

La gouvernance des EPE en Algérie et l'information décisionnelle.
The governance of EPE s in Algeria and decision-making information.

AMIRA Aimen ¹, Dr.BACHA Soumeiya ²

¹ Doctorant en SG, Gouvernance des Organisation & MRH / Laboratoire de REFEIRI, univ-ORAN 2, Mohamed Ben Ahmed / amira.aimen@univ-oran2.dz

² Maître de conférences , Centre universitaire de Tipaza ,Laboratoire MARKETIC,EHEC Alger, s.bacha@univ-boumerdes.dz

Reçu le:02 /04 /2019

Accepté le:28 /06 /2019

Publié le:30 /06 /2019

Résumé.

Cet article tente d'explorer la possibilité de développer l'information dans un mécanisme de prise de décision efficace en vertu de la gouvernance des entreprises économiques publiques grâce à la symétrie et la divulgation informationnelle aux parties prenantes, Et divers organes décideurs pour effectuer le système de GE. Cette étude représente la proposition d'une nouvelle idée du rôle de l'utilisation efficace de l'information et de la diffusion dans les délais optimaux avec une communication transparente entre les agents économiques de l'entreprise selon la bonne gouvernance des EPE en Algérie, par la transparence de la GE, et la responsabilité des fonctionnaires et l'éthique du travail administratif, afin de rationaliser le processus décisionnel.

Mots clés: la gouvernance des EPE, l'information, le processus décisionnel, la divulgation, la symétrie informationnelle.

Codes de Classification Jel : M1.

ملخص.

تعتبر هذه المساهمة البحثية كمحاولة لدراسة مدى إمكانية تطوير المعلومة إلى آلية فعالة لاتخاذ القرار في ظل حوكمة المؤسسات الاقتصادية من خلال ما توفره من التماثل ودرجة الإفصاح المعلوماتي (المالي والمحاسبي) لدى أصحاب المصالح ومتخذي القرار، ومختلف أطراف تفعيل نظام حوكمة المؤسسات. وتمثل هذه الدراسة اقتراح لفكرة جديدة تتمثل في الاستعمال الفعال للمعلومة ونشرها في الآجال المثلى مع الاتصال الشفاف بين المتعاملين الاقتصاديين للمؤسسة حسب منظور الحوكمة الجيدة للمؤسسات العمومية الجزائرية من خلال شفافية التسيير، مساءلة المسؤولين و أخلاقيات العمل الإداري، وهذا بغرض ترشيد عملية اتخاذ القرار.

الكلمات المفتاحية : حوكمة المؤسسة العمومية، المعلومة، عملية اتخاذ القرار، الإفصاح، التماثل المعلوماتي.

Abstract.

This article attempts to explore the possibility of developing information in an effective decision-making mechanism under the governance of public economic enterprises through symmetry and informational disclosure to stakeholders, and various decision-making bodies to effect the system. from GE. This study represents the proposal of a new idea of the role of the effective use of information and dissemination in the optimal timeframes with a transparent communication between the economic agents of the company according to the good governance of the EPR in Algeria, through the transparency of EW, and the accountability of public servants and the ethics of administrative work, in order to streamline the decision-making process.

Key words: EPE governance, information, decision-making, disclosure, informational symmetry.

Jel Classification Codes : M1.

1 - Auteur correspondant: AMIRA Aimen, Email: amira.aimen@univ-oran2.dz

1. Introduction.

L'adoption de la gouvernance d'entreprise en Algérie, en particulier les sociétés publiques représente un système de réforme et des amendements institutionnelles visant à restructurer la gestion et de l'éthique du travail administratif, grâce à l'utilisation optimale de l'information selon la transition de l'économie administré a l'économie de marché à fait sur la liberté des échanges économiques, et d'améliorer les relations contractuelles entre les opérateurs économiques et les parties prenantes de l' EPE algériennes.

Le concept de gouvernance d'entreprise tente de répondre au problème de la prise de décision efficace par le biais de la bonne pratique des EPE. Il s'agit d'une forme de pilotage multi parties prenantes. Dans ce cadre, les décisions ne sont plus le fait d'un unique décideur mais bien le fait de la concertation entre les différentes parties prenantes d'une entreprise. La gouvernance institutionnelle est dictée tout d'abord par le droit des sociétés mais il existe aussi des rapports ou codes de bonne conduite ajoutant des recommandations au cadre légal proprement dit. Les études sur la gouvernance tendent à prouver qu'une bonne gouvernance d'entreprise est créatrice de valeur.

La gouvernance des relations inter-organisationnelles peut être considérée comme la structure qui régit la répartition du pouvoir, les processus décisionnels et le leadership au sein des parties prenantes. Dans son analyse des relations inter-organisationnelles, cette gouvernance se limitait à son modèle classique de théorie du contrat classique, à savoir la théorie des coûts de transaction Williamson 1985, qui vise à mieux comprendre les relations contractuelles afin de mieux comprendre la dynamique des échanges économiques.

La bonne gouvernance des EPE est un paramètre essentiel pour l'efficacité des marchés et l'ouverture du développement économique tant sur le plan national qu'international. Dans un grand nombre de pays, les entreprises publiques sont les principaux fournisseurs de services d'intérêt général essentiels, notamment de services publics. Il en résulte que leurs activités ont un impact sur la vie quotidienne des citoyens ainsi que sur la compétitivité des autres secteurs de l'économie. Les entreprises publiques sont des acteurs qui ne cessent de monter en puissance sur la macro et la micro-économie. Il est primordial de veiller (*OCDE 2015, Lignes directrices*) et pour chaque entreprise publique algérienne, la politique de diffusion de l'information décrivant les informations devant être rendues publiques, les canaux de diffusion adéquats et les procédures destinées à garantir la qualité de l'information .

La relation État algérien / EPE dans son rôle d'actionnariat doit se comporter, éclairé et actif de manière à garantir que la gouvernance des entreprises publiques est exercée de façon transparente et responsable, avec un haut degré de l'imputabilité, loyauté, et équité entre les divers acteurs de la gouvernance institutionnelle pour des bonnes pratiques vers l'efficacité managérielle.

L'objectif fondamental est déterminé l'impact de l'information (SI, IE...) sur la prise de décision selon la gouvernance (approche actionnariale et partenariale) des EPA², et le rôle de cette nouvelle forme de gestion publique au niveau institutionnel national en particulier l'EPA, et le rôle de ce genre d'entreprise dans la croissance et le développement économique algérien par la création de la valeur ajoutée, l'amélioration de la transparence, la responsabilité et l'imputabilité, et la divulgation et la symétrie d'information, Tout cela pour rationaliser du processus décisionnel, etc.

À la lumière de ces événements et de brèves explications sur le sujet, Nous arrivons à poser le dilemme suivant pour l'étude :

Quel est le rôle de la GE dans la rationalisation décisionnelle auprès l'EPE Algérienne?

1.1. L'importance et les objectifs d'étude.

À la lumière de la relation entre l'intégration du système d'information en tant que pilier de l'intelligence économique et de l'éthique des affaires des entreprises afin de prendre une bonne décision, et pour assurer le succès des relations contractuelles entre les EPE algériennes. La GE doit compléter son établissement en adoptant une dimension relationnelle basée sur une base morale stratégique. Ce point de vue établir une nouvelle gouvernance qui prend en compte les systèmes d'information et l'intelligence économique dans une perspective stratégique qui signifie et combiner la gouvernance avec l'intelligence organisationnelle éthique. D'un point de vue général sur le sujet, nous pouvons considérer le lien entre la gouvernance et l'information pour rationaliser le processus décisionnel en fonction de l'éthique des affaires en tant que dimension organisationnelle plus large de la relation entre les institutions. Par le biais de ce qui précède, les objectifs de l'étude peuvent être résumés ci-dessous :

- ✓Maîtriser les concepts, méthodes et démarches relatifs à la gouvernance et bonne information pour une décision optimale ;
- ✓S'intéresser aux problématiques posées par la définition et la mise en œuvre des stratégies des systèmes d'information, l'intelligence économique a travers la divulgation, la transparence, et la responsabilité, l'imputabilité...etc.

Cette recherche vise à fournir une compréhension des méthodes de gouvernance d'entreprise et des techniques de planification stratégique des systèmes d'information.

1.2. Méthodologie de travail.

Dans cette recherche, on a adopté une *Méthode descriptive historique*: Tant que cette étude a une partie théorique, alors on applique cette méthode qui nous a permis de présenter les nouveaux concepts liées a la recherche, en même temps, on n'a pas pu faire une étude empirique, ce qui nous a permis de présenter explicitement le gouvernement d'entreprise (GE) le système d'information, et l'intelligence économique en Algérie, en basant sur des principes, reformes, formules qui concerne la thématique de l'étude..., Cette méthode est consacré dans le contexte théorique, qu'on a présenté l'historique de *sonatrach* (étude de cas) Avec la chute de Quelques aspects du sujet sur la *sonatrach*.

2. Le cadre conceptuel de la gouvernance des entreprises.

La participation du thème **gouvernance d'entreprise** en tant que courant de recherche économique est traditionnellement attribuée à *Berle et Means (1932)* dans leur discussion des conflits managériale résultant de la séparation des fonctions de *propriété* et de *décision* dans les grandes entreprises par actions (SPA) Américaines, qui faisait suite à la crise financière de **1929**. Ces deux chercheurs concluaient à une gestion défavorable aux actionnaires, au début du siècle dans les grandes sociétés cotées, en raison d'une latitude décisionnelle trop importante des dirigeants non propriétaire (Principal) dus à un contrôle insuffisant des actionnaires (Agent) qui était supposé être à l'origine de la sous-performance (*Tabani. R. 2016, 307*).

2.1. Définition de la gouvernance d'entreprise.

L'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) considère que la gouvernance d'entreprise comme « *l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouverne » leur conduite et définit leur espace discrétionnaire* ». La gouvernance d'entreprise fait donc référence aux relations entre la Direction d'une entreprise, son Conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. (OCDE 2004)

Charreaux. G. définit la gouvernance des entreprises comme l'ensemble des mécanismes qui gouvernent le comportement des dirigeants et délimitent leur latitude discrétionnaire. Il s'agit d'un éventail de normes qui visent à homogénéiser les fonctions d'utilité des dirigeants et des actionnaires. (Charreaux G. 1997),

De manière plus large, la gouvernance peut être entendue, comme l'organisation et la répartition des pouvoirs entre les différentes instances d'une entreprise. Plus précisément, il s'agit de l'ensemble des procédures et structures mises en place pour diriger et gérer les affaires d'une entreprise de façon à assurer la transparence et l'équilibre des pouvoirs entre le management, les propriétaires de l'entreprise et leurs élus à l'assemblée générale, et les administrateurs. Elle détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus.

La bonne gouvernance d'entreprise serait donc un ensemble de règles de jeu concernant l'administration interne des entreprises, qui doit être démocratique et transparente, aussi bien dans le secteur public que dans le secteur privé. La bonne gouvernance d'entreprise est la détermination des droits et obligations des partenaires dans l'entreprise, comme le Conseil d'administration, les directeurs exécutifs, les associés et autres parties intéressées (Sadaoui. F, Badi. A, 2015, p.07).

C'est aussi la formulation claire et précise des normes et procédures de prise de décisions concernant l'entreprise, permettant de connaître le cadre à travers lequel sont définis les objectifs et les moyens de leur réalisation ainsi que le contrôle de bonne exécution.

La bonne gouvernance c'est aussi le respect de l'obligation d'informer les parties prenantes (clientèle, administration, fournisseurs, créanciers divers, etc.) (Pérez, 2009).

2.2. Les principes de la GE des EPE selon l'OCDE.

Les Lignes directrices sur le gouvernement des entreprises publiques ont été publiées pour la première fois en 2005. En 2014, le Comité sur la gouvernance d'entreprise de l'OCDE a chargé son organe subsidiaire, le Groupe de travail sur l'actionnariat public et la privatisation, de réexaminer et de réviser cet instrument à la lumière des enseignements tirés de pratiquement dix années de mise en application.(OCED 2004)

a. Motifs justifiant l'actionnariat public : L'État exerce ses droits d'actionnaire d'entreprises publiques au service de l'intérêt général. Il lui appartient d'évaluer soigneusement et de rendre publics les objectifs de politique publique motivant sa participation, et de soumettre ceux-ci à des réexamens périodiques.

b. L'État dans son rôle d'actionnaire : L'État doit se comporter en actionnaire éclairé et actif de manière à garantir que la gouvernance des entreprises publiques est exercée de façon transparente et responsable, avec un haut degré de professionnalisme et d'efficacité.

c. Les entreprises publiques sur le marché : Conformément aux motifs justifiant l'actionnariat public, le cadre juridique et réglementaire régissant les entreprises publiques doit garantir l'équité des règles du jeu lorsque celles-ci exercent des activités économiques.

d. Égalité de traitement des actionnaires et autres investisseurs extérieurs : Lorsque les EPE sont cotées ou comptent parmi leurs actionnaires des investisseurs autres que l'État, les EPE et l'État Algérien doivent reconnaître les droits de tous les actionnaires et veiller à ce qu'ils bénéficient d'un traitement équitable et d'un accès équivalent aux informations sur l'entreprise.

e. Relations avec les parties prenantes et responsabilité des entreprises : L'État doit conduire une politique actionnariale prenant pleinement en compte les responsabilités des EPE vis-à-vis des parties prenantes et obliger les EPE à rendre compte des relations qu'elles entretiennent avec les parties prenantes. Toutes les attentes de l'État vis-à-vis des EPE en ce qui concerne la conduite responsable des entreprises doivent être clairement précisées.

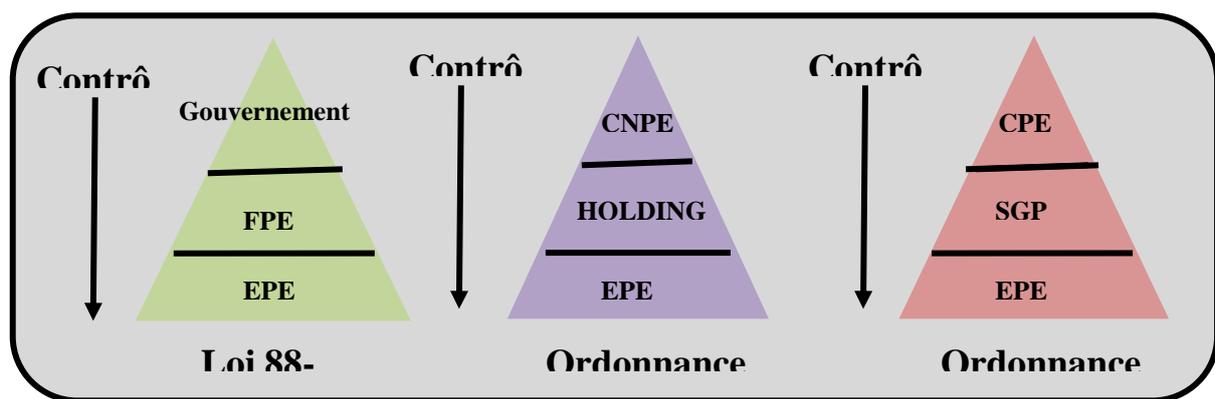
f. Diffusion de l'information et transparence : Les EPE doivent observer des normes rigoureuses en matière de transparence et être soumises aux mêmes normes exigeantes de comptabilité, d'information, de conformité et de vérification des comptes que les sociétés cotées.

g. Responsabilités des conseils d'administration des entreprises publiques : Le conseil d'administration d'une EPE doit avoir les pouvoirs, les compétences et l'objectivité nécessaires pour assurer sa fonction de pilotage stratégique et de surveillance de la direction. Le conseil d'administration doit agir en toute intégrité, et être responsable des décisions qu'il prend.

La conclusion que les Lignes directrices (OCDE 2015) devaient continuer à représenter une source d'inspiration exigeante pour les États et servir de référence pour réformer le secteur des entreprises publiques.

En terme d'organisation la figure suivante, nous renvoi à considérer trois (03) niveaux où s'exerce le contrôle de propriété et où se répartie les droits de propriété des EPE en Algérie.

Figure (1). Structure de la propriété publique des entreprises en Algérie et les organes de CG.



Source : Mahmoudia. M. (2012), *L'applicabilité d'un système de contrôle de gestion fondé sur le tableau de bord prospectif dans l'entreprise publique algérienne: cas d'ALFEL filiale du G.I. FONDAL*, mémoire de magister - Option: Management des Entreprises, Univ- Tizi-Ouzou, p.142.

• **Au sommet** : On trouve le gouvernement représenté soit entièrement (loi88-01), ou par ses représentants dûment mandatés; le CNPE et le CPE, selon le cas. Ces derniers qui ont pour missions: La coordination et l'orientation des agents fiduciaires (FPE, Holdings); Arrêter les stratégies en matière économiques et financières; L'exercice des droits de propriété et le contrôle permanent des FPE ; Holding et les sociétés de gestion et de participation; Assurer la surveillance du directoire et le conseil de surveillance des holdings publics. Plus particulièrement le CNPE, est placé sous l'autorité du chef de gouvernement, actuellement c'est le premier ministre qui assure la présidence. Il définit les conditions générales de placement des capitaux de l'Etat, ainsi que l'acquisition et la cession des titres, des actions et autres valeurs mobilières détenues par l'Etat ou souscrites en son nom. (*Boudjenah. Y. 2002, p.81*).

Aussi, pour CPE, la nouvelle approche de l'Etat en matière de restructuration industrielle voit la création d'un conseil des participations de l'Etat (**CPE**), il jouit de prérogatives plus importantes puisqu'il récupère les attributs des Holdings et du **CNPE** en matière de privatisation³. Il est aussi chargé de définir et de mettre en œuvre les politiques et programmes concernant les participations de l'Etat.

• **Au centre** : Le passage à l'autonomie des entreprises a donné lieu à la création des sociétés par actions (SPA) dotées d'un capital et regroupées par branche d'activités, autour de:
✓08 fonds de participation en 1988;
✓11 Holdings en 1995;
✓28 sociétés de gestion et de participations en 2001.

2.3. Les systèmes de la GE des EPE en Algérie.

généralement on réduit tous les types existants de gouvernance d'entreprise à deux modèles principaux en considérant les autres types comme des variantes...Il s'agit: (*Roland. P, 2003*)

✓ **Des systèmes orientés-marchés**: ces systèmes se retrouvent principalement dans les pays anglo-saxons et se caractérisent par une domination des marchés dans le processus d'acquisition des fonds financiers ou de recrutement des dirigeants...etc.

✓ **Les systèmes orientés-banques** : C'est un modèle plus large, qui intègre les « parties prenantes » (stakeholders) C'est le modèle qu'on retrouve a quelques variantes près en Europe continentale et au Japon. Ce type de modèle se caractérise par: une forte présence des banques dans le capital des entreprises; un ratio d'endettement plus élevé ; une faible dispersion de l'actionnariat ; une plus grande concentration et homogénéisation des créances ; un faible nombre de prises de contrôles; les entreprises y tissent des relations durables avec les banques qui deviennent des partenaires et prennent au passage des risques élevé, en octroyant des crédits de longue durée et pour des montants importants.

Les caractéristiques de ce système se retrouvent dans le modèle de financement de l'économie algérienne. Ceci renvoie naturellement à l'autre caractéristique qui cite la concentration des actionnaires puisqu'il s'agit d'un seul actionnaire, l'Etat algérien en l'occurrence. Les prises de participations des banques dans les entreprises n'est pas encore d'actualité, car celles-ci, malgré des relations de financement très stables, n'ont pas procédé à l'acquisition d'actions sur le marché financier. Les banques se sont cantonnées dans les formes classiques de financement. (Sadaoui. F, Badi. A, 2015, p.10).

2.4. Quel rôle de l'Etat dans la consolidation de la gouvernance d'entreprise ?

L'Etat peut s'engager au côté des entreprises, comme une tutelle bienveillante afin de renforcer leurs capacités de bonne gouvernance en répondant, dans le cadre des nouveaux instruments de gouvernance, à trois principaux objectifs (*Pichet. E, 2009, pp.229-233*).

✓ **Anticiper** : l'Etat, dans le cadre de l'anticipation peut se porter producteur d'études prospectives. Il renseigne et informe les entreprises, sur l'avenir à moyen/long terme dans le domaine des marchés, des techniques ou des mutations du futur susceptibles de les déstabiliser.

✓ **Produire des informations et des moyens de traitement adaptés** : il s'agit de mettre l'accent sur les procédures et les moyens de diffusion de l'Etat envers les entreprises, dans le cadre de l'IE.

✓ **Accompagner** : l'Etat doit mettre à la disposition des entreprises des guides d'action en vue de la conquête des marchés extérieurs.

2.5. La contractualisation Etat / Entreprise publique.

L'Entreprise Publique Economique (EPE), créée en janvier 1988, succède à son aînée l'Entreprise Socialiste, qui était administrée dans le cadre de la Gestion Socialiste des Entreprises. Les EPE sont regroupées par branche de métier et gérées par des organes de participation de l'Etat (Directoires), leurs capitaux sont détenus par la seule SGP (Société de Gestion des Participations) de rattachement et elles sont regroupées par activités : Travaux publics, Hydrauliques, Construction, Industrie, etc. Ces SGP sont au nombre de vingt-huit (28).

Les entreprises publiques soumises au contrôle d'accompagnement en substitution au contrôle préalable sont liés à l'Etat par des ⁴*contrats – programmes*.

3. Les limites du processus décisionnel au sein de l'EPE Algérienne.

Nous pouvons le mettre dans les points suivants :

- ✓ La multiplicité des intervenants dans le processus de décision ;
- ✓ La multiplicité des démarches auprès des administrations ;
- ✓ La compétence du conseil d'administration ou de surveillance est affirmée de manière explicite par les textes juridiques ;
- ✓ Les limites de compétence imposées au conseil de surveillance :

A. la première limite : peut résulter de l'**objet social** de l'entreprise. En effet, afin d'éviter une diversification de l'entreprise publique.

B. la deuxième limite : concerne l'intervention d'organes externes à l'entreprise. Les assemblées générales des actionnaires en raison de la forme de nomination des membres du conseil d'administration n'ont plus de raison d'être puisqu'ils ne font qu'entériner les décisions prises par le président du conseil de surveillance et le président du directoire nommé par la tutelle politique et administrative.

C. la dernière limite : et, non des moindres est relatifs aux entreprises publiques des secteurs très sensibles. Dans ces dernières, il est souvent précisé dans les statuts que les décisions stratégiques sont soumises à un régime d'autorisation repris sous la formule "sous réserve des autorisations administratives nécessaires" ce régime d'autorisation a pour conséquence de rendre non exécutoires les décisions du conseil d'administration qui n'ont pas reçu l'aval des compétents des pouvoirs publics.

3.1. Les relations de l'entreprise avec ses actionnaires et la transparence de l'information.

À l'image des lois promulguées dans différents pays pour encadrer le gouvernement d'entreprise, et en réaction aux scandales financiers récents, les codes mettent logiquement l'accent sur la qualité de l'information délivrée aux actionnaires, qui apparaît comme la condition d'un déroulement optimal de l'assemblée générale. (PICHET. Eric, 2009, 230)

3.1.1. Les délais de publication de l'information comptable et financière.

Pour le rapport *VIENOT II*, il est primordial de respecter les délais de publication de l'information financière. Les comptes consolidés annuels estimés (provisaires) doivent être publiés dans le 1^{er} mois qui suit la clôture de l'exercice, les comptes consolidés définitifs dans les 3 mois, et enfin les comptes consolidés semestriels définitifs dans les (provisaires) publiés plus tôt. La *Corporate Governance Rules for German Quoted Companies* de janvier 2000 demande en outre la publication sans délai de toute information susceptible d'avoir un impact significatif sur les cours. La communication doit en être faite selon un calendrier financier annoncé à l'avance et sur Internet. (PICHET. Eric, 2009, 232)

3.1.2. La qualité de l'information.

Après les «affaires», et comme le souligne le rapport du groupe des Trente (G 30) publié fin 2003, la volonté de restaurer la confiance du public. En ce sens, le Forum de stabilité financière (FSF) fait obligation aux dirigeants de présenter tous les ans aux actionnaires un rapport sur le dispositif de contrôle interne et l'amélioration de la transparence financière. La Directive européenne sur la Transparence vise à « *améliorer la clarté, la fiabilité et la comparabilité de l'information* ». Cette amélioration passe par un contrôle interne accru et par le respect des normes de l'éthique des affaires. Des informations précises doivent également figurer dans le rapport annuel des entreprises, selon un groupe de travail allemand. Une exigence de complétude de l'information délivrée aux actionnaires anime de nombreux codes. D'après l'EASD *Principles and Recommendations de 2000*, l'information doit au minimum couvrir les objectifs de l'entreprise, les comptes et résultats financiers, l'identification d'actionnaires significatifs, l'identité des membres du conseil et des dirigeants clés, *les facteurs de risque, les structures et politiques de GE, les contrôles internes*. À son tour, l'AFG recommande aux sociétés cotées de faire figurer dans le rapport du Conseil: (l'EASD *Principles and Recommendations de 2000*).

- ✓La politique à moyen terme d'endettement de la société, y compris les engagements hors-bilan;
- ✓La politique à moyen terme de distribution de la société;
- ✓La politique de rémunération des dirigeants et les critères d'évolution.

Ainsi que les mesures prises par le Comité de sélection pour assurer la continuité de la Direction générale et de la Présidence du Conseil. De même, selon le *Guide for Fund Managers and Corporations* , dans sa version du 1^{er} décembre 2002, le rapport annuel se doit d'inclure une information claire sur l'approche de *gouvernement d'entreprise* adoptée, avec une analyse des problèmes propres à la société. Les rémunérations des administrateurs et des cinq exécutifs les mieux payés doivent également y figurer. On voit donc que l'accent est mis partout sur la transparence, même sur les sujets encore trop souvent tabou que sont les rémunérations des dirigeants. (PICHET. Eric, 2009, p.87),

3.1.3. La Gouvernance et le system d'information (SI).

Dans le monde de la gestion, cette vision générale de la gouvernance d'entreprise peut se décliner au niveau des technologies de l'information on parle alors de *la gouvernance des systèmes d'information*. (Ouerdane. N., 2016)

Dans ce cadre, la gouvernance correspond à un ensemble de moyens qui concourent à un pilotage efficient et une mise en synergie de toutes les composantes de son système d'informations afin d'en tirer une performance maximum, la finalité étant d'assurer aux dirigeants de l'entreprise ainsi qu'aux actionnaires que la fonction « *système d'informations* » est parfaitement gérée en alignement avec les objectifs stratégiques de performance.

La gouvernance du système d'informations : se définit au travers de cinq dimensions : l'alignement stratégique avec les objectifs de l'entreprise, la création de la valeur, la gestion des ressources, la gestion des risques et la mesure de la performance.

Quant aux outils méthodologiques, la gouvernance des systèmes d'informations s'appuie sur la gestion du budget, sur la gestion des projets, sur les priorités et les SLA (niveaux de services), sur la gestion des temps ; et enfin sur la gestion des ressources humaines et sur le management du changement. Nous l'aurons compris la gouvernance et plus particulièrement la gouvernance des systèmes d'information ne sont pas des termes à la mode et encore moins des modes de gestion en cours d'expérimentation, il s'agit bel et bien d'une nécessité, une source de création de la valeur pour une entreprise et une contribution à son succès.

3.2. La question de la transparence et le contrôle de l'information en Algérie.

La transparence est fonction de la publication périodique des résultats de gestion certifiés par des commissaires aux compte et communiqués à qui de droit .Or comme l'ont souligné de nombreuses études dans ce mode de gestion de la confusion sur les résultats est entretenue du fait que les cadres dirigeants sont bien souvent placés à la tête d'entreprises dont la situation de faillite (actif net négatif) remonte à plusieurs années durant lesquelles de nombreuses équipes dirigeantes se sont succédé au commandement de ces EPE, alors qu'il aurait fallu les confier à des liquidateurs comme le prévoit expressément le code de commerce.

Par ailleurs les commissaires aux comptes chargés de veiller à l'utilisation judicieuse des capitaux des EPE et de la prévention des abus de biens sociaux," ont un rôle tout aussi ambigu". De peur de s'aliéner les responsables ont désignés (présidents de SGP et de groupes) ou ceux qui ont coopté les chefs d'entreprises qu'ils sont chargés de contrôler, ils évitent généralement d'aller trop loin dans la logique du contrôle. Alors que la loi (code de commerce) leur fait obligation de saisir la justice en cas de malversation prouvée, « très rares sont les commissaires aux comptes qui en sont arrivés à ce stade laissant généralement ce soin aux services de sécurité lorsqu'ils en prennent connaissance. » (Boutaleb. K., 2014).

3.3. Le modèle actionnarial, et partenariale de la GE, et l'Exploitation de l'information pour une meilleure prise de décision.

Le modèle actionnarial de la gouvernance d'entreprise, préconise la maximisation des profits appropriés par les actionnaires de l'entreprise, pour atteindre cet objectif, ceux-ci surveillent les dirigeants, et leurs impose par conséquent, d'optimiser la gestion durable de l'entreprise. Prendre en

permanence les décisions qui concrétisent cet impératif peut être considéré comme un levier de pérennité de l'entreprise.

Le modèle partenariale de la gouvernance, requiert aussi une meilleure prise de décision de la part des différentes parties prenantes, et ce, dans le but de générer une rente organisationnelle considérable, qui est destinée à être repartit entre les parties ayant contribuées à sa création.

Les décideurs (dirigeants et parties prenantes) des entreprises doivent souvent prendre des décisions, même lorsqu'ils n'ont pas toutes les cartes en main. Ils sont contraints de continuer à prendre des décisions stratégiques pour leur entreprise, un exercice dont la difficulté s'accroît dans ce nouveau cadre d'évolution (*Coggia. V, 2009,11*),

Par ailleurs, Prendre une décision suppose préalablement de disposer d'une assise informationnelle fiable. L'amélioration de la qualité de traitement et de diffusion de l'information, procure au décideur une plus grande visibilité. C'est ainsi que l'un des objectifs primordial de l'intelligence économique est de fournir l'information à la fois pertinente et indispensable à leurs puzzles décisionnels.

Se procurer les informations dont a besoin le décideur qui est le dirigeant de l'entreprise et ou les diverses parties prenantes, pour *la prise de décision stratégique*,

SIMON Herbert, père de la théorie de la décision, a bien mis en évidence le rôle de l'information dans la prise de décision à travers son modèle IMC (1960) (Moinet. N., Deschamps. C., 2011, 215)

Ce modèle distingue, trois phases pour la prise de décision :

✓**Intelligence** Il est représenté dans la compréhension de la situation ou du problème c'est-à-dire le décideur recherche des informations pertinentes sur la situation, ainsi, pendant cette phase il y a délimitation du problème et des facteurs à prendre en considération ;

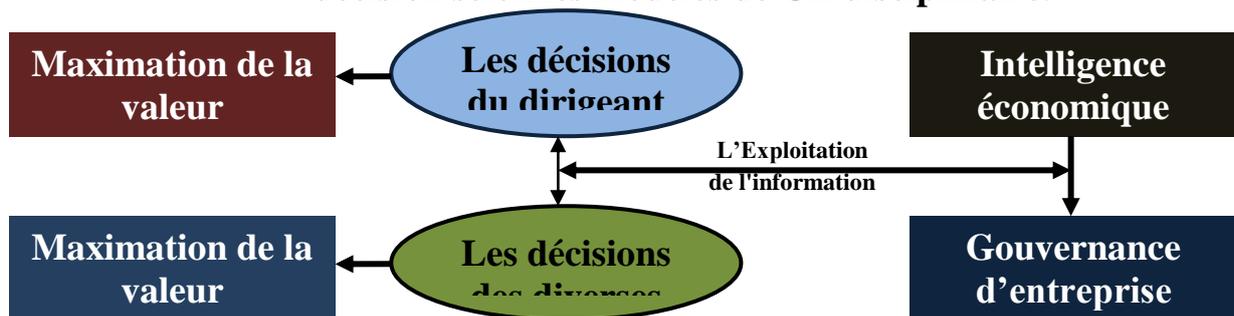
✓**Modélisation**, au cours de cette seconde phase le décideur construit, imagine, élabore des scénarios, des plans d'action, dit autrement, c'est l'identification et l'évaluation de toutes les solutions alternatives réalisables;

✓**Choix** parmi les différents scénarios, qui concerne l'élaboration des critères de sélection, hiérarchisation des solutions et le choix d'une solution, en effet, les systèmes d'aide à la décision facilitent la multiplication des solutions possibles. (*Pateyron. E, 1998, p.64*)

Toutes les phases de processus de prise de décision requièrent des informations, d'abord pour préciser le problème, puis de trouver plusieurs scénarios possibles pour le résoudre et enfin pour opter pour la solution la plus satisfaisante, compte tenu de la rationalité limitée des décideurs. Ce modèle à travers la phase d'intelligence, situe l'information en tant que matière première, au cœur de la prise de décisions au sein des entreprises. Avec la nécessité de prendre des décisions, les décideurs de l'entreprise ont, à partir d'un environnement complexe et incertain, de rassembler les facteurs informationnels qui permettent d'éclairer leur processus décisionnel. (*Matmar. D., Naneche. F., 2015, p.10*)

L'intelligence économique épaula le décideur de l'entreprise dans la prise de décision stratégique qui permet de générer une plus grande valeur (actionnariale ou partenariale). Comme le montre la figure suivante:

Figure (2). L'utilisation et le rôle de l'information dans La prise de décision selon les modèles de GE disciplinaire.



Source : Matmar. D., Naneche. F., (2015), *L'Intelligence Economique Au Service De La Gouvernance D'entreprise*, colloque international sur la gouvernance d'entreprise: nouvelles approches et expériences, SECG- laboratoire LAREMO-univ - Tizi ousou , 23-24 Nov 2015, p.10.

Par conséquent, l'intelligence économique est destinée dans cette perspective à informer la prise de décision au sein de l'entreprise, dans la mesure où elle pourvoit le décideur des informations, qui lui permettent de prendre des décisions congruentes. Dans le modèle actionnarial de la gouvernance, l'intelligence économique vise à assister le dirigeant dans la création d'une valeur actionnariale maximale. (Matmar. D., Naneche. F., 2015,10).

3.4. L'intelligence économique et l'incertitude d'information.

(Comment améliorera les décisions stratégiques à travers l'interprétation collective de l'information?)

L'évolution de l'entreprise ne peut plus se prévoir par la pure extrapolation des données antérieures, en méconnaissant les discontinuités et l'incertitude de l'environnement, par ailleurs, cette incertitude peut traduire plusieurs situations possibles et non exclusives:

- ✓L'individu manque d'informations, la solution serait d'en chercher de nouvelles ;
- ✓L'individu est submergé par trop d'information, la solution serait de cibler et de sélectionner davantage les informations ;
- ✓Les informations disponibles sont ambiguës, la solution serait plutôt dans l'interprétation collective de l'information (Lesca. H., Kria. A & Medhaffer. S, 2010, p.35).

Avoir de l'avance par rapport aux concurrents dans la détection des opportunités, exige de l'entreprise d'anticiper, et de repérer les signaux en provenance de l'environnement. Cependant, ce repérage revêt une importance accrue tant que le signal est perçu tôt, dit autrement, l'entreprise parvient à détecter le signal ou l'alerte émanant de son environnement avant ses rivaux, et c'est cette avance qui confère à l'entreprise un éventail de manœuvre beaucoup plus large. Dans cette perspective, deux éléments restent fondamentaux :

- ✓Détecter le signal avec précision, c'est-à-dire qu'il ne s'agisse pas d'une fausse alerte ;
- ✓Le temps de perception et d'action constitue un important facteur de succès.

3.5. La gouvernance stratégique de l'entreprise: et le système d'alerte avancé pour une décision perspective correcte (l'anticipation et l'information)?

L'exposition et le niveau de risque font partie d'une bonne gouvernance. L'IC permet la conception et la mise en place d'un *système d'alerte avancée*, permettant ainsi aux dirigeants d'entreprises de mieux appréhender les menaces, les aléas du marché et de l'environnement de plus en plus mondialisé! C.-à-d. mettre en place des stratégies et des pratiques managériales mieux adaptées au contexte de l'heure.

L'IC permet la conception et la mise en place d'un système d'alerte avancée permettant ainsi aux entreprises de mieux appréhender les menaces, les aléas du marché et de l'environnement de plus en plus mondialisé. Anticiper, c'est-à-dire détecter les signes annonciateurs d'un possible changement dans l'environnement, de façon à pouvoir agir très vite avant la réalisation complète du changement et avant les autres entreprises. Ceci signifie, dans le présent contexte: (*Matmar. D., Naneche. F, 2015, 12*).

- ✓ Même si nous ne savons pas ce qui va arriver, nous savons qu'il peut se produire plusieurs choses, il faut donc être en alerte ;
- ✓ Avoir conscience que plusieurs situations alternatives, et non pas une seule, peuvent se présenter, sans qu'on sache dresser la liste exhaustive de ces situations ;
- ✓ Se mettre en condition de capter les signes précurseurs, ou encore les signes d'alerte précoce annonciateurs de l'émergence de l'une des situations, afin de se préparer à agir très vite le bon moment venu; Créer les conditions ou les circonstances, qui rendront possible l'action rapide au moment voulu, dans toute la mesure du possible L'anticipation passe par trois étapes :
- ✓ **La première étape de l'anticipation** : consiste à avoir conscience que plusieurs situations sont à envisager, parmi lesquelles l'une d'elles est susceptible de se présenter, à un horizon de temps d'ailleurs variable.
- ✓ **La deuxième étape** peut s'énoncer de deux façons : Se mettre en conditions telles que, si l'une des situations listées précédemment vient à se produire, alors une issue, au moins, sera possible. Éviter de se mettre dans des conditions ou circonstances telles que, si l'une des situations listées précédemment vient à se produire, alors on serait pris au piège sans aucune échappatoire possible.
- ✓ **La troisième étape** : se mettre à l'affût, à l'écoute de tout signe d'alerte précoce qui viendrait à laisser entendre que l'on s'achemine vers telle ou telle autre des situations ou circonstances listées ci-dessus, ou même une tout autre situation non listée mais pouvant se révéler problématique ou, au contraire très favorable (menace ou opportunité). Ce genre de signe précurseur est généralement appelé « signal faible » à la suite d'une suggestion d'Ansoff.

3.6. La Divulgence financière, théorie de l'agence et l'asymétrie d'information.

Au cœur de la théorie de l'agence se trouve l'idée que les dirigeants peuvent poursuivre des intérêts différents de ceux des actionnaires.

3.6.1. Divulgence et théorie de l'agence.

La divulgation volontaire aurait dans ce cadre pour objet, de permettre aux actionnaires, par l'intermédiaire des analystes financiers et des agences de notation, de s'assurer de la loyauté des politiques mis en œuvre par les dirigeants. S'intéresser à l'efficacité de ce processus impose de s'interroger sur la crédibilité de l'information émise, sur les incitations des dirigeants et sur l'aptitude des analystes externes à analyser cette divulgation. (*Eric. D., Dominique. D., 2010, 6*).

3.6.2. Divulgence et l'asymétrie d'information.

Cette représentation s'appuie sur l'idée que la divulgation est une réponse à l'asymétrie informationnelle qui règne sur le marché financier, les sociétés disposant d'une information supérieure à celle des investisseurs. Cette asymétrie est dommageable pour la société dans la mesure où elle peut conduire à une élévation du coût de son financement. (*Healy et Palepu, 2001*).

3.6.3. Les finalités de la divulgation volontaire.

La note de l'AMF qui reprend la recommandation du CESR laisse aux entreprises concernées une marge de manœuvre assez large quant aux détails de l'information présentée. Il nous est apparu intéressant d'utiliser une approche utilisant l'asymétrie d'information pour analyser les déterminants de cette divulgation. Dans leur revue de littérature à la divulgation privilégiée l'impact de l'information financière sur les marchés financiers (*Healy, P et Palepu, 2001*).

L'idée présente ici est que les dirigeants de l'entreprise disposent d'une information supérieure à celle des acteurs des marchés financiers. Ce faisant, ils peuvent être tentés de divulguer des informations pour 5 raisons: faciliter des levées de fonds, élever le cours boursier, améliorer la liquidité du titre, réduire le risque de poursuites juridiques et enfin donner d'eux-mêmes une image de compétence. Une finalité commune aux trois premiers objectifs est la réduction du coût du capital de la société. Dans le même temps, cette divulgation est coûteuse, l'information doit en effet être construite et rendue publique. (*Eric. D., Dominique. D., 2010, 7*).

4. L'EPE Algérienne et le déploiement de l'information selon la GE.

Quelle infrastructure de système d'information pour améliorer la gouvernance de l'entreprise et l'administration publique Algériennes ? Une question à laquelle ont tenté de répondre les participants après un bref rappel de l'état des lieux. Le constat fait, tous sont unanimes à dire que tous les ingrédients sont réunis pour que la mutation de l'entreprise se fasse de manière durable si l'on se réfère à l'environnement dans lequel l'entreprise Algérienne évolue. Néanmoins, nos entreprises restent en deçà des attentes car elles obéissent à **un système d'information archaïque** et quand ce dernier devient la clé même de son développement, la mise en garde contre une éventuelle dégradation de l'entreprise est nécessaire *Les experts en TIC soutient que pour se libérer, les entreprises algériennes doivent investir davantage dans les technologies de l'information, « elles doivent construire des infrastructures informationnelles aux normes et standards internationaux pour une gestion plus simple de l'entreprises et plus rentable. Pour cela, elles doivent, entre autres, déployer ce qu'on appelle des entreprises ressource planning ERP».* (*Redouane. H, 2015*)

Ce procédé adopté par 70% des entreprises du bloc occidental est un type de **gouvernance d'entreprise** visant à coordonner l'ensemble des activités d'une entreprise grâce à un logiciel. L'**ERP** est donc une base de données regroupant par exemple la gestion de la ressource humaine (GRH), la gestion financière, la vente, la distribution ...L'orateur ajoute que l'adoption de l'**ERP** par l'entreprise, et la transforme en une entreprise efficace et efficiente, mais cela demande un investissement tant sur les plans de l'organisation et des ressources humaines que sur les plans architectural et technologique que sur les moyens à mobiliser à cette fin. S'agissant de l'adhésion de l'Algérie à l'Organisation mondiale du commerce **OMC**,

le conférencier a indiqué que si l'Algérie venait à y rentrer de plain pied, un nombre significatif d'entreprises Algériennes seront laminées car, selon lui, ces dernières ne pourront pas faire face à la compétition. Il le soutient, sans les TIC bon nombre d'entre elles est appelé à disparaître. (*Matmar. D., Naneche. F, 2015, 12*).

Les experts en TIC faites remarquer que l'on ne doit pas s'attendre à une prise de conscience des entreprises si rien n'est fait en ce sens; il estime que pour faire évoluer les situations et inverser la tendance , l'Etat joue un rôle déterminant s'il permet que certaines technologies puissent être déployées, « l'Etat doit investir dans de grands projets structurants et favoriser l'émergence d'un écosystème autour de toutes les disciplines de métier que ce soit au niveau du matériels ou du transport des informations et données...».(*Redouane. H, 2015*)

5. Conclusion.

Au terme de cette communication, nous avons exposé les différents effets de la gouvernance d'entreprise et leurs différents mécanismes sur le processus décisionnel à travers l'information fiable, efficiente et correcte. Il est important de rappeler que ses derniers concepts favorisent la création de richesse et l'amélioration du processus décisionnel auprès les entreprises publiques algériennes via leurs, intelligence économique, systèmes d'information et leurs transparence informationnelle. Une autre dimension de la GE mérite d'être étudiée à savoir la dimension comportementale et cognitive.

La GE est l'acteur majeur de la prise de décision dans l'entreprise Qui sont basés sur la transparence et la responsabilité des dirigeants, l'imputabilité et la divulgation financière et comptable, et la symétrie d'information.

La GE est un facteur important dans la rationalisation décisionnelle à travers les bonnes pratiques du conseil d'administration et ses comités accrédités.

La relation entre l'information et la gouvernance d'entreprise réside dans le concept d'intelligence économique qui permet la conception et la mise en place d'un système d'alerte avancée, En déterminant le niveau de risque font partie d'une bonne gouvernance et permettant ainsi aux dirigeants (décideurs) d'entreprise de mieux appréhender les menaces, les aléas du marché et de l'environnement de plus en plus mondialisé! C'est t à-dire. Mettre en place des stratégies et des pratiques managériales mieux adaptées au contexte gestionnaire de l'entreprise.

L'intelligence économique trouve aussi sa légitimité dans l'approche actionnariale et partenariale de gouvernance pour une prise de décision optimale, puisque à travers les informations qu'elle permet aux diverses parties prenantes, et les actionnaires de l'entreprise d'optimiser leurs prise de décision, pour la création d'une rente organisationnelle maximale.

Pour dépasser la situation actuelle (la crise économique, et la mauvaise gestion...) au niveau de l'EPE en Algérie, par la nouvelle GE, tant locale que celle des entreprises, ne saurait reposer sur le comportement bureaucratique et opportuniste mais implique de comprendre le fonctionnement de la société tenant compte de la morphologie d'entreprise.

Grâce à ces résultats, des recommandations peuvent être proposées concernant la relation entre l'information et la prise de décision dans le cadre de la gouvernance de l'EPE en Algérie :

- ✓ Promouvoir les concepts de la transparence, responsabilité, l'imputabilité, la divulgation et la symétrie informationnelle via une nouvelle version du code de conduite de l'EPE Algérienne, Ce qui correspond à la crise économique actuelle de l'Algérie grâce à la baisse des prix du pétrole, qui tente également de remédier aux effets négatifs des scandales financiers et comptables.
- ✓ Elaboration d'un code de bonnes pratiques et de gouvernance accessible à l'EPE Algérienne ainsi que les parties prenantes de celles-ci ;
- ✓ Accorder des formations aux dirigeants (décideurs), notamment en matière de la production des informations financières, et comptables fiables, efficaces ainsi que la transparence dans leur transmission ;
- ✓ La nécessité de la mise en place d'un système d'information flexible et fiable pour l'application du Code des bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise ;
- ✓ Activer et renforcer les relations contractuelles (Morale et administrative) de l'état algérien/ EPE par l'élaboration de mesures disciplinaires et punitives visant à promouvoir l'éthique des affaires, la lutte contre la corruption, le gaspillage d'argent public, le ravage administratif (l'indépendance des dirigeants, le développement et l'interprétation des normes de bonnes pratiques).

Bibliographie.

- ✓ Abdelkader. B., Luc. Q.& David. R.(2014), *Quels modèles d'Intelligence Economique pour l'Algérie ? Quelques pistes de réflexion*, Séminaire international sur l'intelligence économique: Un enjeu majeur de Compétitivité - HEC Alger - 21 & 22 Mai 2014, algérie, p. .01
- ✓ Boutaleb. K., (2014). *La problématique de la gouvernance d'entreprise en Algérie* » thèse de doctorat – science de gestion -université de Tlemcen, Algérie.
- ✓ Charreaux. G, (2004): Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux, Cahier du FARGO n° 1040101.
- ✓ Charreaux. G., (2011), *Quelle théorie pour la gouvernance? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale*, Cahier du FARGO n° 1110402 Version 1 – Avril 2011, pp.3-5.
- ✓ Coggia. V, (2009), « *Intelligence économique et la prise de décision dans les PME* », L'Harmattan, p 11.
- ✓ *Code de conduite de sonatrach Fr Ar 16/ 02/ 2011_ 19 04 ai sonatrach*, pp.6-7 sur le site : https://www.sonatrach.com/docs/code_de_conduite.pdf
- ✓ F.sadaoui, A.badi, (2015), *corporate governance- l'expérience algérienne des entreprises cotées en bourse*, colloque international a gouvernance d'entreprise: nouvelles approches et expériences, SECG- laboratoire LAREMO- université de Tizi ouzou , 23-24 novembre 2015, Algérie- p :10
- ✓ l' EASD *Principles and Recommendations de 2000*.
- ✓ Matmar. D., Naneche. F. (2015), *L'Intelligence Economique Au Service De La Gouvernance D'entreprise*, colloque international sur la gouvernance d'entreprise: nouvelles approches et expériences, SECG- laboratoire LAREMO- université de Tizi ouzou , 23-24 novembre 2015, Algérie- p :10.
- ✓ OCDE (2004) : « *principes de gouvernement d'entreprise*.
- ✓ OCDE (2015), *Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques*, Édition 2015, Editions OCDE, Paris sur le site : <http://dx.doi.org/10.1787/9789264244221-fr>.
- ✓ Roland. P., (2003): "*La Gouvernance de l'entreprise*", La Découverte, coll. « Repères »,

- ✓ PICHET. Eric, (2009), *Le gouvernement d'entreprise dans les grandes sociétés cotées* (De la convergence des pratiques à l'émergence de principes de bonne gouvernance), Les Éditions du Siècle, France, pp.229-233.
- ✓ Mahmoudia. M. (2012), *L'applicabilité d'un système de contrôle de gestion fondé sur le tableau de bord prospectif dans l'entreprise publique algérienne: cas d'ALFEL filiale du G.I. FONDAL*, mémoire de magister - Option: Management des Entreprises, Université Mouloud Mammerie de Tizi-Ouzou, Algérie, p.142.
- ✓ Ouerdane. N., (2016), *La gouvernance d'entreprise : plus qu'une pratique de management, une nécessité*, revue d'ALGERIE ECO, le13 janvier 2016.
- Tabani. R. (2016), *La gouvernance des entreprises publiques Algériennes: vers un réexamen du rôle de participation de l'Etat dans la gestion des entreprises*, Revue El -Tawassol: Economie, Administration et Droit N°48 Décembre 2016, Université Badji Mokhtar- Annaba, p. 307.
- ✓ Moinet. N., Deschamps. C., (2011) « *La boîte à outils de l'intelligence économique* », Dunod, France, p. 215.
- ✓ Pateyron. E, (1998), *La veille stratégique*, Economica, France, p 64.
- ✓ Lesca. H., Kria.A & Medhaffer. S, (2010).« *L'animation de la veille stratégique* », Lavoisier, p 35.
- ✓ Eric. D., Dominique. D.,(2010), *divulgence financière et transition AUXIAS-IFRS contenu et déterminants. "comptabilité et environnement*, 9 Dec 2010, France. PP.6-7.
- ✓ Healy. P., Palepu. K. (2001), "*Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature*" Journal of Accounting and Economics vol 31. Pp. 405–440

Abréviation.

GE: Gouvernance d'entreprise.

EPE: Entreprise Publique Economique.

EPA: Entreprise Publique Algérienne.

OCDE: Organisation de Coopération et de Développement Economique.

SI: System D'information.

ERP: Entreprises Ressource Planning.

TIC: Technologie de l'information et de la communication.

OMC: Organisation Mondiale du Commerce

IMC: Intelligence, Modélisation, Choix

² - EPA : Entreprise Publique Algérienne.

³ - Art. 09 de l'ordonnance 01-04.

⁴ -Les contrats – programmes définissent, pour une période pluriannuelle, notamment les engagements de l'Etat et de l'organisme contractant, les objectifs techniques, économiques et financiers assignés à l'organisme et les moyens pour les atteindre ainsi que les modalités de suivi de leur exécution.