les actionnaires des entreprises perdaient de leur pouvoir au profit des dirigeants. Ceci a été observé et modélisé par la théorie de l'agence développée par Jensen et Meckling en 1976, car ils ont prêté attention au concept de la gouvernance d'entreprise et son rôle dans diminution des problèmes pouvant résulter de la séparation entre la propriété et la gestion. La fin des années 70 et au cours des 80, la «gouvernance mondiale ou global governance» est employée dans le champ des relations internationales pour représenter l'ensemble des règles communes mises en place pour parvenir à une mondialisation structurée.²⁰

Le terme de «gouvernance» s'est imposé, au cours des années 80-90, comme le symbole d'une nouvelle modernité dans les modes d'action publique et le gouvernement des entreprises. En 1987 l'« American Institute of Certified Public Accountants » a formé un comité pour protéger les organisations administratives connu comme « Treadway Commission » qui a publié son rapport contenant un ensemble de recommandations relatives à l'application des règles de gouvernement d'entreprise, et la prévention associée de la fraude et de la manipulation dans la préparation des états financiers, en prêtant attention au concept de système de contrôle interne et en renforçant la fonction d'audit externe devant les conseils d'administration des institutions.²¹

L'année 1992 marque le début d'intérêt pour le concept de gouvernement d'entreprise avec la création de « Cadbury Committee ». Le problème posé par les «Financial Reporting Councils » et la « London Stock Exchange », dans son rapport intitulé « Financial dimensions of corporate governance », dans lequel les entreprises sont obligées de suivre les normes et les principes de gouvernement d'entreprise pour améliorer le processus décisionnel et de superviser les activités de ces entreprises. Après la perte de la confiance des actionnaires dans les rapports financiers des entreprises cotées en bourse de Londres, en particulier à la suite de l'effondrement

²⁰ Thierry W. G, 2003, « Développement durable et gouvernement d'entreprise », Paris, P 103.

²¹ Naciri. A, 2011, « Traité de gouvernance d'entreprise : l'approche scolaire », presses de l'université du Québec, page13.

Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise

économique et des crises financières dont un certain nombre de pays d'Asie de l'Est, d'Amérique latine et de Russie dans les années 90 du XXe siècle.

Le gouvernement d'entreprise a pris une autre dimension après les crises financières et les scandales survenus dans les plus grandes entreprises américaines et la faillite fin 2001, cette détérioration des conditions a commencé avec l'annonce de la faillite de l'entreprise ENRON le géant de l'énergie, WorldCom la deuxième plus grande entreprise de télécommunications au monde, Zerox le leader des photocopieurs et Merak géant dans l'industrie pharmaceutique les résultat de cette faillite été l'effondrement du marché boursier des entreprises. Cette série noire de scandale a mis la gouvernance à l'ordre du jour de bon nombre d'organisations internationales particulièrement à celui de l'Organisation de la coopération et de développements économiques (OCDE) sa préoccupation était axée sur les économies en développement et en transition.

Au niveau international, le rapport publié par OCDE est intitulé "Principes Corporate Governance ", publiée en 1999 et modifiée en 2004, est la première reconnaissance internationale officielle de ce concept.

Dans les années 2000 la loi Sardanes-Oxley est apparue au Etats-Unis comme réponse directe et immédiate, ils ont mis en œuvre cette loi afin de protéger les droits des investisseurs dans les institutions bourse et restaurer leur confiance dans ces institutions et leur gestion.²²

2. Définitions de gouvernance d'entreprise

Charreaux (1997) définit la gouvernance comme « *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* ». ²³

La Banque Mondiale la définit comme « *L'exercice du pouvoir politique, ainsi que d'un contrôle dans le cadre de l'administration des ressources de la société aux fin du développement économique et social* ». ²⁴

La gouvernance d'entreprise selon Gomez (2001) est « *l'ensemble des dispositifs et des pratiques institutionnelles de l'entreprise qui permettent de rendre légitimes les fonctions d'autorité exercées directement par les dirigeants et déléguées à la hiérarchie* ». ²⁵

²² Idem, p 15.

²³ Charreaux. G, (1997), cité dans Mauger. S, 2014, « Gouvernance(s) », édition DUNOD, p 20.

²⁴ World Bank , 1994, « development in practice Governance, The World bank's experience »; édition a World bank publication , p XIV, www-wds.worldbank.org/.../WDSContentServer/WD

²⁵ Gomez. P.Y, 2001, « la république des actionnaires. Le gouvernement des entreprise entre démocratie et démagogie», édition La découverte et Syros, Paris, p. 24

Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise

D'autre part, L'OCDE définit la gouvernance d'entreprise en 2004 comme suit : « *La gouvernance d'entreprise implique un ensemble de relations entre la direction de la société, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. La gouvernance d'entreprise fournit également la structure à travers laquelle les objectifs de la société sont définis, ainsi que les moyens d'atteindre ces objectifs et de contrôler ses performances* ».

D'après ces définitions on peut constater que la gouvernance d'entreprise désigne l'ensemble des lois, règlements et normes qui aident à gérer et à contrôler l'entreprise, c'est-à-dire que la gouvernance d'entreprise est un système qui clarifie les limites de la relation entre toutes les parties qui ont un rapport avec l'organisation d'une part, et d'une autre, elle détermine les progrès de l'institution depuis la fixation d'objectifs jusqu'à l'évaluation de la performance.

On peut aussi dire que c'est l'ensemble des mécanismes qui permettent d'établir un équilibre dans les relations entre toutes les parties qui ont un intérêt avec l'institution, dans le cadre de la réalisation des objectifs de l'institution et ceux de ces parties en même temps. Et cela tout en établissant des principes permettant de contrôler le bon fonctionnement de l'entreprise.

3. Les types de gouvernance

Le terme « gouvernance » est utilisé dans tous les types de secteur, son succès revient à ses acceptations multiples et à son caractère dynamique en cherchant à intégrer des acteurs. Il peut être utilisé dans différents contextes et s'adapter à des situations institutionnelles variées : gouvernance d'entreprise, gouvernance sociale, gouvernance mondiale et gouvernance globale.²⁶

Gouvernance mondiale : un mode de régulation supranationale issue de la coopération internationale dans la majorité des cas, il rassemble des règles d'organisation à l'échelle internationale.²⁷

Gouvernance globale : est un type de gestion du monde plus démocratique qui fonctionne à l'aide d'une coopération entre les états et les acteurs des relations internationales tels que ONG, ONU, organisations régionales, G20 réunissant Nord et Sud, etc.²⁸

Gouvernance sociale : c'est l'ensemble des institutions politiques, des acteurs sociaux et des entreprises privées, dans des processus d'élaboration et de mise en œuvre des choix collectifs, cet ensemble a le pouvoir de provoquer une adhésion active des citoyens.²⁹

²⁶ Asher François, 1999, « Metropolis ou l'avenir des villes », Edition Odile Jacob, Paris, p200.

²⁷ John, Bruce Amos, Tim Plumptre, « principes de bonne gouvernance au 21e siècle » précis de politique, n°15, p03.

²⁸ Idem.

²⁹ Idem.

Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise

Gouvernance d'entreprise : un système visant à un meilleur équilibre entre les différentes parties prenantes au sein d'une entreprise. Ce système a pour objectif de redonner le pouvoir aux actionnaires, par rapport aux conseils d'administration et aux dirigeants.³⁰

4. Les approches de la gouvernance d'entreprise

L'approche actionnariale

Il s'agit du mode de gouvernance le plus ancien, Cette approche actionnariale est fondée sur les travaux de Jensen et Meckling où l'entreprise est considérée comme un nœud de contrats axés sur les conflits d'intérêts entre les actionnaires et les dirigeants (théorie de l'agence).

Selon la théorie, le but de l'entreprise est la maximisation de la richesse de ses actionnaires grâce à une efficacité productive, allocative et dynamique. Dans cette perspective étroite, l'entreprise est responsable de ses actionnaires, et cherche à maximiser ses profits pour accorder un rendement aux bailleurs de fonds. À cet égard, la performance de l'entreprise peut être simplement évaluée en mesurant sa valeur de marché et l'augmentation de la richesse qu'elle fournit à ses actionnaires sous la forme d'un retour sur leur activité à risque.³¹

L'approche partenariale

Ce mode de gouvernance est plus récent, il prend en compte l'ensemble des parties prenantes. Cette approche revêt une dimension plus vaste et englobe les relations avec l'ensemble des parties prenantes (stakeholders). Elle a pour objectif de créer la valeur à long terme en prenant en compte les intérêts de l'ensemble des parties prenantes.

Selon Charreaux : « les stakeholders présentent l'ensemble des agents dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme ». Selon ce point de vue, les sociétés ne devraient pas être gérées exclusivement dans le meilleur intérêt de ceux qui financent ses activités. A l'inverse, la société est responsable du bien-être de plusieurs catégories d'acteurs.

Le concept de partie prenante élargit la compréhension de la société pour intégrer dans ses frontières non seulement les bailleurs de fonds, qui ont un intérêt évident dans le sort d'une entreprise, mais aussi toutes les autres parties.³²

³⁰ Idem.

³¹ Maugeri. S, 2014, « Gouvernance (s) », édition Dunod, paris, p22.

³² Charreaux. G, 2002, « quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive », p 5.

5. Les mécanismes de la gouvernance d'entreprise

La problématique principale des théoriciens étaient la relation entre les dirigeants et les actionnaires, car d'après Charreaux et Desbrières le gouvernement d'entreprise se définit comme : « *l'ensemble des mécanismes organisationnels ayant pour objet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants* ». Ces mécanismes peuvent être devisés en *mécanismes internes et externes* ». ³³

5.1 Les mécanismes internes

Les mécanismes internes de gouvernance d'entreprise se concentrent sur les activités de l'entreprise et prennent les mesures nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise, elles visent à réduire les lacunes résultant des risques éthiques et d'une mauvaise sélection et pour surveiller et superviser les actions et les pratiques prises par la direction pour améliorer la qualité du rapport financier, garantir la conformité et maintenir la fiabilité des états financiers. Les mécanismes internes de gouvernance d'entreprise peuvent être classés comme suit :

Le conseil d'administration

Le conseil d'administration est l'autorité principale en matière de suivi des dirigeants. Il est désigné par les actionnaires et agit en leur nom afin de suivre l'activité décisionnelle des dirigeants pour assurer un bon fonctionnement et leur attitude de création de valeur actionnariale. Les administrateurs participent à la vie économique de l'entreprise et ont pour responsabilité le suivi de l'action des dirigeants et la ratification de ces derniers. Ils peuvent occuper ou pas des postes de direction au sein de l'entreprise. Les gestionnaires doivent soumettre périodiquement un rapport au conseil d'administration, qui doit évaluer les propositions et les approuver. ³⁴

Les actionnaires

La présence d'actionnaire majoritaire améliore nettement la surveillance des dirigeants de l'entreprise, réduit les coûts d'agence et augmente la valeur de l'entreprise.

En vertu de la loi, les actionnaires peuvent prendre des décisions directes par le biais de l'ordre du jour de l'Assemblée générale sur des questions qui ont un impact significatif sur l'existence de la société, telles que les fusions, les échanges et les droits des actionnaires.

³³ Charreaux et Desbrière, cité dans Prémont. A, 2015, « étude des liens entre les caractéristiques du conseil d'administration et la performance de l'entreprise : application aux contextes belges et français », Mémoire de Master, école de gestion de l'université de Liège, p 25.

³⁴ Jensen. M.C, 1993, "the modern industrial revolution, exit, and failure of internal control system", journal of finance n°3.

Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise

Les actionnaires majoritaires peuvent obtenir une plus grande part des bénéfices résultant de la surveillance des dirigeants de l'entreprise.³⁵

Les salariés

Les salariés apportent leur force de travail à l'entreprise en échange d'une rémunération. Ce mécanisme concerne la surveillance réciproque entre les dirigeants ou entre les employés, où chacun contrôle le comportement des autres.

L'action des salariés peut être groupée sous l'effet des syndicats, ce qui leur permet d'accroître leur pouvoir et prendre en considération leurs revendications.³⁶

La communication financière

Chaque entreprise cherche à maximiser son profit, afin de réaliser ça elle doit avoir une communication financière car elle est considérée comme un point clé de l'exercice du contrôle de l'action des dirigeants, l'importance de l'information financière aide à évaluer la situation dans laquelle l'entreprise se trouve et sa bonne gestion.

L'information financière est maintenant réglementée et doit être publiée de manière annuelle, semestrielle, voire trimestrielle.³⁷

5.2 Les mécanismes externes

Les mécanismes de gouvernement d'entreprise externes sont représentés par les contrôles exercés par les parties prenantes externes sur l'entreprise, et la pression exercée par les organisations internationales intéressées par cette question, car cette source constitue l'une des sources majeures qui génèrent une énorme pression pour mettre en œuvre les règles de gouvernance.

Le marché du travail (ou des dirigeants)

Fama (1980) décrit comment le marché du travail peut aider les entreprises à contrôler leurs coûts d'agence. En effet, en instaurant un système de rémunération lié à la performance des dirigeants, les entreprises arrivent non seulement à réduire leurs coûts d'agence, mais aussi à garder les meilleurs dirigeants. Le marché de travail est un instrument de discipline qui s'exerce sur les dirigeants à l'initiative du conseil d'administration. Alors ce dernier est chargé d'évaluer la valeur des managers, ces dirigeants cherchent à augmenter leurs valeurs par la bonne gestion d'entreprise.³⁸

³⁵ Prémont. A, op.cit., p25.

³⁶ Idem

³⁷ Idem, p26.

³⁸ Touil. R, 2008, « gouvernance d'entreprise et création de valeur : tendances actuelles et orientations future », mémoire de Magistère, université d'Alger, p151.

Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise

Le marché des biens et services

La concurrence au sein des marchés des produits est l'un des mécanismes fondamentaux de la gouvernance d'entreprise. En effet, si l'administration ne fait pas ses fonctions correctement, elle ne peut pas être en situation de concurrence avec les entreprises qui opèrent dans le même domaine industriel et donc elle risquera de faire faillite. Tant que la pression concurrentielle est forte, ce mécanisme sera efficace.³⁹

Les textes légaux et réglementaires

Selon Prowse, ce système encadre des coûts économiques et politiques qui peuvent augmenter à cause des modifications de comportement des individus intéressés, des innovations financières et de développements du marché.

Les lois et règlements nationaux, tel que les codes de bonne pratique, permettent d'obliger un contrôle aux dirigeants pour réduire les actions opportunistes.

En effet, l'efficacité de ce mécanisme est bornée car les dirigeants trouvent souvent un moyen pour contourner certaines lois.⁴⁰

6. Le rôle de la gouvernance d'entreprise

D'après Charreaux (1996) il existe deux rôles principaux pour avoir un système de gouvernance d'entreprise efficace :

Un rôle préventif : pour éviter les crises, notamment en veillant à ce qu'aucune des parties prenantes n'ait un monopole permanent sur une partie significative de l'entreprise alors que cela est préjudiciable aux autres partenaires. Un bon gouverneur d'entreprise doit laisser les différentes parties prenantes s'exprimer afin d'éviter les conflits.

Un rôle curatif : il doit aider à la résolution des situations de crise. Parfois ces situations se résolvent par le départ des dirigeants ou de certains salariés. Il est important que le système de gouvernance soit suffisamment souple et réactif pour le permettre.⁴¹

La gouvernance d'entreprise joue également un rôle important dans la réalisation d'un ensemble d'objectifs qui peuvent être résumés comme suit :

- Protéger les droits des actionnaires, en tenant des registres prouvant leur propriété des actions, la transparence et la présentation en temps opportun des informations, et en garantissant le droit d'élire les administrateurs et d'obtenir une part des bénéfices

³⁹ Jensen. M.C, 1993, op.cit.

⁴⁰ Touil. R, op.cit, p 150.

⁴¹ Charreaux. G, 1996, « Vers une Théorie du Gouvernement de l'Entreprise », CREGO Working Paper, N°9603, p. 35-37.

Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise

- Reconnaissance des droits de toutes les parties ayant des intérêts dans l'entreprise et de manière à garantir la justice et l'égalité entre les actionnaires
- Fournir des informations et soutenir la sécurité des canaux de communication, assurer la sécurité des systèmes de contrôle interne et externe et l'application des règles et des lois de manière à améliorer les performances de l'institution
- Établir des systèmes pour lutter contre la fraude, les conflits d'intérêts, les comportements contre à l'éthique.
- Mise en place de systèmes de contrôle pour la direction de l'entreprise et les membres de son conseil d'administration
- Établir des systèmes de gouvernance d'entreprise selon une structure qui détermine la répartition de tous les droits et responsabilités entre les actionnaires et le conseil d'administration⁴².

⁴² Tahir Benahme. R, 2008, « la gouvernance d'entreprise et la performance», mémoire de magistère, université Abou-Bekr Belkaid Tlemcen, p91.

Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise

Conclusion

Beaucoup considèrent le concept de « gouvernement d'entreprise » comme relativement moderne, bien que ses racines soient anciennes et remontent aux problèmes d'agence qui étaient engendrés par la séparation de la propriété et la gestion.

C'est au cours de ce qui a été abordé dans ce chapitre que nous retenons la mise en œuvre de la gouvernance d'entreprise qui est devenue plus que nécessaire, car il s'agit d'un travail important et essentiel qui permet d'atteindre l'équilibre entre les intérêts de chaque partie prenante.

La gouvernance est également nécessaire dans toutes les entreprises. Son absence conduit les responsables à préférer leur intérêt personnel au détriment des intérêts des actionnaires, créanciers et autres parties prenantes.

CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE D'ENTREPRISE

Introduction

La performance est l'un des sujets extrêmement importants dans les entreprises en raison de sa position distinguée dans l'environnement des affaires, c'est en évaluant la performance qu'on touche l'efficacité à l'aide des ressources disponibles d'une part, et en mesurant le taux des objectifs atteints d'autre part. La plupart des entreprises cherchent à réussir dans leurs opérations, à construire un centre stratégique et compétitif distinct, en leur assurant de ne pas courir le risque de perdre leurs places et d'améliorer les performances dans l'environnement dans lequel elles opèrent, et sur la base de cette grande importance de la performance, les entreprises ont jugé bon de les tenir en compte et ont commencé à se concentrer sur l'amélioration de la performance.

Chapitre 2 : la performance d'entreprise

1. Le concept de la performance

Le point de vue traditionnel des penseurs dans ce domaine, parmi eux "Taylor", le chef de l'École de gestion scientifique du travail, est incarné en donnant un concept précis de performance et une attention à la mesurer.

Le sens du terme «performance» est dû au mot français «performer» au 13ème siècle, tandis que le verbe anglais «performer» est apparu au 15ème siècle et a indiqué un sens plus large que le premier sens, qui est pour : accomplir, exécuter ou terminer quelque chose d'une tâche ou d'une activité.⁴³

Le concept de performance est considéré comme l'un des concepts les plus courants en tant qu'utilisation dans le domaine de l'économie et la gestion d'entreprise.

Pour Miles (1986), la performance est « *la capacité de l'organisation à réaliser une satisfaction minimale des attentes de sa clientèle stratégique* ». ⁴⁴

Quant à Lorino (2003) « *Est performant dans l'entreprise tout ce qui et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur/coût c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur* ». ⁴⁵

Druker (1999) a défini la performance comme « *La capacité d'une organisation à continuer à survivre et à atteindre un équilibre entre la satisfaction des actionnaires et celle des travailleurs.* » ⁴⁶

A partir de ces définitions on peut dire que la performance est la résultante de l'ensemble des efforts d'une entreprise, ces derniers visent à obtenir le meilleur résultat répondant aux besoins et aux attentes des clients et atteindre les objectifs soulignés par l'organisation en économisant : temps, efforts et couts.

2. Les composantes de la performance

Efficacité

C'est l'action de produire des résultats escomptés et réaliser des objectifs fixés. En d'autres mots, ce serait faire les bonnes choses quand il faut et là où il faut.

L'efficacité peut être définie selon Khemakhem (1992) comme suit : « *le rapport entre le résultat atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches*

⁴³ Bourguignon. A, 1995, «Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, n° 269, p62.

⁴⁴ Levin A.Y., Minton J.W (1986), "Determining organizational performance: another look, and an agenda for research" Management Science, Vol 32, N°05, p21.

⁴⁵ Lorino. P, 2003, « méthode et pratique de la performance »Edition les éditions d'organisations, Paris, P5.

⁴⁶ Druker. P, 1999, "L'avenir du management selon Druker", éditions village mondial, Paris, p 73.

Chapitre 2 : la performance d'entreprise

*des Objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système ».*⁴⁷

On peut la résumer par cette formule : **Efficacité = Résultat atteints/ Objectifs visés**

Efficiace

C'est un concept proche, désignant la capacité à atteindre des objectifs au mieux (le plus rapidement avec le moins de moyens). C'est aussi la capacité d'un individu ou d'un système de travail d'obtenir de bonnes performances dans un type de tâche donné.

Cette formule la résume : **Efficiace = Résultats atteints / Moyens mis en œuvre**

L'effectivité

C'est une méthode de raisonnement qui se traduit en actions, c'est le niveau de satisfaction obtenu par rapport au résultat obtenu. L'effectivité consiste à vérifier si les résultats obtenus sont réellement ceux qui ont été prévus.

La pertinence

C'est un critère difficilement déterminé, c'est la conformité des moyens et des actions disposés afin d'atteindre un objectif. Autrement dit, être pertinent c'est atteindre efficacement et d'une manière efficiente l'objectif fixé.

3. Dimensions de la performance

La performance managériale

La capacité managériale peut être comprise comme étant le pouvoir qu'a un manager et des responsables opérationnels à réaliser la performance globale attendue.

Un certain nombre de critères peuvent être utilisés pour évaluer la performance managériale :

- **L'entrepreneurship** : efficacité, efficiace, pro activité, utilisation diagnostic des concepts.
- **Le leadership** : confiance en soi, communication, logique de raisonnement, capacité de conceptualisation.
- **Gestion des ressources humaines** : utilisation sociale du pouvoir, gestion des processus et des groupes.
- **Direction des subordonnés** : développement, aide, support des autres, autorité, spontanéité.
- **Autres compétences** : contrôle de soi, objectivité relative, énergie et capacité d'adaptation.⁴⁸

⁴⁷ Khemakhem. A, 1992, « la dynamique de contrôle de gestion », Edition DUNOD, Paris, P311.

⁴⁸ Boyatzis, cité dans Payette. A, 2000, « l'efficacité des gestionnaires et des organisations », Univ Québec Les Presses.

Chapitre 2 : la performance d'entreprise

La performance organisationnelle

Kalika traite quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle ⁴⁹:

- **Le respect de la structure formelle** : un dysfonctionnement au sein de l'organisation sera produit si la structure annoncée par la direction n'est pas respectée.
- **Les relations entre les services** : la diminution des conflits exprime un besoin de coordination essentiel à l'efficacité.
- **La qualité de la circulation de l'information** : l'organisation doit garantir l'acquisition des informations fiables et exhaustives.
- **La flexibilité de la structure** : est un facteur qui définit l'acclimatation aux conditions de l'environnement.

La performance sociale

La performance sociale repose sur la satisfaction et la qualité de vie du personnel. Elle consiste à évaluer le comportement social des cadres, des encadrants et des dirigeants de l'entreprise. De plus cette pratique permet de déceler des facteurs d'amélioration compatibles avec la performance à atteindre par l'entreprise.

Elle mesure le niveau d'atteinte des objectifs de l'entreprise par rapport à la motivation et l'implication des salariés. La performance sociale des entreprises sert à évaluer le système de gestion des ressources humaines.⁵⁰

On appelle une structure socialement performante toute structure qui a réussi à établir un mode de prévention et de règlement des conflits efficaces. Les indicateurs sont : La rotation du personnel, l'absentéisme, la communication.

La performance commerciale

La performance commerciale peut être définie par la capacité d'une entreprise à offrir un produit ou service pour satisfaire les besoins et répondre aux attentes de ses consommateurs. Le but est d'atteindre les objectifs globaux de la société par rapport aux indicateurs de performance tels que : la part de marché, la fidélisation de la clientèle, l'attrait de nouveaux clients, la satisfaction des clients et la rentabilité par segment.⁵¹

La performance économique

⁴⁹ Cité dans Lahlou. C, « Gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances », XIème symposium international de MDI-Business school, Hôtel Hilton Alger ,20-21 Mai 2012, p16.

⁵⁰ Tezenas Du Moncel, cité par Bayed. M, 1992, « Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles », Annales du Management, p381.

⁵¹ Lahlou. C, op.cit, p17.

Chapitre 2 : la performance d'entreprise

La performance économique concerne les représentations comptables et fiscales de l'entreprise, sur chaque période d'activité. Il s'agit principalement des différents soldes intermédiaires de gestion, les ratios qui en découlent et des résultats liés directement à l'activité de l'entreprise.

Tableau 2 : Les soldes intermédiaires de gestion

Les soldes intermédiaires de gestion « SIG »			
Sources	Processus de calcul	Destination	Commentaires
Clients	+ventes de marchandises -achats de marchandises -variation du stock de marchandises	Fournisseurs	Indicateurs de rentabilités commerciale selon le positionnement, la gestion des ventes et des achats
	= Marge commerciale (1)		
	+production vendue +production stockée (finie ou en cours)		Image de l'activité industrielle, très liée à la nature d'activité exercée
	= Production de l'exercice(2)		
(1)	+marge commerciale	Fournisseurs	
(2)	+production de l'exercice -consommations intermédiaires		
	= valeur ajoutée		Richesse créée
Etat, collect.	-salaires -charges sociales +subventions d'exploitation -autres charges	Salariés Organismes Sociaux Etat, collectivité	Toutes charges fiscales sauf impôts sur le bénéfice et les impôts exceptionnels
	= excédent brut d'exploitation		Indicateur de la rentabilité d'exploitation commerciale et productive
	-dotations aux amortissements +reprises sur amortissements -dotations aux provisions +reprises sur provisions +autres produits		

Chapitre 2 : la performance d'entreprise

	-autres charges		
	= résultat économique (3)		Indicateur du profit avant impôt sur le bénéfice
Banques Emprunteurs	-charges financières +produits financiers -dotations aux provisions pour dépréciation ou risques	Banques, prêteurs	Intérêts versés Intérêts reçus
	= résultat financier (4)		Résultat des opérations de placement et de financement
(3)	+résultat économique		
(4)	+résultat financier		
	= résultat courant avant impôt (5)		Indicateur de la capacité bénéficiaire de l'entreprise
	+produits exceptionnels -charges exceptionnels		
	= résultat exceptionnel (6)		Indicateur de la capacité bénéficiaire de l'entreprise
(5)	+résultat courant avant impôt	Etat	
(6)	+résultat exceptionnel -impôts sur les bénéfices		
	= résultat net		A répartir si >0
	- Réserves - Dividendes	Actionnaires	

Source : Système Comptable Financier SCF (2009), BERTI Editions, Alger, p46.

L'entreprise est un outil économique primordial ayant pour objectif principale la garantie d'une rentabilité pour les investisseurs et les salariés de cette dernière.

La performance financière

La performance financière a une relation avec la performance économique, elle est mesurée par plusieurs ratios :

La Rentabilité des Actifs (Return On Assets ou ROA) : C'est un indicateur qui mesure la rentabilité d'une société par rapport au total des actifs

$$\text{ROA} = \text{Résultat net} / \text{Actifs}$$

Chapitre 2 : la performance d'entreprise

La Rentabilité du Capital Investi (Return On Investment ou ROI) : « ratio financier qui mesure le gain ou la perte d'argent par rapport à la somme initialement investie dans un investissement, et non pas la taille de cet investissement »⁵²

ROI = Résultat net / Capitaux investis

Le Rendement des Capitaux Propres (Return On Equity ou ROE) : Ce ratio permet de « mesurer la capacité d'une entreprise à générer des profits à partir de ses capitaux propres seulement, sans prendre en compte les autres moyens de financement »⁵³

ROE = Résultat net / Fonds propres

Le fonds de roulement : Le fonds de roulement représente la partie de l'actif circulant financé par les emplois stables.

Par le haut du bilan : **FR = capitaux permanents – actifs immobilisés**

Par le bas du bilan : **FR = Actifs circulants - dettes à court terme**

4. Mesure de la performance

Afin d'améliorer et de développer ses performances les entreprises emploient des moyens et des méthodes qui permettent de déterminer si son fonctionnement est performant ou pas et quelles sont les mesures à prendre pour toute action de correction et d'amélioration.

Pour Giraud & all (2002), elle « permet avant tout d'objectiver la nature de la performance recherchée, ce qui favorise une représentation commune de cette performance au sein de l'entreprise, point de départ incontournable pour assurer la convergence des efforts engagés et des action d'entreprise »⁵⁴

La mesure de la performance est alors l'évaluation du réalisé par rapport aux prévisions.

Tableau 3: les principales méthodes de mesure de la performance des entreprises

Modèle de mesure (principaux auteurs)	Définition de la conception de la performance	Intérêt de l'utilisation du modèle (condition de validité)
Degré d'attente des buts (R.M.Steers1975, RHHall1980)	Réalisation des buts fixés	Les buts sont clairs, limités dans le temps et mesurables

⁵² Botchkarev & Andru, 2011, "A Return on Investment as a Metric for Evaluating Information Systems: Taxonomy and Application", Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management Volume 6, p02.

⁵³ <http://www.investopedia.com/university/ratios/profitability-indicator/ratio4.asp>

⁵⁴ Giraud F, Saulpic O, Naulleau G, Delmond M.H et Bescos P.L, 2002, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », Edition Gaulino, Paris, France, P21.

Chapitre 2 : la performance d'entreprise

Système de ressources (E.Penrosa1959, B.Wernerfelt1984)	Acquisition des ressources fondamentales pour le fonctionnement organisationnel	Une connexion claire existe entre les données d'entrées et les données de sorties
Fonctionnement interne (C.Argyris 1964, H.Das 1990)	Absence de tension interne et fonctionnement interne régulier au regard des ou de l'objectif à atteindre	Une connexion claire existe entre le fonctionnement organisationnel et les objectifs organisationnels
Constituants stratégiques (T.Connaly, E.J.Conlon 1980)	Satisfaction au moins minimale des principaux constituants stratégiques	Les groupes constituants ont une influence puissante sur l'organisation et l'organisation doit reprendre à leurs attentes. Les principaux groupes stratégiques sont les plus légitimes satisfaisants.
Valeurs compétitives (R.E. Quinn et J. Rohrbaugh 1981 et 1983)	L'évaluation de l'organisation dans quatre domaines principaux doit «rencontre » celles privilégiées par les constituants.	L'organisation connaît des incertitudes quant à ses propres évaluations ; les critères d'évaluation sont évolutifs selon le stade de vie de l'organisation.
Modèle quadridimensionnel d'E.M. Morin (E.M. Morin 1989 et 1994)	Evaluation systémique de la performance	La performance de l'organisation est mesurée par une approche subjective et objective. Mesure de la légitimité.

Source : Bayle. E, 2000, « La mesure de la performance des organisations à but non lucratif », Revue Gestion, p 76.

5. Les indicateurs de performance de l'entreprise

Afin de pouvoir mesurer la performance des entreprises, il est indispensable de mettre en place des indicateurs de mesure, tout en s'assurant que ces derniers ont été élaborés d'une manière réfléchie et objective.⁵⁵

⁵⁵ Galdemar, Gilles et Simon, 2012, « Performance, efficacité, efficience : les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ? », Crédoc cahier de recherche, p13.

Chapitre 2 : la performance d'entreprise

De nombreuses entreprises placent des indicateurs de performance à tous les échelons. On distingue :

5.1 Les indicateurs financiers

Croissance du chiffre d'affaire, résultat par action, rentabilité et croissance des cash-flow sont autant d'indicateurs financiers permettant d'analyser la situation réelle d'une entreprise et aussi de comparer deux entreprises appartenant à un même secteur d'activité et d'identifier la pertinence d'un rapprochement (fusion-acquisition ou joint-venture).

- **La croissance** : correspond à l'évolution du chiffre d'affaire d'une année à l'autre, par l'accroissement des biens et services produits sur un espace donné.

Cette croissance est évaluée par le taux de croissance qui s'exprime par la formule suivante :

$$\text{Taux de croissance} = \frac{\text{CA (n)} - \text{CA (n-1)}}{\text{CA (n-1)}}$$

- **Le cash-flow** : Il représente l'ensemble des flux de liquidités générés par les activités d'une entreprise, c'est-à-dire les flux de trésoreries. Il correspond à l'excédent brut d'exploitation. On peut le calculer de la manière suivante :

Le cash-flow = Résultat net + dotations aux amortissements et aux provisions - /+ values de cession d'actifs – variation en besoin fonds de roulement (Δ BFR)

$$\Delta \text{ BFR} = \text{BFR (n)} - \text{BFR (n-1)}$$

$$\text{BFR} = \text{stocks} + \text{clients} - \text{fournisseurs}$$

- **La rentabilité** : La rentabilité est le rapport d'un résultat aux capitaux investis nécessaires pour dégager de résultat

Il est calculé comme suit : **Rentabilité = Bénéfice / capital**

- **La solvabilité** : ce ratio de solvabilité permet d'analyser la capacité d'une entreprise à payer ses dettes à court, moyen et long terme

Solvabilité = Actif - Dettes

Si positif, l'entreprise est solvable : elle est en mesure de faire face à ses dettes grâce à son actif. Si négatif, l'entreprise se trouve en situation de faillite.

5.2 Les indicateurs organisationnels

Les indicateurs organisationnels s'intéressent aux ressources humaines de l'entreprise et sa productivité globale. Ils montrent le taux d'absentéisme, le taux d'accidents, les coûts de production ou de sous-traitance, la capacité de production utilisée ou inutilisée et la contribution

Chapitre 2 : la performance d'entreprise

à la marge, entre autres. Les indicateurs organisationnels déterminent les coûts de production et la marge d'économie.⁵⁶

5.3 Les indicateurs commerciaux

Lorsqu'une entreprise veut décider quelles sont ses activités les plus rentables qui contribuent à sa croissance interne, elle met des indicateurs commerciaux qui mesurent les revenus engendrés par chaque ligne de production ou chaque site, l'influence des campagnes publicitaires et la part de marché faite par l'entreprise dans un secteur précis par une étude de la concurrence.

Parmi les principaux indicateurs, on peut citer :

- La satisfaction des clients
- L'étude de la concurrence
- Le chiffre d'affaire engendré par les clients fidèles
- Le chiffre d'affaire engendré par les nouveaux clients
- La rentabilité des campagnes publicitaire⁵⁷

6. Tableau de bord

Le tableau de bord de gestion est un outil d'évaluation de l'organisation d'une entreprise constitué de plusieurs indicateurs de sa performance à des moments donnés ou sur des périodes données, il est l'un des instruments clé pour la mesure de la performance.

Un tableau de bord c'est « *un ensemble d'indicateurs permettant d'avoir une vue d'ensemble (sur l'entreprise, une fonction, un processus ou un projet), de suivre le niveau de réalisation des objectifs, de déceler les écarts, les retards et les perturbations, et de prendre les décisions de pilotage qui s'imposent* »⁵⁸

Fernandez (2009) définit le tableau de bord comme : « *Le tableau de bord fournit une mesure personnalisée et adaptée. Cette mesure permet de se faire une opinion sur une situation par rapport à une référence établie* ». ⁵⁹

⁵⁶ Hadjar. A, 2016, « Gouvernance et Performance des PME dans les Pays en Transition », Thèse de doctorat, université de Tlemcen, p97.

⁵⁷ Benkartab. B, 2014, « gouvernance et performance économique », mémoire de Magister, université d'Oran2, p46.

⁵⁸ Plauchu, 2006, « Mesure et amélioration des performances industrielles », Office des Publications Universitaires, Tome II, p09.

⁵⁹ Fernandez, 2009, «Les nouveaux tableaux de bord des managers», Edition d'organisation, Paris, p36.

Chapitre 2 : la performance d'entreprise

6.1 Typologie des tableaux de bord

Tableau 4: Typologie des tableaux de bord classique

Type	Caractéristiques	Atouts	Limites
Tableaux de bord «Financiers »	Indicateurs financiers des entiers d'un groupe.	Cohérence avec la pression financière. Rapidité de la remontée des indicateurs. Homogénéité des indicateurs de performance	Sous dimensionnement du pilotage opérationnel. Absence de déclinaison des indicateurs globaux. Information tardive et peu ciblée.
Tableaux de bord «puzzles»	Elaborés par les opérationnels pour piloter leur activité.	Caractère très opérationnel. Rapidité et fiabilité des informations	Manque de coordination. Absence de lien avec la stratégie.
Tableaux de bord « Suivi des Coûts»	Indicateurs financiers de suivi des coûts	Homogénéité des informations	Vision partielle de la performance (coût mais pas valeur). Outil peu fédérateur.
Tableaux de bord «encyclopédiques»	Nombreux tableaux d'indicateurs de suivi en provenance des services à piloter.		Information non sélectionnée. Difficulté de perception des informations pertinentes

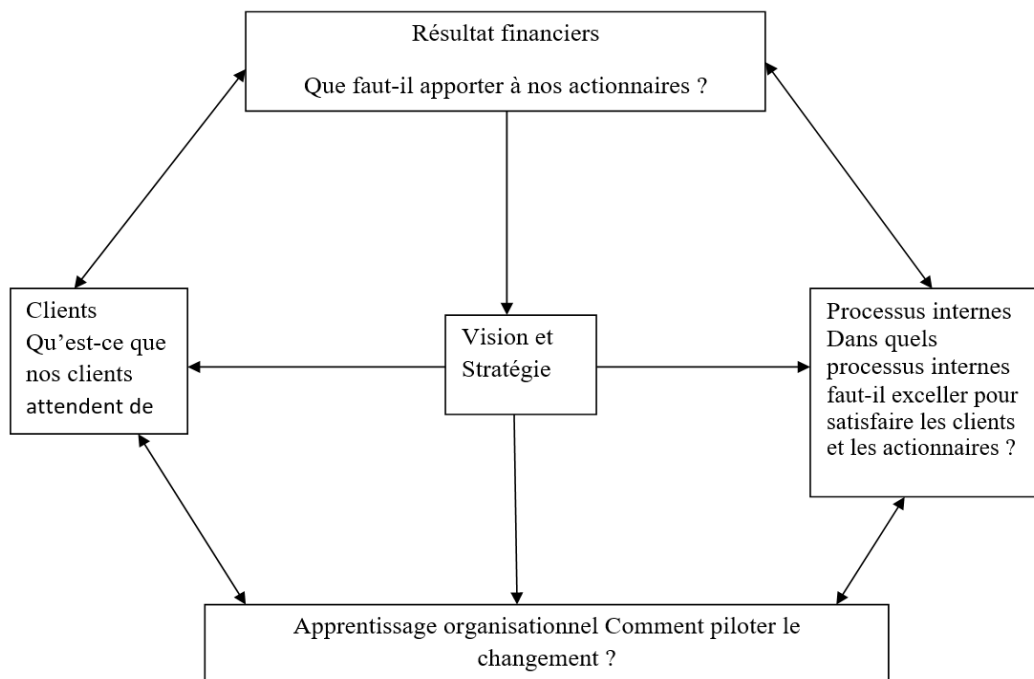
Source : Maadani. M, Said. K, 2009, « Management et pilotage de la performance », Edition UNIGRAF, p50.

Tableau de bord prospectif

Le concept du tableau de bord prospectif (équilibrée), appelé en anglais « *Balanced Scorecard* ou *BSC* », est une méthode lancée en 1992 par Kaplan et Norton. Leurs travaux montrent que la performance doit être liée à la notion de pilotage stratégique. C'est un outil d'évaluation de la stratégie et de mesure de la performance financière et non financiers.

Le BSC est une combinaison de mesures financières et opérationnelles classées selon quatre niveaux de performance complémentaires :

Figure 2: Représentation du TBP selon Kaplan et Norton.



Source : Niessem. W et Chanteaux. A, 2005, « les tableaux de bord et business plan», éditions des chambres de commerce et d'industrie de Wallonie, p 330.

L'axe financier

C'est l'axe traditionnel du tableau de bord de gestion, c'est ce qui relie les objectifs et les indicateurs des autres axes du TBP, dont le but principal est d'améliorer la performance financière. Il contient des indicateurs financiers comme le retour sur investissement (ROI), la valeur ajoutée économique (EVA), le taux de croissance...etc. ⁶⁰

L'axe clients

Cet axe identifie les segments de marché visés, ainsi que les indicateurs de performance sur ces segments ciblés, tel que la fidélisation, la part du marché, la satisfaction, la conservation, la rentabilité, l'image de marque. Les indicateurs clients aident les managers à établir une stratégie du marché qui rendent la performance financière optimale dans le futur. ⁶¹

L'axe processus internes

Pour créer l'axe interne, les managers identifient les processus qui sont assimilés à la réalisation d'objectifs concernant les clients et les actionnaires. Cet axe repose sur l'axe financier et l'axe client, car cela leur permet de se concentrer sur les indicateurs qui

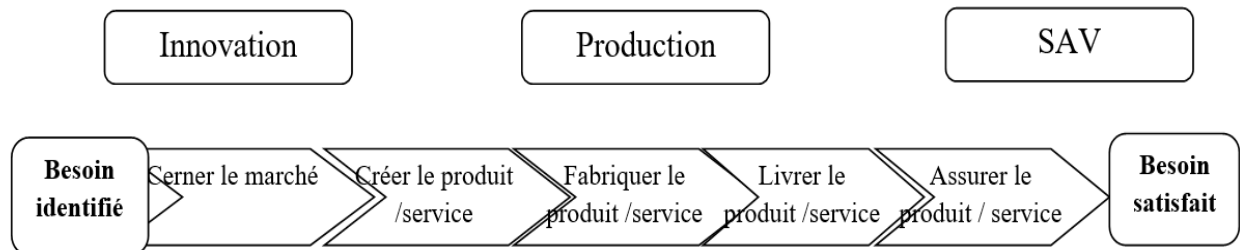
⁶⁰ Kaplan. R et Norton. D, 2009, « Les tableaux de bord prospectifs », édition Eyrolles, p62- 65.

⁶¹ Idem, p79.

Chapitre 2 : la performance d'entreprise

correspondent aux processus essentiels. Ces derniers sont, innovation, production et service après-vente.⁶²

Figure 3 : processus de satisfaction des clients



Source : Niessem. W et Chanteaux. A, 2005, op.cit, p333.

- **Le processus d'innovation :** Consiste à identifier les besoins des clients actuels et potentiels et ensuite, de développer des produits et des services pour les satisfaire.
- **Le processus de production :** ce processus concerne la fabrication des produits et des services et à les livrer aux clients.
- **Le processus après-vente :** ce service concerne la réponse aux attentes des clients après l'achat.

L'axe apprentissage organisationnel

Les objectifs établis sur les trois premiers axes montrent les domaines où l'entreprise doit se démarquer pour améliorer sa performance. L'axe apprentissage et développement propose aux entreprises des solutions pour arriver aux objectifs des trois autres axes.

Selon Kaplan et Norton, on peut identifier trois facteurs :

Le potentiel des salariés : Le premier facteur est déterminé par des ratios de productivité, tel que le chiffre d'affaires par salarié, la fidélité et la satisfaction des salariés.

Les potentialités du système d'information : Le deuxième est une condition à l'efficacité des salariés : où la motivation et le savoir-faire forment un bon système d'information.

La motivation, la responsabilisation des salariés et la convergence des buts : Le troisième facteur est essentiel. Un salarié motivé mettra plus de compétences au service de l'entreprise.⁶³

Tableau de bord prospectif outils de mesure de performance

⁶² Idem, p 136 – 151.

⁶³ Baroudi. S et Tahir. N, 2017, « Le tableau de bord et la performance de l'entreprise : Cas du la SPA BMT », mémoire de master, Université ABDERRAHMANE MIRA, Bejaia, p 43-44.

Chapitre 2 : la performance d'entreprise

Le tableau de bord prospectif permet d'apprécier la performance des responsables. La performance est à la fois l'efficacité et l'efficience adoptées pour atteindre ou frôler l'objectif déterminé avec le moindre coût.

De nos jours, la performance externe est de plus en plus utilisée sur les mesures financières ou économiques, or ce type de performance ne se gère pas, elles n'expriment que la conséquence des décisions relatives aux trois composantes de l'entreprise : le quoi, le qui et le comment.

Mise à part la meilleure gestion de l'entreprise, la mesure de la performance permet de motiver les collaborateurs. En se basant sur la nature humaine penchée vers l'atteinte des objectifs fixés et pour accroître la motivation des collaborateurs il suffit d'établir un système de récompense ou de sanction. Et c'est là où vient le rôle du TBP de plus il représente un élément clé du système de pilotage et de contrôle.⁶⁴

⁶⁴ Terrak, G, 2007, « Le tableau de bord Prospectif comme outil de mise en œuvre et de pilotage de la stratégie Cas pratique : Groupe SAIDAL », Mémoire de Magister, Institut National de Commerce, pp 63-64.

Chapitre 2 : la performance d'entreprise

Conclusion

La performance est nécessaire pour toute entreprise car elle reflète l'ampleur de son succès ou de son échec, la performance est l'atteinte des objectifs planifiés de manière efficace et efficiente, et elle peut être mesurée à l'aide d'un ensemble d'indicateurs, puis être évaluée pour déterminer si la performance réalisée est conforme au plan et pour démarquer les divers écarts, le cas échéant, à corriger.

L'entreprise utilise la gouvernance d'entreprise afin d'améliorer sa performance. Car c'est une clé nécessaire pour améliorer la performance d'entreprise, elle aide à fournir un financement essentiel à la continuité et à la survie des firmes et à générer des bénéfices et à réduire les risques et à augmenter sa valeur, ce qui est considéré comme un déterminant de base à La décision de l'investisseur d'investir ou de s'abstenir de cette entreprise. Les mécanismes internes de gouvernance d'entreprise ont un rôle majeur, il est nécessaire de les appliquer dans l'organisation pour assurer leur viabilité à long terme.

CHAPITRE 3 : BONNES PRATIQUES DE GOUVERNANCE ET PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Introduction

L'intérêt pour le concept de gouvernance d'entreprise a augmenté après la faillite de certaines grandes entreprises internationales et leur exposition à des difficultés financières majeures. Les raisons de ces pannes sont dues au manque de bonnes pratiques de supervision des entreprises, au manque d'expérience et de compétences, au manque de transparence, au manque d'intérêt pour l'application des principes de gouvernance fondés sur l'application du principe de transparence. La diffusion a été réalisée en montrant des informations et des données exprimant la réalité des conditions financières de l'entreprise et d'autres pratiques non fiables. Par conséquent, de nombreux chercheurs ont adopté plusieurs concepts de gouvernance d'entreprise et les principes de l'OCDE qui sont une référence pour de nombreux pays.

Dans cette perspective, nous insistons dans ce chapitre à présenter les codes et principes de la gouvernance d'entreprise et leurs impacts sur la performance d'entreprise.

Section 1 : Les bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise

1. Les lois et rapports de gouvernance

Pour une bonne gouvernance, les mécanismes de fonctionnement de l'entreprise doivent garantir un équilibre entre les intérêts des actionnaires et ceux des dirigeants. Cette vue traditionnelle fondée sur l'intérêt des actionnaires a été développée au cours des dernières années, notamment dans les pays industrialisés. Des rapports, lois et guides de « bonnes pratiques » sur la gouvernance ont été publiés par des organismes internationaux, des associations, des bourses de valeurs, des investisseurs institutionnels.

2. La loi Sarbanes-Oxley

Aux États-Unis, la loi de 2002 sur la réforme de la comptabilité des sociétés cotées et la protection des investisseurs est une loi fédérale, imposant de nouvelles règles sur la comptabilité et la transparence financière. Elle fait suite aux différents scandales financiers révélés dans le pays aux débuts des années 2000, Le texte est couramment appelé « loi Sarbanes-Oxley (SOX ou Sarbox) » du nom des deux sénateurs Paul Sarbanes et Michael G Oxley ayant porté le projet.

Cette loi vise l'accroissance de la responsabilité des entreprises, la communication de l'information financière et d'éliminer tous comportements déviants et frauduleux dans les entreprises. C'est l'une des lois fédérales qui encadre le système comptable américain.

La loi se compose de six parties :

- **Certification des comptes** : Pour déterminer les responsabilités de directeur général et le directeur financier, la loi exige la certification des états financiers qui doivent être datés et signés.
- **Contenu des rapports** : La Securities and Exchange Commission (SEC) oblige les responsables des entreprises à publier des informations complémentaires et fiables qui doivent contenir les engagements hors bilan, le rapport du commissaire aux comptes et tout ce qui doit être précisé. Le dirigeant doit soumettre un rapport sur l'audit interne et sur le code éthique adopté par l'entreprise.
- **Contrôle de la SEC** : la SEC a pour mission la vérification du bon comportement des sociétés cotées tous les trois ans.

Chapitre 3 : Bonnes pratiques de gouvernance et performance de l'entreprise

- **Comité d'audit et règles d'audit** : ce comité est désigné pour choisir, nommer, rémunérer et superviser les auditeurs. Seulement ces auditeurs ne peuvent intervenir qu'en ce qui concerne leur mission principale.
- **Création du Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB)** : C'est un nouvel organisme de réglementation et de surveillance fondée pour la supervision des cabinets d'audit, l'établissement des normes, l'inspection et la sanction des personnes.
- **Sanctions** : Cette loi précise également les sanctions pénales retenues contre tout comportement de non-respect dans le cadre de cette loi.⁶⁵

3. Loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE)

La loi n° 2001-420 est une loi française relative aux nouvelles régulations économiques qui cible les entreprises cotées en bourse. Elle regroupe un ensemble de mesures favorisant la régulation financière, la régulation de la concurrence et la régulation de l'entreprise. L'article essentiel de la NRE oblige aux sociétés cotées un rapport social et environnemental.

Cette loi a été établie pour rendre les relations économiques plus transparentes et pour prendre en compte le développement durable dans les activités des entreprises.⁶⁶

4. Loi de sécurité financière

La loi n°2003-706 du 1er août 2003 dite loi de Sécurité Financière vise l'amélioration de la gouvernance d'entreprise en France. La LSF fondée sur un modèle américain Sarbanes-Oxley qui concerne les sociétés qui incitent à l'épargne publique et les sociétés anonymes. Cette loi a instauré le renforcement du contrôle interne pour définir les conflits d'intérêts et pour augmenter la responsabilité des dirigeants et elle impose au président du conseil d'administration ou du conseil de surveillance de rédiger un compte rendu accompagnant un rapport de gestion annuel, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil, ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la société.⁶⁷

5. Le rapport Cadbury

Le rapport Cadbury, est un rapport publié par "The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance", présidé par Adrian Cadbury qui fait des recommandations pour diminuer les risques et les défaillances en matière de gouvernance d'entreprise. La version

⁶⁵ Rioux. M, 2003, « À la rescousse du capitalisme américain : la loi sarbanes-oxley », p3.

⁶⁶ Rancé. P, 2001, « La loi sur les Nouvelles Régulations Économiques », interview de Marie-Anne Frison-Roche, Le Dalloz.

⁶⁷ <https://www.franfinance.fr/guides/lexique/loi-de-securite-financiere-lsf/>

Chapitre 3 : Bonnes pratiques de gouvernance et performance de l'entreprise

provisoire du rapport a été publié en en mai 1992, tant dis que la version finale est sortie en décembre de la même année.

Le rapport Cadbury a mis en évidence quelques recommandations sur le fonctionnement du conseil d'administration principal, tout comme la création, la composition et le fonctionnement du comité clé du conseil d'administration, l'importance des administrateurs non exécutifs, la transparence des rapports financiers et le code de bonnes pratiques. . Ces recommandations ont été ajoutées dans les règles de cotation de la Bourse de Londres (the London Stock Exchange LSE) en 1992.⁶⁸

6. Le rapport Greenbury

En 1995, une étude de groupe a été lancée par la Confédération de l'industrie britannique présidée par Richard Greenburg, pour répondre aux préoccupations du public et des actionnaires concernant la rémunération des administrateurs (Greenbury Report, 1995).

Ces questionnements concernant la rémunération des dirigeants touchaient trois domaines : l'importance des augmentations de salaire de base ; les gains importants des options sur actions, en particulier dans les services publics d'énergie et d'eau récemment privatisés ; et les indemnités versées aux administrateurs en cas de perte de fonctions.

Le Groupe d'étude sur la rémunération des administrateurs avait le mandat suivant : identifier les bonnes pratiques en matière de détermination de la rémunération directe et préparer un code de ces pratiques à l'usage du Royaume-Uni.

Le Code de bonnes pratiques du Comité de Greenbury traite spécifiquement des points suivants : la création, la composition et le statut des comités de rémunération ; les déterminants de la politique de rémunération des administrateurs exécutifs et autres cadres dirigeants ; la divulgation et l'approbation des détails de la politique de rémunération ; et la durée des contrats de service et la détermination de l'indemnisation lorsque ceux-ci sont résiliés.

Ces comités cherchent à instituer la production d'information fiable et pertinente et à prendre en considération dans leurs conseils l'avis de personnalités indépendantes. Après les Etats-Unis et la Grande Bretagne, le mouvement de codification des pratiques de gouvernance et de bonne conduite s'est propagé dans les pays d'Europe et du monde.⁶⁹

⁶⁸ Kherra. H, 2014, « la gouvernance des entreprises familiales », mémoire de magistère en management, université d'Oran, p63.

⁶⁹ Ibid, p64.

7. Le rapport Vienot I

Ce rapport a été introduit en Juillet 1995, pour répondre à la demande de l'Association Française des Entreprises Privées (A.F.E.P) et celle du Mouvement des Entreprises de France (M.E.D.E.F). Nommé après l'ancien PDG de la Société Générale Marc Vienot, il est considéré comme un code de bonne pratique.

Le rapport Vienot I intitulé « le conseil d'administration des sociétés cotées en bourse » comporte trois sections : les missions et attributions du CA, la composition du CA et le fonctionnement du CA.⁷⁰

La mission du groupe de travail est de s'interroger sur « l'adaptation aux attentes du marché et aux besoins des entreprises des dispositions de la loi de juillet 1966 relatives au CA ainsi que sur les principes qui doivent constamment inspirer tant les conseils eux-mêmes que chacun des administrateurs des sociétés cotées ». Sachant que « les recommandations qu'il formule lui paraissent s'imposer pour raffermir la confiance des souscripteurs dans les organes sociaux des entreprises dans lesquelles ils sont invités à investir » (A.F.E.P, C.N.P.F, 1995, p5)

Les missions du CA sont données dans l'introduction du rapport. Le rapport mentionne que le CA doit assurer quatre missions : « Il définit la stratégie de l'entreprise, désigne les mandataires sociaux chargés de gérer celle-ci dans le cadre de cette stratégie, contrôle la gestion et veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'aux marchés à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations très importantes » (A.F.E.P, C.N.P.F, 1995, p6)

Quant à la structure du CA, d'après le rapport on apprend que la séparation des fonctions de président du CA et de directeur général n'est pas tout à fait obligatoire en France, et ce parce que la possibilité d'opter pour une organisation alternative des pouvoirs est donnée aux entreprises par la loi.

L'indépendance des administrateurs est mentionnée dans le rapport ou il est précisé que « la participation d'administrateurs indépendants répond à une attente du marché et qu'elle est de nature à améliorer la qualité des délibérations ». C'est-à-dire, ce groupe de travail « souhaite que chaque conseil d'une société cotée comporte au moins deux administrateurs indépendants, étant entendu qu'il appartient à chaque conseil de rechercher l'équilibre optimal de sa composition » (A.F.E.P, C.N.P.F, 1995, p13).

En dernier lieu vient le fonctionnement du CA. Le groupe de travail se concentre sur deux aspects particuliers : l'application d'un certain formalisme dans l'élaboration des délibérations

⁷⁰ Godard. L, Schatt. A, 2011, « Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français : un état des lieux », p8.

Chapitre 3 : Bonnes pratiques de gouvernance et performance de l'entreprise

sans oublier que chaque conseil doit décider la durée des réunions et la fondation de comités spécialisés. Trois comités sont notamment recommandés : un comité des rémunérations, un comité des comptes et le comité de sélection des administrateurs évoqué dans le point précédent.

8. Rapport Vienot II

Ce rapport est la suite du premier rapport de Vienot « le conseil d'administration des sociétés cotées en bourse » publié en 1995. Le rapport Vienot II 1999 « rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise » détaille certaines recommandations, et aborde :

La dissociation des fonctions de président et de directeur général

Ce rapport traite en premier lieu la dissociation des fonctions de président et de directeur général, qui n'a pas été bien précisée dans le premier rapport.

Ce rapport nous permet de constater par comparaison entre le cas dans les pays anglo-saxon et la France. Les Etats-Unis connaissent une proportion inverse de sociétés cotées dans lesquelles la dissociation des fonctions de président et de directeur général existe : seules environ 20 % d'entre elles, et la situation française offre la possibilité de choisir entre la formule unitaire (Conseil d'administration) et la structure duale (conseil de surveillance et directoire) cette structure est adoptée que par 2 à 3 % des sociétés.

La publicité des rémunérations des dirigeants des sociétés cotées

Le comité suggère au conseil d'administration avec l'aide de son comité de rémunération d'ajouter un chapitre de son rapport annuel dédié à informer les actionnaires sur les rémunérations perçues par ses dirigeants.

Ce chapitre comporte trois parties, la première partie traite la politique de rémunération des dirigeants et les critères d'attribution des bonus ou primes, la deuxième partie est chargée de comparer entre les rémunérations de dirigeants au cours de l'exercice écoulé et le total des rémunérations de l'exercice précédent et la troisième partie décrirait les règles de perception des jetons de présence alloués aux dirigeants.

Les administrateurs et le fonctionnement du conseil d'administration

Les administrateurs

La durée des fonctions des administrateurs est fixée par la loi et ne doit pas dépasser six ans, elle doit regrouper deux conditions, la première est de permettre aux actionnaires de choisir leurs mandataires au CA et la deuxième est d'assurer une continuité raisonnable dans l'administration des sociétés.

Chapitre 3 : Bonnes pratiques de gouvernance et performance de l'entreprise

Le fonctionnement du Conseil d'administration

Le comité exige de vérifier périodiquement la composition, l'organisation et le fonctionnement du conseil d'administration, cette vérification doit être mentionnée dans le rapport annuel. Le nombre des administrateurs doit être d'au moins un tiers (1 /3) dans le conseil d'administration, dans le comité des comptes et dans le comité des nominations, et majoritaires dans le comité des rémunérations et des options.

Le fonctionnement des comités du Conseil

Les comités du conseil durant l'exercice de leurs attributions, ont la possibilité de contacter les principaux dirigeants de la société pour informer au conseil les résultats obtenus.

Le comité des comptes a porté son examen sur des missions dont le rapport de 1995 a précisé les principales lignes, et souligne deux principaux points :

- Le premier point parle de contrôle des commissaires aux comptes de l'entreprise sur les montants d'honoraires d'audit et de conseil payé par la société.
- Le deuxième parle de choix du référentiel de la consolidation des comptes, tel que les normes comptables françaises internationales (IAS) ou américaines (US GAAP).

L'information financière

Quant à la publication des comptes semestriels et annuels, le comité conseille aux sociétés cotées d'être en mesure de procéder à la publication (A.F.E.P, C.N.P.F, 1999, p22) :

- « Des comptes consolidés annuels provisoires au plus tard un mois après la clôture de l'exercice.
- Des comptes consolidés définitifs devraient être publiés dans les deux mois de la clôture de l'exercice.
- Des comptes consolidés semestriels définitifs devraient être publiés au plus tard deux mois et demi après la fin du premier semestre. »

L'assemblée générale

« L'assemblée générale extraordinaire peut autoriser expressément, pour une durée maximum d'un an, le Conseil d'administration à utiliser en cours d'offre publique les délégations que lui a conférées l'assemblée d'augmenter le capital avec ou sans droit préférentiel de souscription, à condition que l'augmentation de capital soit ouverte (non réservée). » (A.F.E.P, C.N.P.F, 1999, p22)

Chapitre 3 : Bonnes pratiques de gouvernance et performance de l'entreprise

Cette résolution doit être soigneusement distinguée au cas où une société aurait décidé d'augmenter le capital.⁷¹

9. Le rapport Bouton

Le rapport Bouton 2002 « pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées », qui s'inscrit dans la continuité des deux rapports Vienot (1995,1999).

Pour élargir les recherches dans la gouvernance d'entreprise et les recommandations sur le conseil d'administration, le groupe de travail présidé par Daniel BOUTON PDG de la société général avait la mission d'examiner l'amélioration du fonctionnement des différents structures de directions des entreprises, la qualité d'information diffusé et la relation d'entreprises avec les différents parties prenantes. Ce rapport comprend trois parties :⁷²

Améliorations des pratiques de la gouvernance d'entreprise

Le groupe de travail a réussie à appliquer les recommandations de deux rapports Vienot rapidement, mais il existe des entreprises cotées qui ne satisfont pas encore à certains des règles essentiels.

Le rôle et le fonctionnement des conseils d'administration

Le rôle du conseil d'administration a été défini par plusieurs lois et rapports. L'application des règles et préconisations concernant le fonctionnement du conseil et des comités qui constituent le corps des règles du gouvernement d'entreprise est important, mais ces derniers n'ont pas de valeur s'ils ne sont pas appliquer par des experts dans le domaine. Le groupe de travail à la suite des rapports Vienot confirme l'importance (A.F.E.P, C.N.P.F, 2002, p7) :

- « D'examiner les comptes
- Le suivi de l'audit interne
- La sélection des commissaires aux comptes
- La politique de rémunération et des stock-options
- Les nominations des administrateurs et des mandataires soucieux »

La composition des conseils d'administration

Le conseil d'administration doit trouver le compromis entre compétence, expérience et indépendance au service de l'intérêt de l'entreprise et de ses actionnaires. L'expérience et la compétence des administrateurs sont considérées comme des qualités essentielles dans

⁷¹ Vienot.M, 1999, « Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise ».

⁷² Bouton. D, 2002, « pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées ».

Chapitre 3 : Bonnes pratiques de gouvernance et performance de l'entreprise

l'administrateur, car ils doivent dominer la stratégie du marché où intervient l'entreprise. Concernant les administrateurs indépendants leurs qualités ne diffèrent pas des autres administrateurs. Ces derniers ont été déjà définis dans le rapport Vienot II.

L'évaluation du conseil d'administration

Le groupe de travail propose les modalités suivantes :

- Le débat sur le fonctionnement de Conseil d'administration se fait une fois par an.
- Chaque trois ans, une évaluation formalisée devrait être réalisée sous la direction d'un administrateur indépendant, avec l'aide d'un consultant extérieur.
- Les actionnaires devraient être informés chaque année dans le rapport annuel de la réalisation des évaluations et, le cas échéant, des suites données.

Le comité des comptes

Comité des comptes autrement dit d'audit a pour mission l'arrêt des comptes sociaux et l'établissement des comptes consolidés ses tâches sont attachées à celle du conseil d'administration.

Les missions de cette dernière sont parfaitement adaptées à celle exposées dans les rapports Vienot, le rapport Bouton exige que le membre d'administrateur soit 2/3 et que le comité ne comprend aucun mandataire social.

Le comité de rémunérations

Le comité des rémunérations a un rôle primordial dans le fonctionnement des Conseils d'administration, ce comité doit être composé d'administrateurs indépendants dans sa majorité et ne doit comporter aucun mandataire social. Ce comité a pour objectif de déterminer la part variable de la rémunération des mandataires sociaux et contrôler l'application annuelle des règles de fixation de cette part variable.

Le comité des nominations

Un comité de nomination doit toujours faire partie du conseil d'administration. Il peut être indépendant ou non du comité des rémunérations ou il est associé au président en exercice, comme il s'en charge de la préparation de la composition future des instances dirigeantes.

Ce comité a pour rôle l'organisation d'une procédure qui s'occupe de la sélection des futurs administrateurs indépendants et de la réalisation de ces propres études sur les candidatures avant toute démarche exercée.

10. Confronter l'indépendance des commissaires aux comptes

Le scandale financier d'ENRON et l'implication du cabinet ANDERSEN dans cette dernière sont l'élément déclencheur de plusieurs réflexions sur l'indépendance des commissaires aux comptes.

Les recommandations de rapport Bouton :

- Le double commissariat qui garantit l'indépendance des commissaires.
- La durée de mandat qui doit être selon la loi six ans renouvelable.
- Les honoraires versés par la société, ces commissaires aux comptes et ces autres sociétés des réseaux auquel ils appartiennent doivent être communiqué au comité des comptes.
- Lors de l'échéance des mandats il faut tout d'abord lancé un appel d'offre supervisé par le comité des comptes suivie par une sélection ou un renouvellement des commissaires aux comptes.
- La mission de contrôle légale des comptes doit être exclusive pour les sociétés cotées.

11. Information financière Normes et pratiques comptables

On constate récemment l'importance de la qualité d'information financière et la pertinence des normes et pratiques comptables.

Information financière

La définition de la politique de communication et de son exposition a marché revient au CA. Chaque entreprise doit avoir une rigoureuse politique de communication avec les analystes et le marché. Toute société cotée doit avoir des procédures d'identification et d'évaluation de ses engagements et risques crédible et assurer aux actionnaires et investisseurs une information exacte dans ce domaine.

Normes et pratiques comptables

Le bon fonctionnement des marchés financier et du développement des entreprises sont basées sur la qualité des normes et les pratiques comptables.

Il est impératif d'avoir un référentiel mondial unique conforme aux objectifs de qualité qui sont la contribution à la stabilité de marché des économies et financement d'entreprise, sa reconnaissance et application dans le secteur économique et la production des données fiables et vérifiable. D'où le principe de l'image fidèle peut être consacré, ce dernier est inscrit dans la loi française et absente dans son homologue américain.

12.Principes de l'OCDE pour la gouvernance des entreprises

L'OCDE est l'Organisation de Coopération et Développement Economiques, a été créée sur la base de l'article 1 de la Convention signée à Paris le 14 décembre 1960 et elle est entrée en vigueur le 30 septembre 1961 elle est constituée des pays occidentaux développés. L'OCDE promeut des politiques visant :

- « à réaliser la plus forte expansion de l'économie et de l'emploi et une progression du niveau de vie dans les pays membres, tout en maintenant la stabilité financière, et à contribuer ainsi au développement de l'économie mondiale.
- à contribuer à une saine expansion économique dans les pays membres, ainsi que les pays non membres, en voie de développement économique
- à contribuer à l'expansion du commerce mondial sur une base multilatérale et non discriminatoire conformément aux obligations internationales. »

En 2000, les Principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE sont devenus l'une des 12 normes fondamentales de la stabilité financière mondiale, et ils sont désormais utilisés comme référence par les institutions financières internationales. Les Principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE ont été révisés en 2004 pour aider les gouvernements dans leurs efforts pour évaluer et améliorer les cadres juridique, institutionnel et réglementaire de la gouvernance d'entreprise dans leur pays.

Les principes fondamentaux de gouvernement d'entreprise

Les principes de l'OCDE ont été conçus pour être adaptables à différentes circonstances, cultures et traditions dans différents pays. Ces principes couvrent six domaines :

Mise en place des fondements d'un régime de gouvernement d'entreprise

«Le régime de gouvernement d'entreprise devrait concourir à la transparence et à l'efficacité des marchés, être compatible avec l'état de droit et clairement définir la répartition des compétences entre les instances chargées de la surveillance, de la réglementation et de l'application des textes» (OCDE, p17)

La gouvernance établie doit avoir un cadre qui améliore l'efficacité et la transparence des marchés, être conforme aux règles de droit et définir clairement la répartition des responsabilités entre les différents organes de surveillance, de réglementation et d'exécution.

Droit des actionnaires et principales fonctions des détenteurs du capital

«Un régime de gouvernement d'entreprise doit protéger les droits des actionnaires et faciliter leur exercice» (OCDE, p18)

Chapitre 3 : Bonnes pratiques de gouvernance et performance de l'entreprise

Le cadre de gouvernance d'entreprise devrait protéger et faciliter l'exercice par les actionnaires de leurs droits, en obtenant des informations sur l'institution en temps opportun et régulièrement, Participer et voter aux AG et l'élection des membres du CA.

Traitement équitable des actionnaires

«Un régime de gouvernement d'entreprise doit assurer un traitement équitable de tous les actionnaires, y compris les actionnaires minoritaires et étrangers. Tout actionnaire doit avoir la possibilité d'obtenir la réparation effective de toute violation de ses droits» (OCDE, p20)

Le traitement équitable de tous les actionnaires, y compris les actionnaires minoritaires et étrangers. Tous les actionnaires devraient avoir la possibilité d'obtenir une réparation effective pour la violation de leurs droits.

Rôle des différentes parties prenantes dans le gouvernement d'entreprise

«Un régime de gouvernement d'entreprise doit reconnaître les droits des différentes parties prenantes à la vie d'une société tels qu'ils sont définis par le droit en vigueur ou par des accords mutuels, et encourager une coopération active entre les sociétés et les différentes parties prenantes pour créer de la richesse et des emplois et assurer la pérennité des entreprises financièrement saines» (OCDE, p21)

La reconnaissance des droits des parties prenantes établis par la loi ou par des accords mutuels et encourager une coopération active entre les sociétés et les parties prenantes pour créer de la richesse, des emplois et la durabilité des entreprises financièrement saines.

Transparence et diffusion de l'information

«Un régime de gouvernement d'entreprise doit garantir la diffusion en temps opportun d'informations exactes sur tous les sujets significatifs concernant l'entreprise, notamment la situation financière, les résultats, l'actionnariat et le gouvernement de cette entreprise » (OCDE, p22)

La gouvernance d'entreprise garantit la diffusion d'informations exactes et en temps voulu pour tous les parties prenantes, tel que la situation financière, la performance, la propriété et la gouvernance de l'entreprise.

Responsabilité du conseil d'administration

«Un régime de gouvernement d'entreprise doit assurer le pilotage stratégique de l'entreprise et la surveillance effective de la gestion par le conseil d'administration, ainsi que la responsabilité et la loyauté du conseil d'administration vis-à-vis de la société et de ses actionnaires» (OCDE, p24)

Chapitre 3 : Bonnes pratiques de gouvernance et performance de l'entreprise

Le cadre de gouvernance d'entreprise devrait garantir l'orientation stratégique de l'entreprise, le suivi efficace de la gestion par le CA et la responsabilité de celui-ci envers l'entreprise et ses actionnaires.

13. Codes algérien de gouvernance

Lancé lors d'une cérémonie qui s'est tenue le 11 mars à l'hôtel El Aurassi, ce code est le résultat d'une initiative privée (Forum, CARE et APAB), soutenue par les pouvoirs publics, à travers le Ministère de la PME et de l'Artisanat.

Le code algérien de bonne gouvernance a été élaboré sur la base des principes de gouvernement d'entreprise approuvés par l'OCDE lors de sa publication en 2004, met à la disposition des entreprises algériennes privées un moyen simplifié et pratique qui permet de comprendre les principes de base de la bonne gouvernance afin de commencer à mettre en œuvre ces principes sur le terrain.

Les problèmes de la gouvernance

Il existe un ensemble de problèmes liés à la gouvernance, dont le degré du problème divers d'une entreprise à l'autre et sont :⁷³

- Difficulté à améliorer les relations avec les banques.
- Confiance ébranlée entre les PME et l'administration fiscale.
- Comment attirer des investisseurs extérieurs pour l'entreprise souvent familiale.
- Clarifier les relations entre actionnaires et managers non actionnaires.
- Clarifier les responsabilités dans l'équipe exécutive.

Principaux standards de gouvernance d'entreprise

Les normes de bonne gouvernance des entreprises couvrent les relations qui lient les acteurs internes de l'organisation aux acteurs externes.

Les parties prenantes internes

Les acteurs internes travaillent au sein des instances de régulation qui leur sont consacrées et à travers ces instances organiques, les fonctions autorisées et prévues peuvent être superposées et échangées.⁷⁴

Les parties prenantes externes

⁷³ Code algérien de gouvernance d'entreprise, ministère de la PME et de l'artisanat, édition 2009, pp24-25.

⁷⁴ Ibid, p 30.

Chapitre 3 : Bonnes pratiques de gouvernance et performance de l'entreprise

L'entreprise est un organisme ouvert autour de nombreux acteurs externes et est en contact permanent avec eux, il existe donc un ensemble de recommandations qui doivent être mises en œuvre afin de les adapter à la situation de chaque institution afin de pouvoir améliorer ses relations avec les acteurs externes et accroître son attractivité envers eux.⁷⁵

Qualité et diffusion de l'information

Le Conseil d'Administration détermine une politique de diffusion et de publication de l'information, cohérente avec la loi, les obligations contractuelles, et celles des parties prenantes adoptée. La politique de diffusion de l'information doit préciser la différence entre l'information publique et l'information confidentielle ou à diffusion restreinte.⁷⁶

14.Principes de l'OCDE et performance de l'entreprise

La mise en œuvre des Principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE permet un suivi efficace, aide les entreprises à attirer des investissements, lève des fonds à faible coût en capital, génère une valeur économique à long terme et améliore la performance des entreprises. Des recherches antérieures ont utilisé des éléments des principes de l'OCDE pour examiner la relation entre la gouvernance d'entreprise et la performance des entreprises.

Dao étudie la relation entre les pratiques de gouvernance d'entreprise et les performances des entreprises afin d'identifier le fonctionnement de la gouvernance d'entreprise. L'auteur indique qu'il existe une relation entre la gouvernance d'entreprise et la performance de l'entreprise.

Sunityo-Shauki et Siregar (2007) étudient la compréhension des principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE et la performance des entreprises. Les résultats montrent un effet positif des principes de gouvernement d'entreprise sur la performance des entreprises cotées en bourse.

Kalezić (2012) évalue la qualité des pratiques de gouvernance d'entreprise à la lumière des principes de base de l'OCDE en matière de gouvernance d'entreprise et leur effet sur la performance des entreprises, et constate que la qualité des pratiques de gouvernance d'entreprise est positivement associée à la performance des entreprises.

Li et Tang (2007) étudient la relation entre la gouvernance d'entreprise et la performance des entreprises cotées sur la base des comportements des actionnaires, de la diffusion

⁷⁵ Ibid, p 44.

⁷⁶ Code algérien de gouvernance d'entreprise, op.cit, p 46-47.

Chapitre 3 : Bonnes pratiques de gouvernance et performance de l'entreprise

d'informations et des droits des parties prenantes. Cette étude montre que la gouvernance d'entreprise affecte positivement la performance et la valeur des sociétés cotées.⁷⁷

⁷⁷ Khaled A et Muftah O, 2014, « Corporate Governance and Firm Performance in Listed Companies in the United Arab Emirates », thèse de doctorat, Victoria University of Melbourne, Australia, p104-105.

Section 2 : Gouvernance et performance d'entreprise

Pour qu'une entreprise puisse continuer et survivre dans un marché il lui faut des ressources. La disponibilité de ces ressources dépend de l'efficacité de leur allocation, elle est évaluée par un système de gouvernance et par ses principes qui assurent à cette entreprise une meilleure gestion.

La performance des entreprises est présentée par la théorie d'agence comme l'un des choix organisationnels basiques. Pour les différents responsables de l'entreprise et ses partenaires la performance de l'entreprise est une priorité et présente un grand pari pour les différents partenaires de l'entreprise, dirigeants, investisseurs ou salariés. C'est un objectif à atteindre, c'est pourquoi plusieurs auteurs ont été intéressés par l'amélioration de la performance de l'entreprise et la réalisation de bonne rentabilité.⁷⁸

1. Domaines d'impact de la gouvernance sur la performance

En ce qui concerne l'impact de la gouvernance d'entreprise sur l'amélioration de la performance de l'entreprise, la réflexion comptable et financière a identifié un ensemble de canaux par lesquels la gouvernance peut affecter la performance, et ces canaux sont les suivants⁷⁹ :

Accès aux sources de financement externes

La bonne application de la gouvernance d'entreprise entraînerait une augmentation des opportunités d'accès aux marchés internationaux, en éliminant les deux principaux obstacles pour les entreprises à accéder à des sources de financement externes :

- Informations incohérentes entre les représentants et les emprunteurs en raison de la divulgation comptable
- Négligence des parties prenantes associées à l'entreprise

Augmenter la valeur de l'entreprise

La gouvernance d'entreprise n'augmente pas que les possibilités d'accès à des sources de financement externes seulement, mais augmente également la valeur de l'entreprise et la tendance des investisseurs à payer des prix plus élevés pour les actions des entreprises du pays, car elle l'a rendu un pôle plus attrayant pour l'investissement.

⁷⁸ Noubbig. E, 2008, « Impact de la gouvernance et de l'audit sur la performance de l'entreprise ». La comptabilité, le contrôle et l'audit entre changement et stabilité, France, p2.

⁷⁹ نعيمة يحيوي وحكيمة بوسلمة، 2012، دور الحاكمية المؤسسة في تحسين الأداء المالي لشركات الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،

Chapitre 3 : Bonnes pratiques de gouvernance et performance de l'entreprise

Réduire les risques de crises financières

Plusieurs études ont montré que la principale cause des effondrements financiers sur les marchés asiatiques est principalement due à la faiblesse de la législation, et donc à la faible protection des investisseurs, qui a affecté le niveau de confiance des investisseurs dans les marchés. En plus de cela, les rendements des projets sur les marchés émergents sont plus volatils que sur les marchés développés. Cela est dû au fait que les gestionnaires de ces marchés sont moins prudents et n'exercent pas une bonne gouvernance.

Améliorer la relation avec toutes les parties prenantes

Chacune des parties prenantes (investisseurs, banques, employés, travailleurs, fournisseurs, gouvernement) surveille et affecte la gestion de l'entreprise de plusieurs manières dans le but d'obtenir des bénéfices. Par conséquent, l'entreprise doit maintenir de bonnes relations avec les fournisseurs et une bonne réputation en ce qui concerne ses obligations légales, avec la nécessité de communiquer avec les investisseurs par le biais des états financiers, des réunions en cours, de la franchise, en fournissant les informations nécessaires en temps opportun.

Amélioration de performance

La gouvernance fonctionne sur une bonne gestion d'entreprise, en particulier en ce qui concerne la planification, l'organisation ou le suivi des processus, et donc l'efficacité administrative des entreprises augmentent.

Amélioration de l'efficacité et de performance

La gouvernance joue un rôle dans l'augmentation de l'efficacité des entreprises et de les améliorées à court, moyen et long terme par plusieurs moyens principaux :

- Un moyen d'augmenter la production et d'augmenter la productivité.
- Une façon d'améliorer la qualité.
- Moyens d'acquérir un avantage concurrentiel notamment dans le domaine de la tarification et des services après-vente.

2. Le lien entre gouvernance et performance

La performance de l'entreprise est l'une des priorités des parties prenantes, elle est affectée par la gouvernance d'entreprise qui joue un rôle primordial dans l'identification des facteurs qui influencent la performance et la considération de ces facteurs comme des indicateurs de réussite ou d'échec de l'entreprise.

Les mécanismes internes de gouvernance d'entreprise affectent la bonne application du concept et des règles de gouvernance, et déterminent dans une large mesure le degré de réussite

Chapitre 3 : Bonnes pratiques de gouvernance et performance de l'entreprise

ou d'échec de l'application de ces règles, et c'est ce qui se reflète à son tour dans la performance de l'entreprise également à travers les paramètres ci-dessous.

2.1 L'influence des principaux actionnaires sur la performance

Une grande autorité a été assignée aux dirigeants de l'entreprise grâce à la répartition des pouvoirs, l'impossibilité de conclure des contrats complets et tous ce qui concerne la vie de l'entreprise. Quant aux actionnaires ils ont le pouvoir de prendre des décisions sur la gestion de l'entreprise grâce au droit de sociétés. Ce dernier est constitué de plusieurs droits mineurs qui avec lesquels les actionnaires peuvent s'opposer aux dirigeants et aux gestionnaires. L'existence d'un ensemble de droits protège les propriétaires contre leurs agents et les actionnaires de contrôle qui peuvent mettre de la pression sur la direction pour assurer leurs propres intérêts qui ne représentent pas forcément ceux des minorités. Ces droits sont attribués aux actionnaires sans distinctions et en fonction de leurs contributions. Ils peuvent prévenir les fautes managériales et la suprématie des grands détenteurs de blocs.

Pour savoir comment les grands actionnaires influencent la performance des entreprises, le personnel doit être exposé à l'étendue de leur efficacité au sein des entreprises, les actionnaires positifs sont des actionnaires qui ont tendance à exprimer leur point de vue souvent, ou à essayer d'influencer les décisions de l'entreprise par leur présence à l'assemblée générale annuelle des actionnaires, partant de ce point, on peut mesurer l'étendue de leur influence.

La structure actionnariale concentrée permet de diminuer les coûts d'agence et améliorer la performance. Les actionnaires majoritaires ont plus d'autorité que leur homologues minoritaires, ils peuvent influencer les votes lors des assemblées générales.

Ils peuvent aussi, mettre en place des moyens pour suivre les dirigeants : auditeurs, cabinet d'expertise, avocats, etc., pour protéger leur droit.⁸⁰

2.2 Le conseil d'administration et la performance d'entreprise

Le conseil d'administration est responsable de la performance de la direction de l'évaluation. La performance managériale est généralement évaluée et récompensée par une combinaison de personnes externes indépendantes et d'administrateurs internes qui agissent en tant qu'auditeurs.

La présence des deux types d'administrateurs est nécessaire pour trouver un équilibre efficace entre l'impartialité et la validité de l'évaluation. Les administrateurs d'initiés participent au processus décisionnel et ont ainsi accès à des informations pertinentes pour évaluer la

⁸⁰ Depret. M. H, et Hamdouch. A, 2005, « Gouvernement d'entreprise et performance », p20.

Chapitre 3 : Bonnes pratiques de gouvernance et performance de l'entreprise

compétence du manager et l'opportunité des choix stratégiques. La présence d'initiés au sein du conseil d'administration vise à prévenir les problèmes de processus d'information et donc à améliorer l'efficacité du contrôle des décisions.

Les membres externes, à l'inverse, assurent l'indépendance et l'autonomie de jugement, compte tenu de leur manque de lien personnel avec l'entreprise ou la direction. L'équilibre entre les deux types d'administrateurs permet une évaluation impartiale et éclairée de la performance.⁸¹

Taille du CA et performance d'entreprise

Certaines études parlent de l'impact du conseil d'administration sur la performance. L'aspect le plus étudié du conseil d'administration est sa taille. La taille du conseil d'administration est appréciée par le nombre des administrateurs qui le compose. La loi algérienne limite la taille du CA entre trois et douze (03 et 12) membres.

L'efficacité du conseil d'administration dépend de son fonctionnement mais aussi de la variété de ses membres pour assurer la réussite de l'entreprise.

Il existe une relation proportionnelle entre la taille de conseil d'administration et la performance.

On peut dire qu'il n'y a pas de consensus sur l'impact de la taille du conseil d'administration sur sa capacité de contrôle. Certains auteurs privilégient les conseils de large taille ce qui garantirait une variété de connaissances et d'expériences des membres, alors que certains optent pour des conseils de taille moins importante pour faciliter la tâche de contrôle des dirigeants, et améliorer la performance financière des entreprises.⁸²

Réunions du CA et performance d'entreprise

Plus les réunions du conseil d'administration sont nombreuses mieux soit la communication entre le dirigeant et les administrateurs, ce qui aiderait à améliorer la performance de l'entrepris.

La loi Algérienne exige six (06) réunions par an mais il est préférable d'organiser des réunions aussi souvent, la fréquence des réunions du conseil d'administration participe à l'amélioration de la performance des entreprises.⁸³

Les comités du conseil d'administration

La structure administrative interne du conseil d'administration joue un grand rôle dans son efficacité. Pour assurer les pratiques de bonne gouvernance, il est primordial pour les conseils

⁸¹ Tamburini. P, 2016, « The Impact of Corporate Governance on Firm Performance », LUISS Guido Carli university, Italy, p 27-28.

⁸² Sehaba. F et Lahlou. C, 2019, « Rôle du Conseil d'administration d'une entreprise publique Algérienne », Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed, Oran.

⁸³ Idem

Chapitre 3 : Bonnes pratiques de gouvernance et performance de l'entreprise

d'administration, de nommer des comités spécialisés (comité d'audit, comité de rémunération et comité de nomination) pour simplifier l'exécution de certaines fonctions.⁸⁴

- **Comité d'audit** : ce comité a vu le jour après les scandales financiers des entreprises aux USA dans le but de restaurer la confiance des actionnaires en la qualité des états financiers. Le comité d'audit participe à la préparation du rapport annuel, qui doit être certifié et présenté aux actionnaires.

Parlant des comités d'audit, Proffitt (2003) considère que « *les comités d'audit sont des outils de confiance institutionnelle dont la mise en place constitue un des aspects fondamentaux du système de gouvernance des entreprises* ». ⁸⁵

- **Comité de nomination** : responsable de recrutement des administrateurs en proposant des candidats aux différents postes du conseil d'administration. Ce comité sert à identifier, prioriser, recruter et orienter les nouveaux membres du conseil d'administration.
- **Comité de rémunération** : est chargé de fixer les salaires et primes les salaires et primes perçues par les dirigeants et les administrateurs.

La diversité du conseil et la performance

Le nombre de femmes parmi les administrateurs est l'un des sujets présents dans les récentes recherches sur la gouvernance d'entreprise. Selon Adams et Ferreira les administrateurs féminins sont plus efficaces et actives que leurs homologues masculins, apte pour avoir une influence positive sur l'entreprise.

L'existence des femmes au sein du conseil d'administration peut augmenter la performance de l'entreprise plutôt que les entreprises qui ont moins de femmes dans le CA.

2.3 Rémunération des dirigeants

La rémunération du dirigeant est considérée comme un mécanisme de gouvernance qui permet d'attirer les intérêts des dirigeants et des actionnaires. Défini par le conseil d'administration, plus la rémunération est marquante plus l'influence du dirigeant sur son CA est forte.

La rémunération des dirigeants comprend à la fois les avantages financiers et non financiers accordés aux managers en échange de leurs services pour l'organisation, et elle est exploitée par les entreprises comme l'un des dispositifs les plus importants pour résoudre le problème

⁸⁴ Benkartaba. B, op.cit, p 83-88.

⁸⁵ Proffitt, 2003, cité dans Louizi. A, 2011, « Les déterminants d'une « Bonne Gouvernance » et la performance des entreprises Françaises : études empiriques », Thèse de doctorat, Université Jean Moulin Lyon 3, p87.

Chapitre 3 : Bonnes pratiques de gouvernance et performance de l'entreprise

d'agence existant entre actionnaires et managers. En fait, le conflit d'intérêts des dirigeants fournit la base pour l'application des plans de rémunération basés sur la performance aux managers.

Les plans de rémunération sont conçus pour prendre en compte les objectifs à court et long terme de l'entreprise et ses performances, récompensant ainsi les dirigeants pour la réalisation des objectifs souhaitables pour l'actionnaire, La rémunération a été considérée comme un facteur de maximisation de l'efficacité du point de vue du bien-être des actionnaires.

Leonard a examiné les effets de l'introduction de la rémunération incitative à long terme et a constaté que les entreprises dotées de plans d'incitation à long terme bénéficiaient d'une augmentation du ROE nettement plus élevée que les entreprises ne disposant pas d'un tel plan.

Mehran a étudié les structures de rémunération des entreprises et a découvert que la performance des entreprises est positivement liée au pourcentage de capitaux propres détenus par les dirigeants et au pourcentage de leur rémunération qui est fondé sur des actions, cette rémunération basée sur des actions est utilisée plus largement dans les entreprises avec plus d'administrateurs externes.⁸⁶

⁸⁶ Tamburini. P, op.cit, p30-33.

Chapitre 3 : Bonnes pratiques de gouvernance et performance de l'entreprise

Conclusion

La gouvernance d'entreprise vise à développer la performance, à assurer la diffusion et la transparence, ainsi qu'à rechercher l'harmonie et l'équilibre entre les différents acteurs de l'entreprise.

Le rôle de la gouvernance ne se limite pas seulement à établir les règles et les lois et leur mise en œuvre, mais s'étend également à fournir l'environnement nécessaire pour soutenir leur crédibilité, et cela ne peut être réalisé qu'avec la coopération entre le gouvernement, les autorités réglementaires, le secteur privé et d'autres acteurs tel que le public et les organismes scientifiques.

La bonne application de la gouvernance nécessite un ensemble de principes qui forment des règles de base pour la réalisation de bonnes pratiques de gestion, Ces derniers consistent à améliorer la performance des entreprises.

CHAPITRE 4 : CAS DE LA SEROR

Introduction

L'étude théorique est considérée comme une base pour lancer l'étude empirique dont les résultats sont généralement le principal objectif de tout projet de recherche scientifique, et il était donc nécessaire de compléter l'aspect théorique de cette étude avec une application de terrain qui permet de déposer les concepts et résultats théoriques sur la réalité.

Dans ce chapitre, nous expliquerons le rôle des pratiques de bonnes gouvernances sur la performance des entreprises cas d'une entreprise public économique La Société d'Etudes et de Réalisation d'Ouvrages d'Art de l'Ouest " SEROR ".

Le chapitre est devisé en deux section la première consiste à présenter l'entreprise et la deuxième contiendra les résultats de l'étude.

Section 1 : présentation de l'EPE « SEROR »

1. Renseignements généraux sur l'entreprise SEROR

Nom de l'entreprise : Société d'Etudes et de Réalisation d'Ouvrages d'Art de l'Ouest " SEROR "

Siège social : Tlemcen

Forme juridique : EPE, SPA

Date de création : 24/05/1980

Capital social : 958 millions

Principaux actionnaires : état

Effectifs : 1609

- Cadre : 262
- Maitrise : 358
- Exécution : 989

La Société d'Etudes et de Réalisation d'Ouvrages d'Art de l'Ouest " **SEROR** " a été créé par décret n° 80-155 du 24/05/1980 .Une modification portant sur le siège de l'entreprise d'Oran vers Tlemcen a été effectué par décret n° 84-86 du 15/01/1983 .La SEROR est passée au régime d'Entreprise Publique Economique (EPE) par devant notaire, en date du 05/03/1989.

SEROR est une entreprise publique économique (EPE) sous la tutelle du Groupe Travaux à Dominante - Travaux Maritimes – «GITRAMA», dont l'actionnaire unique est l'État. SEROR est spécialisée dans les domaines d'activités suivants :

- ✓ Ouvrages d'art
- ✓ Barrages et aménagements hydrauliques
- ✓ Bâtiments industriel
- ✓ Réparations d'ouvrages, Ingénierie et expertise.

Cette entreprise est présente sur plusieurs wilayas à travers plusieurs projets d'envergure. SEROR s'est associée avec la société de construction française FRECINET pour son apport de nouvelles technologies.

Aujourd'hui, la SEROR affiche un chiffre d'affaires consolidé de l'ordre de 3600 millions Dinars (2018). Elle est devenue une des premières entreprises du secteur Travaux Publics hydrauliques. Avec les plus hautes qualifications dans la construction d'Ouvrages d'Art, le Génie Civil, les Barrages et le Bâtiment, elle reste très active dans les domaines de la rénovation, de l'entretien et de l'ingénierie.

Chapitre 4 : Cas de la SEROR

Le système de management qualité de l'entreprise SEROR été certifié selon la norme internationale ISO 9001 version 2008 le 22 février 2013, par la société de surveillance (SAI Global) un organisme qui propose des services dans les domaines du contrôle, vérification, d'analyse et de certification selon les normes internationales.

L'entreprise SEROR Tlemcen met en application l'ensemble des exigences de la norme ISO 9001 version 2008.

La stratégie de SEROR s'appuie autour de Six 06 axes :

- Satisfaction des clients et les autres parties intéressées
- Conformité de réalisations
- Maîtrise de processus de réalisation
- Valorisation de ressource humaine
- Prévention des risques et les maladies professionnelles
- Amélioration continue de management

Zones d'activités :

En Algérie : Tlemcen, Sidi Bel Abbés, Ain-Temouchent, Oran, Mostaganem, Blida, Tiaret, Saida, Naama, Bechar, Djelfa, El-Bayadh, Mascara, Chlef, Relizane, Alger.

Afin de mettre en application la politique qualité définie, l'entreprise s'est fixée des objectifs généraux suivants, cités ci-dessous, pour évaluer la performance et l'efficacité de système qualité ainsi que la satisfaction des besoins et attentes de clients.

- Respecter les délais de livraison internes et client. SEROR s'engage à créer de la valeur pour ses clients à travers une mobilisation sur les coûts et sur la flexibilité tout en répondant aux aspirations qualité des clients.
- Maîtriser la qualité des produits et services livrés aux clients.
- Optimiser de manière permanente les processus en recherche constante d'une productivité plus grande et de coûts moindres de non qualité.
- Obtenir l'engagement du personnel sur la politique qualité de l'entreprise et développer ainsi une gestion de la qualité participative.
- Diminuer le nombre des réclamations clients
- Réduire les charges de gestion
- Développer le savoir et savoir- faire d'employés

Les principaux clients de l'entreprise

L'agence nationale des barrages (ANB)

Chapitre 4 : Cas de la SEROR

Direction des Travaux Publics de wilaya

L'agence Nationale des Réalisations des Infrastructures Ferroviaires

Les concurrents

Au niveau local SEROR est en situation de monopole, il y a une entreprise active dans le même secteur l'EPE « STARR ».

Au niveau national les EPE SAPTA, ENGOA et COSIDER. Ces trois entreprises situées à Alger sont spécialisées dans la construction des ouvrages complexes.

2. Organigramme de l'entreprise

Afin d'atteindre les objectifs fixés, l'activité de l'entreprise a été divisée en un groupe de fonctions sous la forme d'une structure organisationnelle, elle est composée de :

- Un (01) président directeur général (PDG)
- Six (06) structures liées au PDG :

Département management de qualité

Département informatique

Direction d'audit

Département juridique

Département contrôle de gestion

Département hygiène, sécurité et environnement

- Cinq (05) directions :

Direction finances et comptabilités

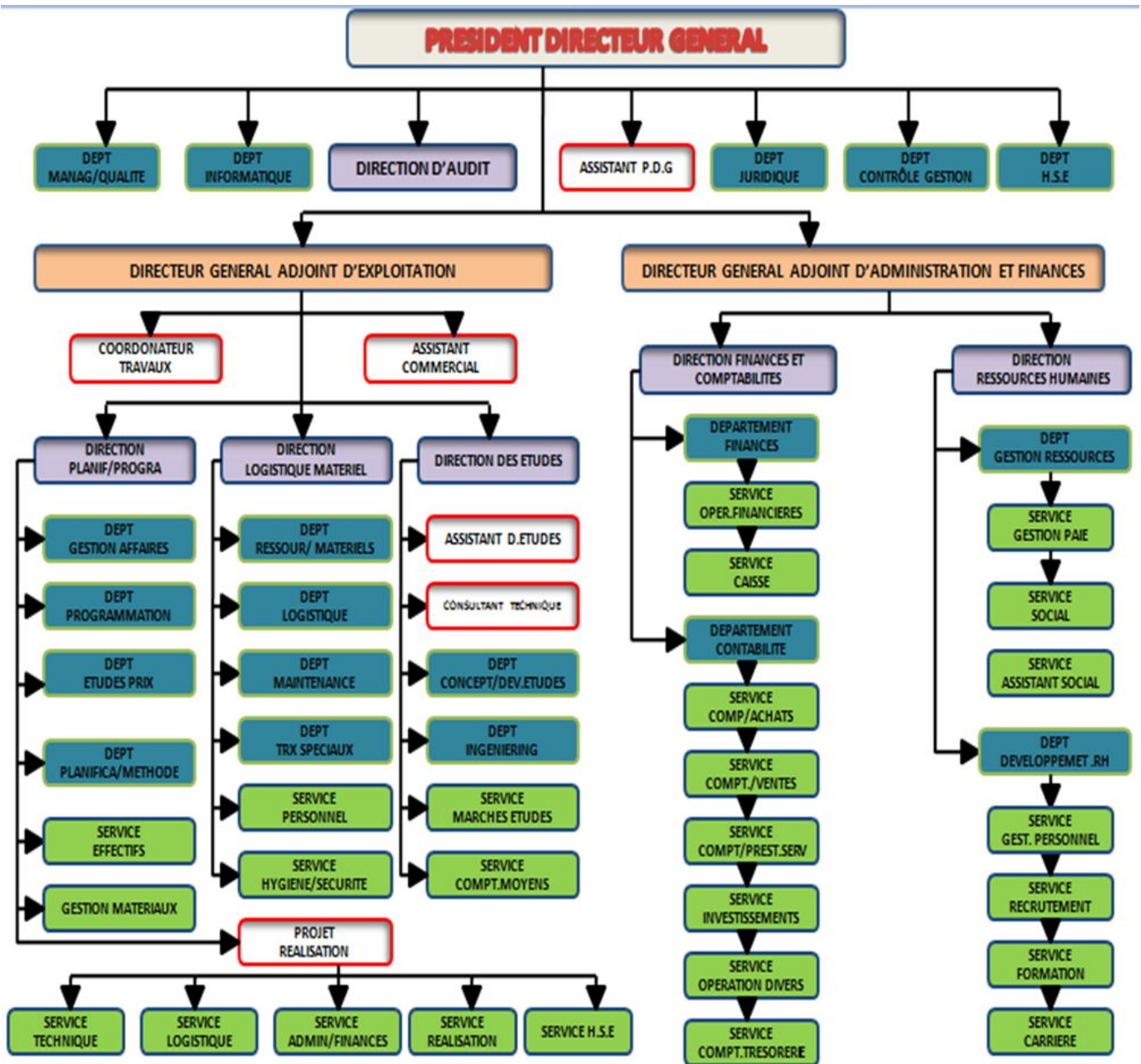
Direction ressources humaines

Direction des études

Direction logistique matériel

Direction planification /programmation

Figure 4 organigramme de la SEROR



Source : document interne de l'entreprise

Section 2 : Gouvernance d'entreprise et performance de la SEROR

1. La gouvernance au sein de l'entreprise

A cause du confinement nous avons eu beaucoup de difficultés pour réaliser cette étude de cas, nous nous sommes donc limités à l'étude des principaux indicateurs de performance financière ainsi que d'un entretien avec le P-DG de la SEROR pour essayer d'apporter quelques éléments de réponse à notre problématique portant sur l'apport des bonnes pratiques de gouvernance à la performance des entreprises. Cet entretien s'est déroulé suivant quatre principaux axes.

Axe 01 : la gouvernance d'entreprise

Selon la réponse du PDG de l'entreprise SEROR, la gouvernance d'entreprise est un concept d'engagement entre les dirigeants et les employés. On peut aussi dire que ce sont des lois pratiquées par le directeur général et les parties prenantes pour garantir le bon fonctionnement de l'entreprise et pour protéger les droits des actionnaires.

Les principes de la gouvernance :

- Elections conformes au droit, représentation et participation justes.
- Réactivité.
- Efficacité et efficience.
- Ouverture, diffusion et transparence.
- Etat de droit et comportement éthique.
- Compétence, capacité, innovation et ouverture d'esprit face au changement.
- Durabilité et orientation à long terme.
- Gestion financière saine.
- Droits de l'homme, diversité culturelle et cohésion sociale.

Une bonne gouvernance est basée sur les principes de l'OCDE. Il est primordial que ces principes soient conformes aux règles suivies par l'entreprise.

SEROR veille à appliquer ces principes pour garantir un bon fonctionnement des organes de l'entreprise.

Les impacts de la bonne gouvernance sur l'entreprise :

- Elle permet de renforcer la confiance entre les actionnaires et les administrateurs de l'entreprise.
- Elle permet d'améliorer la performance de l'entreprise.
- Elle aide l'entreprise à obtenir une bonne position au marché par rapport à ses concurrents.
- Elle garantit les droits des parties prenantes dans l'entreprise.

D'après la réponse obtenue, la transparence entre les parties prenantes est exigée sauf dans le cas des informations confidentielles, telles que les informations sur les soumissions, les prix

Chapitre 4 : Cas de la SEROR

par exemple. Non seulement à cause de la concurrence mais aussi suite au manque de communication entre les dirigeants et l'actionnaire (état). Les salariés sont informés de la situation réelle de l'entreprise, dû à la présence d'une veille réglementaire au sein de la direction de ressource humaine pour diffuser l'information. Un spécialiste est chargé d'informer les parties prenantes des nouveaux règlements.

Eu égard au code algérien de gouvernance, le conseil d'administration met en place une politique de diffusion et de publication de l'information, cohérente avec la loi. Tout en distinguant l'information publique de l'information confidentielle.

Le rôle d'un actionnaire dans l'entreprise est de désigner un commissaire aux comptes lors de l'assemblée générale.

Le pouvoir est partagé entre les directions liées à l'entreprise, chacune de ces directions à ses responsabilités.

Axe 02 : conseil d'administration

Le conseil d'administration est un instrument nécessaire pour contrôler les dirigeants, il a pour mission de :

- Définir les stratégies de l'entreprise
- Désigner les dirigeants
- Nommer les comités spécialisés
- Contrôler les activités de l'entreprise
- Gérer les situations conflictuelles
- Fixer la rémunération des mandataires sociaux

Suivant le code algérien du gouvernement d'entreprise, Les missions que le conseil d'administration doit établir sont déterminées par les statuts de l'entreprise et définies par des résolutions prises par l'assemblée générale.

Ces missions consistent à garantir le pilotage de la stratégie et de l'organisation de l'entreprise, ainsi que le suivi de ses activités. Pour chacun des deux volets, le conseil d'administration doit assurer l'intégration des principes de gouvernance d'entreprise.

Le conseil d'administration de SEROR est composé de douze (12) membres, selon la loi algérienne la taille du CA est entre trois et douze (03 et 12) membres. La taille du conseil contribue à l'amélioration de la performance, les conseils de taille large ont une variété de connaissances et d'expériences des membres, pour garantir des opérations efficaces et des performances améliorées.

Chapitre 4 : Cas de la SEROR

Plusieurs considérations doivent être prises en considération avant de nommer des administrateurs, car les entreprises ont des tailles, des besoins, des opérations, des compétences, des structures d'actionnariat et des conditions réglementaires différentes.

Les réunions du conseil d'administration de l'entreprise sont organisées une fois par mois. La loi algérienne exige six (06) réunions par an. Le directeur général, les associés et les directeurs des directions reliées à SEROR assistent à ces réunions. Ces dernières permettent de contrôler l'activité mensuelle de l'entreprise.

Les administrateurs féminins sont présents au sein du conseil d'administration. Leur présence augmente la performance de l'entreprise car ils sont plus efficaces et actives. L'efficacité du conseil est mesurée par sa diversité (présence d'administrateurs féminins et de multiples professions et expertises).

La structure du conseil d'administration joue un rôle important dans son efficacité, c'est pour cela qu'il est nécessaire de nommer des comités qui assurent les pratiques de la bonne gouvernance.

Le conseil d'administration de SEROR comporte trois comités spécialisés :

Un comité d'audit qui est un important mécanisme de gouvernance d'entreprise pour protéger les intérêts des actionnaires et superviser les rapports financiers. Il est chargé de préparer le rapport annuel. Ce comité est un gage de confiance pour les actionnaires.

Un comité de rémunération qui s'occupe de la préparation des décisions du conseil d'administration de SEROR en formulant des propositions sur les salaires et primes des dirigeants et des administrateurs.

Un comité de nomination pour aider le conseil d'administration dans ces missions. Il est formé pour recruter les nouveaux administrateurs. Les membres de ce comité sont sélectionnés par les actionnaires lors des assemblées générales annuelles.

Les comités du conseil d'administration se chargent de préparer et faciliter la tâche au conseil d'administration en formulant des instructions concernant les décisions à venir, en fournissant des conseils au conseil d'administration sur des sujets attachés à la mise en œuvre, à la validation, aux politiques et à la gestion.

Axe 03 : conflit d'intérêts

Chaque entreprise est sujette aux situations conflictuelles entre les différentes parties prenantes. Le conflit d'intérêt peut être défini comme une situation où les intérêts privés d'une personne peuvent entraver une mission qui lui a été confiée. Ces conflits sont les conséquences de la concurrence concernant l'utilisation des ressources, le suivi de celles-ci ou la divergence sur les objectifs à atteindre.

Chapitre 4 : Cas de la SEROR

Vu la réponse du PDG, Les parties prenantes représentent de différents intérêts et essaient de maximiser leurs intérêts. Les situations de conflits entre les parties prenantes internes sont gérées par la direction de ressource humaine pour garantir la cohésion de l'organisation. Si cette situation s'avère compliquée et le responsable de ressource humaine n'arrive pas à trouver des solutions, le directeur général entre en action et propose des solutions. Le conflit d'intérêts des dirigeants accorde la base de mettre des plans de rémunération basés sur la performance des managers.

Pour diminuer les conflits, il faut identifier, évaluer et entrer en contact avec l'ensemble des parties prenantes concernées.

La participation des parties prenantes aux étapes du processus permet d'éviter la provocation des malentendus, de les traiter avant qu'elles ne deviennent un conflit et l'identification des objectifs communs.

Par exemple, quand ils font des audits, ils mettent en œuvres des boîtes d'idées pour les propositions des employeurs, car c'est eux qui sont près de la source.

Axe 04 : la performance

Le concept de la performance s'appuie sur les notions d'efficacité et d'efficience. La performance est, par ailleurs, relative à la vision de l'entreprise, sa stratégie et ses objectifs.

La performance est le résultat des activités exercées par l'entreprise. Elle comprend des caractéristiques qui reflètent la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs. La performance est un concept qui inclut l'efficience et l'efficacité, ainsi que le succès et l'excellence. Toutes ces dimensions doivent être présentes pour que l'entreprise ait une performance exceptionnelle pour toutes ses activités.

La rémunération des dirigeants a un grand impact sur leur performance. La politique de rémunération adoptée par l'entreprise opte pour garantir l'attractivité, l'engagement et la fidélisation sur long terme les salariés.

Chaque conseil d'administration et d'entreprise ont un but qui est d'adapter la rémunération offerte de manière à trouver un équilibre entre la motivation du personnel, l'environnement concurrentiel et les attentes des actionnaires. Quant aux dirigeants, plus la rémunération est importante mieux est la performance de l'entreprise et plus l'influence du dirigeant sur son conseil d'administration est forte.

L'existence d'un comité d'audit a une influence sur la performance d'entreprise. Le comité d'audit garantit une performance dans le respect des lois et des procédures internes et participe à la prise de décisions. Son rôle principal est de prendre en charge le contrôle des procédures

Chapitre 4 : Cas de la SEROR

de gestion de l'entreprise et d'aider à l'améliorer en soulignant les faiblesses et leur cause en utilisant la réglementation.

2. Analyse de la performance financière de la SEROR

Toute entreprise économique, vise à réaliser un profit maximum afin d'assurer sa croissance et sa continuité. Par conséquent, la direction de finance et comptabilité planifie, exécute et contrôle les opérations financières.

Dans cette section nous allons analyser la situation financière de l'entreprise en utilisant des indicateurs et ratios, pour déterminer la performance de l'entreprise.

Bilan actif

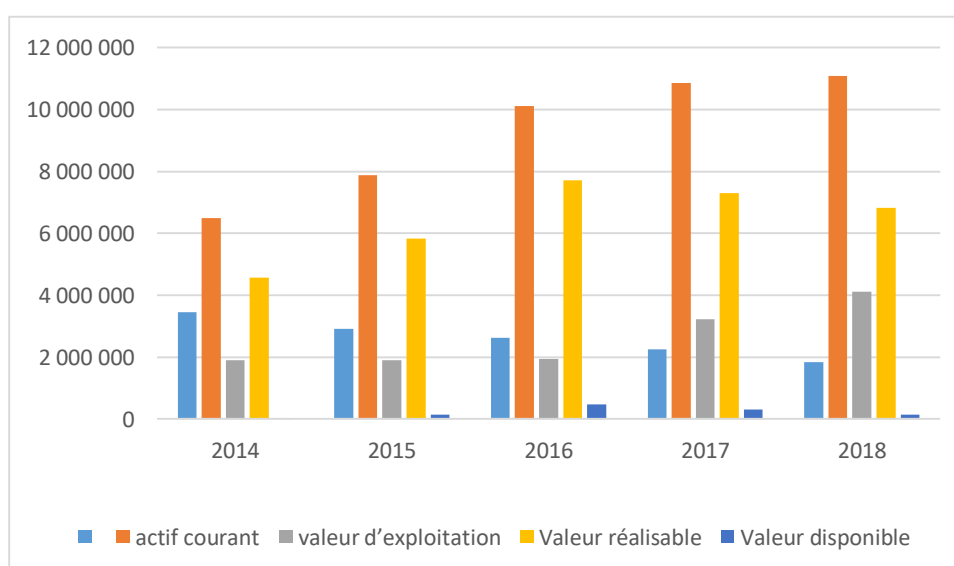
Tableau 5: emplois du bilan financier de SEROR

Unité : 1000 DA

	2014	2015	2016	2017	2018
Actif non courant	3 448 642	2 914 634	2 627 516	2 249 989	1 836 750
actif courant	6 488 594	7 885 213	10 116 817	10 852 477	11 078 458
valeur d'exploitation	1 898 734	1 908 218	1 936 038	3 227 950	4 110 710
Valeur réalisable	4 561 830	5 839 702	7 706 920	7 308 448	6 818 997
Valeur disponible	28 030	137 292	473 859	316 078	148 751
Total	9 937 236	10 799 847	12 744 334	13 102 466	12 915 218

Source : conception personnelle d'après les données de l'entreprise

Figure 5 : présentation des actifs



Source : conception personnelle d'après les données de l'entreprise

Chapitre 4 : Cas de la SEROR

Tableau 6: taux d'évolution des emplois

	2014	2015	2016	2017	2018
Actif non courant	35%	27%	21%	17%	14%
actif courant	65%	73%	79%	83%	86%
valeur d'exploitation	19%	17,7%	15%	25%	32%
Valeur réalisable	45,72%	54%	60%	56%	53%
Valeur disponible	0,28%	1,3%	4%	2%	1%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Source : conception personnelle d'après les données de l'entreprise

D'après ce tableau on a remarqué que le pourcentage des actifs non courant s'est diminuer chaque année cela est dû à la dépréciation des actifs productifs (machines et équipements) qui se produit en raison de l'utilisation fréquente, car ils ont une durée de vie utile spécifique.

Concernant les actifs courant on remarque une augmentation de presque 7% durant les années 2014 et 2015, et de 3% durant les années 2017 et 2018 et cela explique l'augmentation dans la trésorerie actif c'est-à-dire l'entreprise peut payer ces dettes à court terme.

Bilan passif

Tableau 7: les ressources du bilan financier de SEROR

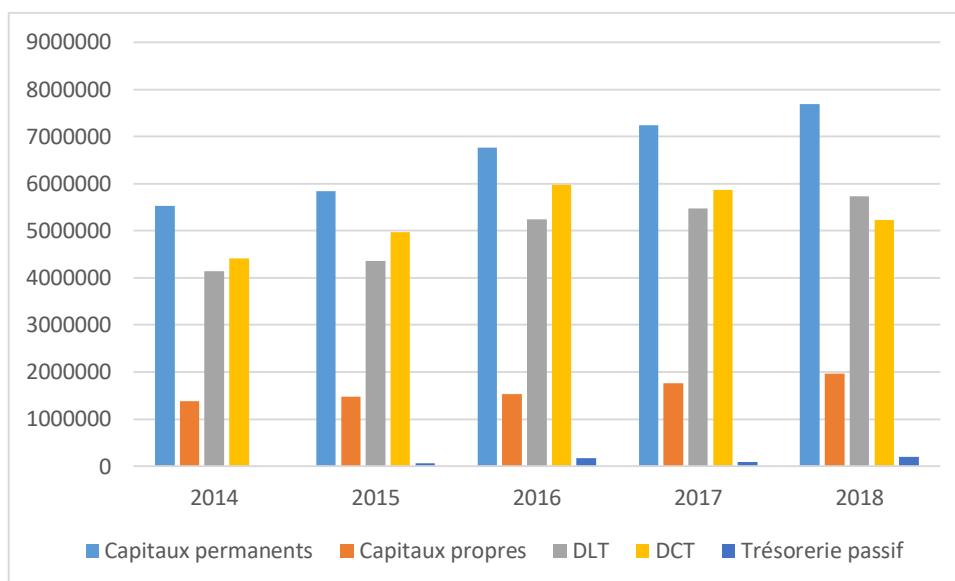
Unité : 1000 DA

	2014	2015	2016	2017	2018
Capitaux permanents	5528358	5833824	6767802	7233420	7693434
Capitaux propres	1384943	1473798	1528967	1762086	1960565
DLT	4143415	4360026	5238835	5471334	5732869
DCT	4408878	4966023	5976531	5869046	5221784
Trésorerie passif	0	60532	174348	93178	202224
Total	9937236	10799847	12744334	13102466	12915218

Source : conception personnelle d'après les données de l'entreprise

Chapitre 4 : Cas de la SEROR

Figure 6: présentation du bilan passif



Source : conception personnelle d'après les données de l'entreprise

Tableau 8: taux d'évolution des ressources

	2014	2015	2016	2017	2018
Capitaux permanents	56%	54%	53%	55%	59%
Capitaux propres	14%	14%	12%	13%	15%
DLT	41%	40%	41%	42%	44%
DCT	44%	46%	47%	45%	41%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Source : conception personnelle d'après les données de l'entreprise

A partir de ce tableau on remarque qu'il existe une diminution de la somme des capitaux permanents entre 2014 et 2016, qui est due à la réduction de dettes à long terme entre 2014 et 2015. Entre les années 2017 et 2018 on constate une augmentation des capitaux permanents suite à l'augmentation de DLT et de capitaux propres.

Concernant les dettes à court terme on remarque une augmentation de 2014 jusqu'au 2016, et entre 2017 et 2018 une diminution des DCT.

Fond de roulement (FR)

Par le haut de bilan : $FR = \text{capitaux permanents} - \text{actifs immobilisés}$

Tableau 9: fond de roulement par le haut de bilan

Chapitre 4 : Cas de la SEROR

Unité : 1000 DA

	2014	2015	2016	2017	2018
Capitaux permanents	5528358	5833824	6767802	7233420	7693434
Actif non courant	3 448 642	2 914 634	2 627 516	2 249 989	1 836 750
FR	2079716	2919190	4140286	4983431	5856684

Source : conception personnelle d'après les données de l'entreprise

Par le bas de bilan : FR = Actifs circulants - dettes à court terme

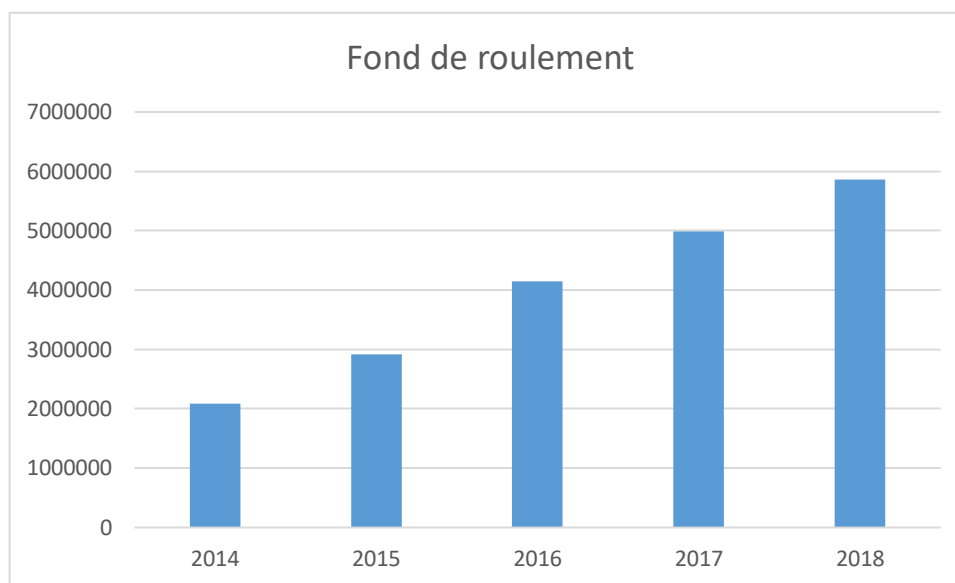
Tableau 10: fond de roulement par le bas de bilan

Unité : 1000 DA

	2014	2015	2016	2017	2018
Actifs courants	6 488 594	7 885 213	10 116 817	10 852 477	11 078 458
DCT	4408878	4966023	5976531	5869046	5221784
Fond de roulement	2079716	2919190	4140286	4983431	5856684

Source : conception personnelle d'après les données de l'entreprise

Figure 7: évolution du fond de roulement



Source : conception personnelle d'après les données de l'entreprise

En calculant le fonds de roulement à long et court terme, on se rend compte qu'il est positif, durant toutes les années d'étude, ce qui indique que l'entreprise est financièrement équilibrée car elle a pu financer des immobilisations grâce à ses ressources financières permanentes, c'est-à-dire financer ses investissements par des dettes à long et moyen terme. Elle a également

Chapitre 4 : Cas de la SEROR

réalisé un excédent par rapport aux immobilisations d'une part, et d'autre part un excès de liquidité à court terme, pour assurer une marge de sécurité qui l'aide à financer les besoins financiers restants, ainsi qu'à faire face aux incidents du cycle d'exploitation qui affectent la liquidité et assurent ainsi la continuité de l'équilibre de sa structure financière.

Besoin en fond de roulement (BFR)

$$\text{BFR} = (\text{valeur d'exploitation} + \text{valeur réalisable}) - (\text{DCT} - \text{valeur disponible})$$

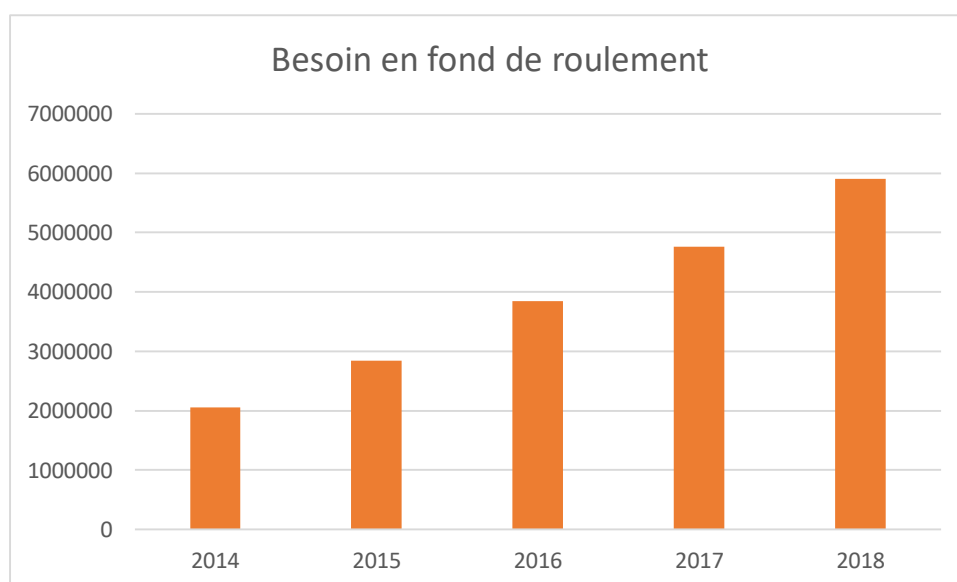
Tableau 11: besoin en fond de roulement

Unité : 1000 DA

	2014	2015	2016	2017	2018
valeur d'exploitation	1 898 734	1 908 218	1 936 038	3 227 950	4 110 710
Valeur réalisable	4 561 830	5 839 702	7 706 920	7 308 448	6 818 997
DCT	4408878	4966023	5976531	5869046	5221784
Trésorerie	0	60532	174348	93178	202224
Besoin en fond de roulement	2051687	2842430	3840775	4760530	5910147

Source : conception personnelle d'après les données de l'entreprise

Figure 8: présentation du besoin en fond de roulement



Source : conception personnelle d'après les données de l'entreprise

A travers le tableau ci-dessus, on constate que le besoin en fonds de roulement permanent est supérieur à zéro, ce qui explique que l'entreprise n'a pas cherché d'autres ressources dépassant une période d'un an pour financer les besoins du cycle d'exploitation. Cela nécessite l'existence d'un fonds de roulement positif pour couvrir le déficit.

Chapitre 4 : Cas de la SEROR

Trésorerie nette

Méthode 01 : $TR = FR - BFR$

Tableau 12: trésorerie nette

Unité : 1000 DA

	2014	2015	2016	2017	2018
FR	2079716	2919190	4140286	4983431	5856684
BFR	2051687	2842430	3840775	4760530	5910147
Trésorerie nette	28029	76760	299511	222901	-53473

Source : conception personnelle d'après les données de l'entreprise

Méthode 02 : $TR = \text{valeur disponible} - \text{trésorerie}$

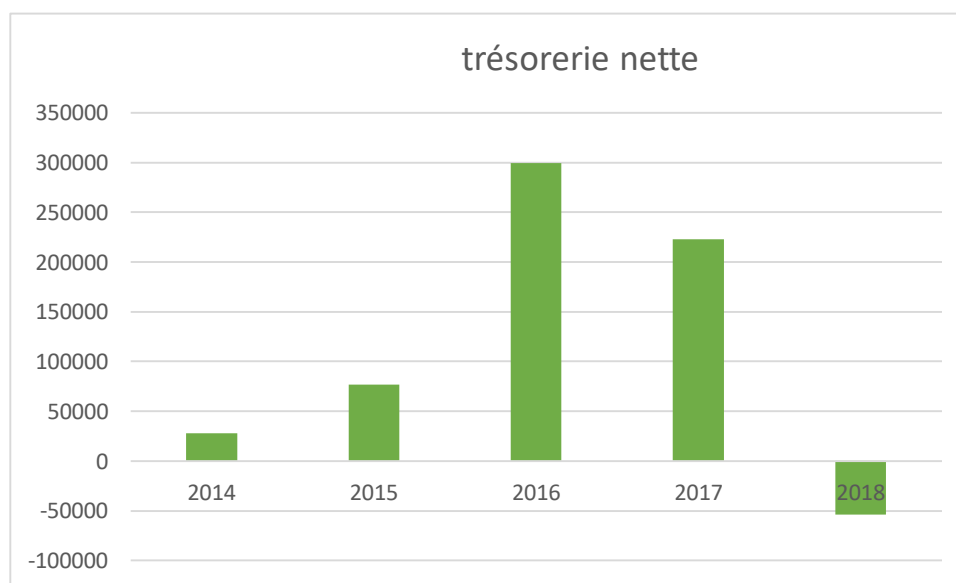
Tableau 13: trésorerie nette

Unité : 1000 DA

	2014	2015	2016	2017	2018
VD	28 030	137 292	473 859	316 078	148 751
Trésorerie passif	0	60532	174348	93178	202224
TR	28029	76760	299511	222901	-53473

Source : conception personnelle d'après les données de l'entreprise

Figure 9: présentation de la trésorerie



Source : conception personnelle d'après les données de l'entreprise

Chapitre 4 : Cas de la SEROR

D'après les résultats du tableau, on remarque que la trésorerie est positive de l'année 2014 jusqu'au 2017, cela est dû au fait que le fond de roulement est en mesure de financer les besoins du cycle d'exploitation et qu'il y a un excédent dans la trésorerie qui doit être utilisé pour payer les dettes à court terme.

En 2018 on remarque que la trésorerie est négative, ce qui veut dire que l'entreprise ne dispose pas de ressources suffisantes pour pouvoir subvenir à ses besoins. Elle ne peut pas payer ses dettes aux échéances ce qui signifie qu'il y a un déséquilibre financier à court terme. Pour traiter ce problème déficitaire l'entreprise doit contracter un prêt au coût le plus bas possible et selon la période de remboursement qui lui permet de payer à l'échéance, et déterminer les délais de paiements pour leurs clients en augmentant sa valeur d'exploitation.

Le tableau des comptes résultats (TCR)

Tableau 14: le tableau de compte résultats

Unité : 1000 DA

	2014	2015	2016	2017	2018
Consommation de l'exercice	1923932	2727384	2437966	2090951	1943290
Taux de consommation	-	+41%	-10.6%	-14.2%	-7%
Chiffre d'affaire	4100685	5358664	5089498	4252245	3894044
Taux CA	-	+30%	-5%	-16.4%	-8.4%
Résultat net	94408	159158	125851	279140	297479
% résultat net	-	+68.5%	-20.9%	+121.8%	+6.5%
Valeur ajoutée d'exploitation	2176752	2631280	2651532	2161294	1950754
% VA d'exploitation	-	+20.8%	+7.6%	-18.4%	-9.7%
Charges du personnel	1249687	1641733	1654266	1253187	1120413
% charges	-	+31.3%	+7%	-24.2%	-10.5
EBE	846851	876759	921713	847253	782201
% EBE	-	+3.5%	+5.1%	-8%	-7.6%

Source : conception personnelle d'après les données de l'entreprise

La consommation de l'exercice : en se basant sur les résultats on remarque que les services extérieurs et autres consommations ont connu une augmentation de 41% en 2015. De 2016 à 2018 ces derniers diminuent.

Le chiffre d'affaire : en 2015 le chiffre d'affaire a augmenté de 30% grâce à l'augmentation de consommation de l'exercice avec un taux de 41%. A partir de l'année 2016 on distingue une

Chapitre 4 : Cas de la SEROR

diminution dans le CA causée par une diminution de la consommation de l'exercice durant les années d'étude.

Résultat net : on voit une diminution dans le résultat de l'année 2016, suivie par une augmentation en 2017 et 2018.

Valeur ajoutée : la valeur ajoutée a connu une diminution durant les années 2017 et 2018, conséquence de la diminution de la consommation de l'exercice et du chiffre d'affaire.

Charges du personnel : ce dernier a connu une augmentation de 31% et 7% en 2014 et 2015 provoquée par l'augmentation de la valeur ajoutée, ensuite une diminution en 2017 et 2018 en raison de l'évolution correspondante de la valeur ajoutée, ce qui en fait un facteur d'obtention de bénéfices.

Excédent Brut d'Exploitation : selon le tableau il y a eu une augmentation de 3% et 5% pour 2015 et 2016 engendrée par l'augmentation des charges personnelles ce qui explique l'augmentation de la masse salariale, après une baisse pendant les deux dernières années de l'étude avec un taux de 8% en parallèle avec la baisse de charges du personnel.

Calcul de la rentabilité

Tableau 15: la rentabilité commercial

Rentabilité commercial= résultat net/ chiffre d'affaire

Unité : 1000 DA

	2014	2015	2016	2017	2018
Résultat nette	94408	159158	125851	279140	297479
CA	4100685	5858664	5089498	4252245	3894044
Rentabilité commercial	2.3%	2.7%	2.4%	6.5%	7.6%

Source : conception personnelle d'après les données de l'entreprise

Ce taux représente le bénéfice obtenu par l'entreprise du chiffre d'affaires. De ce tableau, on se rend compte que le ratio de rentabilité commerciale se situe entre 2% - 7% durant cette étude, et cela grâce à une augmentation du chiffre d'affaires, en 2017 et 2018 on remarque en même temps une diminution dans le chiffre d'affaire et une augmentation dans le résultat net.

Tableau 16: la rentabilité financière

Rentabilité financière= résultat net/ capitaux propres

Unité : 1000 DA

	2014	2015	2016	2017	2018
Résultat nette	94408	159158	125851	279140	297479

Chapitre 4 : Cas de la SEROR

Capitaux propres	1384943	1473798	1528967	1762086	1960565
Rentabilité financière	6.8%	1%	8.2%	15.8%	15.1%

Source : conception personnelle d'après les données de l'entreprise

Ce ratio mesure le profit obtenu par les actionnaires dans la société. En 2015 le taux de rentabilité a diminué de 6% par rapport à l'année précédente. On remarque ensuite une augmentation durant l'année 2016. Dans les deux années restantes de l'étude le taux de rentabilité est demeuré stable avec un pourcentage de 15%. Sauf que la rentabilité laisse à désirer ce qui impose une amélioration.

Tableau 17: la rentabilité économique

Rentabilité économique= EBE/ actifs

Unité : 1000 DA

	2014	2015	2016	2017	2018
EBE	846851	876759	921713	847253	782201
Actifs	9937236	10799847	12744334	13102466	12915218
Rentabilité économique	8.5%	8.1%	7.2%	6.4%	6%

Source : conception personnelle d'après les données de l'entreprise

Ce ratio concerne la principale activité d'exploitation de l'entreprise. On remarque que la rentabilité économique est en train de diminuer durant les années de l'étude chose due à la décroissance de l'excédent brut d'exploitation.

Calcul des ratios de structures

Tableau 18: financement des emplois stables

Financement des emplois stables= capitaux permanents/ actif non courant

Unité= 1000 DA

	2014	2015	2016	2017	2018
Capitaux permanents	5528358	5833824	6767802	7233420	7693434
Actif non courant	3 448 642	2 914 634	2 627 516	2 249 989	1 836 750
Financement d'emploi stable	1.60	2 .002	2.58	3.21	4.18

Source : conception personnelle d'après les données de l'entreprise

D'après les résultats obtenus, on voit que le taux de financement des emplois stables est toujours supérieur à 1 et augmente durant les années de l'étude. Cette augmentation est le résultat de l'existence d'un fond de roulement positif qui couvre les actifs non courant par les

Chapitre 4 : Cas de la SEROR

capitaux permanents et ce qui veut dire que l'entreprise est financièrement équilibrée à long terme.

Tableau 19: ratio d'endettement

Ratio d'endettement= total dette/ total actif

Unité= 1000DA

	2014	2015	2016	2017	2018
Total dette	8552293	9326049	11215366	11340380	10954653
Total actif	9937236	10799847	12744334	13102466	12915218
Endettement	0.86	0.86	0.88	0.86	0.84

Source : conception personnelle d'après les données de l'entreprise

Ce ratio détermine le niveau de dépendance financière de l'entreprise vis-à-vis des tiers et à l'aide des résultats obtenus on constate qu'il augmente légèrement d'une année à une autre, sans dépasser la valeur un (1). C'est ce qui indique que l'argent des créanciers est garanti, c'est-à-dire l'entreprise n'est pas confrontée à des difficultés de remboursement des dettes aux échéances.

Tableau 20: autonomie financière

Autonomie financière= capitaux propres/ total passif

Unité= 1000 DA

	2014	2015	2016	2017	2018
Capitaux propres	1384943	1473798	1528967	1762086	1960565
Total passif	9937236	10799847	12744334	13102466	12915218
Autonomie financière	0.14	0.13	0.11	0.13	0.15

Source : conception personnelle d'après les données de l'entreprise

De ce tableau on remarque que le ratio d'autonomie financière est inférieur à 1, c'est-à-dire les capitaux propres ne couvrent pas l'ensemble des dettes contractées auprès des établissements bancaires. L'état financier de l'entreprise est alors en danger, l'entreprise est trop endettée.

Calcul de ratio de liquidité

Tableau 21: ratio de liquidité général

Ratio de liquidité= actif courant/ DCT

Chapitre 4 : Cas de la SEROR

Unité= 1000DA

	2014	2015	2016	2017	2018
Actif courant	6 488 594	7 885 213	10 116 817	10 852 477	11 078 458
DCT	4408878	4966023	5976531	5869046	5221784
Liquidité général	1.47	1.58	1.69	1.84	2.12

Source : conception personnelle d'après les données de l'entreprise

D'après les résultats on remarque que le ratio de liquidité générale est supérieur à 1 cela signifie que l'actif courant de l'entreprise couvre les dettes à court terme.

Tableau 22: ratio de liquidité restreinte

Ratio de liquidité restreinte= (Valeur réalisable+ Valeur disponible)/ DCT

Unité= 1000DA

	2014	2015	2016	2017	2018
Valeur réalisable	4 561 830	5 839 702	7 706 920	7 308 448	6 818 997
Valeur disponible	28 030	137 292	473 859	316 078	148 751
DCT	4408878	4966023	5976531	5869046	5221784
Liquidité restreinte	1.04	1.2	1.36	1.29	1.33

Source : conception personnelle d'après les données de l'entreprise

A partir de ce tableau on remarque que le ratio de liquidité restreinte est supérieur à 0.5 durant la période étudiée, ce qui implique que l'entreprise peut faire face à ses dettes à court terme par ses créances et ses disponibilités.

Tableau 23: ratio de liquidité immédiate

Ratio de liquidité immédiate= valeur disponible/ DCT

Unité= 1000DA

	2014	2015	2016	2017	2018
Valeur disponible	28 030	137 292	473 859	316 078	148 751
DCT	4408878	4966023	5976531	5869046	5221784
Liquidité immédiate	0.006	0.02	0.07	0.05	0.02

Source : conception personnelle d'après les données de l'entreprise

A l'aide des résultats de ce tableau on remarque que le ratio de liquidité est très faible, c'est-à-dire l'entreprise ne peut pas faire face à ses dettes à court terme par ses disponibilités.

En analysant l'état financier de l'entreprise on remarque que l'entreprise possède un fond de roulement positif ce qui signifie qu'elle a une capacité de faire face à des situations critiques et de garantir une stabilité financière, son besoin en fond de roulement est positif aussi c'est-à-

Chapitre 4 : Cas de la SEROR

dire elle peut couvrir ses besoins en utilisant le fond de roulement sans chercher des modes de financements extérieurs. Durant les années 2014, 2016 et 2017 SEROR possède une trésorerie positive. Cette trésorerie est utilisée pour payer ses dettes à court terme. En 2018, SEROR a marqué une trésorerie négative, cela est dû à l'augmentation du besoin en fond de roulement par rapport à son fond de roulement.

La diminution du chiffre d'affaire lors des trois dernières années n'est pas liée à un problème de gouvernance, mais plutôt au non-respect des délais de paiement par l'état, des problèmes financiers engendrés des crédits. De plus l'instabilité du pays influence les activités de l'entreprise.

Il existe une relation entre les bonnes pratiques de gouvernance et la performance. L'amélioration de la performance d'entreprise est le résultat de l'application de pratiques de gouvernance.

La mise en œuvre des pratiques de gouvernance d'entreprise a eu un effet positif sur la performance des entreprises.

Une bonne pratique de gouvernance d'entreprise gère la relation entre la direction et les parties prenantes et améliore la performance de l'entreprise.

Chapitre 4 : Cas de la SEROR

Conclusion

Ce chapitre nous permet de comparer entre le théorique et le terrain, en étudiant le cas de l'EPE SEROR.

Nous avons étudié le rôle des pratiques de gouvernance dans la performance de l'entreprise SEROR en analysant la situation financière de l'entreprise par les différents indicateurs et ratios.

Pour répondre à notre problématique sur le rôle des pratiques de bonne gouvernance dans la performance d'entreprise. Les réponses obtenues et l'analyse des bilans financières de SEROR, nous ont amenés aux résultats suivants :

- L'application des principes de gouvernance aide à améliorer la performance d'entreprise.
- Le conseil d'administration de SEROR veille à assurer un bon fonctionnement de l'entreprise.
- La performance de la direction générale de l'entreprise est évaluée de sa mise en œuvre des stratégies, politiques, plans et procédures établis.
- L'évaluation de la performance est nécessaire pour toute organisation car elle reflète l'étendue de son succès ou de son échec.
- A partir de l'analyse de la situation financière de l'entreprise on constate qu'elle est en déséquilibre financier.
- La gouvernance d'entreprise vise à gérer les actifs de l'entreprise et à défendre les intérêts des parties prenantes.
- SEROR essaie d'assurer la diffusion d'informations pertinentes en temps opportun.

Conclusion générale

L'application du concept de gouvernement d'entreprise repose sur un ensemble de principes et de règles considérés comme une carte illustrative que la direction de l'entreprise doit suivre. Après les crises financières et économiques qui se sont produites, ainsi que la grande corruption dont le monde a été témoin, ce concept est devenu nécessaire pour préserver l'intégrité des économies et parvenir à un développement global.

La gouvernance est considérée comme l'une des questions importantes à l'heure actuelle et la plus primordiale aux niveaux mondial et régional. Ce concept est devenu nécessaire pour développer et améliorer les relations entre l'entreprise et les nombreuses parties intéressées, telles que les investisseurs, les fournisseurs, les employés, les auditeurs et autres, et pour analyser le degré de son impact sur la situation économique des sociétés par actions en général.

Ce mémoire traite la problématique du rôle de bonne pratique de gouvernance dans la performance d'entreprise. Pour répondre à cette problématique on a devisé le travail en deux (02) parties une partie théorique, dont nous avons présenté le concept de la gouvernance d'entreprise (théorie, définitions, les mécanismes,...), aussi la performance d'entreprise, et les indicateurs qui aident à mesurer la performance. Ensuite nous avons présenté les lois et rapport qui mènent à la bonne application de gouvernance et amélioration de la performance d'entreprise.

La deuxième partie, nous l'avons consacré à une étude effectuée au sein de l'entreprise SEROR, pour montrer s'il existe un lien entre les bonnes pratiques de gouvernance et la performance.

Notre recherche nous amène à confirmer notre première hypothèse qui est «les bonnes pratiques de la gouvernance ont un rôle dans l'amélioration de la performance d'entreprise». Les règles et principes de gouvernement d'entreprise font partie des nouvelles exigences pour l'avancement économique. A travers le reflet positif de l'application de ces principes basés sur la diffusion et la transparence, et les mécanismes de gouvernance dont le rôle est de protéger et garantir les droits des actionnaires et de toutes les parties prenantes liées à l'activité de l'entreprise. Il est désormais plus clair que jamais qu'adopter un système transparent et équitable qui crée des garanties contre la corruption et la mauvaise gestion, et limite la désinformation, que ce soit en adhérant au principe de protection du capital d'une entreprise et en assurant la continuité, permettra d'une part la stimulation du marché, et d'autre part, l'amélioration de la performance des entreprises. Une bonne et correcte gouvernance d'entreprise sera le point

d'entrée efficace pour renforcer les principes de gouvernance, ce qui affectera positivement l'efficacité et l'amélioration de la performance des entreprises.

De ce fait nous pouvons tirer les résultats suivants :

Le conseil d'administration veille à diffuser toutes les informations et données relatives à l'entreprise aux membres du conseil afin de leur permettre de bien mener leurs travaux.

Une bonne mise en œuvre des principes de gouvernance de l'entreprise contribue à lutter contre la corruption en appliquant le principe de diffusion et de transparence.

La transparence dans les relations avec les parties prenantes renforce la confiance entre ces derniers et l'entreprise.

La gouvernance d'entreprise a un rôle efficace dans l'amélioration de la performance. Ceci en adoptant les principes de gouvernance comme système de gestion des ressources de l'entreprise.

La performance améliorée est le résultat que l'organisation souhaite atteindre, car une organisation performante est une organisation qui peut atteindre ses objectifs à long terme.

Les entreprises utilisent de nombreux indicateurs pour déterminer si la performance obtenue est efficiente et efficace et en identifiant les divers écarts, le cas échéant, à corriger.

Les indicateurs de performance financière contribuent à diagnostiquer la situation financière de l'entreprise pour apporter les corrections nécessaires dans le cas où l'entreprise n'atteindra pas ses objectifs.

La gouvernance a deux effets sur la concurrence des entreprises, un effet stratégique qui concerne la manière dont l'entreprise est gérée d'une part, et d'autre part un impact financier sur ses bénéfices et rendements.

Les recommandations :

Diffuser l'idée d'appliquer la gouvernance aux entreprises des secteurs public et privé en raison des fonctions de surveillance et de contrôle qu'elle assure pour rationaliser les décisions et s'assurer qu'il n'y a pas de distorsions dans les données et les informations privées de ces entreprises.

L'entreprise a besoin d'une explication adéquate des mécanismes de gouvernance d'entreprise et de leur importance pour améliorer sa performance et protéger les droits de ses parties prenantes.

L'entreprise doit reconsidérer sa gestion de la performance, accepter les idées et les suggestions proposées par le travailleur afin de pouvoir améliorer continuellement la performance dans tous les aspects pour gagner l'intérêt des employés et gagner leur confiance et leur acceptation du changement.

La préparation d'un groupe de travail spécialisé dans le suivi de la gouvernance et l'activation de la performance et l'observation de l'avancement des travaux pour étudier les politiques d'amélioration de la gouvernance et de la performance.

L'entreprise doit entreprendre de nouveaux projets afin d'augmenter son chiffre d'affaire.

Les recherches sur la problématique du rôle de bonne pratique de gouvernance dans la performance d'entreprise sont encore nombreuses, car il reste de nombreux points et problèmes qui pourraient être considérés comme de nouveaux thèmes de recherche, tels que l'impact de l'application des principes de gouvernance d'entreprise sur la performance des banques ou l'impact de la gouvernance sur la gestion des ressources humaines.

Bibliographie

1. Ouvrages

- ✓ Amann. B, 1999, « la théorie des droits de propriété » in Koenig G., De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIe siècle, édition Economica.
- ✓ Asher François, 1999, « Metropolis ou l'avenir des villes », Edition Odile Jacob, Paris.
- ✓ Charreaux. G, (1997), cité dans Mauger. S, 2014, « Gouvernance(s) », édition DUNOD.
- ✓ Charreaux. G, 2002, « quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive ».
- ✓ Code algérien de gouvernance d'entreprise, ministère de la PME et de l'artisanat, édition 2009.
- ✓ Coriat. B, Weinstein. O, 1997, « Les nouvelles théories de l'entreprise », édition livre de poche, paris.
- ✓ Druker. P, 1999, "L'avenir du management selon Druker", éditions village mondial, Paris.
- ✓ Fernandez, 2009, «Les nouveaux tableaux de bord des managers», Edition d'organisation, Paris.
- ✓ Giraud F, Saulpic O, Naulleau G, Delmond M.H et Bescos P.L, 2002, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », Edition Gaulino, Paris, France.
- ✓ Gomez P.Y, 1996, « le gouvernement d'entreprise, modèles économiques et pratiques de gestion », édition Inter-Edition, Paris.
- ✓ Gomez. P.Y, 2001, « la république des actionnaires. Le gouvernement des entreprise entre démocratie et démagogie», édition La découverte et Syros, Paris.
- ✓ Hatch. M. J, 2005, « Théorie des organisations de l'intérêt de perspectives multiples », traduction de la première édition anglais par Christine Delhay Revision scientifique de Michel De Coster et Annie Cornet, édition de boeck.
- ✓ Kaplan. R et Norton. D, 2009, « Les tableau de bord prospectif », édition Eyrolles.
- ✓ Khemakhem. A, 1992, « la dynamique de contrôle de gestion », Edition DUNOD, Paris.
- ✓ Lakhlef Brahim, 2013, « Qualité des institutions reformes et résultats économiques », Alger-Livres Editions.
- ✓ Lorino. P, 2003, « méthode et pratique de la performance »Edition les éditions d'organisations, Paris.
- ✓ Maadani. M, Said. K, 2009, « Management et pilotage de la performance », Edition UNIGRAF.
- ✓ Maugeri. S, 2014, « Gouvernance (s) », édition Dunod, paris.
- ✓ Mohamed Cherif. I, 2009, « dictionnaire d'économie et de sciences sociales », édition BERTI Alger.
- ✓ Naciri. A, 2011, « Traité de gouvernance d'entreprise : l'approche scolaire », presses de l'université du Québec.
- ✓ Niessem. W et Chanteaux. A, 2005, « les tableaux de bord et business plan», éditions des chambres de commerce et d'industrie de Wallonie.

- ✓ Shleifer et Vishny, 1989, cité dans Parrat .F, 2014, « Théories et pratiques de la gouvernance d'entreprise pour les conseils d'administration et les administrateurs », édition Maxima.
- ✓ Soutenain. J.F, Farcet. P, 2007, « Organisation et gestion de l'entreprise », édition copyright BERTI, Alger.
- ✓ Système Comptable Financier SCF (2009), BERTI Editions, Alger.
- ✓ Tezenas Du Moncel, cité par Bayed. M, 1992, « Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles », Annales du Management.
- ✓ Thierry W. G, 2003, « Développement durable et gouvernement d'entreprise », Paris.
- ✓ Williamson. O.E, 1994, « les institutions de l'économie », édition Inter Edition, Paris.
- ✓ World Bank, 1994, « development in practice Governance, The World bank's experience »; edition a World bank publication.

2. Les articles

- ✓ Agrawal, A. & Knoeber, C. R, 1996, "Firm Performance and Mechanisms to Control Agency Problems between Managers and Shareholders", Journal of Financial and Quantitative Analysis, 31(03).
- ✓ Alchian Armen .A., 1978, «Property rights », in Eatwell, J. Milgate, M. and Newman, P edition The New Palgrave, A Dictionary of Economics, London, Macmillan, vol 3.
- ✓ Bayle. E, 2000, « La mesure de la performance des organisations à but non lucratif », Revue Gestion.
- ✓ Bourguignon. A, 1995, «Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, n° 269.
- ✓ Bouton. D, 2002, « pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées ».
- ✓ Boyatzis, cité dans Payette. A, 2000, « l'efficacité des gestionnaires et des organisations », Univ Québec Les Presses.
- ✓ Botchkarev & Andru, 2011, "A Return on Investment as a Metric for Evaluating Information Systems: Taxonomy and Application", Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management Volume 6.
- ✓ Charreaux. G, 1996, « Pour une véritable théorie de la latitude managériale du gouvernement d'entreprise », revue française de gestion, N°111.
- ✓ Charreaux. G, 1996, « Vers une Théorie du Gouvernement de l'Entreprise », CREGO Working Paper, N°9603.
- ✓ Cité dans Lahlou. C, « Gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances », XIème symposium international de MDI-Business school, Hôtel Hilton Alger ,20-21 Mai 2012.
- ✓ Coase. R. H, 1973, « the nature of the firm », édition Economica, vol 16.
- ✓ Demsetz. H, 1967, « Toward a theory of property right », the American Economic Review, Vol 57N°02.
- ✓ Depret. M. H, et Hamdouch. A, 2005, « Gouvernement d'entreprise et performance ».
- ✓ Galdemar, Gilles et Simon, 2012, « Performance, efficacité, efficience : les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ? », Crédoc cahier de recherche.
- ✓ Godard. L, Schatt. A, 2011, « Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français : un état des lieux ».

- ✓ Jensen. M.C, 1993, “the modern industrial revolution, exit, and failure of internal control system”, journal of finance n°3.
- ✓ John, Bruce Amos, Tim Plumptre, « principes de bonne gouvernance au 21e siècle » précis de politique, n°15.
- ✓ Levin A.Y., Minton J.W (1986), “Determining organizational performance: another look, and an agenda for research” Management Science, Vol 32, N°05.
- ✓ Medina. P et Pache. G, 2006, « les relations entre chargeurs et prestataires de services logistiques : quelles perspectives ouvertes par la théorie de l’enracinement », Actes des 6èmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique, Pontremoli (Italie).
- ✓ Noubbigh. E, 2008, « Impact de la gouvernance et de l’audit sur la performance de l’entreprise», La comptabilité, le contrôle et l’audit entre changement et stabilité, France.
- ✓ Plauchu, 2006, « Mesure et amélioration des performances industrielles », Office des Publications Universitaires, Tome II.
- ✓ Rancé. P, 2001, « La loi sur les Nouvelles Régulations Économiques », interview de Marie-Anne Frison-Roche, Le Dalloz.
- ✓ Rioux. M, 2003, « À la rescousse du capitalisme américain : la loi sarbanes-oxley ».
- ✓ Sehaba. F et Lahlou. C, 2019, « Rôle du Conseil d’administration d’une entreprise publique Algérienne », Université d’Oran 2 Mohamed Ben Ahmed, Oran.
- ✓ Vienot.M, 1999, « Rapport du comité sur le gouvernement d’entreprise ».
- ✓ نعيمة يحيى وى وحكيمة بوسلمة، 2012، دور الحاكمية المؤسسة في تحسين الأداء المالي لشركات الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

3. Sites internet

<http://www.investopedia.com/university/ratios/profitability-indicator/ratio4.asp>

<http://www.franfinance.fr/guides/lexique/loi-de-securite-financiere-lsf/>

4. Mémoires et thèses

- ✓ Baroudi. S et Tahir. N, 2017, « Le tableau de bord et la performance de l’entreprise : Cas du la SPA BMT », mémoire de master, Université ABDERRAHMANE MIRA, Bejaia.
- ✓ Benkartab. B, 2014, « gouvernance et performance économique », mémoire de Magister, université d’Oran2.
- ✓ Charreaux et Desbrière, cité dans Prémont. A, 2015, « étude des liens entre les caractéristiques du conseil d’administration et la performance de l’entreprise : application aux contextes belges et français », Mémoire de Master, école de gestion de l’université de Liège.
- ✓ Hadjar. A, 2016, « Gouvernance et Performance des PME dans les Pays en Transition», Thèse de doctorat, université de Tlemcen.
- ✓ Khaled. A et Muftah. O, 2014, « Corporate Governance and Firm Performance in Listed Companies in the United Arab Emirates», thèse de doctorat, Victoria University of Melbourne, Australia.
- ✓ Kherra. H, 2014, « la gouvernance des entreprises familiales », mémoire de magistère en management, université d’Oran.

- ✓ Proffitt, 2003, cité dans Louizi. A, 2011, « Les déterminants d'une « Bonne Gouvernance » et la performance des entreprises Françaises : études empiriques », Thèse de doctorat, Université Jean Moulin Lyon 3.
- ✓ Tahir Benahme. R, 2008, « la gouvernance d'entreprise et la performance», mémoire de magistère, université Abou-Bekr Belkaid Tlemcen.
- ✓ Tamburini. P, 2016, « The Impact of Corporate Governance on Firm Performance », LUISS Guido Carli university, Italy.
- ✓ Terrak, G, 2007, « Le tableau de bord Prospectif comme outil de mise en œuvre et de pilotage de la stratégie Cas pratique : Groupe SAIDAL », Mémoire de Magister, Institut National de Commerce.
- ✓ Touil. R, 2008, « gouvernance d'entreprise et création de valeur : tendances actuelles et orientations future », mémoire de Magistère, université d'Alger.

Liste des tableaux

Tableau 1 : Nature de la firme et formes d'organisation.....	10
Tableau 2 : Les soldes intermédiaires de gestion	30
Tableau 3: les principales méthodes de mesure de la performance des entreprises	32
Tableau 4: Typologie des tableaux de bord classique	36
Tableau 5: emplois du bilan financier de SEROR	72
Tableau 6: taux d'évolution des emplois	73
Tableau 7: les ressources du bilan financier de SEROR	73
Tableau 8: taux d'évolution des ressources	74
Tableau 9: fond de roulement par le haut de bilan	74
Tableau 10: fond de roulement par le bas de bilan	75
Tableau 11: besoin en fond de roulement.....	76
Tableau 12: trésorerie nette	77
Tableau 13: trésorerie nette.....	77
Tableau 14: le tableau de compte résultats	78
Tableau 15: la rentabilité commercial.....	79
Tableau 16: la rentabilité financière	79
Tableau 17: la rentabilité économique	80
Tableau 18: financement des emplois stables.....	80
Tableau 19: ratio d'endettement	81
Tableau 20: autonomie financière	81
Tableau 21: ratio de liquidité général	81
Tableau 22: ratio de liquidité restreinte.....	82
Tableau 23: ratio de liquidité immédiate	

Liste des figures

Figure 1 : La structure de la gouvernance efficace	14
Figure 2: Représentation du TBP selon Kaplan et Norton.	37
Figure 3 : processus de satisfaction des clients	38
Figure 4 organigramme de la SEROR	67
Figure 5 : présentation des actifs	72
Figure 6: présentation du bilan passif	74
Figure 7: évolution du fond de roulement	75
Figure 8: présentation du besoin en fond de roulement	76
Figure 9: présentation de la trésorerie	77

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien

Je suis étudiante en Master spécialité Management et stratégie des entreprises à l'Ecole Supérieure de Management Tlemcen, dans le cadre de la préparation du projet de fin d'étude s'intitulé :

« Le rôle des pratiques de bonne gouvernance sur la performance d'entreprise »

Je vous prie de bien vouloir m'accorder un peu de votre temps pour répondre à ces questions afin de me permettre de mener de meilleures analyses.

Merci d'avance

Information général de l'entreprise

- Nom de l'entreprise
- Forme juridique
- Date de création
- Capital sociale
- Chiffre d'affaire
- Principaux actionnaires
- Effectifs
- Cadre :
- Maitrise :
- Exécution :
- Activité principales
- Activité supplémentaires
- Est-ce-que l'entreprise SEROR est certifiée ?

Axe 01 : la gouvernance d'entreprise

Selon vous comment peut-on définir la gouvernance ?

Connaissez-vous les principes de bonnes gouvernances ?

L'entreprise applique-t-elle ces principes ?

Quels sont les impacts de la bonne gouvernance sur l'entreprise ?

y-a-t-il une diffusion d'information entre les parties prenantes de SEROR ?

Informez-vous les salariés sur la situation de l'entreprise ?

Les actionnaires ont-ils un rôle dans la prise de décision ?

Est-ce que le pouvoir est partagé dans l'entreprise ?

Axe 02 : le conseil d'administration

Quel sont les missions du conseil d'administration ?

Quelle est la taille du conseil d'administration de l'entreprise ?

Existe-t-il une diversité dans le conseil d'administration de SEROR ?

Existe-t-il des comités auprès du conseil d'administration ?

Quelle est la fréquence des réunions du conseil d'administration ?

Axe 03 : conflits d'intérêts

Avez-vous déjà fait face à des conflits entre dirigeants et salariés ?

Comment avez-vous réglé cette situation ?

Avez-vous déjà fait face à des conflits entre les dirigeants ?

Comment avez-vous réglé cette situation ?

Axe 04 : la performance

Selon vous, comment peut-on définir la performance ?

Est-ce que la rémunération des dirigeants a une influence sur leur performance ?

Est-ce que l'existence d'un comité d'audit influence la performance l'entreprise ?

Comment mesurer la performance et évaluer à SEROR ?

SEROR est-elle en déséquilibre financier ?

Est-ce que la diminution du chiffre d'affaire ces trois dernières années est due à des problèmes de gouvernance ?

Selon vous, est-ce qu'il existe une relation entre les bonnes pratiques de gouvernance et la performance ?

Annexe 2 : bilans actifs

مجمع منشآت الأشغال البحرية "جيتراما"			15/05/2020
Groupe d'Infrastructures de Travaux Maritimes «GITRAMA»			000000001
شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية بالغرب الجزائري			
Société d'Etudes et de Réalisation d'Ouvrages d'Art de l'Ouest			
15-DIRECTION DES FINANCES ET COMPTABILITE			
BILAN PASSIF (Définitif)			
EXERCICE 2015			
PASSIF	NOTE	N (2015)	N-1 (2014)
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitation)	8	595 200 000,00	595 200 000,00
Capital non appelé	9		
Primes et réserves (Réserves consolidées)	10	166 108 176,49	115 352 568,06
Ecart de réévaluation	11		
Ecart d'équivalence	12		
Résultat net (résultat net part du groupe)	13	159 158 406,57	94 407 896,90
Autres capitaux propres	14	584 375 123,16	710 552 982,00
Report à nouveau	14	-31 043 653,37	-130 570 147,31
Part de la société consolidante	15		
Part des minoritaires	16		
TOTAL I		1 473 798 052,85	1 384 943 299,65
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières	17	4 312 373 407,28	4 062 787 201,95
Impôts (différés et provisionnés)	18		
Autres dettes non courantes	19		
Provisions et produits comptabilisés d'avance	20	47 652 244,12	80 627 336,30
TOTAL PASSIFS NON COURANT II		4 360 025 651,40	4 143 414 538,25
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés	21	936 557 194,08	506 616 629,52
Impôts	22	327 071 959,01	56 924 748,93
Autres dettes	23	3 641 862 005,78	3 845 336 767,37
Trésorerie passif	24	60 532 008,09	
TOTAL PASSIFS COURANTS III		4 966 023 166,96	4 408 878 145,82
TOTAL GENERAL PASSIF		10 799 846 871,21	9 937 235 983,72
71, Bd Kazi Aouel Mohamed BP 254 TlemcenTél: 213 43271040/69 Fax: 213 43271059 Email: info@serordz.com Site web: www.serordz.com			
190311-b			1502DOC07

مجمع منشآت الأشغال البحرية "جيتراما"					15/05/2020
Groupe d'Infrastructures de Travaux Maritimes «GITRAMA»					000000006
شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية بالقرب الجزائري					
Société d'Etudes et de Réalisation d'Ouvrages d'Art de l'Ouest					
15-DIRECTION DES FINANCES ET COMPTABILITE					
BILAN ACTIF (Définitif) EXERCICE 2016					
Actif	Note	Brut	Amort/Prov	N (2016)	N-1 (2015)
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)	1				
Immobilisation incorporelles	2	76 663 895,00	74 789 783,29	1 874 111,71	180 887,67
Immobilisation corporelles	3	6 623 129 759,67	4 575 808 003,64	2 047 321 756,03	2 230 390 578,50
Terrains	3-1	127 883 000,00		127 883 000,00	127 883 000,00
Constructions	3-2	557 618 445,22	362 674 962,50	194 943 482,72	212 665 617,48
Installations techniques, matériel et outillage	3-3	3 027 028 625,25	1 954 872 373,30	1 072 156 251,95	1 200 903 848,74
Autres immobilisations corporelles	3-4	2 910 599 689,20	2 258 260 667,84	652 339 021,36	688 938 112,28
Immobilisation en cours	3-5				
Immobilisation financières	4	578 320 274,33		578 320 274,33	684 062 659,46
Titres mis en équivalence - entreprises associées	4-1				
Autres participations et créances rattachées	4-2				
Autres titres immobilisés	4-3	200 000 000,00		200 000 000,00	
Prêts et autres actifs financiers non courants	4-4	310 072 551,43		310 072 551,43	632 576 685,55
Impôts différés actif	4-5	17 042 918,93		17 042 918,93	10 960 016,15
Charges différées		51 204 803,97		51 204 803,97	40 525 957,76
TOTAL ACTIF NON COURANT		7 278 113 929,00	4 650 597 786,93	2 627 516 142,07	2 914 634 125,63
ACTIF COURANT					
Stock et en cours	5	1 949 273 964,87	13 235 705,74	1 936 038 259,13	1 908 218 062,92
Créances et emplois assimilés	6	7 922 380 222,94	215 460 459,74	7 706 919 763,20	5 839 702 380,50
Clients	6-1	7 801 125 135,67	215 460 459,74	7 585 664 675,93	5 616 615 503,58
Autres débiteurs	6-2	71 272 775,61		71 272 775,61	157 060 590,09
Impôts	6-3	49 982 311,66		49 982 311,66	66 026 286,83
Autres actifs courants	6-4				
Disponibilités et assimilés	7	473 859 348,56		473 859 348,56	137 292 302,16
Placements et autres actifs financiers courants	7-1				
Trésorerie	7-2	473 859 348,56		473 859 348,56	137 292 302,16
TOTAL ACTIF COURANT		10 345 513 536,37	228 696 165,48	10 116 817 370,89	7 885 212 745,58
TOTAL GENERAL		17 623 627 465,37	4 879 293 952,41	12 744 333 512,96	10 799 846 871,21
71, Bd Kazi Aouel Mohamed BP 254 TlemcenTél: 213 43271040/69 Fax: 213 43271059 Email: info@serordz.com Site web: www.serordz.com					
190311-b					1502DOC06

Annexe 3 : bilans passifs

مجمع منشآت الأشغال البحرية "جيتراما"			15/05/2020
Groupe d'Infrastructures de Travaux Maritimes «GITRAMA»			000000001
شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية بالغرب الجزائري			
Société d'Etudes et de Réalisation d'Ouvrages d'Art de l'Ouest			
15-DIRECTION DES FINANCES ET COMPTABILITE			
BILAN PASSIF (Définitif)			
EXERCICE 2015			
PASSIF	NOTE	N (2015)	N-1 (2014)
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitation)	8	595 200 000,00	595 200 000,00
Capital non appelé	9		
Primes et réserves (Réserves consolidées)	10	166 108 176,49	115 352 568,06
Ecart de réévaluation	11		
Ecart d'équivalence	12		
Résultat net (résultat net part du groupe)	13	159 158 406,57	94 407 896,90
Autres capitaux propres	14	584 375 123,16	710 552 982,00
Report à nouveau	14	-31 043 653,37	-130 570 147,31
Part de la société consolidante	15		
Part des minoritaires	16		
TOTAL I		1 473 798 052,85	1 384 943 299,65
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières	17	4 312 373 407,28	4 062 787 201,95
Impôts (différés et provisionnés)	18		
Autres dettes non courantes	19		
Provisions et produits comptabilisés d'avance	20	47 652 244,12	80 627 336,30
TOTAL PASSIFS NON COURANT II		4 360 025 651,40	4 143 414 538,25
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés	21	936 557 194,08	506 616 629,52
Impôts	22	327 071 959,01	56 924 748,93
Autres dettes	23	3 641 862 005,78	3 845 336 767,37
Trésorerie passif	24	60 532 008,09	
TOTAL PASSIFS COURANTS III		4 966 023 166,96	4 408 878 145,82
TOTAL GENERAL PASSIF		10 799 846 871,21	9 937 235 983,72
71, Bd Kazi Aouel Mohamed BP 254 Tlemcen Tél: 213 43271040/69 Fax: 213 43271059 Email: info@serordz.com Site web: www.serordz.com			
190311-b			1502DOC07

مجمع منشآت الأشغال البحرية "جيتراما"			15/05/2020
Groupe d'Infrastructures de Travaux Maritimes «GITRAMA»			000000005
شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية بالغرب الجزائري			
Société d'Etudes et de Réalisation d'Ouvrages d'Art de l'Ouest			
15-DIRECTION DES FINANCES ET COMPTABILITE			
BILAN PASSIF (Définitif)			
EXERCICE 2016			
PASSIF	NOTE	N (2016)	N-1 (2015)
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitation)	8	595 200 000,00	595 200 000,00
Capital non appelé	9		
Primes et réserves (Réserves consolidées)	10	265 341 583,06	166 108 176,49
Ecart de réévaluation	11		
Ecart d'équivalence	12		
Résultat net (résultat net part du groupe)	13	125 850 714,13	159 158 406,57
Autres capitaux propres	14	584 375 123,16	584 375 123,16
Report à nouveau	14	-41 800 750,86	-31 043 653,37
Part de la société consolidante	15		
Part des minoritaires	16		
TOTAL I		1 528 966 669,49	1 473 798 052,85
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières	17	5 164 735 732,71	4 312 373 407,28
Impôts (différés et provisionnés)	18		
Autres dettes non courantes	19		
Provisions et produits comptabilisés d'avance	20	74 099 647,54	47 652 244,12
TOTAL PASSIFS NON COURANT II		5 238 835 380,25	4 360 025 651,40
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés	21	1 668 958 872,81	936 557 194,08
Impôts	22	650 064 136,10	327 071 959,01
Autres dettes	23	3 483 160 871,41	3 641 862 005,78
Trésorerie passif	24	174 347 582,90	60 532 008,09
TOTAL PASSIFS COURANTS III		5 976 531 463,22	4 966 023 166,96
TOTAL GENERAL PASSIF		12 744 333 512,96	10 799 846 871,21
71, Bd Kazi Aouel Mohamed BP 254 TlemcenTél: 213 43271040/69 Fax: 213 43271059 Email: info@serordz.com Site web: www.serordz.com			
190311-b			1502DOC07

مجمع منشآت الأشغال البحرية "جيتراما"			15/05/2020
Groupe d'Infrastructures de Travaux Maritimes «GITRAMA»			000000185
شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية بالغرب الجزائري			
Société d'Etudes et de Réalisation d'Ouvrages d'Art de l'Ouest			
15-DIRECTION DES FINANCES ET COMPTABILITE			
BILAN PASSIF (Définitif)			
EXERCICE 2018			
PASSIF	NOTE	N (2018)	N-1 (2017)
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitation)	8	1 435 300 000,00	1 435 300 000,00
Capital non appelé	9		
Primes et réserves (Réserves consolidées)	10	227 786 368,45	47 646 669,49
Ecart de réévaluation	11		
Ecart d'équivalence	12		
Résultat net (résultat net part du groupe)	13	297 478 885,02	279 139 698,96
Autres capitaux propres	14		
Report à nouveau	14		
Part de la société consolidante	15		
Part des minoritaires	16		
TOTAL I		1 960 565 253,47	1 762 086 368,45
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières	17	5 687 161 008,74	5 414 167 382,71
Impôts (différés et provisionnés)	18		
Autres dettes non courantes	19		
Provisions et produits comptabilisés d'avance	20	45 707 883,63	57 166 469,06
TOTAL PASSIFS NON COURANT II		5 732 868 892,37	5 471 333 851,77
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés	21	1 563 460 240,47	1 838 991 593,00
Impôts	22	194 707 286,52	483 418 073,99
Autres dettes	23	3 261 392 171,22	3 453 458 341,40
Trésorerie passif	24	202 224 099,09	93 178 081,47
TOTAL PASSIFS COURANTS III		5 221 783 797,30	5 869 046 089,86
TOTAL GENERAL PASSIF		12 915 217 943,14	13 102 466 310,08
71, Bd Kazi Aouel Mohamed BP 254 TlemcenTél: 213 43271040/69 Fax: 213 43271059			
Email: info@serordz.com Site web: www.serordz.com			
190311-b			1502DOC07

Annexe 4 : tableaux des comptes résultats

مجمع منشآت الأشغال البحرية "جيتراما"			15/05/2020
Groupe d'Infrastructures de Travaux Maritimes «GITRAMA»			000000001
شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية بالغرب الجزائري			
Société d'Etudes et de Réalisation d'Ouvrages d'Art de l'Ouest			
15-DIRECTION DES FINANCES ET COMPTABILITE			
TABLEAU DES COMPTES RESULTATS (Définitif)			
EXERCICE 2015			
DESIGNATIONS	NOTE	N (2015)	N-1 (2014)
VENTES ET PRODUITS ANNEXES	25-1	5 326 077 598,84	3 718 654 788,77
VARIATIONS STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS	25-2	30 646 319,81	376 006 496,77
PRODUCTION IMMOBILISEE	25-3	1 940 211,60	6 023 348,20
SUBVENTIONS D' EXPLOITATION	25-4		
1-PRODUCTION DE L'EXERCICE		5 358 664 130,25	4 100 684 633,74
ACHATS CONSOMMES	26-1	1 522 658 537,61	1 182 491 445,65
SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS	26-2	1 204 725 206,12	741 440 992,60
2-CONSOMMATION DE L' EXERCICE		2 727 383 743,73	1 923 932 438,25
3-VALEUR AJOUTEE D' EXPLOITATION (1-2)		2 631 280 386,52	2 176 752 195,49
CHARGES DU PERSONNEL	27-1	1 641 733 073,17	1 249 686 758,69
IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES	27-2	112 788 202,23	80 214 479,56
4-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		876 759 111,12	846 850 957,24
AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS	28-1	72 218 862,19	56 288 098,28
AUTRES CHARGES OPERATIONNELS	28-2	64 219 282,12	60 049 403,96
DOTATIONS AUX AMORTIS., PROVISIONS ET PERTES	28-3	581 202 824,16	620 045 986,19
REPRISE SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS	28-4	42 348 423,57	36 921 810,48
5-RESULTAT OPERATIONNEL		345 904 290,60	259 965 475,85
PRODUITS FINANCIERS	29-1	12 610 473,18	23 745 929,92
CHARGES FINANCIERES	29-2	185 113 777,78	163 291 450,99
6-RESULTAT FINANCIER		-172 503 304,60	-139 545 521,07
7-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (5+6)	30	173 400 986,00	120 419 954,78
IMPOTS EXIGIBLES SUR RESULTAT ORDINAIRE	31-1	12 012 196,93	26 861 254,05
IMPOTS DIFFERES (VARIATION) SUR RESULTATS ORDINAIRE	31-2	2 230 382,50	-849 196,17
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		5 485 841 889,19	4 217 640 472,42
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		5 326 683 482,62	4 123 232 575,52
8-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	32	159 158 406,57	94 407 896,90
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS) À PRECISER	33-1		
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES) À PRECISER	33-2		
9-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
10-RESULTAT NET DE L' EXERCICE	34	159 158 406,57	94 407 896,90
71, Bd Kazi Aouel Mohamed BP 254 TlemcenTél: 213 43271040/69 Fax: 213 43271059			
Email: info@serordz.com Site web: www.serordz.com			
190311-b			1502DOC08

مجمع منشآت الأشغال البحرية "جيتراما"			15/05/2020
Groupe d'Infrastructures de Travaux Maritimes «GITRAMA»			000000005
شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية بالغرب الجزائري			
Société d'Etudes et de Réalisation d'Ouvrages d'Art de l'Ouest			
15-DIRECTION DES FINANCES ET COMPTABILITE			
TABLEAU DES COMPTES RESULTATS (Définitif)			
EXERCICE 2016			
DESIGNATIONS	NOTE	N (2016)	N-1 (2015)
VENTES ET PRODUITS ANNEXES	25-1	5 020 438 332,65	5 326 077 598,84
VARIATIONS STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS	25-2	37 027 794,65	30 646 319,81
PRODUCTION IMMOBILISEE	25-3	32 032 330,15	1 940 211,60
SUBVENTIONS D' EXPLOITATION	25-4		
1-PRODUCTION DE L'EXERCICE		5 089 498 457,45	5 358 664 130,25
ACHATS CONSOMMES	26-1	1 507 658 296,47	1 522 658 537,61
SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS	26-2	930 308 020,07	1 204 725 206,12
2-CONSOMMATION DE L' EXERCICE		2 437 966 316,54	2 727 383 743,73
3-VALEUR AJOUTEE D' EXPLOITATION (1-2)		2 651 532 140,91	2 631 280 386,52
CHARGES DU PERSONNEL	27-1	1 654 265 883,61	1 641 733 073,17
IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES	27-2	75 553 652,64	112 788 202,23
4-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		921 712 604,66	876 759 111,12
AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS	28-1	36 805 395,13	72 218 862,19
AUTRES CHARGES OPERATIONNELS	28-2	34 263 447,57	64 219 282,12
DOTATIONS AUX AMORTIS., PROVISIONS ET PERTES	28-3	704 962 742,32	581 202 824,16
REPRISE SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS	28-4	63 268 810,40	42 348 423,57
5-RESULTAT OPERATIONNEL		282 560 620,30	345 904 290,60
PRODUITS FINANCIERS	29-1	11 255 690,93	12 610 473,18
CHARGES FINANCIERES	29-2	174 048 499,88	185 113 777,78
6-RESULTAT FINANCIER		-162 792 808,95	-172 503 304,60
7-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (5+6)	30	119 767 811,35	173 400 986,00
IMPOTS EXIGIBLES SUR RESULTAT ORDINAIRE	31-1		12 012 196,93
IMPOTS DIFFERES (VARIATION) SUR RESULTATS ORDINAIRE	31-2	-6 082 902,78	2 230 382,50
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		5 200 828 353,91	5 485 841 889,19
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		5 074 977 639,78	5 326 683 482,62
8-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	32	125 850 714,13	159 158 406,57
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS) À PRECISER	33-1		
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES) À PRECISER	33-2		
9-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
10-RESULTAT NET DE L' EXERCICE	34	125 850 714,13	159 158 406,57
71, Bd Kazi Aouel Mohamed BP 254 TlemcenTél: 213 43271040/69 Fax: 213 43271059			
Email: info@serordz.com Site web: www.serordz.com			
190311-b			1502DOC08

مجمع منشآت الأشغال البحرية "جيتراما"			15/05/2020
Groupe d'Infrastructures de Travaux Maritimes «GITRAMA»			000000363
شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية بالغرب الجزائري			
Société d'Etudes et de Réalisation d'Ouvrages d'Art de l'Ouest			
15-DIRECTION DES FINANCES ET COMPTABILITE			
TABLEAU DES COMPTES RESULTATS (Définitif)			
EXERCICE 2018			
DESIGNATIONS	NOTE	N (2018)	N-1 (2017)
VENTES ET PRODUITS ANNEXES	25-1	2 796 983 760,81	3 177 335 893,88
VARIATIONS STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS	25-2	1 097 060 360,62	1 059 824 991,83
PRODUCTION IMMOBILISEE	25-3		15 083 704,16
SUBVENTIONS D' EXPLOITATION	25-4		
1-PRODUCTION DE L'EXERCICE		3 894 044 121,43	4 252 244 589,87
ACHATS CONSOMMES	26-1	1 131 804 525,86	1 192 800 310,83
SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS	26-2	811 485 240,13	898 150 424,49
2-CONSOMMATION DE L' EXERCICE		1 943 289 765,99	2 090 950 735,32
3-VALEUR AJOUTEE D' EXPLOITATION (1-2)		1 950 754 355,44	2 161 293 854,55
CHARGES DU PERSONNEL	27-1	1 120 412 574,25	1 253 186 677,77
IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES	27-2	48 140 380,83	60 854 590,81
4-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		782 201 400,36	847 252 585,97
AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS	28-1	247 799 178,90	109 931 477,07
AUTRES CHARGES OPERATIONNELS	28-2	62 649 191,37	15 581 602,20
DOTATIONS AUX AMORTIS., PROVISIONS ET PERTES	28-3	503 137 932,65	514 618 883,76
REPRISE SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS	28-4	106 195 029,60	50 050 000,00
5-RESULTAT OPERATIONNEL		570 408 484,84	477 033 577,08
PRODUITS FINANCIERS	29-1	11 220 419,88	21 044 026,64
CHARGES FINANCIERES	29-2	276 855 162,24	210 703 351,90
6-RESULTAT FINANCIER		-265 634 742,36	-189 659 325,26
7-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (5+6)	30	304 773 742,48	287 374 251,82
IMPOTS EXIGIBLES SUR RESULTAT ORDINAIRE	31-1	5 667 459,75	4 339 921,81
IMPOTS DIFFERES (VARIATION) SUR RESULTATS ORDINAIRE	31-2	1 627 397,71	3 894 631,05
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		4 259 258 749,81	4 433 270 093,58
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 961 779 864,79	4 154 130 394,62
8-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	32	297 478 885,02	279 139 698,96
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS) À PRECISER	33-1		
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES) À PRECISER	33-2		
9-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
10-RESULTAT NET DE L' EXERCICE	34	297 478 885,02	279 139 698,96
71, Bd Kazi Aouel Mohamed BP 254 TlemcenTél: 213 43271040/69 Fax: 213 43271059			
Email: info@serordz.com Site web: www.serordz.com			
190311-b			1502DOC08

Table des matières

Introduction Générale	1
CHAPITRE 1 : LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE	7
Section 1 : Les théories principales de la gouvernance d'entreprise.....	8
1. Théorie institutionnelle.....	8
1.1 La notion des institutions	8
1.2 Le rôle des institutions	9
2. Théorie de droit de propriété.....	10
2.1 Les formes de propriété	10
2.2 La définition de la théorie des droits de propriété.....	11
3. Théorie de l'agence	12
3.1 Les couts d'agence.....	13
4. Théorie de coût de transaction	13
5. Théorie de l'enracinement	15
5.1 Les stratégies d'enracinement des dirigeants.....	15
Section 2 : Généralités sur la gouvernance d'entreprise.....	17
1. Historique	17
2. Définitions de gouvernance d'entreprise	18
3. Les types de gouvernance	19
4. Les approches de la gouvernance d'entreprise.....	20
5. Les mécanismes de la gouvernance d'entreprise	21
5.1 Les mécanismes internes.....	21
5.2 Les mécanismes externes	22
6. Le rôle de la gouvernance d'entreprise.....	23
CHAPITRE 2 : LA PERFORMANCE D'ENTREPRISE.....	26
1. Le concept de la performance	27
2. Les composantes de la performance.....	27
3. Dimensions de la performance.....	28
4. Mesure de la performance	32
5. Les indicateurs de performance de l'entreprise.....	33
5.1 Les indicateurs financiers.....	34
5.2 Les indicateurs organisationnels.....	34
5.3 Les indicateurs commerciaux	35
6. Tableau de bord.....	35
6.1 Typologie des tableaux de bord.....	36

CHAPITRE 3 : BONNES PRATIQUES DE GOUVERNANCE ET PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE	41
Section 1 : Les bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise	42
1. Les lois et rapports de gouvernance	42
2. La loi Sarbanes-Oxley	42
3. Loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE).....	43
4. Loi de sécurité financière.....	43
5. Le rapport Cadbury	43
6. Le rapport Greenbury	44
7. Le rapport Vienot I.....	45
8. Rapport Vienot II	46
9. Le rapport Bouton	48
10. Confronter l'indépendance des commissaires aux comptes.....	50
11. Information financière Normes et pratiques comptables	50
12. Principes de l'OCDE pour la gouvernance des entreprises.....	51
13. Codes algérien de gouvernance.....	53
14. Principes de l'OCDE et performance de l'entreprise	54
Section 2 : Gouvernance et performance d'entreprise	56
1. Domaines d'impact de la gouvernance sur la performance.....	56
2. Le lien entre gouvernance et performance.....	57
2.1 L'influence des principaux actionnaires sur la performance	58
2.2 Le conseil d'administration et la performance d'entreprise	58
2.3 Rémunération des dirigeants	60
CHAPITRE 4 : CAS DE LA SEROR	63
Introduction	63
Section 1 : présentation de l'EPE « SEROR ».....	64
1. Renseignements généraux sur l'entreprise SEROR	64
2. Organigramme de l'entreprise	66
Section 2 : Gouvernance d'entreprise et performance de la SEROR.....	68
1. La gouvernance au sein de l'entreprise	68
2. Analyse de la performance financière de la SEROR.....	72
Conclusion générale	85
Bibliographie.....	88
Liste des tableaux	92
Liste des figures	93

