

La problématique gouvernance d'une entreprise publique pétrolière

Pr. KOUDRI Ahmed

amedekoudri@hotmail.com

Université d'Alger 3 (Algérie)

Résumé : *L'entreprise publique pétrolière (SONATRACH) constitue le véritable poumon de l'économie algérienne. Mais son insolente aisance financière ne saurait cacher les problèmes de gouvernance qui s'y posent. A la lumière des théories institutionnelles contemporaines, ce papier se propose de localiser les problèmes et de les discuter dans une perspective d'améliorer ses performances au bénéfice non pas de son unique actionnaire qu'est l'Etat mais au profit de toutes les parties prenantes de la société algérienne dans sa globalité. Le système de gouvernance intervient de façon privilégiée mais d'autres facteurs (capacités organisationnelles, compétences spécifiques) pourraient également intervenir. Les mécanismes tant externes qu'internes semblent loin d'exercer de quelconques pressions ou sanctions sur le management de l'entreprise. Les différents sous-systèmes sont étroitement liés; toute réforme de l'un des mécanismes ne peut se réaliser indépendamment de celle des autres.*

Mots-clés : *gouvernance, économie de marché, entreprise publique, entreprise pétrolière, conseil d'administration, mécanismes de contrôle, performances.*

Classification JEL : *G3, L3*

Abstract : *The oil state owned enterprise (SONATRACH) is the real lifeblood of the algerian economy. Its insolent financial health cannot hide its governance problems.*

In the light of the contemporary theories of the firm, this paper attempts to locate the fault current of its governance system.

Furthermore the system of governance, other factors (organizational capacities, specific skills) can positively affect the performances of the firm. The internal and external mechanisms of governance don't exercise any pressures nor sanctions on the enterprise management. Governance mechanisms are highly interrelated : any reform of one of the mechanisms cannot be achieved independently of the others.

Keywords : *Governance – Market Economy – Public Company – Oil Company – Board of Directors – Control – Performances*

« La critique ne consiste pas à dire que les choses ne sont pas bien comme elles sont. Elle consiste à voir sur quels types d'évidences, de familiarités, de modes de penser acquis et non réfléchis reposent les pratiques que l'on accepte » FOUCAULT M. (1994)

Introduction

La question de la gouvernance de l'entreprise publique pétrolière (ou entreprise d'Etat ou entreprise nationale) revêt un aspect crucial en raison de sa forte visibilité médiatique, politique, institutionnelle, économique et sociale. Une telle situation concerne de nombreux pays, aussi différents que le Mexique, la Libye, la Russie, le Brésil ou la Norvège. C'est aussi le cas en Algérie avec la société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures. (notée par la suite SONATRACH).

Le choix du sujet n'est pas fortuit ; il obéit à une préoccupation de recherche relativement ancienne sur l'entreprise publique, sur la rémunération de ses cadres dirigeants (KOUDRI, 2006) et sur la responsabilité sociétale de l'entreprise publique (KOUDRI, 2009). Cette dernière étude a fait apparaître le système de gouvernance en tant qu'obstacle majeur à toute action sérieuse en matière de responsabilité sociétale.

La crise qu'a connue l'entreprise (trois présidents directeurs généraux se sont succédé entre 2009 et 2011) ne saurait se réduire à une simple question de personne et de leadership. Elle constituerait un aspect de son système de gouvernance.

L'importance des flux financiers générés par les entreprises pétrolières au cours de la dernière décennie a cristallisé l'attention des chercheurs du Chatham house de Londres (voir les travaux de MARCEL M. (2007) et de ROUSSEAU I. (2001), et notamment sur leur système de gouvernance ;

ces travaux se sont étendus en France (BENHASSINE A ,2008.). Par ailleurs, le système de gouvernance de l'entreprise publique fait l'objet au cours de ces dernières années d'études spécifiques (voir en particulier les travaux de J BOUGLET, 2007 ainsi que le code de gouvernance des entreprises publiques de l'OCDE 2004).

La relation d'agence qui existe entre le principal (l'Etat) et l'agent (les cadres dirigeants) pose deux problèmes liés :

- Une divergence potentielle d'intérêt entre les deux parties
- Une asymétrie de l'information entre les deux parties

Se pose la question de l'incidence des mécanismes de gouvernance susceptibles de réduire les risques de conflits d'intérêts.

La gouvernance renvoie à l'ensemble des « dispositifs institutionnels (structures et procédures) qui dictent la conduite des dirigeants et qui définissent leur espace discrétionnaire » (CHARREAUX G.). Outre les deux composantes institutionnelles (les structures et les procédures) on peut comme l'a fait R. PEREZ on peut y adjoindre une troisième composante non institutionnelle mais combien importante en l'occurrence les comportements ou pratiques (déontologie). De façon plus pragmatique, O'SULLIVAN (2004) appréhende la gouvernance par trois questions essentielles :

- qui exercent le contrôle sur l'activité de l'entreprise ?
- que font-ils de leur pouvoir ?
- qui bénéficient de la manière dont ils l'exercent ?

La gouvernance a une triple finalité :

- stimuler les performances de l'entreprise grâce à un système d'incitation
- restreindre les abus de pouvoir des dirigeants sur les ressources de l'entreprise
- fournir les moyens de surveiller le comportement des dirigeants afin de maintenir et garantir la responsabilité sociétale de l'entreprise

Cette réflexion s'organise ainsi :

- La première partie est consacrée au cadre théorique et conceptuel
- La seconde partie présente l'entreprise, objet de l'étude de cas.
- La troisième partie analysera les mécanismes de gouvernance en cours dans l'entreprise et en situera les limites.

1. Cadre théorique et méthodologie d'analyse

La méthodologie de recherche qualitative (étude de cas) s'explique aisément ; elle représente selon P. WIRTZ (2000) la méthode la plus efficace pour appréhender au mieux la question de la gouvernance en liaison avec les données financières. Un autre argument plaide en faveur de ce choix : l'activité du secteur pétrolier se trouve monopolisée par l'entreprise publique. L'approche quantitative s'est trouvée exclue en raison de l'impossibilité d'accès aux principaux acteurs et donc au fait que les questionnaires proposés soient demeurés sans réponse.

Selon HAMEL (1997, p. 103), l'étude de cas par définition fait appel à différentes méthodes (observation, entretien) ayant pour but de croiser les angles d'étude ou d'analyse ; elle induit donc un certain décloisonnement du champ d'étude. La démarche adoptée permet d'analyser les mécanismes mis en jeu par un phénomène, en l'occurrence la gouvernance. Elle permet de traiter les éléments qualitatifs ainsi que les interactions complexes entre les différentes variables.

L'étude s'appuie sur trois hypothèses :

- Un lien fort relie performance et gouvernance ; cette dernière prédétermine les pratiques de gestion et les systèmes organisationnels. La performance est toujours liée aux conditions du contexte dans lequel évolue l'organisation et à ses spécificités (activités, acteurs internes et externes...).
- Il n'existe pas un système optimal de gouvernance en raison même des nombreux facteurs de contingence de la gouvernance, à la fois économique, social, culturel, institutionnel et historique. Ces facteurs contingents sont inter reliés ; toute modification d'un des facteurs entraîne nécessairement celle des autres.
- L'expertise managériale s'avère problématique (si ce n'est suspecte) face à la complexité des organisations et aux incertitudes de leur environnement ; aussi la transparence et le contrôle représentent-ils des signaux forts d'une bonne gouvernance.

Il faut noter qu'Indépendamment de la gouvernance, des éléments clés (capacités organisationnelles, compétences) influencent également les performances de l'entreprise.

Cette réflexion s'appuie essentiellement sur l'étude des rapports annuels d'activités présents sur le site de l'entreprise. Elle emprunte également les rares et néanmoins utiles interventions dans la presse des anciens hauts dirigeants ; leur appréciation à distance des actions engagées par leur ex-entreprise s'avère très bénéfique pour le chercheur. Mais une enquête et des interviews des principaux dirigeants et des membres du conseil d'administration aurait sans doute été d'un apport conséquent à l'analyse du phénomène. Cela n'a pas guère été possible ; une attitude de suspicion à l'égard de tout chercheur universitaire, indépendant règne à tous les niveaux de la hiérarchie de l'entreprise.

2. SONATRACH : un groupe pesant sur l'économie et la société algériennes

SONATRACH a été créée en 1963 ; mais ce n'est qu'en 1998 que son statut juridique a été adopté par le Parlement ; l'entreprise est érigée en société par actions dont le capital (1000 milliards de dinars soit environ 13 milliards \$) est totalement détenu par l'Etat. Le groupe emploie 120 000 salariés. L'organisation de l'entreprise sous forme d'un holding vertical (voir annexe 2) ; la société mère contrôle les activités de métier de la filière (aval, amont, transport, commercialisation) ; en outre elle contrôle totalement ou partiellement un nombre important de filiales exerçant dans la filière. L'assemblée générale du groupe SONATRACH est constituée de cinq représentants des différentes structures de l'Etat : le ministre des finances, le délégué à la planification, le gouverneur de la banque d'Algérie, le représentant de la présidence et le ministre de l'énergie et des mines qui en est le président.

2.1. Des performances financières incontestables mais tributaires du prix du pétrole sur le marché international

En 2011, SONATRACH a exporté pour 72 milliards\$, ce qui en fait la première entreprise en Afrique la treizième mondiale dans le secteur de l'énergie. Au cours de la dernière décennie, ses résultats ont régulièrement progressé jusqu'à 2008 ; après la chute brutale du chiffre d'affaires en 2009, la progression reprend pour à peine atteindre en 2011 le niveau de 2008 (voir tableau ci-après).

Evolution des principaux indicateurs de gestion (2004-2011) en millions US \$

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
1 chiffre d'affaires	35000	50500	60300	62085	74550	44158	55655	72000
2 valeur ajoutée	26640	38870	44900	47600	57520	31250	42356	nd
3=2/1 (%)	76	76	74	76	77	77	76	nd
4 Frais de personnel	710	770	870	930	1063	1068	1145	nd
5=4/2 (%)	2,5	2	2	2	2	3	2,5	2,5
6 profit brut	19840	30840	33770	35550	33940	14425	40437	nd
7 profit net	4870	8210	7700	9170	8485	3550	8812	10000
8= 6-7 =impôts directs	14970	22630	26070	26380	25455	10875	31625	nd
9=8/6(%)	75	73	77	75	75	75	78	nd

Tableau reconstitué par l'auteur à partir des différents rapports d'activité

Le tableau appelle les remarques suivantes :

- L'évolution du chiffre d'affaires se trouve remarquablement corrélée avec celle prix du pétrole ; le prix du baril de « sahara Brent » est passé de 61,9 \$ en 2009 à 80,1\$ en 2010 pour atteindre 112,2 \$ en 2011.
- Le ratio de valeur ajoutée est resté remarquablement stable autour de 75 % ; le coût relatif des inputs suit la même évolution que le prix des outputs.
- La masse salariale a suivi une évolution parallèle à ces des précédents agrégats au cours de la période ; néanmoins elle ne représente qu'une part marginale et stable de la valeur ajoutée (de 2 à 3 %).

- La fiscalité directe a été multipliée par deux au cours de la période ; le prélèvement fiscal représente les trois-quarts des profits bruts.

VERNE (2006) observe que la stabilité de la structure de répartition de la valeur ajoutée dans le temps exprimerait une certaine équité entre les différentes parties prenantes et l'entreprise ; elle traduirait, selon lui, une bonne gouvernance de l'entreprise. Cette position est discutable dans la mesure où cette répartition n'obéit-elle pas à un mode de gouvernance donné caractérisé entre autres par un système de monopole syndical les produits de l'activité bénéficiant surtout et de façon prioritaire aux parties prenantes de premier rang.

La question de gouvernance ne peut être envisagée sans celle des ressources. Pour MAKADOR R. (2003), la dimension gouvernance est liée à celle des ressources, les deux étant complémentaires ; leur combinaison permet d'assurer la performance durable de l'entreprise. L'auteur cite l'exemple de l'entreprise MICROSOFT qui, durant plus d'une décennie, a su développer des ressources et des capacités et ce en parallèle avec celui de son système de gouvernance (notamment par l'application d'un programme d'actionnariat des salariés).

Il ne saurait être question dans cette analyse d'établir une comparaison entre SONATRACH et les autres compagnies pétrolières internationales pour la simple raison que le contexte économique et institutionnel dans lequel elles évoluent diffère profondément.

2.1.1. Transparence et gouvernance

L'obligation de diffusion des informations sur l'entreprise constitue une exigence fondamentale de la gouvernance ; l'OCDE a énoncé le second principe qui vise à renforcer la diffusion de l'information.

Le rapport 2011 de Revenue Watch Institute et de Transparency International sur la transparence des paiements et des revenus du secteur extractif (www.revenuwatch.org/index2010) place l'Algérie dans les cinq dernières places avec un indice moyen de 22,8 très loin des pays de tête comme la Norvège et le Brésil (indice 97).

L'entreprise n'est pas membre de l'organisation pour la transparence dans les industries extractives Extractive Industries Transparency Initiative (EITI) soutenue par 50 des plus grandes compagnies pétrolières, gazières et minières dans le monde et mise en œuvre dans plus de 30 pays.

Les données ci-dessus, pour intéressantes qu'elles soient, s'avèrent insuffisantes pour mener à bien une analyse pertinente ; ainsi concernant le chiffre d'affaires global déclaré par l'entreprise, les contributions respectives de l'entreprise, celles de ses associées, ainsi que celle des filiales nationales auraient constitué des informations intéressantes. De même, aurait-il été utile de connaître la destination du profit net, autrement dit la quote-part qui revient à l'entreprise sous forme de réserves et celle qui revient à l'Etat en tant qu'actionnaire unique sous forme de dividendes. Il semblerait qu'une importante asymétrie d'information subsiste entre les membres du conseil d'administration et les dirigeants exécutifs, et entre ces derniers et les membres de l'assemblée générale. Cette asymétrie de l'information conjuguée à l'absence de contrôle contribue à renforcer le comportement discrétionnaire des dirigeants et leur opportunisme.

3. Les différents mécanismes de gouvernance et leur influence sur la gouvernance

3.1. Le conseil d'administration : légitimité, crédibilité et efficacité

Le conseil d'administration constitue la structure essentielle de gestion et le mécanisme essentiel du contrôle des activités de l'entreprise. Selon la théorie de l'agence (JENSEN, 1993) ; il représente un mécanisme important de la gouvernance des entreprises. La composition de l'actionnariat et la structure du conseil d'administration influent sur la manière dont la société sera gérée et contrôlée.

Pour NACIRI A. (2006). « La légitimité des administrateurs vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes se reflète dans les critères de sélection des membres et dépend de la manière dont ces derniers sont nommés et de leur degré d'implication ».

Le conseil d'administration de SONATRACH se compose de treize membres : le PDG, deux représentants du ministère des finances, un représentant de la Banque d'Algérie, un expert indépendant, deux représentants du ministère de l'énergie et des mines, quatre membres de la direction exécutive et deux représentants des travailleurs de l'entreprise. Au total sept membres du conseil d'administration (la majorité) sont salariés de l'entreprise. Les représentants du ministère de tutelle

ainsi que l'expert (dirigeant d'une entreprise cliente) sont considérés comme « administrateurs gris » c'est-à-dire « ceux qui, sans faire partie de l'équipe dirigeant, ne peuvent pas être considérés comme véritablement indépendants des détenteurs du pouvoir exécutif en raison de leurs diverses relations d'affaires.

Au total, parmi les treize membres du conseil d'administration, seuls trois, représentant le ministère des finances et la banque d'Algérie pourraient, à la longue, être considérés comme externes et donc indépendants. Un administrateur est défini comme indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. (BOUTON, 2002).

Selon les tenants de la théorie du pouvoir managérial, les administrateurs internes n'ont pas la possibilité de s'opposer au dirigeant parce que ce dernier est leur chef hiérarchique ; par contre, les administrateurs externes peuvent s'opposer plus librement au dirigeant (BECHUK & FRIED, 2006). Dans une étude sur les entreprises suédoises, RANDOY & JENSEN (2006) observent que dans le cadre d'un marché non compétitif, l'augmentation de l'effectif des administrateurs indépendants accroît la performance de l'entreprise. Certes, dans ce genre de firmes, en raison des besoins de connaissance spécifiques, le processus de sélection des dirigeants comme celui des administrateurs s'opère davantage selon des critères de compétence et d'expertise ; mais dans le domaine, ces deux dernières se localisent-elles exclusivement à l'intérieur de l'entreprise ?

La composition idéale du conseil d'administration n'existe pas ; mais certaines configurations n'augurent rien de bon dans l'optique de l'efficacité et contribuent à renforcer le pouvoir discrétionnaire du principal dirigeant en érodant le système de contrôle favorisant ainsi son enracinement.

En 2010, le conseil d'administration de la société s'est réuni sept (7) fois et a pris 25 résolutions (source rapport d'activité 2010).

Atrophie de la fonction de surveillance

Cette fonction se trouve atrophiée voire inexistante en raison de la prédominance des administrateurs non indépendants. Cette atrophie se trouve renforcée par le cumul des fonctions de président de conseil et de chef de l'exécutif. Selon la théorie de l'agence, en cas de cumul, le PDG dispose de plus de pouvoirs pour contrôler les décisions du conseil d'administration ; il peut même imposer la nomination d'administrateurs plus dociles (CHARREAUX 2000).

D'après la théorie de l'agence, la concentration du pouvoir entre les mains de la direction accroît l'opportunisme de ses membres. Le problème de la relation d'agence se situe dans la confusion faite entre fonction de contrôle et fonction de décision qui entraîne des coûts d'agence. Le caractère public de la propriété accentue la confusion dans la mesure où dans la prise de décision, il s'avère difficile de distinguer la part des actions qui relèvent de la rationalité économique et de l'autonomie de gestion et celles qui ressortent des directives et autres instructions politiques émanant de l'institution de tutelle ou des autres centres de décision de l'Etat

Si l'on envisage pour le conseil d'administration un rôle spécifique distinct de celui du conseil de direction, on peut alors légitimement et logiquement s'interroger sur le caractère inique de ce système. Le conseil d'administration en tant qu'organe de gestion s'occupe des activités stratégiques, du contrôle et de la surveillance de la direction opérationnelle. Il doit s'assurer de la loyauté des dirigeants à l'égard de l'unique actionnaire qu'est l'Etat algérien.

On peut observer que les cadres dirigeants (exécutifs) du groupe se retrouvent non seulement dans le conseil d'administration du groupe mais également dans celui des filiales du groupe. Ainsi, on retrouve des situations où le cadre du groupe y exerce une fonction exécutive, assiste en tant que membre au conseil d'administration du groupe et participe en tant qu'administrateur à un ou plusieurs conseils d'administration des filiales du groupe. A titre d'exemple, l'ancien directeur central des finances était membre du conseil d'administration du groupe et président du conseil d'administration de la filiale du groupe (TASSILI AIRLINES). Même les cadres subalternes se retrouvent à des postes d'administrateurs dans le conseil d'administration d'une ou des filiales du groupe.

Le conseil d'administration a un rôle clé dans la définition des choix stratégiques, la prise de risque ; il contribue à la pérennisation de l'entreprise par le choix et l'évaluation des dirigeants et par l'information qu'il produit pour les actionnaires. Comment le conseil d'administration peut-il préparer et assimiler l'information qu'il a lui-même produite ? Les structures et les hommes s'auto consultent et

les différentes parties prenantes sont tenues à l'écart. La situation présente favorise la stratégie d'enracinement des dirigeants et en même temps développe une appréciation du risque soit insuffisante soit excessive (mais jamais juste), n'étant l'objet d'aucune pression de quelques cotés que ce soit. La théorie de l'enracinement (VISHNY) souligne l'existence d'un comportement actif du principal responsable tendant à neutraliser les mécanismes de contrôle et à profiter des failles. La rentabilité des projets semble importer peu dans la mesure où ils procurent une opportunité pour distribuer de la valeur. D'autre part l'activisme des différents groupes de pression, l'existence de zones d'influence représentent un coût d'opportunité pour l'entreprise.

La question du contrôle interne apparaît capitale pour la gouvernance de l'entreprise d'autant plus que pour diverses raisons, les contrôles externes exercés de façon intempestive par différentes institutions (inspection générale des finances dépendant du ministère des finances, la cour des comptes et le parlement) ne s'inscrivent dans aucune stratégie. L'existence d'une structure de contrôle interne ne constitue pas en soi une garantie ; encore faut-il qu'elle réunisse certaines des qualités de compétences, d'indépendance et d'autorité dans l'exercice de ses fonctions. Le rattachement hiérarchique de la structure d'audit interne au conseil d'administration et ou au comité d'audit pourrait constituer un gage sérieux d'indépendance et d'autorité.

3.2. Marchés inorganisés et pressions limitées en faveur de la gouvernance

Il existe d'importantes interactions entre la gouvernance d'entreprise et la concurrence (AOKI, 1994) dans la mesure où la gouvernance d'entreprise s'insère dans le cadre de la structure économique globale. La concurrence sur les marchés pour les différentes ressources (matérielles, financières, humaines, informationnelles) influe incontestablement sur le système de gouvernance ; mais ce dernier exerce également une influence sur les conditions et le fonctionnement de ces marchés.

La survie d'une organisation dépend non seulement de sa compétitivité mais également de sa capacité à légitimer son existence envers les parties prenantes de l'organisation (salariés, clients, fournisseurs, syndicats, banques et gouvernement). Les notions de légitimité et d'équité représentent des principes de mesure de la performance liées aux parties prenantes ou stakeholders : « any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm's objectives » FREEMAN).

L'entreprise algérienne évolue dans un contexte concurrentiel limité à la fois au niveau du secteur des hydrocarbures et au niveau macro économique. A ce dernier niveau, il faut remarquer que l'économie algérienne est dite en situation de « transition vers l'économie de marché » et ce depuis plus de deux décennies. Cette situation qui perdure se caractérise par des marchés de biens et services en dysfonctionnement permanent dans le temps et dans l'espace. Les logiques de clan et de rente prévalent dans le système d'allocation des ressources réduisant souvent la logique de marché à sa plus simple expression. D'autre part, certaines sources estiment que l'économie informelle concerne plus de 50% des activités économiques du pays ; même les entreprises exerçant de façon officielle y recourent ponctuellement pour disposer de certaines de leurs ressources.

Or la déréglementation introduit une pression bénéfique du marché des biens et services sur la gouvernance des entreprises publiques en les obligeant à restructurer leur offre notamment dans les marchés les plus exposés à la concurrence. La pression des marchés agit positivement sur la gouvernance dans la mesure où elle permet selon les tenants de la théorie de l'agence, l'utilisation optimale des ressources. L'accroissement de l'intensité concurrentielle dans certains marchés ou segments de marché a révélé la fragilité de la gestion de l'entreprise publique.

Dans la filière des hydrocarbures, le marché se caractérise par certaines spécificités en ce sens son rayon d'action est à la fois national et international.

Tout d'abord, il faut noter que les prix des produits énergétiques octroyés aux industriels publics et privés locaux se situent à un niveau nettement inférieur à ceux observés sur le marché mondial. Les pouvoirs publics présentent ce différentiel comme un avantage comparatif visant à conforter la stratégie industrielle et à offrir aux entreprises locales un avantage concurrentiel.

L'essentiel des ventes de produits bruts sur le marché international se réalise par des contrats à long terme ; seule une quantité résiduelle fait l'objet de contrats spots. Comment et par qui ces contrats à long terme sont-ils négociés ? Quelles sont leurs principales caractéristiques ? Ces questions sont loin de faire l'objet de publicité ou de débats.

Au niveau des approvisionnements en matériels, matières et des services, la procédure de l'appel d'offres a été institutionnalisée notamment à travers le BAOSEM (bulletin des appels d'offre

du secteur de l'énergie et des mines) ; cependant, dans la pratique, ce dernier n'est employé que les petites fournitures, l'essentiel se réalise à travers des contrats de gré à gré négociés avec les grands fournisseurs étrangers d'équipements pétroliers. De même l'octroi des marchés aux fournisseurs locaux ne se réalise pas dans la transparence ; le recours formel à l'appel d'offres ne garantit pas la concurrence, loin de là.

De par sa taille, l'entreprise dispose théoriquement d'un pouvoir de négociation sans commune mesure ; mais dans la pratique, il joue rarement en sa faveur.

Au niveau du marché du travail, les mêmes principes prévalent ; les compétences humaines soient loin d'émerger. Même avec des salaires élevés par rapport à ceux pratiqués dans les autres secteurs d'activité, les cadres les plus compétents quittent la société pour les entreprises étrangères rivales ou associées à SONATRACH, lesquelles offrent des niveaux de salaire incomparablement plus élevés (parfois le double). Quant aux promotions aux postes de dirigeants, elles obéissent à un ensemble de facteurs parmi lesquels la compétence apparaît secondaire. La réputation des dirigeants des entreprises publiques sur le marché du travail des dirigeants (en existe-t-il ?) n'est nullement corrélée avec les performances des entreprises qu'ils gèrent mais dépend plutôt des réseaux de relations qu'ils entretiennent ; ces réseaux participent à leur enracinement. Les entreprises publiques ne recrutent pas leur dirigeant sur le marché du travail.

Le marché financier enfin pourrait exercer une pression sur la gouvernance dans la mesure où la présence en bourse de la société lui impose des impératifs en matière de publications des informations financières. La concentration du capital par l'Etat serait-elle à l'origine d'une faible demande d'information ? On peut le supposer et affirmer que la présence d'un actionnaire unique n'incite aucunement l'entreprise à une divulgation large d'informations financières et comptables. Du reste, une relation négative entre dispersion du capital et étendue de la divulgation des informations semble observée. L'enquête menée par l'IETI montre que seules 12% des sociétés publiques non cotées en bourse étaient considérées comme transparentes dans les déclarations des versements financiers ; par contre pour les sociétés cotées, la proportion s'élève à 42%. Incontestablement la présence du titre sur le marché financier a un effet positif sur la transparence de l'entreprise en matière financière, la présence de l'entreprise en bourse étant subordonnée à la communication d'informations financières indispensables à la protection aux investisseurs.

Faut-il rappeler que la première et unique opération de SONATRACH sur le marché financier national a consisté dans l'emprunt obligataire émis en 1993 ; au-delà de son aspect financier, l'opération avait suscité un réel engouement de la population, signe d'une ébauche d'une réappropriation qui aurait pu se répercuter sur le système de gouvernance.

Les autres opérations d'emprunts obligataires initiées par les filiales (ENAFOR et ENTP) réalisés en 2008 et 2009 apparaissent anecdotiques tant par leur montant ; la garantie présentée par la maison mère élimine tout risque lié.

Ainsi, pour de multiples raisons, les marchés n'exercent aucune pression sur les dirigeants de l'entreprise publique. La situation particulière de l'entreprise sans concurrents autres que les entreprises étrangères agissant dans un cadre réglementaire strict lui autorise bien des largesses en termes de gestion ; le développement des outils de gestion (logiciels, systèmes d'information) au niveau de la technologie d'ensemble n'est que formel ; il ne s'accompagne pas d'une pression sur les coûts.

CONCLUSION

La nature de l'activité de l'entreprise et son environnement déterminent la nature du système de gouvernance et surtout la discrétion managériale à travers laquelle les dirigeants satisfont leur fonction d'utilité. La gouvernance de l'entreprise publique se trouve intrinsèquement associée à la gouvernance publique qui porte sur les relations entre l'administration, les citoyens, les opérateurs dans ses divers aspects : informations, concertation, transparence, réglementation.

OUCHI W.G. (2003) distingue trois sources de contrôle du top management team : le marché, la bureaucratie et le clan ; ce dernier, défini comme « une organisation culturellement homogène, hostile aux comportements déviants » ainsi que la bureaucratie profitent logiquement des insuffisances du marché pour s'imposer.

Entre l'apparence et la réalité, il existe un fossé ; le système actuel de gouvernance a depuis longtemps montré ses limites que l'embellie des performances financières, sous des pressions

exogènes, ne saurait masquer. Les sanctions des marchés de biens et services en raison de la situation particulière de l'entreprise n'exercent aucune pression sur le management de l'entreprise ; il en est de même pour le marché financier. Quant aux mécanismes internes (conseil d'administration, système de rémunération), ils pourraient constituer un levier efficace pour limiter le pouvoir discrétionnaire des dirigeants ; il n'en est rien et les administrateurs proches du manager sont insérés dans des relations hiérarchiques. Il est donc difficile voire impossible d'obtenir du conseil d'administration qu'il sanctionne les dirigeants. Au-delà des gains discutables suite à un renforcement de la gouvernance, l'enjeu réside bien plus dans l'existence de contre-pouvoirs susceptibles de réduire ou d'éviter les positions et les comportements abusifs des dirigeants.

Repenser la gouvernance signifie imaginer des structures légitimes, des procédures cohérentes et surtout des pratiques et des comportements responsables dans le cadre d'un système institutionnel crédible.

Au niveau interne, il importe de définir clairement les objectifs, de situer les rôles, les responsabilités de chacun à tous les échelons de la hiérarchie ; les théories des organisations ont depuis longtemps souligné l'importance de ces principes. En même temps la question de la structure organisationnelle qui est à l'étude depuis des années, se doit d'être repensée dans le sens d'une meilleure performance d'ensemble.

La modification du système de gouvernance de l'entreprise publique ne saurait se réaliser que dans l'hypothèse d'un changement des rapports de force au sein de l'appareil d'Etat. Certains proposent la libéralisation et/ou la privatisation comme solutions aux insuffisances de la gouvernance des entreprises publiques. La question de leur privatisation ne semble pas à l'ordre du jour. A défaut, une libération des énergies et des initiatives pourrait être envisagée. Le défi de la gouvernance de l'entreprise publique pétrolière réside dans le triptyque initiative - contrôle - solidarité ; mais comment permettre l'autonomie et l'initiative et assurer la solidarité sans pour autant faciliter les comportements opportunistes ? BENHASSINE (2008) soutient que la dérégulation et la déréglementation aboutissent inéluctablement à l'appauvrissement de l'Etat et de la société ; la présence d'un système efficient de contrôle dans un climat de déréglementation et de dérégulation pourrait au contraire contribuer à leur enrichissement.

L'enjeu est de taille : il y va de la stabilité et de la relance de l'entreprise publique et partant de la croissance économique du pays et de sa prospérité ; la crédibilité du système de gouvernance de l'entreprise publique ne peut que renforcer la légitimité du système national de gouvernance et réciproquement.

BIBLIOGRAPHIE

1. BEBCHUK C.A. & FRIED J.M. (2006), Pay without performance. overview of the issues Academy of management perspectives, vol. 20, n° 1, p. 5-24
2. BENHASSINE A. (2008), Gouvernance et regulation dans l'industrie des hydrocarbures vénézuéliens These de doctorat en sciences économiques, Grenoble II.
3. BEETSA, H. PETERS, E. REBERS (2000), When to fire bad managers: the role of collusions between management and board of directors Journal of economic behavior and organization, vol. 42, pp. 427-444
4. BINDER A. (2007), La gouvernance : faut-il en parler autant ?, La revue du financier, n° 163, Jan-Fev.
5. BOUGLET J. (2006), La performance des entreprises publiques par la théorie de la gouvernance d'entreprise Revue des sciences de gestion, n°53, pp. 61-84
6. BOUGLET J. (2007), La gouvernance cognitive : le cas des entreprises publiques Revue française de gouvernance d'entreprise, n° 2, 2ieme trim.
7. BOULERNE S. & SAHUT J.M. (2010), Les sources d'inefficacité des mécanismes de gouvernance d'entreprise Management et Avenir, n° 33
8. BUREAU D. (1997), Le gouvernement des entreprises publiques Revue française d'Economie, vol. 12, n° 2
9. CALLENS S. & UZUNDIS D. (2009), Gouvernance : exercice de pouvoir L'Harmattan
10. CHAHER M & GNICHI R. (2007), Gouvernance et exigence de la transparence, Revue française de la gouvernance, 4(2), p. 114-127
11. CHARREAUX G. (2000), Le conseil d'administration dans les théories de l'agence, Revue du financier, n° 127, 4eme trim. , p. 6-17
12. DAHYA, J. MAC DONNEL (2005), Outside directors and corporate board decisions, Journal of corporate finance, n°11, pp. 37-

13. DENIS D. (2001), Twenty five years of corporate governance research and counting, *Review of financial economics*, 7, pp. 209-233
14. ENTELIS J.P. (2000), SONATRACH : The political economic of an Algerian state institution, <http://www.ceri-sciences-po.org>
15. FINET A. (2009), *Gouvernance d'entreprise, nouveaux défis financiers et non financiers*, De Boeck
16. GOMEZ P.Y. & KORINE N. (2009), *L'entreprise dans la démocratie; vers une théorie politique du gouvernement d'entreprise*, De Boeck
17. HAAS P. (2001), « National oil companies-Managers and shareholders, *Oxford Energy Forum*, n° 46, pp. 5-6.
18. HAMEL J. (1997), *Etudes de cas et sciences sociales*, L'Harmattan
19. HERMALIN B. (2005), Trends in corporate governance, *Journal of finance*, 60(5), pp2351-2384
20. HLADY RISPAL M. (2002), *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, De Boeck université, Bruxelles
21. KOUDRI A. (2006), *Enquête sur les pratiques de rémunération du premier dirigeant d'entreprises en Algérie*, Les cahiers du CREAD, n° 78.
22. KOUDRI A. (2009), The corporate social responsibility of the public enterprise: a case study of SONATRACH in Algeria, In a survey of international corporate responsibility, pp.229-239, Carnegie Mellon University
23. LAMARQUE E. (2011), *Gouvernance et prise de décisions : les questions qui dérangent*, Ed. Organization.
24. MAKADOR R. (2003), Doing the right thing and knowing the right thing to do : why the whole is greater than the sum of the parts, *Strategic Management Journal*, vol. 24, n° 10, pp. 1043-1055.
25. MALTI H. (2010), *Histoire secrète du pétrole algérien*, Ed. La Découverte
26. MARCEL V. (2006), *Oil Titans. National Oil Companies in the Middle East*, Londres, Chatham House and Brookings Institutions Press
27. MARCEL V. (2007), *Good Governance of the National Oil Company Report*, Londres, Chatham House.
28. MOREAU DESFARGES PH (2011), *La gouvernance*, ed. PUF
29. NACIRI A. (coord.) (2006), « *Traité de gouvernance coopérative : théorie et pratiques à travers le monde* » Presses de l'Université de Laval
30. PEREZ R. (2009), *La gouvernance d'entreprise*, La Découverte, Paris
31. REBBAH A. (2006), *SONATRACH, une entreprise pas comme les autres*, Casbah Editions, Alger
32. O'SULLIVAN P. (2002), Le rôle du marché boursier dans le système national de gouvernance, *Revue française de gestion*, n° 141
33. OUCHI W.G. (2003), La regulation par le clan In ALLOUCHE & AMANN, *Encyclopédie des ressources humaines*, Ed. Vuibert, pp. 1740-1752
34. GOMEZ P.Y. (2003), Jalons pour une histoire des theories du gouvernement d'entreprise, *Finance, contrôle et stratégie*, vol. 6, n° 4
35. RANDOY P. & JENSEN L (2004), Boards independence and product markets competition in swedish firms, *Blackwell publishing*, vol. 12, n° 3, pp. 618-639
36. ROE M.J. (2002), Les rentes et leurs conséquences en matière de gouvernance des entreprises *Finance, Contrôle et Stratégie*, vol. 5, n°1, mars, p. 165-215
37. ROUSSEAU I (2005), La réorganisation administrative de Pemex : vers une nouvelle gouvernance d'entreprise ?, *Problèmes d'Amérique latine*, Vol. 2, n° 57-58, été-automne, pp.42-64.
38. ROUSSEAU I (2007), A la recherche d'une meilleure gouvernance d'entreprise : *Petrolos Mexicanos (Pemex)*, Les Etudes du CERI, n° 136
39. TOSI, SHEN & GENTRY (2003), Why outsiders on boards can't solve the corporate governance problem?, *Organizational dynamics*, vol. 32, n° 2, pp. 180-192
40. TURKE K. E. (2008), *Governance, systemic foundations and framework*, Springer Heidelberg
41. VERNE J.F. (2006), Le partage équitable de la valeur ajoutée, un facteur de bonne gouvernance, *Revue des Sciences de Gestion*, n° 213, 3
42. WIRTZ P. (2000), L'étude de cas : réflexions méthodologiques pour une meilleure compréhension du rôle de comptabilité financière dans la gouvernance d'entreprise, *Comptabilité, Contrôle, Audit*, n° spécial Décembre, pp. 121-135.