

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET  
POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE EN VUE DE L'OBTENTION DU  
DIPLOME DE MASTER EN SCIENCES DE GESTION

OPTION : FINANCE MONNAIE BANQUE.

THEME :

LE ROLE DE LA GOUVERNANCE DANS  
L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE  
FINANCIERE DE L'ENTREPRISE

Elaboré par :

**Amina HADI**

**Dihia BOUAZIZ**

Encadré par :

**Pr. Rabah BENCHAIB**

Lieu de stage : SONATRACH Direction Générale / Hydra, Alger.

Année universitaire : 2022/2023



**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET  
POPULAIRE**

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

**MEMOIRE DE FIN DE CYCLE EN VUE DE L'OBTENTION DU  
DIPLOME DE MASTER EN SCIENCES DE GESTION**

**OPTION : FINANCE MONNAIE BANQUE.**

**THEME :**

**LE ROLE DE LA GOUVERNANCE DANS  
L'AMELIORATION DE LAPERFORMANCE  
FINANCIERE DE L'ENTREPRISE**

Elaboré par :

**Amina HADI**

**Dihia BOUAZIZ**

Encadré par :

**Pr. Rabah BENCHAIB**

Lieu de stage : SONATRACH Direction Générale / Hydra, Alger.

Année universitaire : 2022/2023

# **A nos chers parents**

# **Remerciements**

*Nous tenons tout d'abord à exprimer notre reconnaissance au bon Dieu le plus puissant pour nous avoir guidés tout au long de cette aventure académique.*

*Nous souhaitons également adresser nos remerciements aux personnes suivantes :*

- *Monsieur Rabah BENCHAIB, notre encadreur, pour son accompagnement précieux. Ses conseils éclairés, son expertise et sa disponibilité ont été indispensables à chaque étape de ce processus.*
- *Notre famille et nos amis, qui ont été d'un soutien inconditionnel. Leur encouragement constant et leur confiance en nous nous ont donné la force nécessaire pour persévérer dans les moments difficiles. Leur présence a été un véritable moteur dans la réalisation de ce mémoire.*
- *Tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à la concrétisation de ce mémoire. Leur collaboration, leurs commentaires et leurs suggestions ont enrichi notre travail et lui ont donné une dimension supplémentaire.*
- *Les membres du jury, pour avoir accepté d'évaluer et de discuter ce travail.*

## **Résumé**

La gouvernance d'entreprise est essentielle de nos jours pour résoudre les problèmes organisationnels et les conflits d'intérêts entre les actionnaires et les dirigeants. Ces conflits peuvent détourner une entreprise de ses objectifs principaux, tels que la pérennité et la maximisation de la création de valeur. Cette étude se concentre sur le groupe Sonatrach et vise à démontrer l'impact des mécanismes de gouvernance sur sa performance financière. Dans le contexte actuel, la performance d'une entreprise ne se limite pas à son existence, mais repose également sur sa durabilité à long terme. Cela nécessite l'utilisation d'outils de mesure de la performance qui permettent de contrôler et de maîtriser efficacement les résultats financiers. Ces outils offrent une vision globale de l'entreprise, en fournissant une compréhension approfondie de ses différents aspects.

**Mots clés :** La gouvernance d'entreprise. Performance financière. Sonatrach SPA

## **Abstract**

Corporate governance is of paramount importance in today's world as it plays a vital role in addressing organizational issues and conflicts of interest between shareholders and executives. These conflicts can divert the company from its core objectives, such as sustainability and value creation maximization. The objective of this study is to demonstrate the impact of governance mechanisms on the financial performance of companies, focusing on the practical case of Sonatrach Group. In the current context, a company's performance goes beyond mere existence and relies on long-term sustainability as well. This requires the use of performance measurement tools that effectively monitor and control financial outcomes. These tools provide a holistic view of the company by offering in-depth understanding of its various aspects.

**Key words :** corporate governance. Financial performance. Sonatrach SPA

## Sommaire

<b>RESUME.....</b>	<b>III</b>
<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>IV</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>V</b>
<b>LISTE DES FIGURES .....</b>	<b>VI</b>
<b>LISTE DES ABREVIATIONS .....</b>	<b>VII</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>A</b>
<b>CHAPITRE 01 : LE CADRE CONCEPTUEL DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ..2</b>	
SECTION 01 : LA GOUVERNANCE : APPARITION ET EVOLUTION, APPROCHES THEORIQUES : .....	3
SECTION 2 : LES MECANISMES DE LA GOVERNANCE D'ENTREPRISE : .....	16
SECTION 03 : LES COMPOSANTES ET LES INDICES DE LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE : .....	22
<b>CHAPITRE 2 : GENERALITES SUR LA PERFORMANCE FINANCIERE DE L'ENTREPRISE .....</b>	<b>31</b>
SECTION 1 : NOTIONS DE BASE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE ET SA RELATION AVEC LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE. ....	32
SECTION 2 : LES INDICATEURS DE MESURE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE .....	45
SECTION 3 : LES OUTILS D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE .....	51
<b>CHAPITRE 03 : LE ROLE DE LA GOUVERNANCE DANS L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE FINANCIERE DE SONATRACH SPA .....</b>	<b>68</b>
SECTION 01 : L'ENTREPRISE SONATRACH : .....	68
SECTION 2 : LA STRUCTURE DE GOUVERNANCE DE SONATRACH : ETAT DE LIEU..	75
SECTION 03 : ETUDE DE CAS .....	83
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>112</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>118</b>
<b>TABLE DES MARIERE.....</b>	<b>120</b>

## Liste des tableaux

<b>N°</b>	<b>Titre de tableau</b>	<b>Page</b>
<b>1</b>	Autres mécanismes de gouvernance d'entreprise	21
<b>2</b>	Les actifs du bilan pour 2019/2020/2021	85
<b>3</b>	Evolution des postes De l'actif	86
<b>4</b>	Passif des bilan 2019, 2020, 2021	88
<b>5</b>	Evolution des postes du passif	89
<b>6</b>	Calcul du FRNG par le haut du bilan	90
<b>7</b>	Calcul du FRNG par le bas de bilan	91
<b>8</b>	Besoin en fond de roulement	92
<b>9</b>	Trésorerie nette	93
<b>10</b>	Comptes de résultats des années 2019, 2020 et 2021	93
<b>11</b>	Ratio de l'autonomie financière	96
<b>12</b>	Ratio de financement permanent	97
<b>13</b>	Ratio de solvabilité générale	98
<b>14</b>	Ratio de rentabilité économique	98
<b>15</b>	Ratio de rentabilité financière	99
<b>16</b>	Ratio de liquidité générale	99
<b>17</b>	Ratio de liquidité restreinte	100
<b>18</b>	Ratio de liquidité immédiate	101

## Liste des figures

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>1</b>	Les composantes de la gouvernance d'entreprise	22
<b>2</b>	Les parties prenantes de la gouvernance	27
<b>3</b>	Représentation graphique Actif de bilan financière de grandes masses de l'année 2019, 2020 et 2021	87
<b>4</b>	Représentation graphique du passif des bilans pour l'année 2019, 2020 et 2021	89
<b>5</b>	Représentation schématique du fonds de roulement net global.	91
<b>6</b>	Evolution du besoin en fonds de roulement	92

## Liste des abréviations

<b>AC</b>	Actif Circulant
<b>ACDI</b>	Agence canadienne de développement international
<b>BFR</b>	Besoin en fonds de roulement
<b>CAF</b>	Capacité d'auto financent
<b>CMPC</b>	Coût moyen pondéré du capital
<b>DCT</b>	Dettes à Court Terme
<b>EBE</b>	Excédent brut d'exploitation
<b>ES</b>	Emplois stables
<b>ESG</b>	Facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance
<b>EVA</b>	Economic Value Added
<b>FR</b>	Fonds de roulement
<b>GE</b>	Gouvernance d'entreprise
<b>IDE</b>	Investissement direct étranger
<b>IP</b>	Indicateur de performance
<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économiques
<b>ONG</b>	Organisations non gouvernementales
<b>ONU</b>	Organisation des Nations Unies
<b>PC</b>	Passif circulant
<b>PNUD</b>	Le Programme des Nations Unies pour le Développement
<b>RD</b>	Ressources durables
<b>RE</b>	Rentabilité économique
<b>RF</b>	Rentabilité financière
<b>ROA</b>	Return On Assets
<b>ROE</b>	Return on equity
<b>SMP</b>	Système de mesure de performance
<b>TN</b>	Trésorerie nette
<b>TSIG</b>	Tableau des Soldes intermédiaires de Gestion
<b>VD</b>	Valeur Disponible
<b>VR</b>	Valeur Réalisable

# **Introduction générale**

# Introduction générale

---

## Introduction générale :

La gouvernance d'entreprise est un concept essentiel dans le monde des affaires, car elle vise à établir un système de règles et de mécanismes permettant de diriger et de contrôler efficacement les entreprises. Une gouvernance solide peut jouer un rôle crucial dans la création de valeur pour les actionnaires, en favorisant la transparence, l'intégrité et la responsabilité au sein de l'entreprise. Par conséquent, de nombreux chercheurs se sont intéressés à l'impact de la gouvernance sur la performance financière des entreprises.

L'objectif de cette recherche est d'analyser comment les mécanismes de gouvernance mis en place au sein de Sonatrach influencent sa performance financière. Nous chercherons à évaluer l'efficacité des structures de gouvernance existantes, telles que le conseil d'administration, les comités spécialisés, les politiques de divulgation d'informations, et leur impact sur les principaux indicateurs financiers de Sonatrach.

En outre, nous aborderons également des questions spécifiques liées à la gouvernance d'entreprise en Algérie. Le pays a connu des réformes significatives dans ce domaine au cours des dernières années, avec l'introduction de nouvelles lois et réglementations visant à renforcer la transparence et la responsabilité des entreprises. Nous analyserons l'application de ces réformes dans le contexte de Sonatrach et évaluerons leur influence sur sa performance financière.

Cette recherche revêt une importance capitale, car elle contribuera à la littérature existante sur la gouvernance d'entreprise en Algérie, en mettant l'accent sur le secteur énergétique. En outre, les résultats obtenus pourront être utiles pour les décideurs politiques, les dirigeants d'entreprises et les investisseurs qui souhaitent comprendre l'impact de la gouvernance sur la performance financière d'une entreprise publique stratégique telle que Sonatrach.

### 1. Problématique de recherche :

La problématique sur laquelle se base notre recherche, et qui balise notre travail, est la suivante :

**Quel est le rôle de la gouvernance d'entreprise dans la performance financière de l'entreprise Sonatrach ?**

### 2. Questions secondaires :

De la problématique préalablement posée, découle les sous-questions suivantes :

## Introduction générale

---

**Première question :** Quels sont les mécanismes de gouvernance mis en place chez Sonatrach qui peuvent contribuer à améliorer sa performance financière ?

**Deuxième question :** Quels sont les indicateurs de performance financière les plus pertinents pour évaluer l'impact de la gouvernance sur la performance ?

**Troisième question :** Quels sont les liens de causalité entre les pratiques de gouvernance et la performance financière de l'entreprise Sonatrach ?

### 3. Les hypothèses :

Comme réponse à la problématique et aux questions secondaires posées, on suggère les hypothèses suivantes :

**Hypothèse principale :** la gouvernance d'entreprise joue un rôle crucial dans la performance financière des entreprises.

**Première hypothèse secondaire :** Les mécanismes de gouvernance tels que la structure du conseil d'administration, les comités spécialisés jouent un rôle clé dans l'amélioration de la performance financière de Sonatrach.

**Deuxième hypothèse secondaire :** les indicateurs de performance financière les plus pertinents pour évaluer l'impact de la gouvernance sur la performance financière de Sonatrach peuvent inclure : ratio de la rentabilité financière - Ratio de liquidité- Ratio d'endettement.

**Troisième hypothèse secondaire :** La divulgation d'informations financières complètes et transparentes influence positivement la performance financière. De plus, les mécanismes de contrôle et de responsabilité au sein de Sonatrach sont importants pour assurer une gouvernance efficace.

### 4. Les motifs du choix du thème :

Le choix du thème "Le rôle de la gouvernance sur la performance financière de l'entreprise" est motivé par l'importance croissante de la gouvernance d'entreprise dans le contexte économique actuel. Il s'agit d'un domaine de recherche pertinent qui peut fournir des connaissances précieuses pour les praticiens et les décideurs en matière de gouvernance d'entreprise. De plus, étudier l'impact de la gouvernance sur la performance financière peut

## Introduction générale

---

contribuer à identifier les meilleures pratiques de gouvernance et à recommander des mesures d'amélioration pour les entreprises souhaitant renforcer leur performance financière.

### 5. Les objectifs de la recherche :

Cette recherche a été faite dans le but de :

- Comprendre les concepts de la gouvernance d'entreprise et de la performance financière.
- Examiner les relations entre les composantes de la gouvernance et la performance financière.
- Comprendre les mécanismes et les pratiques de gouvernance qui favorisent une meilleure performance financière.
- Évaluer les indicateurs de mesure de la performance financière.
- Analyser l'impact de la gouvernance d'entreprise sur la performance financière.

### 6. La méthodologie de la recherche :

Afin de répondre à notre problématique, de confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous allons adopter, dans le cadre de ce travail de recherche, une approche descriptive analytique en faisant une étude de cas, combinant des méthodes quantitatives et qualitatives. Cette méthodologie nous permet de mesurer objectivement la performance financière de Sonatrach à partir de données financières, tout en explorant les dimensions qualitatives liées à la gouvernance de l'entreprise grâce à des entretiens semi-directifs avec les dirigeants.

### 7. Les recherches antérieures :

- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). **Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure.** Journal of Financial Economics, Vol 3, N°4.

Cette étude classique théorise les problèmes d'agence entre les actionnaires et les dirigeants des entreprises. Elle examine comment la structure de propriété et les mécanismes de gouvernance peuvent influencer la performance de l'entreprise en réduisant les conflits d'intérêts entre les parties prenantes.

- Yermack, D. (1996). **Higher market évaluation of companies with a small board of directors.** Journal of Financial Economics, 40(2).

Cette étude examine comment la taille du conseil d'administration affecte la valeur de marché des entreprises. Les résultats suggèrent qu'une réduction de la taille du conseil est

## Introduction générale

---

associée à une valorisation plus élevée, ce qui indique que les entreprises avec des conseils plus restreints peuvent être perçues comme plus efficaces et mieux gérées.

- Dalton, D. R., Daily, C. M., Johnson, J. L., & Ellstrand, A. E. (1999). **Number of directors and financial performance**: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 42(6)  
Cette étude réalise une méta-analyse des recherches existantes sur la relation entre le nombre de membres du conseil d'administration et la performance financière. Les résultats indiquent qu'il n'y a pas de relation linéaire claire entre ces deux variables, soulignant ainsi l'importance d'autres facteurs de gouvernance.

### 8. Plan de travail :

Cette étude se décline sous trois chapitres :

- Dans **le premier chapitre**, nous abordons le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise. Nous examinons l'apparition et l'évolution de la gouvernance, ainsi que les approches théoriques qui l'ont influencée. Nous explorons les mécanismes clés de la gouvernance d'entreprise et les composantes qui la composent, tout en soulignant l'importance des indices pour évaluer la qualité de la gouvernance. Ce chapitre jette les bases pour comprendre comment la gouvernance d'entreprise fonctionne et son impact sur les organisations
- Dans **le deuxième chapitre**, nous nous penchons sur la performance financière des entreprises. Nous examinons les notions de base de la performance financière et son lien avec la gouvernance d'entreprise. Nous explorons les indicateurs utilisés pour mesurer la performance financière et les outils d'évaluation utilisés. Ce chapitre met en évidence l'importance de la performance financière et fournit une base de compréhension pour les discussions ultérieures sur le rôle de la gouvernance dans l'amélioration de la performance financière.
- Dans **le troisième chapitre**, nous examinons spécifiquement le rôle de la gouvernance dans l'amélioration de la performance financière. Nous prenons l'exemple de l'entreprise Sonatrach pour analyser sa prestation, son système de gouvernance et l'impact de ce système sur sa performance financière. Nous enquêtons sur la relation entre la gouvernance et la performance financière chez Sonatrach, en soulignant les mécanismes et les pratiques qui ont contribué à améliorer ou entraver la performance financière de l'entreprise. Ce chapitre met en évidence l'importance d'une bonne gouvernance pour atteindre de solides résultats financiers.

**CHAPITRE 01 : LE CADRE  
CONCEPTUEL DE LA  
GOUVERNANCE  
D'ENTREPRISE**

# Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

---

## Introduction du premier chapitre

La gouvernance des entreprises, sujet de plus en plus débattu, que ce soit dans la sphère économique et financière en général, qu'au sein des entreprises en particulier. L'intérêt porté à la gouvernance de l'entreprise n'est pas neuf et remonte aux travaux fondateurs de Berle et Means publiés en 1932, qui s'intéressaient déjà à l'époque à la séparation entre la propriété et le contrôle de la firme, principe fondamental de toutes les théories consacrées à la gouvernance des entreprises. Tout au long du XXe siècle, des auteurs scientifiques ont consacré leurs recherches à l'analyse des systèmes et mécanismes de gouvernance, sous la lanterne de la théorie de l'agence qui oppose dirigeants et propriétaires.

Au cours de ce chapitre on va mettre en place le cadre théorique nécessaire à la bonne compréhension des concepts de la gouvernance d'entreprise. Tout d'abord, Nous allons traiter dans la première section le terme de gouvernance d'entreprise selon son étymologie et historique, mais aussi à travers les différentes visions que nous avons pu rencontrer dans la littérature scientifique. Nous nous intéresserons ensuite à l'histoire de l'apparition et de l'évolution de la gouvernance au fil des siècles ainsi qu'aux grandes théories développées par les grands courants de la pensée moderne sur le sujet. Puis, dans un second lieu à travers la deuxième section, nous abordons les différents mécanismes de la gouvernance de l'entreprise et dans la troisième section, ces composantes et les indices cette derrière.

# Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

---

## Section 01 : La gouvernance : apparition et évolution, approches théoriques :

Cette section s'attachera à mettre en avant les principaux concepts théoriques relatifs à la gouvernance des entreprises : sa définition, l'historique de son développement, ses différents pouvoirs, les grandes théories fondatrices du gouvernement d'entreprise et ses principes.

### 1. La gouvernance d'un point de vue historique :

Le terme GE existait depuis des siècles mais son exploitation à grande échelle n'a véritablement pris forme que ces dernières décennies. La GE peut être examinée à travers différentes perspectives offertes par les sciences humaines. Par conséquent, pour comprendre l'émergence et la progression de la GE, une étude approfondie de l'histoire économique est indispensable.

#### 1.1 Etymologie de la gouvernance et son apparition et évolution :

Le mot "gouvernance" a fait son apparition en français au 15<sup>ème</sup> siècle, puis a été adopté en anglais sans altération de sens, et ce n'est qu'au début des années 1990 que le mot "gouvernance" renaît vraiment, moment à partir duquel sa popularité s'est accrue.

##### 1.1.1 Etymologie de la gouvernance :

Le terme de « gouvernance » tire ses origines du verbe grec *kubernân* qui signifie « *Piloter un navire ou un char* ».

Selon S.N Gueye (2007)<sup>1</sup>, Platon est le premier à avoir utilisé une métaphore pour décrire l'action de gouverner les hommes, qui a donné naissance au verbe latin "gubernare" et à ses dérivés, tels que "gubernantia". Ces termes ont ensuite été adoptés dans différentes langues et ont engendré de nombreux autres termes. Au XIII<sup>ème</sup> siècle, le mot "gouvernance" est apparu en français médiéval pour décrire la direction des "bailliages", qui étaient des entités territoriales en France avant la Révolution.

---

<sup>1</sup> ToupaneTino Raphaël, Article « la gouvernance : évolution, approche théoriques et critiques du concept », France, 2009, P : 97.)

# Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

---

## 1.1.1.1 L'apparition et l'évolution de la gouvernance :

La notion de gouvernance remonte à une période très lointaine comme en témoigne son apparition dans l'œuvre d'Aristote où il décrit la bonne gouvernance dans un État dirigé par un gouverneur éthique et juste.<sup>2</sup>

En ancien français, "gouvernance" a d'abord été utilisé au 13<sup>e</sup> siècle comme équivalent de "gouvernement" (art ou manière de gouverner) puis, À partir de 1478, il a également été utilisé pour désigner des territoires avec un statut administratif particulier, puis pour désigner la fonction de gouvernante en 1679. Au 14<sup>ème</sup> siècle, le terme a été introduit dans la langue anglaise sous la forme de "governance" (action ou manière de gouverner)<sup>3</sup>.

Le début des années 90 marque une autre étape de la gouvernance avec la création de la commission sur la Gouvernance Mondiale sous l'égide de W. Brandt suite à la Conférence de Rio<sup>4</sup> au cours de la même décennie, la gouvernance a connu une impulsion majeure suite à l'utilisation pour la première fois de ce concept par une institution internationale de premier plan telle que la banque mondiale. Cette dernière a établi une corrélation entre la qualité du système de gouvernance d'un pays et sa capacité à favoriser un développement économique et social durable.<sup>5</sup>

Cependant, la dernière décennie a été marquée par un renouveau de la « corporate governance»<sup>6</sup> puisque le monde entier était troublé par une vague importante de crises économiques et de faillites d'entreprises de grande envergure telles qu'ENRON, WorldCom et Vivendi., etc.

## 1.2 Définition :

Le dictionnaire Larousse nous propose cette définition du terme gouvernance : « Gouvernance Action de gouverner ; manière de le faire ».

Les auteurs discutent du concept ambigu de gouvernance et de sa polyvalence. Gaudin le relie à la transformation des relations entre économie et politique. Hamel et Jouve le considèrent

---

<sup>2</sup> COMMISSION EUROPÉENNE POUR LA DÉMOCRATIE PAR LE DROIT, BILAN SUR LES NOTIONS DE « BONNE GOUVERNANCE » ET DE « BONNE ADMINISTRATION », Etude n°470, Strasbourg, 9 mars 2011, P : 3

<sup>3</sup>Robert Joumard. Le concept de gouvernance. 2009, p.52

<sup>4</sup>ToupaneTino Raphaël, Article « *la gouvernance : évolution, approche théoriques et critiques du concept* », France, 2009, P : 97.)

<sup>5</sup> COMMISSION EUROPÉENNE POUR LA DÉMOCRATIE PAR LE DROIT, BILAN SUR LES NOTIONS DE « BONNE GOUVERNANCE » ET DE « BONNE ADMINISTRATION », Etude n°470, Strasbourg, 9 mars 2011, P : 3.

<sup>6</sup> ToupaneTino Raphaël : Op.cit. .p : 99

## Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

---

comme une remise en question de la gouvernabilité des sociétés démocratiques traditionnelles dirigées par une autorité décisionnelle centrale unique. Mais pour Lamy, la gouvernance renvoie plus simplement à l'utopie du « gouvernement sans les gouvernants »<sup>7</sup>.

Guy Hermet propose de définir la gouvernance, de manière très large, comme « l'ensemble des procédures institutionnelles, des rapports de pouvoir et des modes de gestion publics ou privés formels aussi bien qu'informels qui régissent notamment l'action politique réelle. Cette perspective postule que les instances politiques reconnues comme le sont l'Etat ou les organisations intergouvernementales ne détiennent pas le monopole de la conduite des affaires publiques ; au-delà même, elle pose que, dans des sociétés de plus en plus complexes et fragmentées sur le plan spatial aussi bien que sectoriel et culturel, des mécanismes de pouvoir privés ou associatifs échappant à des institutions peuvent combler les carences de l'exercice vertical de l'autorité. »<sup>8</sup>.

Cependant, la plupart des organismes régionaux et mondiaux, eux aussi, ont traité le concept de gouvernance<sup>9</sup> :

**La Banque mondiale** offre une définition large de ce concept : « Nous définissons la gouvernance comme étant l'ensemble des traditions et institutions par lesquelles le pouvoir s'exerce dans un pays avec pour objectif le bien de tous ».

**La Commission européenne**, quant à elle offre une définition adaptée au contexte de développement européen : « La notion de "gouvernance" désigne les règles, les processus et les comportements qui influent sur l'exercice des pouvoirs au niveau européen, particulièrement du point de vue de l'ouverture, de la participation, de la responsabilité, de l'efficacité et de la cohérence ».

Le Programme des Nations Unies pour le Développement (**PNUD**), agissant au nom de l'Organisation des Nations Unies (**ONU**), propose une définition de la gouvernance qui est pertinente pour les contextes internationaux actuels. Pour cet organe « governance can be seen as the exercise of economic, political and administrative authority to manage a country's affairs at all levels. It comprises the mechanisms, processus and institutions through which citizens and groups

---

<sup>7</sup> Isabelle Lacroix et Pier-Olivier St-Arnaud «*La gouvernance : tenter une définition* », vol. IV, Numéro 3, Automne 2012.

<sup>8</sup> Gianfaldoni Patrick et autre « La gouvernance partenariale des Banques coopératives françaises », Centre D'Economie et de Finances Internationales, France, Mars 2008, P : 8

<sup>9</sup> Isabelle Lacroix et Pier-Olivier St-Arnaud : Op.cit. p : 23

## Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

---

articulate their interests, exercise their legal rights, meet their obligations and mediate their differences ». Ce qui veut dire : l'exercice de l'autorité politique, économique et administrative pour la gestion des affaires nationales à tous les niveaux.

L'Agence canadienne de développement international (**ACDI**) propose une définition de la gouvernance qui met en avant certaines composantes : « La gouvernance englobe les valeurs, les règles, les institutions et les processus grâce auxquels des particuliers et des organisations tentent d'atteindre des objectifs communs, de prendre des décisions, d'instaurer l'autorité et la légitimité, et d'exercer des pouvoirs ».

Ces derniers temps, le terme "gouvernance" est de plus en plus utilisé pour décrire la prise de décision et la mise en œuvre des décisions dans divers cadres, y compris la gouvernance d'entreprise, ainsi que la gouvernance internationale, nationale et locale<sup>10</sup>. Dans ce qui suit, on va essayer de traiter en profondeur la gouvernance dite d'entreprise.

### 1.3 Le concept de gouvernance d'entreprise :

Le concept de gouvernance d'entreprise est un sujet important dans le monde des affaires depuis de nombreuses années. Il a été introduit pour la première fois par Berle et Means en 1932<sup>11</sup>. En 1937, Ronald Coase a utilisé le terme "gouvernance" dans un article intitulé "The nature of the firm" puis dans les années 1970, d'autres économistes ont commencé à définir la gouvernance comme étant la mise en place de mécanismes internes visant à coordonner les activités et à réduire les coûts de transaction associés au marché.<sup>12</sup>

#### 1.3.1 Définition de la gouvernance d'entreprise :

Afin de mieux comprendre le sens de la gouvernance d'entreprise, il est important de rappeler certaines définitions considérées comme essentielles. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, il n'y a pas de définition unique de la gouvernance d'entreprise, mais plutôt plusieurs définitions proposées par différents experts.

**Charreaux (1997)** la définit ainsi : « ...le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les

---

<sup>10</sup>COMMISSION EUROPÉENNE POUR LA DÉMOCRATIE PAR LE DROIT Op.cit., p : 3

<sup>11</sup>ToupaneTino Raphaël, Op.cit. , P : 97

<sup>12</sup> Jacqueline Dionne-Proulx, Gilbert Larochelle, Article « *Éthique et gouvernance d'entreprise* », *Management & Avenir* 2010/2 (n° 32), p : 37.

## Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

---

décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ». La gouvernance d'entreprise est donc orientée vers la régulation du comportement des dirigeants, en vue d'améliorer l'efficacité et d'établir des "règles du jeu managérial", comme l'a décrit Charreaux<sup>13</sup>.

**Pour Frédéric Parrat** : définit la gouvernance d'entreprise comme le système de direction et de contrôle des entreprises. Selon lui, les dirigeants qui respectent les principes de gouvernance peuvent être appelés "gouverneurs d'entreprises". Il souligne que dans de nombreux pays occidentaux, les entreprises qui étaient dirigées de manière opaque, pyramidale et hiérarchique évoluent vers une gouvernance plus transparente et consensuelle. Parrat estime que l'entreprise ne doit plus simplement être dirigée, mais bien gouvernée de manière optimale. Il apparaît de cette définition que Parrat sous-entend par « gouverner » la meilleure manière de diriger une entreprise.

14

**Pour P.Y. GOMEZ** : « Le gouvernement (ou gouvernance) de l'entreprise est un ensemble de dispositions légales, réglementaires ou pratiques qui délimite l'étendue du pouvoir et des responsabilités de ceux qui sont chargés d'orienter durablement l'entreprise. Orienter l'entreprise signifie prendre et contrôler les décisions qui ont un effet déterminant sur sa pérennité et donc sa performance durable »<sup>15</sup>.

**D'autre part, PEREZ. R**, nous livre une définition plus riche de la gouvernance d'entreprise qui est conçue comme : « le dispositif institutionnel et comportemental régissant les relations entre les dirigeants d'une entreprise plus largement, d'une organisationnelle et les parties concernées par le devenir de ladite organisation, en premier lieu celles qui détiennent des « droits légitimes » sur celle-ci<sup>16</sup>.

**L'OCDE (2004)** propose une acception élargie plus sociétale, en définissant le gouvernement d'entreprise comme une « référence aux relations entre la direction de l'entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Il détermine également la structure

---

<sup>13</sup> Ibid., p : 38

<sup>14</sup> Aziez Lamia, « le conseil d'administration : portée et limites de son influence sur la gouvernance des entreprises publiques économique algériennes », thèse de doctorat en sciences de gestion : spécialité management, université d'Alger, 2016

<sup>15</sup> GOMEZ Pierre-Yves, Référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprises françaises, Rapport au conseil d'administration de MiddleNext, Cahier n°2, France, Mars 2009, P : 15

<sup>16</sup> Pérez Roland : « la gouvernance de l'entreprise », Editions la découverte, Paris, 2003

## Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

---

par laquelle sont définis les objectifs de l'entreprise ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer la surveillance des résultats obtenus »<sup>17</sup>.

On peut en conclure que la gouvernance d'entreprise englobe toutes les mesures, organes de décision, règles, qui garantissent le bon fonctionnement et le contrôle d'une entreprise. Ces éléments sont élaborés et décidés en négociation constante entre les différents acteurs ayant un certain pouvoir au sein de l'entreprise.

### 1.3.2 Principales théories fondatrices de la GE :

La dissociation entre la propriété et la gestion des entreprises a suscité l'intérêt de diverses théories qui se sont penchées sur cette problématique sous des angles spécifiques, cherchant à mettre en lumière les particularités de l'émergence de nouvelles structures d'entreprises. Ces cadres théoriques s'articulent autour de la théorie des droits de propriété, la théorie de l'agence, et celle de l'enracinement.<sup>18</sup>

#### 1.3.2.1 La théorie des droits de propriété :

Les théoriciens des droits de propriété ont cherché à comprendre le fonctionnement interne des organisations en s'appuyant sur le concept même de droit de propriété. Cette théorie vise à comprendre l'impact des différents types de droits de propriété sur les différents systèmes économiques.<sup>19</sup>

La théorie économique des droits de propriété postule que les transactions économiques ne se concentrent pas sur les objets physiques eux-mêmes, mais plutôt sur l'échange de droits de propriété relatifs à ces objets. Chaque transaction économique implique l'échange de deux ensembles de droits portant sur les ressources échangées. Un droit de propriété est défini comme étant un droit validé socialement qui permet de choisir comment utiliser un bien économique. Classiquement.<sup>20</sup>

Pour définir plus précisément les droits de propriété, il convient de distinguer deux aspects le droit au rendement résiduel et le droit de contrôle. Le droit au rendement résiduel est le droit du

---

<sup>17</sup> Aziez Lamia, Op.cit.

<sup>18</sup> MENASRIA Nabil. « La gouvernance des entreprises à travers le cas de l'autorité de régulation de la poste et des télécommunications (ARPT). Revue économie et management. Université de Bejaia. 07Avril/2008

<sup>19</sup> Mimouni Yassine, *le développement des PME et la bonne gouvernance*, Thèse de Magister en gouvernance d'entreprises, Université Abou-Bakr BELKAÏD – Tlemcen, 2011

<sup>20</sup> [http://fabrice.rochelandet.free.fr/ecodroit\\_chapitre1.pdf](http://fabrice.rochelandet.free.fr/ecodroit_chapitre1.pdf) (consulté le 28/03/2023 à 15h:04)

## Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

---

propriétaire de l'entreprise, tel que l'actionnaire ; il détient le droit au rendement résultant de la production (**fructus**) ainsi le droit de céder définitivement à un tiers la ressource (**l'abusus**). Le droit de contrôle résiduel est le droit du gestionnaire de l'entreprise de prendre des décisions sur l'utilisation de l'actif (**l'usus**) avec pour seule limite les spécifications légales ou contractuelles. Cependant, lorsque l'entreprise est gérée par un manager salarié, ses choix ne sont pas toujours optimaux pour les actionnaires. Par conséquent, ces derniers doivent évaluer les différences entre les choix du manager et leurs propres préférences, et réfléchir aux moyens d'encourager le manager à prendre des décisions optimales du point de vue des actionnaires<sup>21</sup> .

Les théoriciens de la firme se sont rendu compte que la division des droits de propriété en fructus et abusus pour le propriétaire et en usus pour le manager au sein de l'entreprise est à l'origine de conflits d'intérêts. Cette séparation entre la fonction de décision et celle de propriété engendre des conflits en raison de la divergence d'intérêts entre le propriétaire et le manager<sup>22</sup>.

### 1.3.2.2 La théorie de l'agence :

La théorie de l'agence est largement utilisée par les économistes pour résoudre les problèmes de gouvernance. Celle-ci étudie toute relation d'agence définie comme « un contrat par lequel une ou plusieurs personnes, appelées le principal, engage une autre personne, appelée l'agent, pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent » (Jensen et Meckling, 1976)<sup>23</sup>.

En présence d'une information imparfaite et asymétrique, où l'une des parties détient plus d'informations que l'autre, les relations d'agence peuvent conduire à des problèmes d'agence. Cela peut ouvrir la voie à des comportements opportunistes qui compromettent la relation entre les parties concernées.

On peut analytiquement séparer les problèmes d'opportunisme avant et après la passation du contrat. Avant la signature du contrat, il s'agit de s'assurer de la sélection du « bon » salarié pour

---

<sup>21</sup> <http://science-economique.blogspot.com/2009/05/la-theorie-des-droits-de-proprieete.html> ((consulté le 28/03/2023 à 15h:57)

<sup>22</sup> MENASRIA Nabil, Op.cit. , p : 333

<sup>23</sup> Bouba-Olga, Olivier : « *Gouvernance d'entreprise : élargir la problématique* », Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales, p : 70

## Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

---

éviter les problèmes de sélection adverse. Après la signature du contrat, il s'agit de s'assurer que le salarié respecte les termes du contrat pour éviter les problèmes d'aléa moral.<sup>24</sup>.

La théorie de l'agence est fondée sur deux hypothèses comportementales. La première suppose que les individus cherchent à maximiser leur utilité, tandis que la deuxième suppose qu'ils peuvent tirer parti de l'incomplétude des contrats (Charreaux, Couret, Joffre et al. 1987). Selon cette théorie, les dirigeants sont des agents des actionnaires au sein de l'entreprise et sont censés gérer l'entreprise dans l'intérêt des actionnaires (Jensen et Meckling, 1976). Toutefois, les dirigeants et les actionnaires ont des fonctions d'utilité différentes et agissent de manière à maximiser leur propre utilité<sup>25</sup>.

Les conflits d'intérêts infligent souvent des coûts appelés par les chercheurs « coûts d'agence», Il convient de noter que ces coûts sont supportés par les deux parties impliquées, à savoir le principal qui cherche à exercer un contrôle et l'agent qui est contractuellement tenu de rendre compte. Cette théorie a été développée par Jensen et Meckling en 1976, il est possible de décrire le contenu de ces coûts<sup>26</sup> :

- **Les coûts de surveillance** (Monitoring expenditure) Il s'agit de coûts que le principal doit supporter afin de vérifier si les décisions prises par l'agent sont alignées avec ses propres intérêts. Parmi ces coûts, on peut inclure les honoraires des commissaires aux comptes ainsi que les audits effectués par les actionnaires.
- **Les coûts de dédouanement** (Bonding expenditure) Ce sont des coûts encourus par le gestionnaire pour démontrer sa "bonne foi" envers le principal. Des exemples de tels coûts peuvent inclure les dépenses de publicité ainsi que la préparation et la publication d'un rapport annuel.
- **La perte résiduelle** (Residual loss) désigne la perte d'utilité subie par le principal en raison de la divergence d'intérêts avec l'agent.

---

<sup>24</sup> Ibid. p : 71

<sup>25</sup> David Carassus, Nathalie Gardes : « *Audit légal et gouvernance d'entreprise : une lecture théorique de leurs relations* ». Colloque de l'IAAER, 2005, Bordeaux, France.

<sup>26</sup> Louizini Amir, Thèse : « *Les déterminants d'une « Bonne Gouvernance » et la performance des entreprises Françaises : Études empiriques* », Université Jean Moulin Lyon 3 Université de Sfax École doctorale : Sciences économique et de gestion, 13 Avril 2011, p : 25-26

# Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

---

## Les limites de la théorie d'agence :

Selon la théorie de l'agence, il n'existe pas de principe hiérarchique fondamental sur lequel repose toute entreprise capitaliste. Cette conception entraîne un désaccord entre la théorie et la réalité.<sup>27</sup> :

- Les couts d'agence ne peuvent être optimaux car ils sont destinés à être contestés par les parties prenantes lorsqu'elles prennent conscience qu'il existe des formes concurrentes supérieures.
- La firme est réduite à des relations interindividuelles ce qui a conduit à une dilution complète de la notion même de la firme.
- La notion de conflit ne doit pas être prise dans un sens agressif comme la pris la théorie d'agence. Le fait que les intérêts ne coïncident pas dans une relation ne signifie pas pour autant qu'un des acteurs cherche à exploiter l'autre partie.
- La minimisation des couts d'agence peut être non applicable soit parce que les contractants ne peuvent pas être informés soit ces parties ne cherchent pas même à s'informer e raison de couts de l'information.

### 1.3.2.3 La théorie de l'enracinement :

La prise de conscience par les dirigeants qu'ils peuvent être démis de leurs fonctions en cas de mauvaise performance les pousse à mettre en place des stratégies visant à contrer les mécanismes de contrôle qui pèsent sur eux ou à les rendre excessivement coûteux<sup>28</sup>

La théorie de l'enracinement vise justement à identifier les mécanismes dont peuvent se saisir les managers pour renforcer leur position au sein de l'entreprise. Ces fondateurs mettent en lumière la capacité des dirigeants à contourner les mécanismes de contrôle édictés par la théorie de l'agence, notamment en manipulant les informations communiquées aux actionnaires ou en développant des relations informelles avec des acteurs internes ou externes à l'entreprise. Par ailleurs, les dirigeants investissent dans des domaines où leur expertise leur confère un avantage comparatif par rapport à leurs concurrents<sup>29</sup>.

---

<sup>27</sup> Benahmed Rim : « la gouvernance d'entreprise et la performance », mémoire pour l'obtention d'un magister en management, Université Abou-Bakr BELKAÏD – Tlemcen, 2008

<sup>28</sup> MENASRIA Nabil, Op.cit., p : 334

<sup>29</sup> Ibid, p : 335

## Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

La stratégie d'enracinement consiste à permettre au dirigeant de se libérer autant que possible du contrôle exercé par les actionnaires, en vue de maintenir sa position, d'accroître sa marge de manœuvre et, si possible, de maximiser ses bénéfices.

Plusieurs stratégies d'enracinement sont possibles. Parmi les principales, on recense<sup>30</sup> :

- **La stratégie idiosyncrasique** : vise à convaincre les actionnaires que le remplacement du dirigeant serait préjudiciable à leurs intérêts financiers. Face à cette menace de perte de valeur, ils renoncent à destituer le dirigeant en question.
- **La stratégie de désinformation** : Les dirigeants investissent dans des projets pour lesquels ils détiennent une expertise unique, ce qui crée une asymétrie d'information dissuadant les concurrents potentiels de les défier, car ces derniers ne disposent pas des mêmes connaissances sur les enjeux en présence.
- **La stratégie relationnelle** : Cette méthode consiste à établir des relations étroites avec ses collaborateurs en les traitant avec bienveillance, de manière à ce qu'ils soient incités à soutenir le maintien de l'équipe dirigeante en place. Ce maillage relationnel peut également s'étendre aux administrateurs, aux actionnaires, et ainsi de suite.

### 1.3.3 Pouvoirs de la gouvernance :

Selon Gomez (Gomez, 2009), quelle que soit l'organisation, trois pouvoirs sont impliqués dans sa gouvernance. L'articulation entre trois types de pouvoir (souverain, exécutif et surveillance) définit la manière dont une organisation est gouvernée<sup>31</sup>:



Source : Code de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes et petites

<sup>30</sup> <https://carriere.ooreka.fr/astuce/voir/640765/theorie-de-l-enracinement> (consulté le 28/03/2023 à 17h:09)

<sup>31</sup> Amel Yalaoui : « Les meilleures pratiques de gouvernance dans un milieu de diversité » Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, Université du Québec à Montréal, 2012

## Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

---

### 1.3.3.1 Le pouvoir exécutif

Selon Gomez (2009), le dirigeant est l'élément clé de toute gouvernance. Il a pour mission de fixer la stratégie de l'entreprise, d'assurer son unité et son efficacité, et de maintenir les liens avec les parties prenantes.

### 1.3.3.2 Le pouvoir de surveillance

Le conseil d'administration a pour fonction la surveillance et le contrôle de la fonction exécutive. Le conseil a pour rôle d'anticiper et de prévenir tout écart de la part des dirigeants en instaurant des mécanismes de contrôle afin d'aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires.

### 1.3.3.3 Le pouvoir souverain

Les actionnaires détiennent le pouvoir souverain et sont responsables de la pérennité de l'entreprise. La continuité de l'entreprise est liée à la performance durable, qui ne se limite pas seulement à la réalisation d'un bénéfice suffisant pour maintenir l'activité, mais qui garantit également des conditions de profit permettant à la performance de se maintenir dans la durée, Gomez (2009).

### 1.3.4 Principes de bonne gouvernance :

Plusieurs auteurs ont traité les principes de bonne gouvernance telle que « OCDE » dans un rapport publié en 1999, le code Belge de GE, Comité de Bâle sur le contrôle bancaire.

A l'origine, les principes de gouvernement d'entreprise proposaient une meilleure visibilité de l'entreprise et une meilleure implication des associés ou actionnaires dans la vie sociale. En effet, les rapports, puis les textes normatifs qui s'en sont inspirés, traitaient principalement de la transparence de l'information financière et du contrôle de la direction par un encadrement du rôle mais également du fonctionnement des organes de gestion et de direction de l'entreprise<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> Matthieu Vincent et autres : « Origines et principes du gouvernement d'entreprise » Dossier Corporate Governance JOURNAL DES SOCIÉTÉS, N°63 Mars 2009, P : 19

## Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

---

**Principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE et du G20<sup>33</sup>** : Ces principes contiennent des orientations prenant la forme de recommandations et d'annotations :

**1. La mise en place d'un régime de gouvernance d'entreprise efficace :**

« Le régime de gouvernance d'entreprise devrait concourir à la transparence et à l'équité des marchés ainsi qu'à l'efficacité de l'affectation des ressources. Il devrait être compatible avec l'état de droit et garantir une surveillance et une mise en application efficaces »

**2. Droits et traitement équitable des actionnaires et principales fonctions des détenteurs du capital :**

« Un régime de gouvernance d'entreprise doit protéger les droits des actionnaires et faciliter leur exercice, et 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. »

**3. Investisseurs institutionnels, marchés boursiers et autres intermédiaires :** « Un régime de gouvernance d'entreprise doit instituer des incitations saines tout au long de la chaîne d'investissement et faire en sorte que le fonctionnement des marchés boursiers soit de nature à contribuer à la bonne gouvernance des entreprises. »

**4. Rôle des différentes parties prenantes dans la gouvernance d'entreprise :** « Un régime de gouvernance 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 »

**5. Transparence et diffusion de l'information :**

« « Un régime de gouvernance d'entreprise doit garantir la diffusion en temps opportun d'informations exactes sur tous les sujets significatifs concernant

---

<sup>33</sup> Organisation de coopération et de développement économiques : « Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE » Rapport, Septembre 2015

## Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

---

l'entreprise, notamment la situation financière, les résultats, l'actionnariat et la gouvernance de cette entreprise »

### 6. Responsabilités du conseil d'administration :

« Un régime de gouvernance 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 du conseil d'administration vis-à-vis de la société et de ses actionnaires ».

# Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

---

## Section 2 : les mécanismes de la gouvernance d'entreprise :

Les théoriciens estiment que les mécanismes de gouvernance ont pour objectif de superviser la gestion des entreprises dans le but de limiter les conflits d'intérêts entre les dirigeants et les actionnaires, tout en empêchant ces derniers de s'enraciner.

Nous allons présenter dans cette deuxième section les mécanismes interne et externe de la Gouvernance d'entreprise :

### 1 Les mécanismes internes de la gouvernance d'entreprise :

L'amélioration des mécanismes de surveillance internes vise à assurer les droits des actionnaires et à réduire leur risque de perdre leur investissement dans l'entreprise Finet (2005), Si ces mécanismes parviennent à remplir efficacement leur mission de surveillance et de protection des avoirs des actionnaires, le risque de perte pour les investisseurs diminue, ce qui entraîne une baisse de la prime de risque exigée par ces derniers.

Il existe plusieurs mécanismes internes de la gouvernance d'entreprise qui sont :

#### 1.1 Les mécanismes de contrôle des dirigeants par les actionnaires :

Les actionnaires mandatent les dirigeants pour gérer au mieux les fonds qui leur sont confiés, Cependant, ils craignent que les gestionnaires, qui occupent une position centrale au sein de l'entreprise, puissent parfois gérer les affaires de manière qui ne correspond pas aux intérêts des actionnaires, en détournant des richesses à leur propre profit ou en adoptant des stratégies opportunistes. Cela donne naissance à des problèmes de convergence entre ces deux acteurs qui vont influencer le fonctionnement et la performance de la firme de façon négative. Étant donné ce risque, il est donc devenu nécessaire de trouver des moyens de protéger les investisseurs contre les comportements opportunistes des dirigeants<sup>34</sup> Parmi ces mécanismes, on compte : l'assemblée générale, le conseil d'administration, le commissaire aux comptes et les systèmes de rémunération et d'incitation des dirigeants.

##### 1.1.1 L'assemblée générale :

L'assemblée générale des actionnaires, qui peut être ordinaire ou annuelle, se réunit au moins une fois par an et rassemble tous les actionnaires d'une société. C'est le moment privilégié pour informer les propriétaires de l'entreprise sur sa situation.

---

<sup>34</sup> Aziez Lamia, Op.cit. p : 30

## Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

---

Pour Ebondon, les attributions du conseil d'administration peuvent être classées en quatre groupes<sup>35</sup> :

- Elle nomme et /ou révoque les administrations ou les membres du conseil de surveillance ;
- Elle statue après approbation des comptes, sur la répartition des bénéfices ;
- Elle ne participe pas, en principe, à l'administration de la société.

Cette assemblée a pour objet l'examen des comptes annuels, du rapport des administrateurs et du rapport du commissaire (ou du réviseur d'entreprise).

Après l'adoption du bilan, l'assemblée générale se prononce pour un vote spécial sur la décharge des administrateurs et des commissaires pour l'exercice écoulé.

### 1.1.2 Le conseil d'administration :

Pour Williamson (1985) le conseil d'administration constitue un mécanisme organisationnel qui vise à assurer la sécurité des transactions, notamment entre l'entreprise et ses actionnaires, qui fournissent des capitaux, ainsi qu'entre l'entreprise et les dirigeants, qui mettent leurs compétences en gestion à disposition<sup>36</sup>. La mission première d'un administrateur est de s'assurer de la pérennité de l'entreprise avec comme objectif de créer de la valeur pour l'actionnaire. Il est hiérarchiquement supérieur à l'équipe de direction, dont le rôle est de s'occuper de la gestion quotidienne de l'entreprise, et il est tenu de rendre des comptes à l'assemblée des actionnaires<sup>37</sup>.

#### 1.1.2.1 Le rôle du conseil d'administration :

Globalement, le conseil d'administration a trois rôles essentiels : orienter, conseiller et contrôler la gestion de l'entreprise. Il veille également à garantir la fiabilité des comptes et de toute l'information financière, nomme les dirigeants exécutifs, évalue leur travail et fixe le niveau de leur rémunération<sup>38</sup>.

---

<sup>35</sup> Ebondo Wa Mandzila, « Gouvernance de L'entreprise : une Approche par l'audit et le Contrôle Interne », édition L'Harmattan, Paris, 2005, p.38

<sup>36</sup> Charreaux Gérard : « Conseil d'administration et pouvoirs dans l'entreprise ». Revue d'économie financière, n°31, 1994.

<sup>37</sup> Collège des administrateurs de sociétés, « Le conseil d'administration Rôles et responsabilités », 2009. P : 89

<sup>38</sup> Aziez Lamia et Koudri Ahmed : « LE CONSEIL D'ADMINISTRATION : UN MECANISME INEFFICIENT DE LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES ECONOMIQUES (EPE) », les cahiers du cread N°113/114

## Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

---

Voici la liste des principaux rôles que doit accomplir un conseil d'administration<sup>39</sup> :

- Donner son aval aux règlements généraux, aux orientations stratégiques, au plan d'affaires ainsi qu'aux budgets qui en découlent, tout en vérifiant que la direction les met en œuvre.
- S'assurer que la gestion de l'entreprise est effectuée avec économie, efficacité et efficience.
- Assurer la surveillance de l'intégrité financière en garantissant la qualité de l'information financière et les mécanismes de divulgation, approuver les états financiers et certifier leur fiabilité, ainsi qu'en vérifiant l'efficacité du contrôle interne.
- S'assurer de la mise en place d'un système intégré de gestion des risques ;
- Procéder à l'élection et à la nomination du président et des membres du conseil d'administration, ainsi que du président de l'entreprise et d'autres hauts dirigeants, en définissant leurs responsabilités et la portée de leur autorité.
- Constituer les comités du conseil et en établir les mandats.
- Déterminer la rémunération des hauts dirigeants et les critères de l'évaluation de leur performance ;
- Faire rapport aux actionnaires sur la performance de l'entreprise.

### 1.1.2.2 Caractéristiques du conseil d'administration :

Plusieurs caractéristiques du conseil aident à établir un contrôle efficace des dirigeants, telles que l'indépendance du conseil, la compétence des administrateurs et la non-dualité du président. Si la fonction de président du conseil est occupée par la même personne que celle de chef de la direction, cela peut entraîner une situation de dualité des rôles. Cette personne aurait alors à la fois un rôle décisionnel et un rôle de supervision des décisions. C'est pourquoi il est préférable de séparer ces deux fonctions pour permettre au conseil d'exercer pleinement son rôle de contrôle des dirigeants (Fama et Jensen, 1983).

Selon (Finkelstein et D'Aventi, 1994)<sup>40</sup> D'une part, la dualité président-directeur général confère au PDG une position plus ancrée et plus puissante au sein de l'entreprise, ce qui peut compromettre la capacité du conseil à assurer un contrôle efficace. D'autre part, cette dualité peut contribuer à un meilleur leadership au niveau du conseil.

---

<sup>39</sup> Collège des administrateurs de sociétés, Op.cit. p: 89

<sup>40</sup> Hanen khemakhem, Op.cit. p: 15

# Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

---

## 1.1.3 Les régimes de rémunération :

Les régimes de rémunération ont pour but d'établir une rémunération juste et attractive pour retenir les gestionnaires compétents au sein de l'entreprise tout en les motivant à prendre des décisions qui favorisent la création de valeur pour les actionnaires. Trois modes de rémunération sont utilisés dans ces régimes pour résoudre les problèmes d'agence qui existent entre les gestionnaires et les actionnaires. Ces modes de rémunération incluent les bonus de performance, les actions de la société et les options d'achat d'actions. Dans les sociétés cotées en bourse, chacun de ces modes de rémunération est utilisé pour résoudre un problème spécifique.<sup>41</sup>

## 1.1.4 Le commissaire aux comptes :

Selon la loi 10-01 du 29/06/2010, l'article 22 « commissaire aux comptes, toute personne qui, en son nom propre et sous sa propre responsabilité, a pour mission habituelle de certifier la sincérité, la régularité et l'image fidèle des comptes des sociétés et des organismes, en vertu des dispositions de la législation en vigueur<sup>42</sup> »

Les commissaires aux comptes ont trois missions principales<sup>43</sup> : mission permanente de contrôle, mission d'information et mission d'alerte.

- **Mission permanente de contrôle** : La fonction du commissaire aux comptes est de surveiller la situation financière et comptable de la société, ce qui implique la vérification des comptes et des valeurs de l'entreprise ainsi que l'inspection de la régularité et de la sincérité des comptes sociaux. En outre, le commissaire aux comptes doit s'assurer que les informations présentées dans le rapport de gestion du conseil d'administration ou du directoire ainsi que dans les documents adressés aux actionnaires, concernant la situation financière et les comptes de la société, sont fidèles et concordent avec les comptes annuels. Le commissaire aux comptes peut certifier les comptes sans réserve, les refuser ou les certifier avec des réserves.

- **Mission d'information** : le commissaire aux comptes peut informer l'assemblée générale des actionnaires de la situation de la société et de certains aspects de la vie sociale.

---

<sup>41</sup>François Brouard et Jackie Di Vito : « IDENTIFICATION DES MÉCANISMES DE GOUVERNANCE APPLICABLES AUX PME » Communication présentée lors du CIFEPME 2008

<sup>42</sup> Loi N°10-01 relative aux professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et comptable agréé, Article 22.P.6

<sup>43</sup> Ebondo Wa Mandzila (E) op.cit,P39.

# Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

---

- **Mission d'alerte** : le commissaire aux comptes alerte les dirigeants et les actionnaires sur la dégradation de la société contrôlée.

## 1.2 Les mécanismes de contrôle des dirigeants par les salariés :

Les employés possèdent des informations auxquelles le management et les administrateurs n'ont pas accès, ce qui leur confère un intérêt direct dans la réussite de l'entreprise, étant donné que leur travail en dépend. En conséquence, un mécanisme de surveillance mutuelle se met en place de manière implicite, où chacun surveille les actions des autres, que ce soit entre les dirigeants ou entre les employés. L'action des salariés peut, en outre, être groupée sous l'effet des syndicats, ce qui leur permet d'accroître leur pouvoir de pression<sup>44</sup>

## 1.3 Les mécanismes externes de la gouvernance d'entreprise :

On interprète les mécanismes externes comme étant spontanés et n'exigeant pas d'étude ou de mise en œuvre de la part de l'entreprise. Ils peuvent influencer le comportement des dirigeants en limitant leur champ d'action, et c'est évidemment à l'avantage des propriétaires. (Actionnaires)<sup>45</sup>. Parmi ces mécanismes, on compte : le marché de biens et de services, le marché financier

### 1.3.1 Le marché de biens et services :

Selon Demsetz, si un dirigeant décide de poursuivre une stratégie qui ne considère que ses propres intérêts au détriment des intérêts des actionnaires, cela pourrait avoir pour conséquence de rendre l'entreprise moins compétitive. Ce mécanisme externe met une pression concurrentielle sur la quantité et la qualité des produits et services offerts par l'entreprise. Cette pression provient d'autres entités du même secteur qui sont plus compétitives et actives sur le marché<sup>46</sup>.

### 1.3.2 Le marché financier<sup>47</sup> :

Le marché financier constitue une évaluation continue de la valeur de l'entreprise pour ses actionnaires, et la fluctuation du cours de l'action reflète les compétences managériales des dirigeants.

---

<sup>44</sup> Antoine Prémont : « *ÉTUDE DES LIENS ENTRE LES CARACTÉRISTIQUES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : APPLICATION AUX CONTEXTES BELGES ET FRANÇAIS* » Mémoire En vue de l'obtention du diplôme de Master, Ecole de gestion à l'université de Liège, 2015/2016.

<sup>45</sup> Mimouni Yassine, Op.cit. p : 19

<sup>46</sup> Nezha Lakmiti et Abdelkabar Zahid : « *Les mécanismes internes et externes de la gouvernance des banques participatives au Maroc* » Volume 4, Numéro 1, février 2020 p : 95

<sup>47</sup> Aziez Lamia, Op.cit. p : 32

## Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

Si les actionnaires garantissent que le niveau de rentabilité de l'entreprise est insuffisant, ils peuvent être incités à vendre tout ou une partie de leurs actions, entraînant ainsi une baisse de la valeur de l'entreprise. Cela aura des répercussions négatives sur les dirigeants, notamment en entraînant une baisse de leur rémunération, qui est liée à la performance boursière de l'entreprise

**Tableau n°01 : autres mécanismes de gouvernance d'entreprise :**

	Mécanismes spécifiques	Mécanismes non spécifiques
<b>Mécanismes Intentionnels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Structure formelle</li> <li>- Auditeurs internes</li> <li>- Comité d'entreprise</li> <li>- Syndicat "maison"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Environnement légal et réglementaire</li> <li>- Syndicats nationaux</li> <li>- Auditeurs légaux</li> <li>- Association de consommateurs</li> </ul>
<b>Mécanismes Spontanés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réseaux de confiance informels</li> <li>- Surveillance mutuelle des dirigeants</li> <li>- Culture d'entreprise</li> <li>- Réputation auprès des salariés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inter médiation financière</li> <li>- Crédit interentreprises</li> <li>- Marché du travail</li> <li>- Marché politique</li> <li>- Marché du capital social</li> <li>- Environnement sociétal</li> <li>- Environnement médiatique</li> <li>- Culture des affaires</li> <li>- Marché de la formation</li> </ul>

Source : G, Charreaux, « vers une théorie du gouvernement des entreprises », édition Economic 1997, p 427.)

# Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

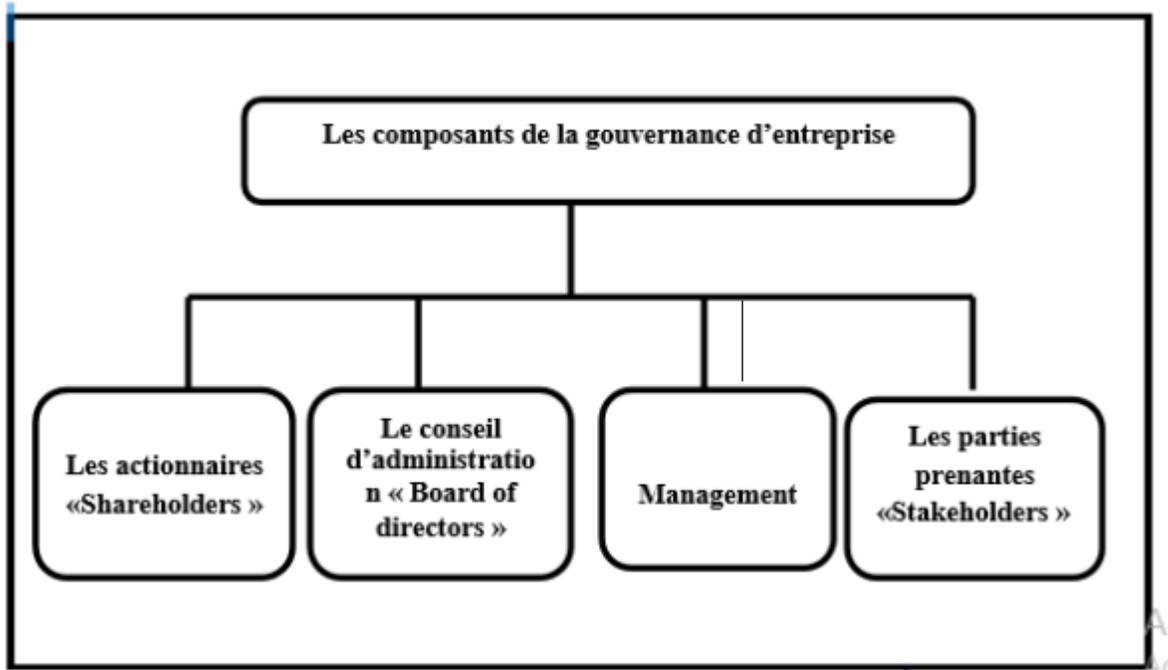
## Section 03 : Les composantes et les indices de la gouvernance de l'entreprise :

Nous allons présenter dans cette troisième section les différents composants de la gouvernance d'entreprise et ces différents indices.

### 1 Les composants de la gouvernance de l'entreprise :

Des perspectives diverses ont été révélées en ce qui concerne les acteurs de la gouvernance d'entreprise, certaines se référant uniquement aux propriétaires (principal), aux gestionnaires (direction générale) et aux cadres, tandis que d'autres indiquent que la participation des parties prenantes est un facteur important à prendre en compte.

Figure 01 : les composantes de la gouvernance d'entreprise



Source : Frank Bencil .1997 « la gouvernance d'entreprises ». éd Economica.Paris .p11

# Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

---

## 1.1 Le conseil d'administration :

Comme expliqué précédemment, le conseil d'administration est un acteur majeur dans la gouvernance d'entreprise qui est chargé de superviser la gestion de l'entreprise par la direction générale, de prendre des décisions importantes pour l'entreprise et de désigner les intérêts des actionnaires.

### 1.1.1 La composition de conseil d'administration :

Le conseil d'administration est généralement composé de membres indépendants, Le second rapport Vienot 1999 nous propose la définition de l'indépendance de l'administrateur : « *un administrateur est indépendant de la direction de la société lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société ou son groupe qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement* ». <sup>48</sup>

Plusieurs recherches ont développé l'importance des administrateurs externes au sein du conseil d'administration. Grâce à la pertinence de leur connaissance et à leur complémentarité avec l'entreprise. De plus, les membres externes ont des incitations plus fortes pour prendre des décisions qui déterminent la maximisation de la richesse des actionnaires. Cela est dû à leur forte préoccupation pour leur réputation, qui peut affecter leur capacité à obtenir d'autres opportunités de nomination dans d'autres conseils d'administration (Fama et Jensen, 1983)<sup>49</sup>.

Hilb (2012) propose quatre aspects de la composition du conseil afin de pouvoir exercer ses fonctions »<sup>50</sup> :

- A. Afin d'assurer une orientation stratégique efficace et une fonction de contrôle adéquate, il est crucial que la composition des conseils d'administration reflète les compétences spécifiques requises dans les domaines pertinents pour la société qu'ils dirigent.

---

<sup>48</sup> Fabrice Roth. : « Les moments de l'administrateur interne indépendant. Conférence internationale de gouvernance, France », May 2012 p : 6

<sup>49</sup> <https://shs.hal.science/halshs-00548058/document> (consulté le 09/04/2023 à 16h:26)

<sup>50</sup> Patrick Perras : « le conseil d'administration et la gestion organisationnelle de projets »Thèse doctorat en administration, Université de Québec à Montréal, Octobre 2020, P : 21

## Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

---

- B. Il est important que les membres du conseil d'administration aient des rôles complémentaires les uns par rapport aux autres dans leur composition.
- C. La composition des conseils d'administration doit refléter une représentativité démographique basée sur le genre, la génération et la diversité culturelle
- D. Selon Westphal (1999), il incombe au président du conseil d'administration de choisir les membres du conseil et de promouvoir une collaboration efficace entre eux. Il doit également être capable de travailler en étroite collaboration avec le chef de la direction pour mener à bien les tâches connexes de manière constructive.

### 1.1.2 La taille de conseil d'administration :

Sur le plan des règles, la loi de juillet 1966, qui a été modifiée en 2001 par la loi NRE, stipule que le conseil d'administration peut être composé de 3 à 18 membres.<sup>51</sup>

Selon la perspective disciplinaire de Jensen (1993) concernant le conseil d'administration, une composition importante de membres favorisant la suprématie des dirigeants, ce qui peut provoquer des coalitions et des conflits de groupe. Ainsi, les conseils se fragmentent et ont des difficultés à parvenir à un consensus sur les décisions importantes, ce qui réduit la protection des intérêts des actionnaires. Il semble donc préférable de limiter la taille des conseils d'administration. En revanche, d'autres théories adaptées sur les compétences des administrateurs ou sur l'accès à certaines ressources nécessaires que les conseils d'administration de grande taille sont préférables, car elles permettent un plus grand nombre de compétences à apporter<sup>52</sup>

### 1.2 La direction générale (le Management)

La mission de la fonction Direction et Administration générale implique la définition des objectifs, la planification et la sélection des actions à entreprendre, ainsi que le suivi de leur mise en œuvre et la prise de mesures correctives si nécessaire. Cette tâche requiert une perspective à long terme et une aptitude essentielle à mobiliser toute l'entreprise<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> Abdoukarim Idi Cheffou : « *Composition du conseil d'administration et rémunérations incitatives des dirigeants* » dans *Management & Avenir*, Éditions Management Prospective Ed, 2014, p : 17 à 35

<sup>52</sup> Laurence Godard et Alain Schatt : « *Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français* », dans *Management & Avenir*, Éditions Lavoisier, 2015, p : 77

<sup>53</sup> <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/conseil-administration-entreprise> (consulté le 15/04/20230 à 22h :37)

## Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

---

En tant que chef de la direction, le PDG assume la responsabilité du bon fonctionnement et de la coordination des grandes orientations de l'entreprise. Il agit en tant que lien entre le conseil d'administration et l'équipe de direction, étant sous leur autorité. De plus, il doit rendre compte à la société dans laquelle l'entreprise est implantée et respecter toutes les lois qui s'appliquent.<sup>54</sup>

### 1.3 Les parties prenantes :

D'après Christine Mallin, le concept de partie prenante peut inclure une grande variété d'intérêts et se référer à tout individu ou groupe qui est touché par les activités de l'entreprise.<sup>55</sup> On distingue :

#### 1.3.1 Les parties prenantes internes<sup>56</sup> :

À l'intérieur de l'entreprise, il y a deux grandes catégories de parties concernées :

**Les actionnaires** : présentent des actions et apportent des fonds propres à l'entreprise. Ces actionnaires peuvent être des individus ou des investisseurs institutionnels qui gèrent collectivement l'épargne pour le compte de ménages. Ils attendent de l'entreprise qu'elle leur distribue des dividendes

**Les salariés** : ils contribuent à l'activité et au bon fonctionnement de l'entreprise grâce à leur travail, leurs compétences et leur implication. Ils espèrent une rémunération adaptée, des perspectives de carrière et des conditions de travail intéressantes.

#### 1.3.2 Les parties prenantes externes :

Ici, il est question d'un groupe diversifié d'entités ou de personnes externes qui ne sont pas impliquées directement dans les opérations quotidiennes, la gestion ou la gouvernance de l'entreprise, mais qui sont concernées par son influence et ses conséquences, ou qui peuvent elles-mêmes influencer son orientation à court, moyen ou long terme. Ces parties concernées peuvent avoir des intérêts divergents.<sup>57</sup> Ces parties sont : les créanciers, L'Etat, les clients, les fournisseurs. Les associations et ONG (organisations non gouvernementales)

---

<sup>54</sup> Amel Yalaoui. Op.cit. p : 48

<sup>55</sup> MallinC, «Corporate Governance», 2nd Edition, Oxford, Oxford University Press, 2007.p : 49

<sup>56</sup> Synthèse 5 : « parties prenantes, contre-pouvoirs et gouvernance de l'entreprise », disponible sur [https://bruyeres-lyc.spip.ac-rouen.fr/IMG/pdf/Synthese\\_Chap\\_5.pdf](https://bruyeres-lyc.spip.ac-rouen.fr/IMG/pdf/Synthese_Chap_5.pdf)

<sup>57</sup> <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/parties-prenantes-de-entreprise.htm> (consulté le 16/04/2023 à 11h :32 )

## Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

---

**Les créanciers** : fournissent des fonds à l'entreprise. Dans certaines situations, plutôt que de céder des actions pour lever des fonds, elles optent pour des emprunts. Cette approche présente l'avantage de permettre aux propriétaires de maintenir leur contrôle sur le capital de l'entreprise et d'éviter une dilution de la rentabilité obtenue par l'émission d'actions supplémentaires. Il est important de noter que les prêts accordés par les créanciers aux entreprises sont exprimés comme des dettes.<sup>58</sup>

**L'État** : L'entreprise est soumise à un double rôle de la part de l'État : elle doit s'acquitter de ses obligations fiscales et sociales, tout en étant soumise à un contrôle direct ou indirect de la part de l'État qui intervient dans sa gestion. Les inspecteurs du travail et les contrôleurs de l'État sont chargés de surveiller les pratiques des dirigeants pour éviter tout comportement opportuniste. Dans le cas des entreprises dont l'État est l'actionnaire majoritaire, le contrôle est exercé par la Cour des comptes<sup>59</sup>.

**Les clients** : jouent un rôle important au sein de l'entreprise, ces derniers ont des attentes vis-à-vis des entreprises, notamment en termes de prix, de qualité, de sécurité des biens et services, et de délais. Ne pas tenir compte des préoccupations de ses clients peut se traduire par une perte de ventes au profit des concurrents, ce qui pourrait éventuellement conduire à un déclin de l'entreprise.<sup>60</sup>

**Les fournisseurs** : Les fournisseurs ont des objectifs incluant des aspects tels que les prix, les volumes de vente, ainsi que la solvabilité de l'entreprise.<sup>61</sup>

**Les associations et ONG (organisations non gouvernementales)** : Leur attentes varient et peuvent inclure la défense des intérêts des consommateurs ainsi que le respect des critères environnementaux et sociaux<sup>62</sup>.

---

<sup>58</sup> Amel Yalaoui. Op.cit. p : 43

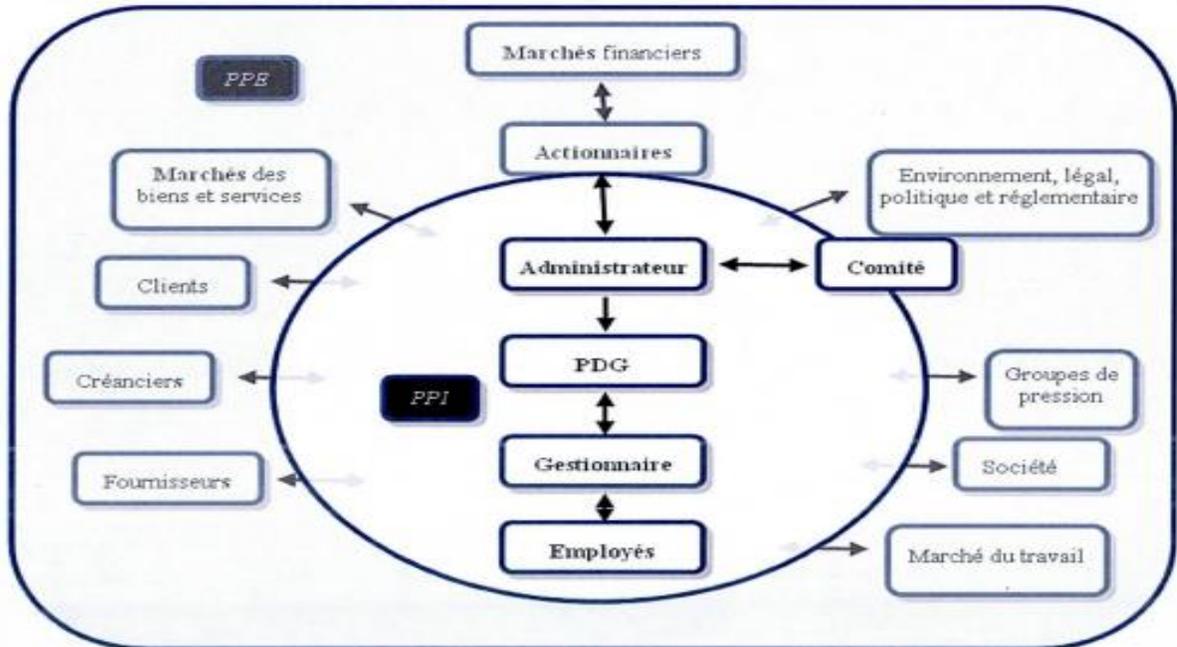
<sup>59</sup> Ebondo Wa Mandzila, op.cit., P 47

<sup>60</sup> Amel Yalaoui. Op.cit. p : 44

<sup>61</sup> Synthèse 5 : « parties prenantes, contre-pouvoirs et gouvernance de l'entreprise ». Op.cit. p : 1/2

<sup>62</sup> Ibid., p : 1

Figure 02 : Les parties prenantes de la gouvernance



Source : Modèle adapté de De Serres (1 999) et Créneaux (1993).

## 2 Les indices de la gouvernance d'entreprise :

L'évaluation représente un moyen de mesurer les résultats et la qualité d'une gouvernance, ainsi que d'estimer les impacts des réformes visant à améliorer une situation ou un système. Afin de mieux comprendre les réalités, les analyses actuelles utilisent une combinaison d'indicateurs.

### 2.1.1 L'indice de transition<sup>63</sup> :

La Banque Européenne de développement a créé l'indice de transition pour évaluer les progrès des pays d'Europe de l'Est dans les réformes et le développement. Cet indice est évalué sur une échelle de 1 à 4, le chiffre 4 représentant le plus haut degré d'effort de transition

<sup>63</sup> Lazreg Mohammed : « Contribution à une réflexion sur le concept de bonne gouvernance » Volume : 04, N° : 02(2022), p : 105

## Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

---

### 2.1.2 L'indice de la liberté économique :

On utilise cet indice pour évaluer les progrès réalisés en termes de liberté économique et identifier les obstacles qui entravent cette liberté. Il est noté sur une échelle de 1 à 10, les pays les plus performants et dynamiques en matière de liberté économique obtiennent des scores compris entre 8 et 10<sup>64</sup>

### 2.1.3 L'indice de corruption<sup>65</sup>:

L'objectif de cet indice est d'évaluer le niveau de corruption dans chaque pays. Certaines organisations préfèrent plutôt évaluer les efforts fournis par un pays pour lutter contre la corruption. Cependant, les deux approches se rejoignent car un pays qui ne fait pas suffisamment d'efforts pour combattre la corruption se retrouve pris au piège de ce fléau.

La corruption entrave le développement économique, saper la société et détruit les valeurs du système.

### 2.1.4 L'indice des libertés :

Cet indice est établi par Freedom House. Il est défini comme : « une échelle permettant de mesurer le degré de respect d'un ensemble de droits et de libertés politiques et civils sur le terrain et non selon les politiques affichées et non appliquées »<sup>66</sup>.

### 2.1.5 L'indice de GINI :

En règle générale, l'inégalité des revenus est évaluée en utilisant l'indice de GINI, qui est défini comme une estimation du degré d'inégalité dans la répartition des revenus au sein d'un pays. Cet indice est représenté par un nombre allant de 0 à 1, où 0 indique une parfaite égalité des revenus (où tout le monde a le même revenu) et 1 indique une inégalité totale (où une personne a tous les revenus et les autres n'ont rien). L'indice est généralement compris entre 0,2 (dans les pays où l'égalité est très probable, même si c'est rare) et 0,8 (dans les pays où l'inégalité est forte et plausible).<sup>67</sup>

---

<sup>64</sup> Ibid. p : 106

<sup>65</sup> Hadjer Assia : « Gouvernance et Performance des PME dans les Pays en Transition » Thèse De Doctorat en Sciences Economique, Option Management, Université Abu Bakr Bekaid Tlemcen, p : 49

<sup>66</sup> Ibid, p: 49

<sup>67</sup> Lazreg Mohammed, Op.cit., p: 107

## Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

---

### 2.1.6 L'indice (investissement direct étranger (IDE) par habitant :

L'objectif de cet indicateur est d'évaluer l'ampleur des investissements directs étrangers réalisés dans un pays. Afin de prendre en compte la taille du pays, les IDE sont rapportés au nombre d'habitants du pays concerné. Il est important de souligner que lorsque le climat des affaires est attractif et que la qualité des institutions est remarquable, les IDE ont tendance à être plus élevées.

68

---

<sup>68</sup> Ibid. p : 107

## Chapitre 1 : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

---

### Conclusion du premier chapitre :

La gouvernance d'entreprise est un sujet de management qui utilise des mécanismes et des procédures pour résoudre les conflits d'intérêts entre les propriétaires et les managers. Elle est basée sur la théorie de l'agence et vise à contrôler et régir les relations entre les dirigeants, les actionnaires et les autres parties prenantes.

Au terme de ce chapitre sur la gouvernance, nous avons pu observer l'importance de ce concept dans le domaine de l'entreprise. Nous avons constaté que la gouvernance est un concept fondamental pour le bon fonctionnement de l'entreprise, car elle aide à prévenir la corruption, à garantir une distribution équitable des ressources et à promouvoir la confiance et la participation des parties prenantes. Une bonne gouvernance est un atout ayant un impact significatif sur la performance d'une entreprise. Il est donc essentiel pour les entreprises de mettre en place des pratiques de gouvernance solides pour maintenir leur légitimité et leur durabilité dans le temps.

**Chapitre 2 : Généralités sur la  
performance financière de  
l'entreprise**

## Chapitre 2 : Généralités sur la performance financière de l'entreprise

---

### Introduction

L'entreprise contemporaine est généralement considérée comme une entité composée de plusieurs groupes de personnes travaillant ensemble pour atteindre des objectifs spécifiques. Qu'il s'agisse de produire des biens, de commercialiser des produits ou de fournir des services, l'entreprise a pour finalité la recherche de la performance, c'est-à-dire d'atteindre les résultats souhaités en utilisant efficacement les ressources disponibles.

La performance de l'entreprise peut être évaluée à différents niveaux, tels que la performance globale de l'entreprise, la performance par département, par projet, par produit, ou par service. Elle peut être mesurée à l'aide d'indicateurs et de critères spécifiques, qui varient en fonction des objectifs de l'entreprise et du secteur d'activité dans lequel elle évolue.

Il est important de développer une vision suffisamment riche de la performance pour pouvoir l'appréhender de manière holistique et intégrée dans le contexte de l'entreprise. Cela permettra de mieux comprendre les enjeux liés à la performance, les défis auxquels les entreprises sont confrontées, ainsi que les opportunités pour améliorer la performance globale de l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous allons donc introduire les notions élémentaires de l'entreprise, en expliquant sa nature, son fonctionnement, et sa finalité. Nous allons également aborder la notion de performance dans le contexte de l'entreprise, en présentant ses différents aspects et en mettant l'accent sur l'importance de mesurer la performance pour une gestion efficace de l'entreprise. Cette vision globale nous permettra de mieux appréhender les concepts clés liés à la performance dans les chapitres suivants et d'approfondir notre compréhension de ce sujet essentiel dans le contexte des entreprises contemporaines.

Nous allons donc aborder dans ce chapitre la performance financière des entreprises, en le divisant en trois sections distinctes pour une meilleure compréhension. Dans la première section, nous allons définir ce que l'on entend par performance financière. Dans la deuxième section, nous allons présenter le système de mesure de la performance financière. Enfin, nous allons présenter les indicateurs couramment utilisés pour évaluer la performance financière d'une entreprise.

### Section 1 : Notions de base de la performance financière et sa relation avec la gouvernance de l'entreprise.

Dans cette section, nous allons explorer l'étymologie du terme "performance", les différents concepts et définitions associés, ainsi que les caractéristiques de l'entreprise perforante.

#### 1 Définition de la performance

La performance, en tant que concept, trouve son origine au milieu du 19<sup>ème</sup> siècle en France, où elle était utilisée pour décrire les résultats d'un cheval de course ou le succès d'une victoire dans une course. Au fil du temps, son sens a évolué et s'est étendu pour englober les exploits sportifs des athlètes et les rendements exceptionnels des machines.

En anglais, le terme "performance" englobe à la fois l'action, le résultat et éventuellement le succès exceptionnel, contrairement à son sens en français qui est plus ambigu et rarement défini explicitement dans le domaine de la gestion. En gestion, la performance est souvent utilisée en transposant son sens de l'anglais, et elle peut être définie de différentes manières en fonction du contexte.<sup>69</sup>

La performance est une notion très vaste, qu'il convient d'encadrer à travers les différentes contributions scientifiques traitant ce concept. Parmi ces définitions on trouve :

Boisvert précise : « *la performance désigne un résultat exceptionnel, hors du commun, optimal. Elle relève d'attentes que l'on peut traduire en objectifs. Si les attentes ne sont pas formellement exprimées sous forme d'objectifs, nous concluons à la performance d'une personne lorsqu'elle comble ou dépasse nos attentes, c'est-à-dire lorsqu'elle réalise quelque chose hors du commun, parfois intangible, pour lequel nous n'avons pas établi de point de repère ou d'échelle de mesure* » [Boisvert 1995]<sup>70</sup>.

(Annick Bourguignon, 2000) la définit comme : « *En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels quelles que soient la nature et la variété de ces*

---

<sup>69</sup> M. Hassane AMAAZOUL, SYNTHÈSE DES PRINCIPALES APPROCHES DÉFINITOIRES DU CONCEPT DE PERFORMANCE EN SCIENCES DE GESTION, p5

<sup>70</sup> Hakam HAMADMAD, « thèse de doctorat Définition d'une expression temporelle de la performance des entreprises », p16.  
Manufacturières

## Chapitre 2 : Généralités sur la performance financière de l'entreprise

---

*objectifs cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat aboutissement), ou au sens large du processus qui mène aux résultats ».*<sup>71</sup>

*« La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs (...) La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis. »* (Bourguignon, 1996).<sup>72</sup>

LORINO a écrit sur ce sujet *« Est performance 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 »*<sup>73</sup>.

Selon Morin et al. (1996) soulignent que *« la performance est un construit, défini de différentes façons selon les valeurs, la formation, le statut et l'expérience de l'évaluateur. La performance peut être approchée à l'aide de divers indicateurs dont l'interprétation peut différer selon le preneur de décisions, ses objectifs, son temps. »*<sup>74</sup>.

La performance peut également être définie comme le niveau de réussite ou d'efficacité avec lequel une personne, une organisation ou un système accomplit une tâche, une mission ou un objectif. Elle peut être mesurée en termes de résultats obtenus, de qualité, de temps et de coûts nécessaires pour les obtenir, ainsi que de la satisfaction des parties prenantes impliquées. La performance peut être influencée par des facteurs tels que les compétences, les connaissances, les ressources, la motivation, la communication, la collaboration, la gestion des risques et des changements, ainsi que les conditions externes telles que l'environnement économique et réglementaire. La performance est un enjeu important pour la réussite de toute entreprise, organisation ou individu, car elle conditionne leur capacité à atteindre leurs objectifs et à satisfaire les attentes de leurs parties prenantes.

---

<sup>71</sup> Annick Bourguignon, « Comptabilité Contrôle Audit », Éditions Association Francophone de Comptabilité, 1997/1(Tome 3), p 91.

<sup>72</sup> M. Hassane AMAAZOUL, op.cit. 9

<sup>73</sup> LORINO Philippe, <<Méthode et pratique de la performance >> Edition les éditions d'organisations, Paris, 2003, p5

<sup>74</sup> M. Hassane AMAAZOUL, idem 9

### 1.1 Définition de la performance financière :

Selon Guérard S. (2006), la performance financière peut être définie comme la capacité d'une entreprise à atteindre une rentabilité satisfaisante, une croissance solide et à créer de la valeur pour les actionnaires. Elle se mesure généralement à travers des indicateurs financiers tels que le bénéfice net, la marge bénéficiaire, le rendement des capitaux propres, le flux de trésorerie, etc. La performance financière vise à maintenir la stabilité du financement de l'entreprise, de manière à minimiser la dépendance aux emprunts.<sup>75</sup>

La performance financière peut se définir comme la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements et assurer son épanouissement et évolution en dégagant un excédent brut.<sup>76</sup>

#### 1.1.1 Caractéristiques d'une entreprise performante :

Les entreprises les plus performantes sont celles qui développent en leur sein des éléments de dynamisme cumulatif, qui sont interconnectés et déterminent la qualité globale de l'entreprise. Ces éléments peuvent être regroupés en plusieurs grands thèmes, notamment :<sup>77</sup>

- **L'adaptation rapide à l'évolution** : il s'agit de l'orientation dynamique des ressources c'est une approche qui implique d'ajuster continuellement l'allocation des ressources en fonction des opportunités et des changements du marché. Cette approche est marquée par des changements ponctuels, et les entreprises qui souhaitent progresser doivent s'y adapter constamment en se redéfinissant en fonction de ces changements.
- **Ouverture au progrès** : elle désigne l'ensemble des politiques mises en place par l'entreprise pour anticiper les transformations nécessaires. Elle implique le développement d'une culture de recherche et de créativité, ainsi que la mise en place de moyens pour renouveler régulièrement la stratégie de l'entreprise en vue de progresser.
- **Développement de la gestion** : Ce système de gestion vise à encourager un progrès continu en assurant une meilleure préparation et un meilleur contrôle des actions. Les dirigeants peuvent ainsi consacrer davantage de temps à la croissance et à la créativité plutôt qu'aux

---

<sup>75</sup> RHERIB Nada, Le pilotage de la performance globale de l'entreprise et le Balanced Scorecard : Une revue de littérature, ISSN : 2726-5889, Volume 2 : Numéro 1, p190.

<sup>76</sup> Dr KHELASSI, Reda, MANAGEMENT FINANCIER diversité et actions économiques, Alger : Houma éditions, 392 p

<sup>77</sup> PHILIPPE de Woot, La dynamique de l'entreprise performante, Ed Marabout, Paris, 1974, P.364.

tâches opérationnelles courantes. Ce système facilite également la mise en place de structures innovantes pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

- **Flexibilité des structures :** La structuration de l'entreprise vise à favoriser le progrès en minimisant la résistance au changement. Elle consiste à établir des structures en fonction des objectifs à atteindre et à définir les liaisons en fonction des mouvements nécessaires. Cette approche permet de stimuler l'initiative et de faciliter la combinaison des ressources les plus dynamiques.
- **Direction participative et développement des hommes :**  
Le développement et la diffusion d'un mode de direction axé sur la précision des objectifs, la délégation des pouvoirs et le contrôle des résultats plutôt que des moyens, sont essentiels pour répondre aux exigences de la création et du changement. Les outils modernes de gestion permettent de mettre en place ce type de direction, qui favorise l'efficacité et la flexibilité de l'entreprise.
- **Développement et justification du pouvoir de l'action :** Les politiques mises en place par l'entreprise visent à lui donner le pouvoir nécessaire pour mettre en œuvre une stratégie de progrès. Les choix opérés permettent aux pouvoirs de servir de support et de résultat de cette stratégie, ce qui contribue à un processus cumulatif de croissance. Une partie des surplus créés par la stratégie de progrès est justifiée et les politiques de concertation et de relations extérieures trouvent leur place dans cette approche

### 1.2 Les déterminants de la performance financière

Il existe plusieurs déterminants de la performance financière, et parmi ces déterminants on trouve :

- La politique financière.
- La compétitivité.
- La création de valeur.

#### 1.2.1 La politique financière

La politique financière est l'un des plus importants déterminants de la performance financière elle consiste en l'ensemble de décisions prises par les dirigeants de l'entreprise pour atteindre l'objectif de maximisation du profit.<sup>78</sup>

La politique financière est un ensemble de pratiques mises en œuvre par un chef d'entreprise pour comprendre les flux d'argent dans l'entreprise et les influencer dans la direction souhaitée. Elle vise à mettre à la disposition de l'entreprise les ressources de financement utiles pour son développement afin d'assurer son maintien dans un environnement complexe et incertain grâce aux orientations stratégiques. Or c'est une pratique orientée vers la réalisation d'un objectif, ou plus précisément, d'un ensemble d'objectifs.

Selon A.D Chandler : « *La stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation puis choisir les modes d'action et d'allocation des ressources qui permettront d'atteindre ces buts et objectifs* ». <sup>79</sup>

La politique financière d'une entreprise englobe plusieurs composantes clés, notamment :<sup>80</sup>

- a. Identification des besoins de financement et leur minimisation : Il s'agit d'analyser les besoins financiers de l'entreprise et de mettre en place des stratégies visant à les réduire au maximum.
- b. Recherche des ressources financières au moindre coût et à risque supportable : Il s'agit de trouver les sources de financement les plus avantageuses en termes de coût et de risque pour l'entreprise.

---

<sup>78</sup> Coille Jean-Claude : « Applications et cas de gestion financière\*la politique financière », Maxima, Paris, 1997, p 11

<sup>79</sup> الجزائر.مجلة العلوم الادارية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

<sup>80</sup> Ibid. p : 639

## Chapitre 2 : Généralités sur la performance financière de l'entreprise

---

- c. Équilibrage des ressources entre elles et avec les emplois de fonds : Il s'agit d'assurer un équilibre entre les différentes ressources financières disponibles et les utilisations prévues des fonds.
- d. Décision d'investissement et recherche des gains maximaux : Il s'agit de prendre des décisions d'investissement éclairées en évaluant les projets potentiels et en cherchant à maximiser les rendements pour l'entreprise.
- e. Décision de distribution des revenus aux associés : Il s'agit de déterminer la politique de distribution des bénéfices de l'entreprise aux actionnaires, en tenant compte des objectifs financiers et des besoins de l'entreprise.
- f. Gestion des risques d'investissement et de financement : Il s'agit de mettre en place des stratégies pour gérer les risques liés aux décisions d'investissement et aux sources de financement utilisées par l'entreprise.
- g. Prévention et planification financière : Il s'agit d'anticiper les risques financiers potentiels et de mettre en place des plans d'action pour les prévenir ou les atténuer.
- h. Optimisation de la valeur de la firme : Il s'agit de rechercher en permanence l'optimisation de la valeur de l'entreprise en prenant des décisions financières qui maximisent la richesse des actionnaires.

### 1.2.2 La compétitivité :

*"Une industrie compétitive est celle qui possède la capacité de gagner un profit et maintenir une part du marché domestique et/ou international"* (Agriculture Canada, 1991).

La compétitivité est un concept multidimensionnel et qui intègre une multitude d'aspects, elle peut être définie par la capacité de l'entreprise à remplir ses objectifs à court et à long terme.

Cette capacité est réalisée en offrant sur le marché des biens et des services supérieurs à ceux offerts par les concurrents, compte tenu du prix et non prix en vue d'augmenter sa part de marché.

La compétitivité de l'entreprise peut être définie comme la capacité de celle-ci à produire des biens ou des services de qualité à des prix compétitifs, tout en maximisant la rentabilité et en maintenant une part de marché durable. La compétitivité de l'entreprise dépend de sa capacité à répondre aux besoins de ses clients, à innover et à s'adapter aux changements du marché, à gérer efficacement ses coûts, à investir dans des technologies et des ressources humaines de pointe, à

## Chapitre 2 : Généralités sur la performance financière de l'entreprise

---

développer des partenariats stratégiques et à exploiter les avantages de la mondialisation. La compétitivité est un concept dynamique qui peut être influencé par de nombreux facteurs, tels que l'environnement économique, la réglementation, la concurrence, les ressources humaines et financières, ainsi que les attentes des parties prenantes de l'entreprise. La compétitivité est essentielle pour la survie et la croissance de l'entreprise à long terme.<sup>81</sup>

Pour que l'entreprise soit compétitive elle doit être en mesure de détecter et à s'adapter aux évolutions de l'environnement et de l'entreprise en répondant à des normes de marché concurrentiel toujours plus favorables que les concurrents.

### 1.2.3 La création de la valeur :

La création de valeur est un objectif clé de la performance financière d'une entreprise. Elle consiste à accroître la productivité et le chiffre d'affaires tout en minimisant les coûts, et à rechercher une croissance durable et rentable. La création de valeur peut être mesurée par la capacité de l'entreprise à réaliser des investissements qui génèrent un rendement supérieur au coût moyen pondéré du capital (CMPC). En d'autres termes, il s'agit de déployer les ressources de l'entreprise de manière efficace pour maximiser la rentabilité des investissements.

Pour créer de la valeur, il est important d'adopter un système de gestion axé sur la valeur, qui intègre la création de valeur comme un principe directeur dans toutes les décisions et procédures de l'entreprise, telles que le budget et l'allocation des ressources. Cela peut impliquer de prendre en compte non seulement les aspects financiers, mais aussi d'autres dimensions de la performance, telles que la durabilité, la responsabilité sociale, et la satisfaction des parties prenantes.<sup>82</sup>

Un système de gestion axé sur la valeur peut contribuer à aligner les objectifs de l'entreprise et de son personnel avec la maximisation de la performance financière, en veillant à ce que les décisions et les actions entreprises soient cohérentes avec la création de valeur à long terme. Cela peut également aider à optimiser l'allocation des ressources et à favoriser une culture d'amélioration continue, où la performance financière est constamment évaluée et améliorée.<sup>83</sup>

---

<sup>81</sup> Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

<sup>82</sup> Stewart, G. B. (1991). *The Quest for Value: A Guide for Senior Managers*. Harper Collins Publishers.

<sup>83</sup> Alain Fayolle, « Entrepreneuriat (2017) », Dunod, pages 107 à 130.

### 1.3 Les caractéristiques de la performance financière :

#### 1.3.1 L'efficacité :

Selon Francois « l'efficacité est une vertu, un art de choisir et d'agir, d'appliquer les moyens adéquats en vue de la fin visée »<sup>84</sup>

L'efficacité est la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints. En outre, l'efficacité n'est pas axée sur le coût, mais plutôt sur le ciblage des tâches appropriées et leur exécution en temps opportun. Une organisation très efficace prête attention à sa stratégie et à ses objectifs, afin de s'assurer que les objectifs tactiques et à long terme de l'entreprise sont poursuivis. L'efficacité est considérée comme « bien faire la chose ». C'est un élément essentiel de la réussite des entreprises et elle est mesurée en effectuant des évaluations de rendement.<sup>85</sup>

Toute entreprise cherchant l'efficacité est tenue de surveiller le rendement, établir des objectifs bien définis et avoir un processus décisionnel clair qui harmonise les améliorations aux processus avec les résultats souhaités.

L'efficacité peut être résumée dans la formule suivante :

$\text{Efficacité} = \frac{\text{objectifs atteints}}{\text{objectifs établis}}$
--

#### 1.3.2 L'efficience :

BOUQUIN (2008) définit L'efficience « comme le fait de maximiser la quantité obtenue de produit ou de service à partir d'une quantité donnée de ressource. »<sup>86</sup>

L'efficience consiste à faire le meilleur usage possible des ressources disponibles. Les entreprises efficaces maximisent les extrants des intrants donnés, minimisant ainsi leurs coûts. Lorsque l'efficience d'une entreprise s'améliore, ses coûts sont réduits et sa compétitivité améliorée, tant que l'accent est également mis sur la productivité.<sup>87</sup>

---

<sup>84</sup> Denis Pieret : « Efficacité et efficience selon François Jullien », P70

<sup>85</sup> <https://www.accountingtools.com/articles/effectiveness>

<sup>86</sup> BOUQUIN Henri, « Le contrôle de gestion », 8ème Edition, Dunod, Paris, 2008, P 526

<sup>87</sup> <https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/efficiency-definition-meaning/> (consulté le 29/03/2023 à 22h23).

## Chapitre 2 : Généralités sur la performance financière de l'entreprise

---

L'efficacité est un concept mesurable qui peut être déterminé en utilisant le rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées. Une efficacité accrue réduit le gaspillage de ressources telles que les matériaux physiques, l'énergie et le temps tout en réalisant le rendement souhaité.

$$\text{Efficacité} = \text{Résultats atteints} / \text{moyens mis en œuvre.}$$

### 1.3.3 La pertinence

La pertinence est une notion difficile à mesurer, elle peut être définie comme la cohérence des moyens et actions mis en œuvre par l'entreprise pour atteindre un objectif précis. En d'autres termes, la pertinence est la réalisation efficace et efficiente d'un ensemble d'objectifs.

### 1.4 Les dimensions de la performance

La performance externe et la performance interne sont deux concepts couramment utilisés dans les domaines de la gestion d'entreprise et de la gestion des ressources humaines.

La performance interne fait référence à la façon dont une entreprise ou une organisation fonctionne de manière interne, c'est-à-dire sa capacité à gérer efficacement ses ressources, à atteindre ses objectifs et à améliorer continuellement ses processus. Cela comprend des éléments tels que la gestion des opérations, la gestion financière, la gestion de la qualité et la gestion des ressources humaines.

D'autre part, la performance externe fait référence à la manière dont une entreprise ou une organisation est perçue par ses clients, ses partenaires commerciaux et la société en général. Cela comprend des éléments tels que la satisfaction des clients, la réputation de l'entreprise, la part de marché et les résultats financiers.

En résumé, la performance interne est axée sur la manière dont l'entreprise gère ses ressources et processus internes, tandis que la performance externe est axée sur la manière dont l'entreprise est perçue et évaluée par les parties prenantes externes. Les deux concepts sont importants pour évaluer la santé et la réussite globale d'une entreprise ou d'une organisation.

#### 1.4.1 Le lien général entre la gouvernance et la performance

De nombreuses études ont été menées pour évaluer la relation entre la gouvernance d'entreprise et la performance financière. Cependant, ces études présentent des résultats divergents,

## Chapitre 2 : Généralités sur la performance financière de l'entreprise

---

en partie en raison de la difficulté à définir ce qu'est une bonne gouvernance d'entreprise. Ainsi, certaines études ont recours à des notations fournies par des cabinets spécialisés en la matière pour évaluer la qualité de la gouvernance d'une entreprise.

Néanmoins, la plupart de ces travaux ont montré que la gouvernance a un effet significatif sur la performance et la valeur des entreprises sur le marché, et ce pour différents contextes et indicateurs de performance. Par exemple, une recherche menée par Bauer et al. (2015) sur les entreprises japonaises, classées en fonction de six dimensions de gouvernance, a montré que les entreprises ayant une meilleure gouvernance étaient plus performantes que les autres, avec un taux de performance supérieur de 15% par an.<sup>88</sup>

Un rapport de Mercer (2015) a synthétisé les données de 36 recherches académiques sur l'impact des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) sur la performance des entreprises. Ce rapport a révélé que 20 recherches ont montré un lien positif entre les facteurs ESG et la performance de l'entreprise ou de la participation, tandis que seules trois études ont démontré un lien négatif. Le rapport conclut qu'il existe un support général pour une corrélation positive importante entre la gouvernance et la performance chez les travaux de recherche qui ont examiné uniquement les facteurs de gouvernance.<sup>89</sup>

De Jong et d'autres auteurs ont conclu que le rapport entre la gouvernance et la performance peut être positif, négatif ou inexistant, en fonction des études<sup>90</sup>. E. Schiehl<sup>91</sup> a établi des associations entre la performance de l'entreprise et quatre attributs de la structure de gouvernance de l'entreprise : la composition du conseil, la participation des gestionnaires, la rémunération incitative et la participation des actionnaires dominants. Selon L. Godard et A. Schatt, la structure de propriété a également une incidence sur la performance des sociétés. Ils ont affirmé que la concentration de la propriété a un impact sur la performance de l'entreprise<sup>92</sup>.

---

<sup>88</sup> Bob BAUER, Bart FRIJNS, Roger Otten ALIZERA Tourani-rad "The impact of corporate governance on corporate performance: Evidence from Japan" Pacific-basin nance Journal 2008.

<sup>89</sup> March Mercer Kroll, « Shedding light on responsible Investment: Approches, return and impacts » 2009

<sup>90</sup> Abe. De jong et al "International Corporate Governance and Firm Performance, An Empirical Analysis" (2002).

<sup>91</sup> Eduardo SCHIEHLL, « Systèmes de gouvernance, actionnaires dominants et performance future des Entreprises » University of Edinburgh, 2004.

<sup>92</sup> L. Godard et A. Schatt, « Quelles sont les caractéristiques optimales du conseil d'administration ? » La Revue du Financier 2000.

## Chapitre 2 : Généralités sur la performance financière de l'entreprise

---

Enfin, les options sont considérées comme un outil essentiel d'incitation à l'amélioration de la performance organisationnelle, en raison de leur effet bénéfique sur le recrutement et la rétention des dirigeants de talent.

En somme, les études montrent un lien entre la gouvernance et la performance des entreprises, même si les résultats peuvent varier en fonction des études et des facteurs examinés. Ce lien sera exploré plus en détail dans la suite du travail. Les références pour cette section comprennent Bauer et al. (2015), Mercer (2015), De Jong et al. E. Schiehl, L. Godard et A. Schatt, et Bozec et Laurin.

### 1.4.2 Les mécanismes de gouvernance : l'élément clé de la performance des organisations :

**a. La taille du conseil d'administration :** Selon Jensen en 1993, un conseil de taille raisonnable (sept à huit membres) serait plus efficace car il permettrait une meilleure coordination, des décisions plus rapides et une réduction des coûts d'agence. Cependant, Yermack en 1996 a montré une relation négative entre la taille du conseil et la valeur de l'entreprise, à cause de la difficulté de communication et des coûts élevés lors de la prise de décisions communes. Les marchés réagissent positivement suite à l'annonce de la réduction de la taille du conseil, de même, une décision d'agrandir le conseil réduit la valeur boursière de l'entreprise. En outre, selon la théorie de l'agence, le cumul des fonctions accentue les coûts d'agence et affaiblit l'efficacité du conseil d'administration et, de ce fait, réduit la performance.<sup>93</sup>

**b. La concentration de la propriété :** La concentration de la propriété peut avoir un impact complexe sur la performance. Cet impact peut être positif si l'on pose l'hypothèse que la concentration de la propriété provoque une convergence des intérêts des dirigeants avec ceux du reste des actionnaires. D'une part, lorsque la propriété se concentre entre les mains des dirigeants, ces derniers sont moins enclins à prendre des décisions qui auront des effets négatifs sur la valeur boursière des actions puisque la part des coûts qu'ils absorberont, en tant qu'actionnaires, augmente de manière correspondante avec leur part du capital. D'autre part, la concentration de la propriété dans les mains d'un actionnaire externe facilite la surveillance des dirigeants dans la mesure où les détenteurs d'un bloc important d'actions sont non seulement incités économiquement à veiller au

---

<sup>93</sup> Yermack, D "High Market Evaluation of Companies with a Small Board of Directors. Journal of Financial Economics", 40, 185-211. 1996.

respect de leurs intérêts mais possèdent également les ressources et le pouvoir de se faire entendre.<sup>94</sup>

**c. La présence d'administrateurs étrangers dans le conseil d'administration :** La présence d'administrateurs étrangers dans le conseil d'administration est perçue comme un signe de bonne gouvernance. Les résultats d'une étude menée sur les banques coréennes suggèrent que la présence d'administrateurs étrangers dans le conseil apporte des connaissances, de l'expertise et surtout une objectivité par rapport à l'administrateur indépendant appartenant au même environnement local. En conséquence, la présence d'administrateurs étrangers contribue à mettre en place un conseil d'administration plus efficace dans son rôle de contrôle des dirigeants.<sup>95</sup>

**d. La rémunération des dirigeants liée à la performance :** Selon la théorie de l'agence, des conflits d'intérêts entre les actionnaires et les dirigeants sont de plus en plus réduits dans la mesure où les régimes de rémunération sont liés plus étroitement à la performance des entreprises. Plus la relation entre la rémunération incitative et la performance des entreprises est forte, plus l'incitation est grande pour les dirigeants d'exercer un effort productif.<sup>96</sup>

### 1.5 L'impact de la gouvernance dans la performance financière de l'entreprise

Il existe une relation étroite entre la gouvernance et la performance financière de l'entreprise. Les entreprises qui ont une gouvernance efficace ont tendance à être mieux gérées, plus transparentes, plus responsables et plus rentables que celles qui n'en ont pas. En effet, une bonne gouvernance peut aider à améliorer la performance financière de l'entreprise de plusieurs façons :

- **Amélioration de la transparence :** une gouvernance efficace peut améliorer la transparence financière de l'entreprise en veillant à ce que les informations financières soient communiquées de manière claire et précise aux parties prenantes, telles que les investisseurs, les créanciers et les actionnaires. Cela permet aux parties prenantes de comprendre la santé financière de l'entreprise, ce qui peut les aider à prendre des décisions éclairées sur l'investissement ou la participation à l'entreprise.

---

<sup>94</sup> Shleifer, Andrei, and Robert W Vishny. "Large Shareholders and Corporate Control." *Journal of Political Economy* 94 (3) : 461-488. 1986.

<sup>95</sup> Mohamed Azim GULAMHUSSEN and Luis GUERRERO « The influence of foreign equity and board Membership on corporate strategy and internal cost management in Portuguese banks »

<sup>96</sup> Park et al cites par Paul ANDRE et Eduardo SHIELL dans « Systèmes de gouvernance, actionnaires dominants et performance future des entreprises » 2004, p170.

## Chapitre 2 : Généralités sur la performance financière de l'entreprise

---

- **Réduction des risques** : une gouvernance efficace peut contribuer à réduire les risques liés aux opérations de l'entreprise. Par exemple, la mise en place de mécanismes de contrôle interne peut aider à prévenir la fraude, l'erreur ou l'incompétence. De même, la gestion rigoureuse des risques peut aider à réduire les risques liés à la volatilité des marchés, aux conditions économiques ou à d'autres facteurs externes qui pourraient affecter la performance financière de l'entreprise.
- **Renforcement de la performance opérationnelle** : une gouvernance efficace peut également aider à améliorer la performance opérationnelle de l'entreprise en veillant à ce que les opérations soient gérées efficacement et efficacement. Cela peut inclure l'optimisation des processus, la réduction des coûts, l'investissement dans des technologies ou des systèmes améliorés, ou la mise en place de stratégies de croissance efficaces.
- **Renforcement de la confiance des investisseurs** : une gouvernance efficace peut renforcer la confiance des investisseurs envers l'entreprise en veillant à ce que les intérêts des parties prenantes soient protégés et que les décisions soient prises de manière responsable et transparente. Cela peut encourager les investisseurs à investir dans l'entreprise ou à maintenir leur investissement à long terme, ce qui peut contribuer à la stabilité financière de l'entreprise.

### Section 2 : les indicateurs de mesure de la performance financière :

Dans cette section on va présenter les indicateurs de mesure de la performance financière

#### 1 Définition d'un indicateur de performance financière

Un indicateur de performance est une mesure de performance spécifique, mesurable et quantifiable utilisée pour suivre les progrès réalisés par l'entreprise au fil du temps en vue d'atteindre un objectif ou un but particulier. Les indicateurs de performance fournissent des cibles à atteindre, des jalons pour évaluer les progrès et des informations pour guider la prise de décision dans l'ensemble de l'organisation. En surveillant les indicateurs de performance, les organisations peuvent identifier les points forts et les points faibles, prendre des décisions fondées sur des données et prendre des mesures pour optimiser les performances.

Les indicateurs de performance permettent d'appuyer les objectifs stratégiques et vérifier si la stratégie est bien implantée et validée dans la réalité (Bourne, 2000).<sup>97</sup>

Selon LORINO.P « Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat »<sup>98</sup>

Les indicateurs devraient informer, en temps opportun, les gestionnaires des événements susceptibles d'influencer défavorablement l'atteinte des objectifs.<sup>99</sup>

---

<sup>97</sup> BOTON (C), JOBIN (M), NAGATI (H) : Système de gestion de la performance : les conditions du Succès, Éditions Association de Recherches et Publications en Management Association de Recherches et Publications en Management, Dans Gestion 2000 Gestion 2000 2012/2 (Volume 29) 2012/2 (Volume 29), pages 37 à 52, ISSN 0773-0543, DOI 10.3917/g2000.292.0037

<sup>98</sup> LORINO Philippe, « méthode et pratique de la performance », ed les éditions d'organisation, paris, 2003, p130

<sup>99</sup> Hélène Bergeron, Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer ?

### **1.1 Les caractéristiques d'un bon indicateur de performance financière :**

#### **1.1.1 Pertinent :**

Les indicateurs devraient être pertinents pour l'entreprise. Une façon d'assurer la pertinence consiste à établir un lien entre les indicateurs de performance et les buts et objectifs stratégiques de l'organisation. Idéalement, les indicateurs devraient également être pertinents pour les personnes qui fournissent les données et pour les utilisateurs de l'indicateur.

#### **1.1.2 Claire :**

Une définition claire et précise de l'indicateur de rendement est essentielle pour une collecte uniforme et une comparaison équitable. Il est également important de veiller à ce que les données collectées soient fiables et cohérentes pour garantir des résultats précis et exploitables. De plus, la manipulation des indicateurs de rendement peut conduire à des résultats trompeurs, c'est pourquoi la transparence et la rigueur dans leur définition et leur utilisation sont cruciales pour une analyse financière pertinente.

#### **1.1.3 Vérifiable :**

L'indicateur doit également être recueilli et calculé de manière à permettre la vérification de l'information et des données. La fiabilité de l'indicateur est primordiale pour qu'il soit utile dans l'analyse financière. Il est important de s'assurer que les données sont collectées de manière rigoureuse et que les méthodes de calcul sont cohérentes. Cela permettra de garantir la précision des résultats et d'éviter toute erreur ou manipulation. En outre, il est également important de tenir compte des limites et des biais éventuels des données afin de garantir une interprétation pertinente de l'indicateur.

#### **1.1.4 Opportun :**

L'IP devrait être basée sur des données disponibles dans un délai raisonnable. Ce délai dépendra de l'utilisation faite des données. Certaines données sont collectées sur une base hebdomadaire ou même quotidienne, car elles sont nécessaires dans la gestion opérationnelle des services, tandis que d'autres sont disponibles une fois par an à des fins plus stratégiques et à long terme.

#### **1.1.5 Quantifiable :**

Les indicateurs de performance doivent être facilement mesurables pour permettre une évaluation rapide et précise de la performance. Les objectifs doivent être clairs et spécifiques pour

## Chapitre 2 : Généralités sur la performance financière de l'entreprise

---

faciliter la collecte de données. De plus, la prévisibilité de l'indicateur est également importante pour permettre une planification à long terme et une prise de décision éclairée. Enfin, la sensibilité de l'indicateur aux variations de l'objet de mesure dans le temps et dans l'espace permettra de déterminer l'impact des changements sur la performance globale de l'entreprise.

### 1.2 La mesure de la performance financière :

#### 1.2.1 Définition de la mesure de la performance financière :

Selon l'étude menée par (Neely et al. En 1995), la mesure de la performance permet d'évaluer l'efficacité et l'efficience d'une entreprise, tout en offrant une meilleure compréhension de ses progrès et des gains réalisés.<sup>100</sup>

D'après A. KHEMAKHEM : « *la mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnels. Elle est aussi destinée à associer des actions positives ou négatives à ce comportement responsable des membres de l'entreprise* ». <sup>101</sup>

Le principal but de la mesure de la performance financière de l'entreprise est d'effectuer le suivi des résultats, de diriger l'attention, d'aider à la prise de décision.

#### 1.2.2 Définition du système de mesure de la performance financière.

Un système de mesure de la performance traduit la mission et la stratégie d'une entreprise à travers des indicateurs de performance qui constituent la base d'un système de management stratégique. En outre Il fixe des objectifs et veille à ce que toutes les actions soient alignées sur ces objectifs. (Chandelier, 2004 ; Rharmili M. 2007).<sup>102</sup>

« *Un système de mesure de performance est simplement un mécanisme pour améliorer la probabilité du succès de l'entreprise à l'implantation de la stratégie* » (Anthony, 1988).

Le système de mesure de performance (SMP) permet de fournir aux décideurs une vue globale de la performance de l'entreprise et de ses différentes unités. Il leur permet de détecter les problèmes potentiels, d'identifier les tendances et de prendre des décisions éclairées basées sur des

---

<sup>100</sup> Carole Botton, Marie-Hélène Jobin, Nagati Haithem, Système de gestion de la performance : les conditions du succès, Dans Gestion 2000 2012/2 (Volume 29), pages 37 à 52

<sup>101</sup> KHEMAKHEM, A : « La dynamique de contrôle de gestion », Edition DUNOD, Paris, 1992, p343

<sup>102</sup> Mohamed BOUAMAMA, Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord Sous la codirection de MM. Jean-Guy DEGOS, professeur et Rachid BOUTTI.

données quantitatives et qualitatives. Le SMP peut également aider à améliorer la communication interne en fournissant une compréhension commune de la performance de l'entreprise à tous les niveaux hiérarchiques.<sup>103</sup>

### 1.2.3 Les objectifs de la mesure de la performance :

L'utilisation de mesures de performance financière présente de nombreux avantages pour les entreprises. Ces mesures offrent aux entreprises un moyen objectif d'évaluer leur rendement financier et de cerner les points à améliorer. Ils permettent également aux entreprises de comparer leurs performances à celles de leurs concurrents, de repérer les tendances dans leurs finances et de mesurer le succès de leurs initiatives stratégiques. De plus, les mesures du rendement financier peuvent être utilisées pour évaluer l'incidence des changements dans les opérations, comme le lancement d'un nouveau produit ou des mesures d'économie.

Les mesures de rendement financier peuvent également être utilisées pour éclairer les décisions concernant les investissements et les acquisitions. En analysant le rendement financier des investissements ou des acquisitions possibles, les entreprises peuvent prendre des décisions plus éclairées et réduire le risque de faire un mauvais investissement.

### 1.3 Les modèles d'évaluation de la performance financière :

- **Le modèle d'Altman**, également connu sous le nom de Z-Score d'Altman, est un outil d'analyse financière qui permet d'évaluer la probabilité de faillite d'une entreprise en se basant sur cinq ratios financiers. Ce modèle a été développé par Edward Altman en 1968 pour identifier les entreprises en difficulté financière.

Le modèle d'Altman utilise une analyse discriminante pour classer les entreprises en deux groupes : celles qui risquent de faire faillite et celles qui ne le risquent pas. Il combine cinq ratios financiers (le ratio de liquidité, le ratio de solvabilité, le ratio de rentabilité, le ratio d'efficacité et le ratio de taille) pour calculer un score de probabilité de faillite.<sup>104</sup> Les entreprises qui ont un score inférieur à 1,81 sont considérées comme étant potentiellement défailtante, celles qui ont un score compris entre 1,81 et 2,99 sont considérées comme étant à risque moyen et celles qui ont un score supérieur à 2,99 sont considérées saines avec

---

<sup>103</sup> Carole Botton, Marie-Hélène Jobin, Nagati Haithem, op.cit. 41

<sup>104</sup> Altman, E. I. (1968). Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *The Journal of Finance*, 23(4), 589-609.

## Chapitre 2 : Généralités sur la performance financière de l'entreprise

---

risque de faillite faible. Ce modèle a été largement utilisé pour évaluer la santé financière des entreprises dans différents secteurs et pays. Cependant, il a également été critiqué pour sa rigidité et son incapacité à prendre en compte des facteurs contextuels spécifiques à l'entreprise ou au secteur d'activité. Par conséquent, il est important d'utiliser le modèle d'Altman en conjonction avec d'autres outils d'analyse financière pour obtenir une évaluation plus complète de la santé financière d'une entreprise.

**La fonction du modèle d'Altman est la suivante :**

$$Y = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + X_5$$

$X_1$  = fonds de roulement / actif total

$X_2$  = réserves / actif total

$X_3$  = EBE / actif total

$X_4$  = capitaux propre / dettes total

$X_5$  = chiffre d'affaires / actif total

Le résultat obtenu est apprécié comme suite :

$Y \geq 2,99$  l'entreprise est saine (sauvée)

$1,81 < Y < 2,99$  zone neutre

- **Le modèle d'EVA<sup>105</sup>**

Le modèle d'EVA (Economic Value Added) est une méthode d'évaluation de la performance financière d'une entreprise qui a été développée par l'économiste américain Joel Stern dans les années 1980. Cette méthode mesure la création de valeur économique de l'entreprise en comparant son bénéfice net avec le coût de son capital investi.

---

<sup>105</sup> Stewart, G. B. (1991). The Quest for Value : A Guide for Senior Managers. Harper Collins Publishers.

## Chapitre 2 : Généralités sur la performance financière de l'entreprise

---

Le concept de base de l'EVA est que l'objectif ultime d'une entreprise est de maximiser la richesse de ses actionnaires en générant un rendement supérieur à celui du coût de son capital investi. L'EVA est calculée en soustrayant le coût moyen pondéré du capital (CMPC) de la valeur ajoutée économique générée par l'entreprise. La valeur ajoutée économique est calculée en soustrayant les charges opérationnelles, les charges financières et les impôts du chiffre d'affaires de l'entreprise. Le CMPC est calculé en prenant en compte le coût des fonds propres et des dettes de l'entreprise.

L'EVA permet de mesurer la performance de l'entreprise en termes de création de richesse pour ses actionnaires. Si l'EVA est positif, cela signifie que l'entreprise génère un rendement supérieur au coût de son capital investi et crée ainsi de la valeur économique pour ses actionnaires. En revanche, si l'EVA est négatif, cela signifie que l'entreprise génère un rendement inférieur au coût de son capital investi et détruit ainsi de la valeur économique pour ses actionnaires.

L'EVA est devenue une méthode populaire d'évaluation de la performance financière des entreprises, en particulier dans les grandes entreprises cotées en bourse. Cependant, certains critiques ont souligné que le modèle EVA peut être complexe à appliquer et qu'il est sensible aux hypothèses utilisées pour calculer le CMPC.

### Section 3 : Les outils d'évaluation de la performance :

#### Le bilan

Un bilan représente la situation financière d'une entreprise à une date donnée. Il résume les actifs, les passifs et les capitaux propres. Le bilan est composé du solde du compte d'actif et du compte de passif et de la balance après inventaire.<sup>106</sup>

Le bilan est un document comptable normalisé élaboré à partir des soldes de la balance de clôture. Ce document annuel de synthèse reflète le patrimoine de l'entreprise, l'ensemble de ses créances et de ses dettes. Il se présente en deux parties, l'actif et le passif, dont voici les définitions selon le plan comptable général <sup>107</sup>

- « *Un actif est un élément identifiable du patrimoine ayant une valeur économique positive pour l'entité, c'est-à-dire un élément générant une ressource que l'entité contrôle du fait d'événements passés et dont elle attend des avantages économiques futurs.* » (Règlement n° 2004-06 du CRC).

- « *Un passif est un élément du patrimoine ayant une valeur économique négative pour l'entité, c'est-à-dire une obligation de l'entité à l'égard d'un tiers dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers* ». (Règlements n° 2000-06 et n° 2005-9 du CRC) .

L'objectif premier d'un bilan est de fournir la situation financière d'une société à une date donnée. Il donne un aperçu des capitaux propres, des actifs et des passifs de la société pour un exercice. L'analyse des trois catégories aide à comprendre la situation financière, le passif, la situation de liquidité et la croissance de l'entreprise. Les analystes l'utilisent pour analyser une entreprise afin de comprendre sa rentabilité, sa liquidité, son effet de levier et son efficacité.

#### Le compte de résultat :

Le compte de résultat exprime la constitution ou la rupture de la richesse d'une entreprise en rapportant les charges aux produits de l'exercice. Dans une présentation de compte, les charges sont affichées en premier, suivies ou à côté des produits. Dans l'affichage tabulaire, les charges et les

---

<sup>106</sup> Beatrice et Francis GRANGUILLOT (2015/2016), « introduction à la comptabilité », lextenso editions, p189.

<sup>107</sup> Philippe Guillerme, La comptabilité pas à pas, © Vuibert- mars 2015 - 5 allée de la 2e D.-B. - 75015 Paris, p147.

## Chapitre 2 : Généralités sur la performance financière de l'entreprise

---

produits sont regroupées selon leur nature, ce qui peut déterminer des résultats intermédiaires (exploitations, financiers, exceptionnels).<sup>108</sup>

Le compte de résultat sert donc à décrire l'activité de l'entreprise durant un exercice comptable, il permet de connaître

- L'ensemble des coûts hors taxes engagés appelés charge, au cours d'un exercice pour l'ensemble de l'activité de l'entreprise.
- L'ensemble des revenus hors taxes, appelés produits, générés par son activité pour le même exercice.
- Le résultat de l'exercice c'est la différence entre le total des produits et les charges.

$$\text{Produits} - \text{Charges} = \text{Résultat}$$

### 1 Les soldes intermédiaires de gestion :

Le Tableau des Soldes intermédiaires de Gestion (TSIG) fait partie des informations de l'annexe, inclut plusieurs indicateurs qui permettent d'apprécier les résultats et la performance de l'entreprise pour une meilleure gestion de celle-ci. Le tableau des soldes intermédiaires permet d'analyser le résultat de l'entreprise et d'interpréter la manière dont il est constitué et de comparer l'évolution de cette dernière avec les années précédentes.<sup>109</sup>

#### 1.1 La marge commerciale

La marge commerciale mesure la marge sur les activités de négoce (ventes de marchandises). C'est un indicateur particulièrement important pour mesurer la performance financière des entreprises commerciales et industrielles exerçant une activité commerciale car elle représente la ressource dégagée par l'activité de l'entreprise.

---

<sup>108</sup> Anne-Marie BOUVIER Charlotte DISLE, « Introduction à la comptabilité CAS PRATIQUES », Dunod, Paris, 2008 ISSN 269-8792 ISBN 978-2-10-053910-9, p299.

<sup>109</sup> <https://www.l-expert-comptable.com/> consulté le 6/04/2023 à 1h36.

## Chapitre 2 : Généralités sur la performance financière de l'entreprise

---

Ce paramètre doit être suffisant pour couvrir toutes les charges en dehors du cout d'achat des marchandises vendues.

Elle permet de suivre l'évolution de l'entreprise dans le temps et faire des comparaisons inter-entreprises.<sup>110</sup>

**Marge commerciale = Vente de marchandises – Coût d'achat des marchandises vendues**

La marge commerciale se calcule souvent en pourcentage du chiffre d'affaires :

**Taux de marge commerciale = Marge commerciale / Ventes de marchandises**

### 1.2 La production de l'exercice :

La production de l'exercice fait référence directement à l'activité de transformation industrielle et/ou de prestation de services de l'entreprise. Elle ne tient pas compte des subventions d'exploitation ou des redevances diverses imputées sur d'autres produits de gestion courante.

L'évolution des composantes de la production est hétérogène, en effet, la production vendue est évaluée au prix de vente alors que la production immobilisée est évaluée à son cout de production. Afin de mieux étudier et analyser la contribution de chaque produit ou service à la production globale de l'exercice, il faut décomposer cette dernière par types.<sup>111</sup>

**Production de l'exercice = productions vendues + productions stockées + production immobilisée**

---

<sup>110</sup> Beatrice et Francis Grandguillot, « analyse financière », 5eme édition, gualino éditeur, France 2007, P42.

<sup>111</sup> Idem 43

## Chapitre 2 : Généralités sur la performance financière de l'entreprise

---

Pour compléter l'analyse de la performance de l'entreprise de production, il est utile de calculer la marge brute, indicateur non prévu dans le tableau des soldes intermédiaires de gestion.

L'évolution de la marge brute dans le temps permet d'apprécier la politique d'approvisionnement de l'entreprise et ses effets sur la rentabilité.<sup>112</sup>

**Marge brute = production de l'exercice – cout d'achat des matières premières consommées**

### 1.3 La valeur ajoutée :

La valeur ajoutée générée reflète la capacité d'une entreprise à créer de la richesse dans ses activités économiques. Elle est mesurée par la différence entre la production et la consommation de biens et services en provenance des tiers à l'aide de ses facteurs de production. Ces consommations sont une destruction de richesse et doivent être imputées à la production et aux bénéficiaires des entreprises de l'exercice dans le cadre du processus de transformation. La valeur ajoutée représente la richesse économique créée par une entreprise mettant en œuvre des facteurs de production. Ce concept est utile au niveau macroéconomique car il permet de mesurer la contribution à la production nationale en agrégeant la valeur ajoutée des entreprises d'une branche ou d'un secteur.<sup>113</sup>

La valeur ajoutée représente la richesse créée, qui peut ensuite être redistribuée aux parties prenantes à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise (État, apporteurs de capitaux, organismes financiers, salariés).

**Valeur Ajoutée = marge commerciale + production - consommations intermédiaire**

### 1.4 L'excédent brut d'exploitation :

L'excédent brut d'exploitation mesure la performance économique de l'entreprise. C'est la part de valeur ajoutée dégagée dans une période donnée et qui revient à l'entreprise et aux apporteurs

---

<sup>112</sup> <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/gerer-piloter-lentreprise/piloter-gerer-son-entreprise/comprendre-calculer-soldes> consulté le 06/05/2023 à 23h46.

<sup>113</sup> Hubert de La Bruslerie, « Analyse financière », Dunod, Paris, 2010, p167.

## Chapitre 2 : Généralités sur la performance financière de l'entreprise

---

de capitaux. Ce solde est reconnu comme un excellent indicateur de la performance industrielle et commerciale car il mesure la capacité de l'entreprise à générer des profits et à couvrir ses charges.

L'EBE permet à l'entreprise de s'auto financer, maintenir et développer ses immobilisations et de rémunérer les apporteurs de capitaux.

L'excédent brut d'exploitation est un indicateur privilégié pour la comparaison interentreprises dans la mesure où il ne prend pas en compte le mode de financement et les modalités d'amortissement.<sup>114</sup>

L'excédent brut d'exploitation s'obtient à partir du calcul suivant :

<b>Excédent brut d'exploitation = Valeur ajoutée + subventions d'exploitation - charges de personnel - impôts et taxes</b>
--

L'analyse de l'évolution de l'EBE dans le temps permet d'apprécier la capacité de l'entreprise à maîtriser ses charges de personnel face aux variations de son activité et à rentabiliser son activité principale.<sup>115</sup>

### 1.5 Le résultat exploitation:

Le résultat d'exploitation mesure la performance de l'entreprise sur le plan commercial et industriel, en tenant compte de l'usure et de la dépréciation du capital économique. Ainsi, cet équilibre est marqué par les choix effectués et les contraintes liées à l'amortissement comptable, Il reste cependant indépendant de la politique financière de l'entreprise et de son régime d'imposition.

Il apparaît comme un indicateur privilégié pour étudier la rentabilité commerciale et économique en cours d'activité. Il est perçu comme un paramètre qui traduit l'évolution des performances de l'entreprise d'une année à une autre.

---

<sup>114</sup> DORIATH B, LOZATO M, MENDES P, NICOLLE P, "comptabilité et gestion des organisations", 7ème édition, Dunod, Paris, 2010, P144.

<sup>115</sup> Beatrice et Francis Grandguillot, op.cit., 48

**Résultat d'exploitation = Excédent brut d'exploitation + Reprises sur amortissements et provisions d'exploitation + Autre produits d'exploitation – Dotations aux amortissements et provisions - Autres charges d'exploitation.**

### 1.6 Le résultat courant avant impôt :

Il mesure la performance des activités d'exploitation et financière de l'entreprise. Le résultat courant prend en compte les aspects financiers, et tout particulièrement la structure de financement de l'entreprise. En d'autres termes, Ce solde mesure la profitabilité des opérations courantes en retranchant du résultat d'exploitation les produits et les charges financières.

**Résultat courant avant impôt = Résultat d'exploitation + Résultat financier +/- quotes-parts des résultats des opérations faites en commun.**

Sous réserve de ces précautions, l'analyste financier peut comparer le résultat courant d'une année sur l'autre. Il peut en particulier suivre le taux de profitabilité financière qui mesure la capacité de l'organisation à générer un résultat pour un niveau d'activité en chiffre d'affaires, en tenant compte des éléments financiers.<sup>116</sup>

Le taux de profitabilité financière se calcule selon ce ratio :

**Le taux de profitabilité financière = Résultat courant/Chiffre d'affaires HT**

### 1.7 Le résultat exceptionnel :

Le résultat exceptionnel regroupe les éléments ne correspondant pas à l'activité courante de l'entreprise en raison de leur caractère inhabituel, irrégulier et anormal<sup>117</sup>. Ce solde est calculé de façon indépendante des autres soldes dans le but de mesurer son impact sur le résultat de l'exercice.

**Résultat exceptionnel=produit exceptionnels-charges exceptionnel**

<sup>116</sup> Hubert de La Bruslerie, op.cit., 171

<sup>117</sup> DOV OGIEN, « Gestion financière de l'entreprise », 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, 2018, P22.

### 1.8 Le résultat net de l'exercice :

Le résultat net correspond au résultat présenté dans les comptes. Il mesure les ressources nettes restantes à l'entreprise après imposition à la clôture de son exercice, il traduit l'enrichissement ou l'appauvrissement de l'entreprise au cours de l'exercice considéré. Le calcul de ce solde est très important car c'est lui qui détermine si l'entreprise est bénéficiaire ou déficitaire.

Une partie de ce résultat est distribuée aux associés et un autre est réservée à la constitution de l'autofinancement de l'entreprise pour assurer sa croissance.

Le résultat net d'exploitation se calcule de la manière suivante :

**Résultat net=résultat courant avant imports +résultat exceptionnel–participation des salaires  
- impôts sur bénéfice.**

### 1.9 Analyse de la structure financière et de l'équilibre financier :

#### 1.9.1 Le fonds de roulement :

PEYRARD Josette décrit le FR comme : « Le fonds de roulement constitue une marge de sécurité pour l'entreprise ; c'est la partie des fonds à long terme qui financent des actifs circulants »,<sup>118</sup>

Le fonds de roulement est l'excédent des ressources disponibles pour le financement du cycle d'exploitation. Il exprime la « capacité de trésorerie » de la firme et apparaît comme la source de financement privilégiée des besoins de trésorerie.

Il permet grâce à des ressources durables de financer de façon permanente une partie de l'actif circulant tout au long de la vie de l'entreprise et de mettre en place une certaine indépendance vis-à-vis des tiers. Le fonds de roulement constitue donc une marge de sécurité pour faire face aux pertes potentielles que peut subir une entreprise.

Le FRN s'obtient par la différence entre deux masses du bilan, il s'obtient comme suit :

---

<sup>118</sup> PEYRARD. Josette, Gestion Financière ,1er édition Gestion ,1990.p44.

a) A partir du haut de bilan :

**Fonds de roulement** = capitaux permanents – actif immobilisé.

b) A partir du bas du bilan :

**Fonds de roulement** = actif circulant – passif circulant.

### L'analyse du fonds de roulement :

Selon le résultat obtenu, le FR peut être :

- Si  $FRN > 0$  : Un FRN positif (+) signifie que l'entreprise arrive à financer ses emplois stables par ses ressources stables, cela signifie que l'entreprise couvre ses charges sans devoir faire appel à un financement bancaire car elle dégage un excédent de ressources qui lui permet de financer une partie du cycle d'exploitation.
- Si  $FRN < 0$  : Les ressources stables sont insuffisantes pour financer l'intégralité des Immobilisations, cela signifie que l'entreprise est sous-capitalisée et elle fait appel à des dettes à courts termes pour financer une partie de ses immobilisations.
- Si  $FR = 0$  : Dans ce cas les actifs immobilisés sont financés seulement par les capitaux permanents, et les actifs circulants couvrent les dettes à court terme, autrement dit l'entreprise peut financer ses investissements mais elle ne pourra pas couvrir ses charges liées au cycle d'exploitation.

### 1.9.2 Besoin en fonds roulement

*« Le cycle d'exploitation doit être financé par un excédent de ressources durables. Le financement de ce cycle est satisfaisant lorsque le besoin en fonds de roulement provenant des décalages entre les flux physiques et les flux financiers est couvert par le fonds de roulement net global ».*<sup>119</sup>

Le besoin en fonds de roulement (BFR) est un indicateur essentiel pour l'analyse de l'équilibre financier de l'entreprise, il représente le besoin de financement du cycle d'exploitation qui n'est pas financé par les dettes à court terme. En outre, ce besoin résulte du décalage dans le

---

<sup>119</sup> GERARD Melyon, « gestion financière », 4<sup>ème</sup> édition Breal, 2007, P85.

## Chapitre 2 : Généralités sur la performance financière de l'entreprise

---

temps des flux réels et flux financiers que l'entreprise doit maîtriser pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.

### L'interprétation du BFR :

- 1er cas : si  $BFR > 0$  : on dit que les emplois d'exploitation de l'entreprise sont supérieurs que ses ressources d'exploitation. Pour financer son cycle d'exploitation, l'entreprise doit recourir à son fonds de roulement soit à des dettes à court terme.
- 2ème cas : si  $BFR < 0$  : cela veut dire que l'entreprise est en situation d'excédent de financement car les ressources d'exploitation excèdent l'actif circulant et elle n'aura pas besoin du fond de roulement pour financer son cycle d'exploitation. L'excédent de ressources généré par l'entreprise va lui permettre d'alimenter sa trésorerie.
- 3ème cas : si  $BFR = 0$  : cette situation exprime un juste équilibre pour l'entreprise, dans ce cas l'entreprise n'a pas de besoin d'exploitation à financer car les ressources cycliques sont suffisantes pour financer les emplois d'exploitation.

### 1.9.3 La trésorerie nette

La trésorerie nette est égale aux liquidités et aux placements financiers à court terme (valeurs mobilières de placement), après déduction des dettes à court terme. En effet, c'est une indication ponctuelle sur le niveau de liquidités dont l'entreprise dispose à une date donnée.<sup>120</sup>

Ou encore :

$$\text{TN} = \text{trésorerie active} - \text{trésorerie passive.}$$

La trésorerie nette est égale à la différence entre l'excédent de ressources à long terme de l'entreprise et le besoin de financement à court terme de l'entreprise.<sup>121</sup>

$$\text{TN} = \text{Fonds de roulement} - \text{Besoin en fonds de roulement}$$

<sup>120</sup> Jack FORGET, "Analyse financière", Éditions d'Organisation, 2005, P100.

<sup>121</sup> COLASSE Bernard, gestion financière de l'entreprise, 3eme Ed, Paris 1993, P 78.

**Interprétation de la trésorerie :** la trésorerie peut connaître trois situations :

### 1. La trésorerie positive :

Cela signifie que l'entreprise dispose de liquidités suffisantes pour couvrir ses besoins de financement à court terme. Si en plus les disponibilités de l'entreprise sont supérieures aux dettes à court terme, cela signifie que l'entreprise dispose également de réserves de liquidités importantes qui peuvent être utilisées pour rembourser ses dettes à court terme ou pour effectuer des placements. Dans ce cas, la situation financière de l'entreprise peut être considérée comme aisée et la trésorerie est saine. Cela peut être un signe positif pour les investisseurs et les créanciers potentiels, car ceci montre que l'entreprise est capable de gérer efficacement sa trésorerie et de faire face à ses obligations financières à court terme.

### 2. La trésorerie nulle :

En effet, une situation de fonds de roulement net global nul est considérée comme une situation limite pour l'entreprise. Elle signifie que l'entreprise a juste assez de ressources pour financer ses besoins à court terme, mais qu'elle n'a pas de marge de manœuvre pour faire face à des situations imprévues ou à des fluctuations de son activité.

Dans cette situation, il est important pour l'entreprise de surveiller de près son BFR et son FRNG, et d'essayer de les améliorer pour éviter tout risque de difficulté financière. Une entreprise peut chercher à augmenter son FRNG en cherchant des sources de financement à long terme, comme l'émission d'obligations ou d'actions, ou en cherchant à réduire son BFR en optimisant sa gestion des stocks, des créances clients et des dettes fournisseurs.

### 3. La trésorerie négative :

Une trésorerie négative est une situation financière critique pour une entreprise car elle peut conduire à des difficultés de paiement de ses dettes à court terme. Cela peut engendrer des pénalités et des intérêts supplémentaires, ainsi que des pertes de crédibilité vis-à-vis des fournisseurs et des créanciers. Dans ce cas, l'entreprise devra chercher à obtenir des financements supplémentaires pour éviter le défaut de paiement. Elle peut chercher à obtenir des crédits de trésorerie, des avances sur facture, ou encore vendre des actifs pour obtenir des liquidités. L'objectif sera alors de rétablir une situation financière saine et de réduire le besoin en fonds de roulement pour éviter de nouvelles tensions sur la trésorerie à l'avenir.

### 2 Analyse par méthode des ratios :

#### 2.1.1 Définition d'un ratio :

Un ratio est un indicateur financier qui permet de mesurer la performance d'une entreprise en comparant deux variables. Ces variables peuvent être des éléments de son bilan, de son compte de résultat ou d'autres indicateurs financiers.<sup>122</sup>

Les ratios financiers sont des indicateurs clés permettant de mesurer la performance financière d'une entreprise et de suivre son évolution dans le temps. Ils sont utilisés pour évaluer la solvabilité, la rentabilité, la liquidité et l'efficacité d'une entreprise.

Les ratios peuvent être classés en différentes catégories : les ratios de rentabilité (ROE, ROA), les ratios de liquidité (ratio de liquidité générale, ratio de liquidité réduite), les ratios de solvabilité et les ratios de structure financière (ratio d'indépendance financière, ratio d'endettement).

L'analyse des ratios permet de comparer la performance financière d'une entreprise à celle d'autres entreprises du même secteur ou de la même taille. Elle permet également d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise et d'élaborer des stratégies pour améliorer sa performance financière.<sup>123</sup>

#### 2.1.2 Les objectifs de l'analyse des ratios :

L'analyse financière par la méthode des ratios a plusieurs objectifs et intérêts, notamment :<sup>124</sup>

- a. Suivre l'évolution de l'entreprise : en analysant les ratios financiers de manière régulière, les responsables de l'entreprise peuvent suivre l'évolution de sa situation financière, identifier les tendances et les évolutions, et prendre des décisions en conséquence.
- b. Faciliter la comparaison : les ratios financiers permettent de comparer les performances financières de deux ou plusieurs entreprises, même si elles ont des tailles et des structures différentes.
  - a. Indiquer les points forts et les points faibles : en identifiant les ratios financiers qui sont supérieurs ou inférieurs à la moyenne du secteur d'activité, l'analyse financière par ratios peut aider à déterminer les points forts et les points faibles de l'entreprise.

---

<sup>122</sup> Herbert de la Bruslerie, « Analyse financière », Edition DUNOD, 4eme édition, Paris, 2010, p190.

<sup>123</sup> Pascale Recroix, « Finance d'entreprise », 11ème édition, Gualino, Lextenso, 2021, p 91.

<sup>124</sup> Vizzavona, P. gestion financière. Tome1ere Edition. Paris. 1991. P.52.

## Chapitre 2 : Généralités sur la performance financière de l'entreprise

---

- b. Faciliter l'interprétation : l'analyse financière par ratios fournit des indicateurs clés qui facilitent l'interprétation de la situation économique et financière de l'entreprise. Elle permet d'identifier les problèmes et les opportunités, de mesurer les risques, et de proposer des solutions pour améliorer la performance financière de l'entreprise.

### 2.1.3 Présentation des différents types de ratios :

#### 2.1.3.1 Les ratios de structure financière :

##### a) Ratio d'autonomie financière

Le ratio d'autonomie financière sert à analyser l'équilibre financier d'une entreprise, Il indique la part qu'occupe l'endettement financier de l'entreprise par rapport aux autres sources de financement.

Pour que l'entreprise soit indépendante financièrement vis-à-vis des tiers, il faut que ses fonds propres soient plus importants par rapport aux dettes externes.

$$\text{L'Autonomie financière} = \text{Capitaux Propre} / \text{Total Passif} * 100$$

##### b) Ratio de financement permanent

Ce ratio permet de mesurer le taux de couverture des actifs non courants par les capitaux permanents.

Le ratio de financement permanent doit être supérieur ou égal à 1, pour que les ressources stables de l'entreprise puissent couvrir l'actif immobilisé et dégager un excédent pour financer le besoin en fond de roulement. En outre cela signifie que l'entreprise dispose d'une marge de sécurité financière qui lui permet de faire face au besoin d'exploitation.

$$\text{Ratios de financement permanent} = \text{fonds permanents} / \text{actif non courant}$$

## Chapitre 2 : Généralités sur la performance financière de l'entreprise

---

### c) Le ratio de solvabilité générale :

Il permet d'estimer la capacité de l'entreprise à rembourser à terme la totalité de ses dettes en utilisant l'ensemble de son actif. Ce ratio doit être supérieur à 1 pour que l'entreprise soit capable de faire face à ses dettes.

Ce ratio se calcule selon la formule suivante.

$$\text{Ratio de solvabilité générale} = \text{Total Actifs} / \text{Total Dettes}$$

### d) Ratio de capacité de remboursement :

Le ratio de capacité de remboursement mesure le temps nécessaire pour rembourser les dettes financières. C'est le rapport entre dettes à long et à moyen terme et la capacité d'autofinancement.

Ce ratio doit avoir une valeur inférieure à 4 pour dire que l'entreprise peut faire face à ses remboursements.

$$\text{Ratio de capacité de remboursement} = \text{endettement global} / \text{CAF.}$$

### e) Ratio d'indépendance financière

Ce ratio sert à analyser l'équilibre financier et l'état de l'endettement d'une entreprise par rapport aux capitaux propres. Ce ratio doit être égale au moins à 50% pour que l'entreprise soit indépendante vis-à-vis des tiers.

$$R = \text{capitaux propres} / \text{capitaux permanents}$$

### f) Ratio d'endettement :

Le ratio d'endettement est un indicateur financier important pour analyser la structure financière de l'entreprise. Il permet de déterminer le niveau de dépendance financière de l'entreprise vis-à-vis des tiers.

Ce ratio sert à mesurer le niveau d'endettement d'une entreprise en comparant ses capitaux propres à ses dettes.

Le ratio d'endettement donne plusieurs indications sur la santé financière de l'entreprise car il, il permet au banquier d'apprécier si l'entreprise a la capacité de s'endetter et de rembourser ses dettes à une date donnée.

$$\text{Ratio d'endettement} = (\text{Dettes totales} / \text{Capitaux propres}) * 100$$

### 2.1.3.2 Les ratios de liquidité :

Les ratios de liquidité sont des indicateurs qui mesurent la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements à l'aide des actifs à court terme.

Il existe trois ratios pour l'estimation de la liquidité de l'entreprise.

#### a. Ratio de liquidité générale

Le ratio de liquidité générale représente la différence entre l'actif réel à moins d'un an et le passif réel à moins d'un an. Ce ratio sert à mesurer le degré de couverture des dettes à court terme par les actifs circulants.

Enfin, ce ratio correspond au ratio du fonds de roulement et il se calcule comme suit :

$$\text{Ratio de Liquidité Générale} = \text{Actif Circulant (AC)} / \text{Dettes à Court Terme (CT)}$$

#### b. Ratio de liquidité restreinte :

Ce ratio permet d'apprécier la liquidité d'une entreprise en excluant ses stocks, il mesure la capacité d'une entreprise à honorer ses engagements à court terme par ses valeurs disponibles et les créances à moins d'un an sans prendre en compte la valorisation des stocks.

## Chapitre 2 : Généralités sur la performance financière de l'entreprise

---

Ce ratio s'obtient selon cette formule :

$$\text{Ratio de Liquidité Restreinte} = (\text{Valeur Disponible (VD)} + \text{Valeur Réalisable}) / \text{Dettes à Court term.}$$

### c. Ratio de liquidité immédiate

« Le ratio de liquidité immédiate indique donc la capacité d'une entreprise à faire face à ses engagements à court terme sans recourir à ses actifs à court terme non liquides, notamment les stocks ». <sup>125</sup>

$$\text{Ratio de Liquidité Immédiate} = \text{Valeur Disponible (VD)} / \text{Dettes à Court Terme (CT)}$$

### 2.1.3.3 Les ratios de rentabilité :

#### a. rentabilité économique<sup>126</sup>

Le ratio de mesure de la rentabilité économique permet d'estimer de la capacité de l'entreprise à générer des résultats (bénéficiaires) grâce aux total des actifs quelle utilise. Ce ratio sert à mesurer la capacité d'une entreprise à tirer profit des capitaux apportés par tous ses investisseurs.

Cet indicateur est significatif pour les investisseurs ainsi qu'aux utilisateurs de l'analyse financière car il leurs permet d'avoir une vision claire sur la rémunération des capitaux nécessaires à l'exploitation.

$$\text{RE} = \text{Résultat D'exploitation} / \text{Total des actifs}$$

---

<sup>125</sup> <http://www.mvtechnologie.com/> consulté le 11/04/2023, à 1h38.

<sup>126</sup> Pr. El MALLOUKI, Pr FEKKAK, « Analyse financière », 2014, P102

### **b. La rentabilité financière :**

La rentabilité financière permet de mesurer la capacité d'une entreprise à créer un profit et rémunérer ses actionnaires. Autrement dit, elle permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à mettre à la disposition des actionnaires le résultat net des capitaux propres mis à la disposition de cette dernière.

On la calcule en établissant un ratio entre le résultat obtenu et les capitaux propres de la société.

$$\text{Rentabilité financière} = \text{Résultat net} / \text{Capitaux propres}$$

## Chapitre 2 : Généralités sur la performance financière de l'entreprise

---

### Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons exploré la notion de performance financière et présenté des indicateurs et des ratios pour l'évaluer. Nous avons également examiné les variables qui contribuent à la performance financière et discuté de la relation entre la performance financière et la gouvernance d'une entreprise.

Dans le prochain chapitre, nous aborderons un cas pratique spécifique, celui du groupe Sonatrach, pour mesurer sa performance financière. L'objectif sera de déterminer si la gouvernance, qu'elle soit bonne ou mauvaise, a un impact sur la valeur et la performance de l'entreprise. Cette étude de cas nous permettra de répondre à notre problématique et d'approfondir notre compréhension de la relation entre la gouvernance et la performance financière.

**Chapitre 03 : le rôle de la  
gouvernance dans l'amélioration  
de la performance financière de  
Sonatrach SPA**

## **Chapitre 03 : le rôle de la gouvernance dans l'amélioration de la performance financière de Sonatrach SPA**

---

### **Section 01 : l'entreprise sonatrach :**

Dans cette section on va présenter l'entreprise Sonatrach

#### **1 Prestation de l'entreprise de sonatrach :**

Sonatrach est une compagnie nationale algérienne d'envergure internationale ; c'est la clé de la voûte de l'économie algérienne.

SONATRACH « Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures s.p.a » est une entreprise publique algérienne et un leader de l'industrie pétrolière. Elle est impliquée dans diverses activités liées aux hydrocarbures et à leurs dérivés, notamment l'exploration, la production, le transport par canalisation, la transformation et la commercialisation.

Sonatrach se développe dans d'autres secteurs tels que la pétrochimie, la production d'électricité, les énergies renouvelables, le dessalement d'eau de mer et l'exploitation minière.

Ses activités s'étendent à travers plusieurs régions du monde, y compris l'Algérie ainsi que divers pays d'Afrique tels que le Mali, la Tunisie, le Niger, la Libye, l'Égypte et la Mauritanie. Sonatrach est également présente en Europe avec des opérations en Espagne, en Italie, au Portugal, en Grande-Bretagne et en France, ainsi qu'en Amérique latine avec des activités au Pérou et aux États-Unis d'Amérique.

Sonatrach, en collaboration avec ses filiales, emploie un total de 120 000 salariés, dont 41 204 sont directement employés par l'entreprise. Avec une contribution de 30 % au PNB de l'Algérie Sonatrach est un acteur majeur de l'économie nationale

En termes de production d'hydrocarbures, Sonatrach a produit 205,8 millions de TEP de produits primaires, dont 54 millions de tonnes de pétrole brut et 139,9 milliards de M3 de gaz naturel. En 2011, Sonatrach a réalisé un chiffre d'affaires d'exportation de 72 milliards de dollars US, soit une augmentation de 26 % par rapport à 2010, et un résultat net positif de 688 milliards de DA. En tant que première entreprise du continent africain, Sonatrach se classe 12ème parmi les

## **Chapitre 03 : le rôle de la gouvernance dans l'amélioration de la performance financière de Sonatrach SPA**

---

compagnies pétrolières mondiales, le deuxième exportateur de GNL (Gaz Naturel Liquéfié) et de GPL (Gaz de pétrole Liquéfié), et le troisième exportateur de gaz naturel.

### **1.1 Historique et évolution de sonatrach :**

Les hydrocarbures restent la source d'énergie la plus utilisée dans le monde, étant donné leur rôle stratégique dans le fonctionnement de l'économie mondiale. Aussi longtemps que l'homme n'aura pas trouvé d'autres sources d'énergie qui pourront remplir leur rôle avec plus de rentabilité et d'efficacité.

Suite à huit ans de guerre de libération, l'Algérie cherchait à se libérer de sa dépendance envers les pays étrangers afin de mieux contrôler son industrie des hydrocarbures. Dans cette optique, une décision a été prise pour créer un outil de développement qui garantirait la souveraineté du pays. Ainsi, le 31 décembre 1963, par le biais du décret N° 63/491, la société nationale pour le transport et la commercialisation des hydrocarbures a été établie.

La création de Sonatrach répond au souci d'une mobilisation des ressources de la rente pétrolier qui ont été rapidement identifiées comme un moteur essentiel pour le développement de l'Algérie. Au fil du temps, Sonatrach a évolué pour devenir un acteur clé dans l'intégration nationale, la stabilité et la croissance économique et sociale du pays.

En 1964, Sonatrach a lancé la construction du premier oléoduc algérien, l'OZ1, d'une longueur de 805 KM, reliant "Haoud El Hamra à Arzew"

Les statuts de la SONATRACH ont été modifiés le 22 septembre 1966. Elle se limitait à l'origine au transport et la commercialisation des hydrocarbures. Actuellement, SONATRACH est devenue une société nationale ayant pour missions la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures.

Après une série d'acquisition et de nationalisation de différentes entreprises étrangères activant en Algérie entre 1967 et 1970, le gouvernement annonça, le 24 février 1971, la nationalisation officielle des hydrocarbures.

SONATRACH prit en charge l'ensemble des domaines miniers et s'est vu confier le développement de toutes les branches de l'industrie pétrolier.

## **Chapitre 03 : le rôle de la gouvernance dans l'amélioration de la performance financière de Sonatrach SPA**

---

Depuis l'an 2000, plusieurs projets ont été lancés, dans le processus de développement des performances, l'internationalisation, le développement de la pétrochimie et la diversification des activités du groupe SONATRACH.

2010 à aujourd'hui, le Groupe SONATRACH a connu durant cette période, des mutations et développements importants qui se sont traduits par un changement dans son organisation.

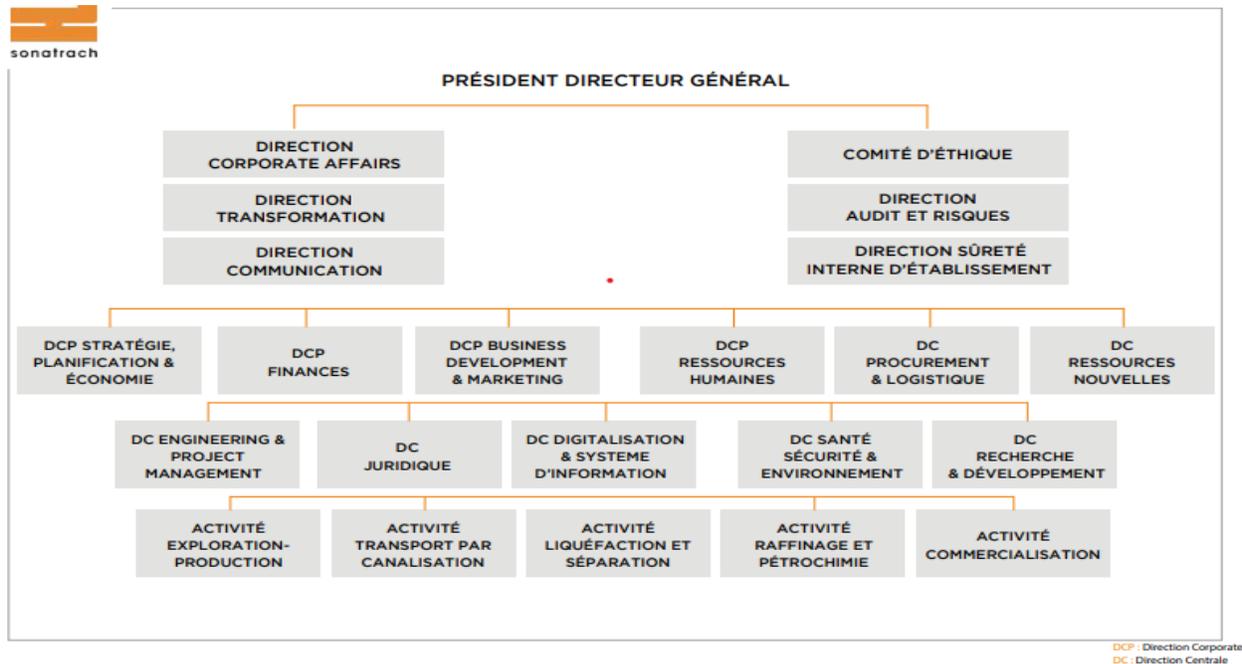
### **1.2 Rôle et mission de sonatrach :**

Le Groupe a pour objet, tant sur le plan national qu'international :

- La prospection, la recherche et l'exploitation des hydrocarbures.
- Le développement, la conservation et la valorisation du réseau énergétique national.
- La liquéfaction du gaz naturel ainsi que le traitement et la valorisation des hydrocarbures.
- La commercialisation des hydrocarbures.
- Le développement de toutes formes d'activités conjointes en Algérie et à l'étranger, avec des sociétés algériennes ou étrangères.
- La transformation et le raffinage des hydrocarbures.
- L'intensification des efforts d'exploitation et de capitalisation des études réalisées pour la mise en évidence des réserves d'hydrocarbures.
- Le développement des techniques modernes de gestion nationale par le biais de la formation continue.
- L'approvisionnement énergétique national à moyen et à long terme, compte tenu des réserves nationales

# Chapitre 03 : le rôle de la gouvernance dans l'amélioration de la performance financière de Sonatrach SPA

## 1.3 L'organisation de sonatrach : Organigramme de la macro structure de sonatrach :



## 1.4 Présentation de la direction corporate finances « DCP FIN » :

### 1.4.1 Missions essentielles :

La Direction Corporate Finances a pour missions essentielles :

- L'élaboration et la mise en œuvre des politiques et stratégies de la Société en matière de :
  - Financement des opérations d'investissement
  - Gestion et financement des activités externes
  - Gestion de la dette
  - Gestion budgétaire
  - Contrôle de gestion
  - Gestion de la trésorerie
  - Fiscalité, patrimoine et assurances ;
  - Centralisation comptable et consolidation Groupe.
- L'établissement des bilans « comptable » et « fiscal » de SONATRACH et du bilan consolidé du Groupe ;
- La gestion de la fiscalité de SONATRACH ;

## **Chapitre 03 : le rôle de la gouvernance dans l'amélioration de la performance financière de Sonatrach SPA**

---

- La gestion du portefeuille financier ;
- La gestion des relations avec les banques commerciales et d'affaires ;
- La prévision, la recherche, la négociation et la mobilisation des financements ;
- La gestion de la trésorerie de SONATRACH ;
- La gestion financière du patrimoine et des assurances ;
- L'exercice de la fonction contrôle de gestion ;
- L'élaboration du budget d'exploitation, du plan de décaissements et d'investissements et du plan de financement et le suivi de leur exécution ;
- La gestion des opérations financières liées aux activités externes à SONATRACH

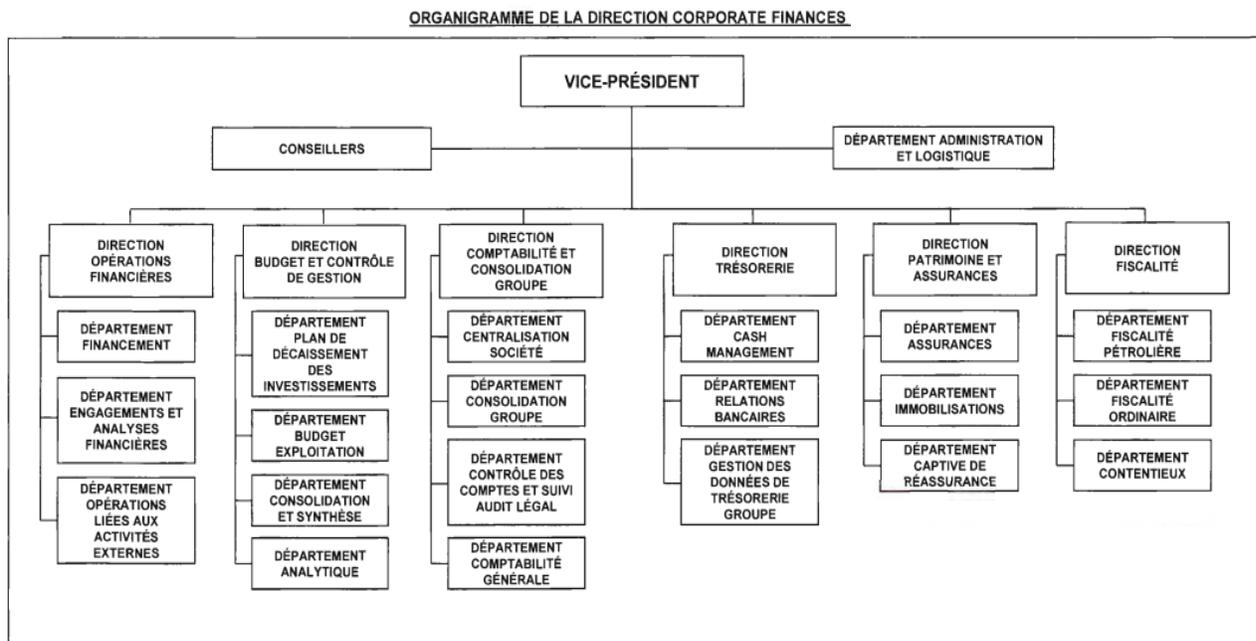
### **1.4.2 Organisation :**

La Direction Corporate Finances est organisée autour de :

1. Une Direction Operations Financières ;
2. Une Direction Budget et Contrôle de Gestion ;
3. Une Direction Comptabilité et Consolidation Groupe ;
4. Une Direction Trésorerie ;
5. Une Direction Patrimoine et Assurances ;
6. Une Direction Fiscalité ;
7. Un Département Administration et Logistique ;
8. Deux Conseillers.

## Chapitre 03 : le rôle de la gouvernance dans l'amélioration de la performance financière de Sonatrach SPA

### 1.4.2.1 Organigramme de la direction corporate finances :



#### La Direction Operations Financières :

##### 1. La Direction Operations Financières a pour missions essentielles :

- La recherche, la négociation et la mise en place de financements
- La gestion des risques financiers ;
- La gestion des opérations de mobilisation et d'utilisation des financements

##### 2. Une Direction Budget et Contrôle de Gestion a pour missions essentielles

- La participation à l'élaboration de la note d'orientation générale
- L'élaboration de la note d'orientation spécifique au volet finances
- La supervision, l'animation et la coordination des travaux d'élaboration des budgets d'exploitation et des plans de décaissement des investissements au niveau des activités et des structures du Siège

##### 3. Une Direction Comptabilité et Consolidation Groupe ; a pour missions essentielles :

- La définition de la politique et la mise en œuvre des principes et procédures de gestion en matière de comptabilité générale et de consolidation Groupe

## Chapitre 03 : le rôle de la gouvernance dans l'amélioration de la performance financière de Sonatrach SPA

---

- Le contrôle et la coordination de la comptabilité des unités comptables décentralisées
- L'établissement des états financiers de SONATRACH

### **4. Une Direction Trésorerie : a pour missions essentielles :**

- L'optimisation des produits financiers au sein de SONATRACH ;
- La négociation des conditions bancaires des opérations de trésorerie
- Le suivi des réalisations budgétaires de SONATRACH sur le système de gestion de la trésorerie

### **5. La Direction Patrimoine et Assurances : a pour missions essentielles :**

- La coordination intra Groupe, en matière d'assurances et de patrimoine
- Le suivi de la gestion de la captive de réassurance du Groupe
- La participation à l'élaboration d'une cartographie des risques auxquels sont exposés les métiers du Groupe (volet assurance) ;

### **6. La Direction Fiscalité : a pour missions essentielles :**

- Le contrôle et la validation de la fiscalité pétrolière de la société
- Le contrôle des bilans fiscaux des activités
- L'élaboration du bilan fiscal Siège

### **7. Le département Administration et Logistique ; a pour missions :**

- La gestion de l'interface entre la DCP RHU et les structures de la DCP Finances en matière de gestion du personnel et de formation.
- La gestion et la coordination avec les structures concernées de la DCP FIN, en matière d'administration du personnel et des moyens logistiques ;
- La consolidation des prévisions budgétaires annuelles et PMT concernant les valets logistiques, emploi et formation ;

### **8. Deux Conseillers : Les Conseillers sont chargés de :**

- Assister et conseiller le Vice-Président sur les aspects liés à la fonction Finances ;
- Participer à la définition et à la mise en œuvre des politiques et stratégies de la société, en matière de financement, trésorerie, assurances, fiscalité, consolidation comptable et contrôle de gestion ;

## **Chapitre 03 : le rôle de la gouvernance dans l'amélioration de la performance financière de Sonatrach SPA**

---

### **Section 2 : la structure de gouvernance de sonatrach : Etat de lieu**

dans cette section on va preseter le système de gouvernance et mécanises appliqué dans Sonatrach

#### **1 Mécanismes de gouvernance appliqués à Sonatrach :**

##### **1.1 La Direction Générale :**

La direction générale de Sonatrach est responsable de la gestion globale de l'entreprise, formulation des politiques, de la prise de décision stratégique et de la supervision des activités opérationnelles. Elle est composée :

##### **1.1.1 d'un Président Directeur Général : Toufik HAKKAR.**

##### **1.1.2 d'un Cabinet chargé de la coordination des travaux des conseillers du Président Directeur Général et des structures suivantes, rattachées à la Direction Générale :**

- La Direction Audit Groupe (ADG).
- La Direction Relation Institutionnelles et Internationales (RII).
- L'inspection Santé, sécurité et environnement (HSE).
- Le service sureté interne d'Etablissement (SIE).

##### **Direction Audit Groupe:**

Sonatrach a été parmi les premières entreprises algériennes à ressentir la nécessité de se doter d'un moyen d'autocontrôle afin d'assurer une meilleure sécurisation de son patrimoine.

C'est ainsi que dès la fin des années 70 une structure d'audit a été mise en place sous l'autorité de la Direction Centrale Finances. Dans les années 90, les objectifs de Sonatrach, en matière d'audit, consistaient à en faire un outil d'amélioration de la gestion dans toutes ses dimensions et un vivier de cadres à fort potentiel pour l'ensemble du groupe.

Cette nouvelle vision a conduit à la création en sus de l'existence des structures d'audit financier et comptable à l'échelle divisionnaire, d'une structure chargée de l'audit interne au

## **Chapitre 03 : le rôle de la gouvernance dans l'amélioration de la performance financière de Sonatrach SPA**

---

niveau de la Direction Générale, organisée de manière à couvrir l'ensemble des activités de l'Entreprise ainsi que les activités en associations, les filiales et participations. La Direction Audit Groupe, a pour missions essentielles :

- L'animation et le contrôle de la mise en œuvre de la politique de contrôle interne, de sa pertinence et de son efficacité
- La veille au respect et à l'application du référentiel d'audit interne, constitué : de la politique de contrôle interne du Groupe Sonatrach, de la charte d'audit interne du Groupe Sonatrach et du code d'éthique et de Comportement Professionnel des Auditeurs Internes du Groupe Sonatrach
- La veille au respect et à l'application des politiques et des procédures du Groupe Sonatrach
- L'élaboration et l'actualisation du manuel des procédures d'audit interne de l'entreprise, ainsi que le contrôle de son respect et de son application.
- L'élaboration d'un plan d'Audit Groupe participatif, fondé sur les objectifs stratégiques de l'entreprise et sur une approche par les risques
- L'élaboration d'un plan d'action annuel de contrôle des associations et sa réalisation dans les délais requis prévus dans les clauses contractuelles
- L'assistance à la demande ; aux holdings et filiales, dans l'organisation et le développement de leurs structures d'audit interne

### **1.1.3 Un Comité d'Ethique :**

SONATRACH s'est dotée d'un Comité d'Ethique permanent, rattaché directement au Président Directeur Général. Il est composé des cinq (5) membres suivants :

- M. HAMANI Zobair,
- Président ; Mme AKROUNE Yakout
- M. ALLOUTI Rachid
- M. ALATOU Smain

## Chapitre 03 : le rôle de la gouvernance dans l'amélioration de la performance financière de Sonatrach SPA

---

- M. MOUZAOUI Belaid.

Le secrétariat du Comité d'Ethique, placé sous l'autorité de son Président, est assuré par Monsieur YALA Makhoulf.

Le Comité d'Ethique peut recourir à toute expertise interne ou externe nécessaire au bon déroulement de ses travaux.

- Il est chargé notamment de :
- Mettre à jour le Code d'Ethique de SONATRACH
- Diffuser et vulgariser le présent code d'éthique
- Veiller au renforcement des pratiques éthiques au sein de la Société et au respect des dispositions du présent code d'éthique
- Suivre toutes questions concernant l'éthique au sein de la Société
- Animer et assurer le fonctionnement du dispositif d'alerte éthique mis en place
- Examiner les problématiques d'éthique signalées à travers le dispositif d'alerte
- Evaluer la mise en œuvre du code d'éthique et assurer sa mise à jour en impliquant les différentes parties prenantes
- Présenter toute recommandation en matière d'éthique au Président Directeur Général.
- Le Comité d'Ethique est investi de toute l'autorité nécessaire pour exercer ses attributions vis-à-vis de l'ensemble des entités de SONATRACH. Il peut ainsi entendre tout employé ou tiers.

➤ Selon l'article 3 de la décision N°596/ DG :

Le Comité d'Ethique traite, dans le cadre de ses missions, toutes les questions liées à l'éthique.

## Chapitre 03 : le rôle de la gouvernance dans l'amélioration de la performance financière de Sonatrach SPA

Les domaines d'intervention du Comité d'Ethique portent sur les pratiques et engagements de SONATRACH énoncés dans le Code de Conduite, envers ses collaborateurs, son patrimoine, ses partenaires commerciaux et l'environnement.

A cet effet, le Comité d'Ethique s'appuie sur les lois et réglementations en vigueur ainsi que sur les règles et procédures de la Société.

Le Comité d'Ethique traite de toutes les questions d'éthique pour lesquelles il est saisi par le Président Directeur Général ou qui lui sont signalées par les travailleurs de SONATRACH, via le dispositif d'alerte mis en place par la Société.

### 1.1.4 Un comité Exécutif :

Le Comité Exécutif de Sonatrach est un organe de direction qui joue un rôle clé dans la gestion opérationnelle et stratégique de l'entreprise. Il est responsable de la mise en œuvre des décisions stratégiques prises par le Conseil d'Administration et assure la gestion quotidienne des activités de Sonatrach.

**Il est composé de l'ensemble des membres suivants :**

Nom	Prénom	Fonction
Hakkar	Toufik	Président Directeur Général
Neffah	Fatiha	Vice-Président Commercialisation
Slimani	Mohamed	Vice-Président Exploration –Production
Melika	Amine	Vice-Président Transport Par Canalisation
Boutouba	Batouche	Vice-Président Raffinage et Pétrochimie
Fatouhi	Nasreddine	Vice-Président Liquéfaction et Séparation
Zerdani	Rachid	Vice-Président Stratégie, Planification et Economie
Benrab	Madjid	Vice-Président Finances
Arabi	Fethi	Vice-President Business Development & Marketing
Djouabri	Azzedine	Directeur Exécutif Ressources Humaines

## **Chapitre 03 : le rôle de la gouvernance dans l'amélioration de la performance financière de Sonatrach SPA**

---

### **1.2 Pratiques de bonne gouvernance de Sonatrach :**

Sonatrach, en tant qu'entreprise publique algérienne et l'une des plus grandes sociétés pétrolières et gazières du monde, est susceptible de mettre en œuvre diverses pratiques de bonne gouvernance.

Voici quelques pratiques de bonne gouvernance adoptés par Sonatrach :

#### **1.2.1 Intégrité :**

SONATRACH assoit ses relations avec ses employés, fournisseurs, clients et partenaires, sur les principes d'honnêteté et d'intégrité. Les dirigeants et les employés de SONATRACH, s'interdisent tout acte illicite, abus et comportement contraire à l'éthique et s'engagent à s'acquitter de leurs missions avec dévouement et professionnalisme, dans la transparence et le respect des valeurs et principes sur lesquels la Société fonde son action.

#### **1.2.2 Equité et égalité des chances :**

SONATRACH consacre le principe de non-discrimination à l'égard de ses employés et des candidats à l'emploi.

#### **1.2.3 Prévention et lutte contre la corruption :**

SONATRACH exerce ses activités en toute intégrité. Elle déploie tous ses efforts pour prévenir et lutter contre toute forme de corruption, qu'elle soit active ou passive, en se conformant aux législations anti-corruption en vigueur, en Algérie et dans tous les pays où elle opère.

A cet effet, elle s'est dotée de règles et de procédures de contrôle interne qui préviennent les pratiques frauduleuses et sanctionnent leurs auteurs. Elle s'inscrit également dans une démarche systémique de prévention et de lutte contre la corruption conformément aux normes internationales.

SONATRACH interdit à ses employés de recevoir, à leur profit ou celui de leurs proches, un paiement ou tout avantage (services, loisirs, prêts, remises, mise à disposition de biens, offres d'emplois etc.), de toute personne ou entité, en contrepartie d'un avantage matériel ou autre, immédiat ou différé. De même,

## **Chapitre 03 : le rôle de la gouvernance dans l'amélioration de la performance financière de Sonatrach SPA**

---

SONATRACH interdit à ses Employés de donner ou de promettre un paiement ou un avantage quelconque à toute personne ou entité, en vue d'un avantage illicite.

Les employés et les tiers qui prennent connaissance de telles pratiques sont tenus de les porter, sans délai, à la connaissance de leur hiérarchie ou via le dispositif d'alerte mis en place par le Comité d'Ethique. Dans le cas où les faits de corruption sont avérés, des mesures disciplinaires et/ou des poursuites légales sont engagées contre leurs auteurs et complices.

### **1.2.4 Lutte contre les conflits d'intérêts :**

L'employé est en présence d'un conflit d'intérêt lorsque son intérêt personnel risque d'influencer son jugement ou de mettre en doute son impartialité dans l'exercice de ses activités professionnelles.

Les employés de SONATRACH doivent éviter toute situation de nature à engendrer un conflit réel ou apparent entre leurs intérêts propres et ceux de la Société. L'intérêt personnel d'un employé comprend tout avantage destiné à lui-même ou dont peuvent bénéficier des membres de sa famille, de ses proches ou des entités avec lesquelles ils entretiennent une relation d'intérêt.

SONATRACH interdit à ses employés d'avoir un intérêt direct ou indirect dans une entreprise ou société concurrente, cliente, fournisseur ou sous-traitante.

L'employé doit éviter de prendre part à un processus de prise de décision qui pourrait engendrer une situation de conflit d'intérêts. Dans un tel cas, il est tenu de le déclarer à sa hiérarchie.

### **1.2.5 Protection des actifs de Sonatrach :**

Les employés doivent protéger les biens corporels et incorporels de SONATRACH (bâtiments, installations, équipements, outils de travail physiques et immatériels, le savoir-faire, les données techniques, documentation de la Société, les fonds...etc.) de tout abus, dégradation, gaspillage ou destruction.

Chaque employé est responsable de la bonne utilisation et de la protection des biens, et ressources de la Société.

## **Chapitre 03 : le rôle de la gouvernance dans l'amélioration de la performance financière de Sonatrach SPA**

---

### **1.2.6 Protection des ressources informatiques de la Société :**

SONATRACH s'engage à mettre à la disposition de ses employés les ressources informatiques et les moyens de communication nécessaires à l'exercice de leurs fonctions et garantir leur bon fonctionnement.

Ces ressources doivent être protégées et utilisées à des fins professionnelles, conformément à la Charte d'utilisation du système d'information de SONATRACH.

Leur utilisation privée est restreinte à des circonstances particulières et dans la stricte mesure où elle se conforme à ladite Charte.

Les données, informations et courriels, créés ou enregistrés sur les ordinateurs de SONATRACH, sont la propriété exclusive de cette dernière. Elle se réserve le droit de les exploiter et d'exercer un contrôle sur leur utilisation.

### **1.2.7 Protection des informations confidentielles :**

Les employés doivent protéger et ne jamais divulguer les informations ou données confidentielles de la Société, conformément aux procédures et règlements en vigueur en la matière et ce, même après la cessation de la relation de travail.

Tout employé est lié par l'obligation de discrétion et de secret professionnel. Tout détournement, dissimulation ou destruction de documents et toute communication à des tiers de documents ou d'informations classés confidentiels est sanctionné comme faute lourde, sans préjudice des poursuites judiciaires.

Lorsqu'un employé, qui a pris connaissance, dans l'exercice de ses fonctions, d'informations et données classées confidentielles, quitte son emploi, il ne peut exercer d'activité auprès ou pour le compte des entreprises similaires ou concurrentes en Algérie ou à l'étranger, durant une période définie par SONATRACH.

Les partenaires, les clients, les fournisseurs et les prestataires sont également tenus au respect des règles de confidentialité, conformément aux accords de confidentialité qui les lient à SONATRACH.

## **Chapitre 03 : le rôle de la gouvernance dans l'amélioration de la performance financière de Sonatrach SPA**

---

### **1.2.8 Protection de la propriété intellectuelle :**

SONATRACH respecte le droit d'auteur, la propriété intellectuelle, les marques, les secrets commerciaux, brevets, licences et logiciels acquis en propriété ou en droit d'usage. De même qu'elle protège ses propres biens immatériels.

SONATRACH interdit à ses employés d'utiliser des logiciels et autres programmes informatiques qu'elle n'a pas autorisés ou pour lesquels elle n'a pas souscrit d'abonnement.

### **1.2.9 Fiabilité et Conformité de l'information :**

SONATRACH veille à la production et la communication d'une information sincère, exacte et conforme aux obligations légales.

Nonobstant les poursuites légales, toute falsification ou manipulation des informations constitue une fraude, sanctionnée par le règlement intérieur de SONATRACH.

### **1.2.10 Le dispositif d'alerte d'éthique :**

SONATRACH met à la disposition de ses employés et des autres parties prenantes un dispositif d'alerte pour signaler, via des canaux dédiés et sécurisés, tout manquement au présent code d'éthique.

Ce dispositif garantit la confidentialité des informations recueillies et prévoit une protection des émetteurs d'alerte de bonne foi contre toute mesure de représailles.

## Chapitre 03 : le rôle de la gouvernance dans l'amélioration de la performance financière de Sonatrach SPA

### Section 03 : Etude de cas

Cette présente section aura pour objet de présenter l'étude de cas qui a été faite au sein de SONATRACH, cette étude se fera, en premier lieu, par une analyse de la performance financière, ensuite nous ferons un guide d'entretien destiné aux dirigeants de l'entreprise afin de compléter notre étude.

Cette méthodologie nous permet de mesurer objectivement la performance financière de Sonatrach à partir de données financières, tout en explorant les dimensions qualitatives liées à la gouvernance de l'entreprise grâce à des entretiens semi-directifs avec les dirigeants.

#### 1. L'étude quantitative :

Dans le cadre de cette analyse financière, nous allons examiner la performance financière de SONATRACH. L'analyse portera sur les trois dernières années, de 2019 à 2021, afin d'évaluer l'évolution de la performance financière de l'entreprise au fil du temps. L'objectif de cette analyse est de fournir un aperçu de la santé financière de SONATRACH et d'identifier les tendances et les indicateurs clés de sa performance.

Pour mener cette analyse financière, nous avons utilisé les états financiers annuels de SONATRACH pour les années 2019, 2020 et 2021, disponibles dans les rapports annuels de l'entreprise. Les états financiers comprennent le bilan, le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie. Les ratios financiers ont été calculés à partir de ces états financiers pour évaluer la rentabilité, la liquidité et la solvabilité de l'entreprise

**2. L'étude qualitative :** La démarche de l'étude qualitative a été présentée comme suit :

#### 2.1 Définition d'un entretien :

Un entretien est un rapport oral entre deux personnes dont l'une transmet des informations à l'autre sur un sujet donné, il a pour but de collecter des informations permettant de confirmer Ou d'infirmer les hypothèses de recherche<sup>127</sup>

---

**127** ZOUACHERINE (H) et CHABANI (S) ; guide de méthodologie de la recherche en science sociales, 2ème édition, Taleb Impression, 2018, P.72.

## **Chapitre 03 : le rôle de la gouvernance dans l'amélioration de la performance financière de Sonatrach SPA**

---

### **2.2 Le lieu de l'entretien :**

L'entretien avec tous les cadres supérieurs a été fait au sein de l'entreprise

### **2.3 La réalisation de l'entretien :**

Nous avons choisi d'utiliser une approche d'entretien semi-directif pour notre étude, car elle est la plus appropriée pour atteindre nos objectifs de recherche. Pour mener ces entretiens, nous avons développé un guide d'entretien. Les questions de ce guide sont conçues pour recueillir des informations sur le sujet de notre mémoire et sont basées sur nos hypothèses de recherche.

### **2.4 Protocole de l'entretien :**

Ce guide d'entretien traite notre problème en termes de 7 questions réparties en 03 axes :

- Le premier axe : Introduction personnelle et expérience professionnelle
- Le second axe : Mécanismes de gouvernance chez Sonatrach et leur impact sur la performance financière ; Cet axe se concentre sur les systèmes et processus de gouvernance mis en place dans l'entreprise, ainsi que leur influence sur les résultats financiers. Il s'agit d'examiner comment la gouvernance d'entreprise est définie, appliquée et comment elle contribue à la gestion financière de l'entreprise. On explore également les mécanismes spécifiques de gouvernance mis en œuvre et les changements apportés pour améliorer la performance financière globale.
- Le troisième axe traite la transparence, responsabilité et conformité légale dans l'entreprise. On examine comment la gouvernance d'entreprise renforce la transparence et la responsabilité envers

Les parties prenantes, ainsi que les mesures prises pour respecter les lois et réglementations en vigueur

## Chapitre 03 : le rôle de la gouvernance dans l'amélioration de la performance financière de Sonatrach SPA

### 2 Etude de cas : Sonatrach

#### 2.1 PARTIE I : Analyse de la performance financière :

Après avoir effectué une présentation de la méthodologie de recherche, nous allons examiner les données comptables de l'entreprise en analysant les bilans, les indicateurs d'équilibre, les ratios financiers et les tableaux des soldes intermédiaires de gestion.

##### 2.1.1 Analyse de l'actif et du passif des bilans :

Présentation de l'actif des bilans 2019/2020/2021 :

**Tableau 2: Les actifs du bilan pour 2019/2020/2021**

ACTIF (unité : Milliard de DA )	2019	2020	2021
<b>ACTIFS NON COURANTS - NETS</b>	7011	6965	7255
• Immobilisations incorporelles	10	19	16
• Immobilisations corporelles	460	440	434
• Immobilisations en concession	-	-	-
• Equipements fixes et complexes de production	2782	2765	2845
• Immobilisations en cours	2211	2289	2229
• Participations et créances rattachées	689	769	812
• Autres immobilisations financières	841	661	892
• Impôts différés actifs	18	21	27
<b>ACTIFS COURANTS- NETS</b>	4921	5090	5400
<b>STOCKS ET EN COURS</b>	521	600	614
• Stocks de marchandises	-	-	-
• Matières premières et fournitures	4	5	10
• Autres approvisionnements	353	409	376
• Stocks de produits	164	186	228
• Stocks provenant d'immobilisations	-	-	-
• Stocks à l'extérieur	-	-	-
<b>CREANCES ET EMPLOIS ASSIMILES</b>	4176	4338	4012
• Fournisseurs et comptes rattachés	133	21	15

**Chapitre 03 : le rôle de la gouvernance dans l'amélioration de la performance financière de  
Sonatrach SPA**

• Clients et comptes rattachés	358	553	620
• Personnel et comptes rattachés	-	-	-
• Organismes sociaux et comptes rattachés	1	6	6
• Etat et collectivités publiques	1489	1710	1018
• Groupe et associés	1918	2099	2266
• Débiteurs divers	73	136	80
• Charges constatées d'avance	9	8	77
<b>DISPONIBILITES ET ASSIMILEES</b>	<b>223</b>	<b>152</b>	<b>774</b>
• Valeurs mobilières de placement	-	-	-
• Banques Etablissements Financiers et assimilés	<b>222</b>	<b>138</b>	<b>712</b>
• Caisses	-	-	-
• Régies d'avances et accreditifs	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>62</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>11932</b>	<b>12055</b>	<b>12 655</b>

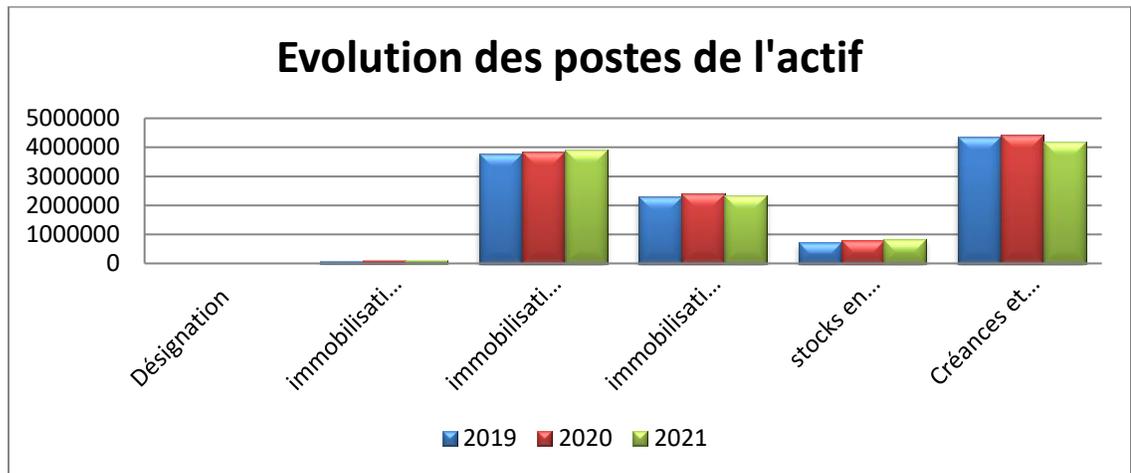
Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de Sonatrach

**Tableau 3 : Evolution des postes de l'actif**

Désignation	2019	2020	2021	évolution 2019/2020	évolution 2020/2021
immobilisations incorporelles	88 141	99 546	100 167	13%	1%
immobilisations corporelles	3 784 339	3 846 187	3 900 827	2%	1%
immobilisations en cours	2 310 544	2 393 626	2 345 744	4%	-2%
stocks en cours	715 063	796 506	837 840	11%	5%
Créances et emplois assimilés	4 358 543	4 424 370	4 173 673	2%	-6%

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de Sonatrach

**Figure 3 : Représentation graphique Actif de bilan financière de grandes masses  
de l'année 2019/2020 et 2021**



Source : Elaboré par nous-mêmes

#### Analyse des comptes de l'actif :

- D'après ce tableau on remarque que les immobilisations incorporelles nettes ont connu une augmentation de 12.94% soit un montant de 11 404 MDZD de 2019 à 2020 et de 1% soit un montant de 621 MDZD de 2020 à 2021. Ces dernières sont composées principalement de frais de développement, concessions, brevets, licences et marques.
- Les immobilisations corporelles nettes ont connu une augmentation de 61 848 MDZD soit 1.63% en 2020 et de 154 640 MDZD en 2021.
- Le niveau des immobilisations en cours en 2020 est resté quasiment stable par rapport à l'exercice 2019, cependant en 2020 il a connu une légère baisse de 2% par rapport à l'exercice précédent.
- En 2020 La rubrique stock et en cours (net) consolidée a enregistré un montant de 796 506 MDZD pour l'exercice 2020, dont 75% représente la part de la société mère, soit une augmentation de 11% par rapport à l'exercice 2019. En outre Les

## Chapitre 03 : le rôle de la gouvernance dans l'amélioration de la performance financière de Sonatrach SPA

stocks et en cours ont connu une augmentation nette de 5,19% durant l'exercice qui suit.

- Par rapport à l'exercice 2019, les créances et emplois assimilés ont enregistré une petite augmentation de 1.51%. Cependant en 2021, ces derniers ont enregistré une baisse de 6% par rapport à l'exercice 2020.

### 2.1.2 Présentations du passif des bilan 2019, 2020, 2021

**Tableau 4 : passif des bilan 2019, 2020, 2021**

Passif	2019	2020	2021
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>6853</b>	<b>6939</b>	<b>7587</b>
• Capital émis	1000	1000	1000
• Primes et réserves	5435	5917	5994
• Résultat net	338	20	591
• Report à nouveau	81	2	2
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>436</b>	<b>486</b>	<b>516</b>
• Provisions pour charges	238	275	305
• Impôts (différés et provisions)	197	210	210
• Emprunts et dettes financières	1	1	1
• Autres dettes non courantes	-	-	-
<b>PASSIFS COURANTS</b>	<b>4642</b>	<b>4630</b>	<b>4552</b>
• Fournisseurs et comptes rattachés	363	388	348
• Clients et comptes rattachés	14	12	16
• Personnel et comptes rattachés	26	25	22
• Organismes sociaux et comptes rattachés	9	8	8
• Etat et collectivités publiques	752	619	466
• Groupe et associés	3440	3558	3671
• Créiteurs divers	18	18	20
• Produits constatés d'avance	-	-	-

**Chapitre 03 : le rôle de la gouvernance dans l'amélioration de la performance financière de Sonatrach SPA**

• Trésorerie passive	20	2	1
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>11932</b>	<b>12055</b>	<b>12655</b>

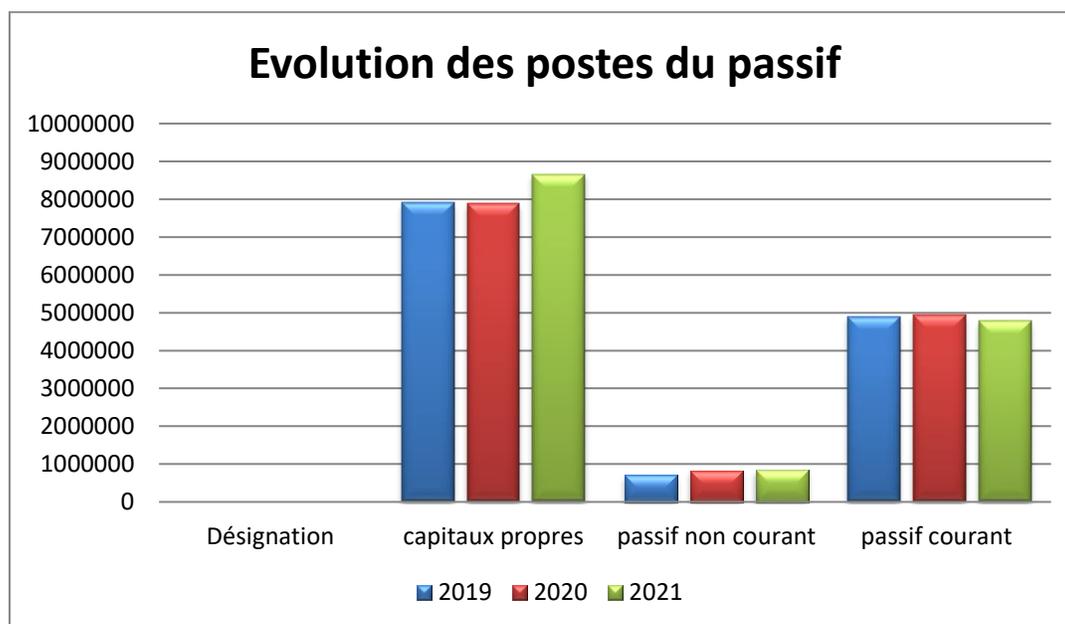
Source : Établit par nous-même.

**Tableau 5 : Evolution des postes du passif**

Désignation	2019	2020	2021	évolution 2019/2020	évolution 2020/2021
capitaux propres	7 909 228	7 888 763	8653211	-0,26%	9,69%
passif non courant	718 288	832 492	841 308	15,90%	1,06%
passif courant	4894830	4942007	4 786 817	0,96%	-3,14%

Source : Établit par nous-même.

**Figure 3 : Représentation graphique du passif des bilans pour l'années 2019 et 2020**



Source : Établit par nous-même.

## Chapitre 03 : le rôle de la gouvernance dans l'amélioration de la performance financière de Sonatrach SPA

### Analyse des postes du passif :

- Capitaux propres : les fonds propres de l'entreprise Sonatrach sont de 6853 en 2019, 6939 en 2020 et de 7587 en 2021 soit une augmentation de 0.26 et 9.69 points cela est avantageux pour l'entreprise car ça permet d'accroître son autonomie financière.
- passif non courant : à la clôture 2020, ce poste affiche un montant de 832 492 MDZD contre 7 18 288 MDZD en 2019 soit une augmentation de 15.9%. Cette variation est due principalement à la hausse du niveau des emprunts et dettes financières ainsi que des provisions pour risques et charges.

Le passif non courant totalise 841 308 MDZD en 2021 et 832 492 MDZD en 2020, soit une évolution de 1,06%.

- Le passif courant : ce poste a enregistré une hausse de 47 177 MDZD en 2020, et une baisse de 155 190 MDZD. Cette rubrique comprend essentiellement les comptes fournisseurs, les dettes sur l'Etat et les autres dettes.

Les autres dettes concernent principalement les partenaires de la société mère dans le cadre des contrats de partage de production.

### 2.1.3 Calcul et interprétation des indicateurs d'équilibre financier :

#### 2.1.3.1 Fonds de roulement net global (FRNG)

Le FRNG peut être calculé de deux façons à partir du bilan fonctionnel

**Tableau N°6 : Calcul du FRNG par le haut du bilan.**

Désignation	2019	2020	2021	Evolution 2019/2020	Evolution 2020/2021
RD	7289	7425	8103	2%	9%
ES	7011	6965	7255	-1%	4%
FRNG	278	460	848	65%	84%

Source : Établi par nous-même.

## Chapitre 03 : le rôle de la gouvernance dans l'amélioration de la performance financière de Sonatrach SPA

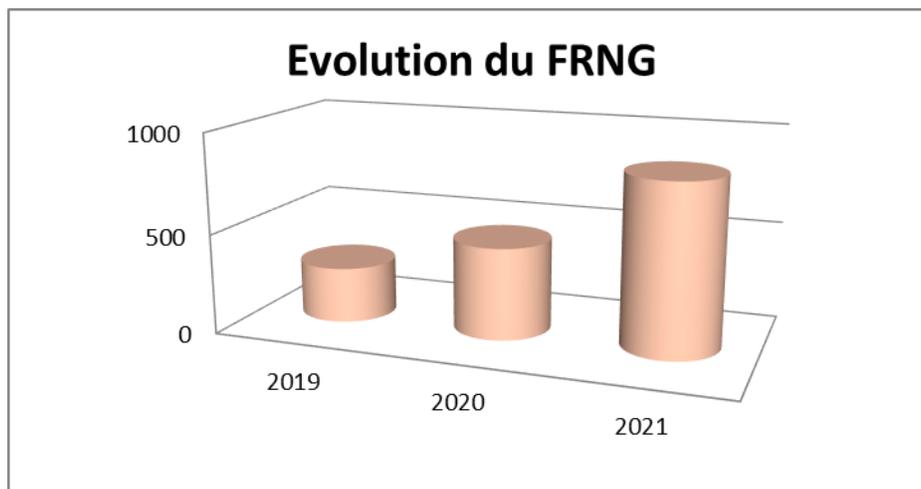
**Tableau N° 7: Calcul du FRNG par le bas de bilan**

Désignation	2019	2020	2021	Evolution 2019/2020	Evolution 2020/2021
AC	4921	5090	5400	3%	6%
PC	4642	4630	4552	0%	-2%
FR	279	460	848	65%	84%

Source : Établit par nous-même.

Durant les trois années, l'entreprise a maintenu un fonds de roulement net global positif, ce qui indique que les ressources stables peuvent couvrir les emplois durables. Cette situation est considérée comme satisfaisante, car l'entreprise est capable de financer ses autres besoins de financement à court terme et respecte ainsi la règle d'équilibre financier minimale.

**Figure 5: Représentation schématique du fonds de roulement net global.**



Source : Établit par nous-même

### 2.1.3.2 Besoin en fonds de roulement (BFR) :

Le BFR représente donc le montant de financement nécessaire pour couvrir les besoins en fonds de roulement liés à l'activité de l'entreprise. Il permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à

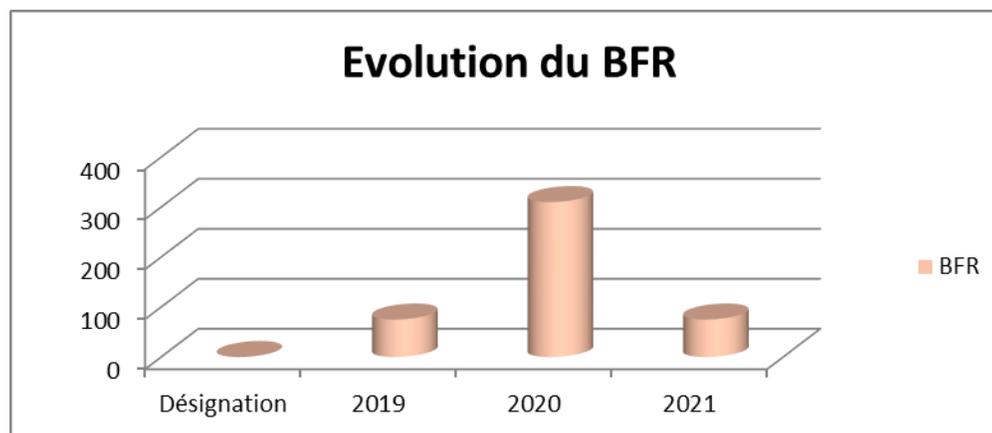
## Chapitre 03 : le rôle de la gouvernance dans l'amélioration de la performance financière de Sonatrach SPA

financer son cycle d'exploitation, c'est-à-dire la période qui s'écoule entre l'acquisition des matières premières et le paiement des produits finis.

Désignation (unité : Milliard de DA)	2019	2020	2021
V d'exploitation	<b>521</b>	<b>600</b>	<b>614</b>
V réalisables	<b>4176</b>	<b>4338</b>	<b>4012</b>
Dettes a CT	<b>4622</b>	<b>4628</b>	<b>4551</b>
BFR	<b>75</b>	<b>310</b>	<b>75</b>

Source : Établit par nous-même.

Figure 6 : Evolution du besoin en fonds de roulement



Source : Établit par nous-même.

L'entreprise est confrontée à une situation de déséquilibre à court terme car elle a des besoins de financement pour couvrir ses dépenses d'exploitation, mais ses ressources actuelles (actif circulant) ne sont pas suffisantes pour les financer. Elle doit alors trouver une source de financement pour combler ce déficit à court terme, soit en utilisant son propre fonds de roulement, soit en contractant des dettes financières à court terme auprès d'institutions financières telles que des banques.

## Chapitre 03 : le rôle de la gouvernance dans l'amélioration de la performance financière de Sonatrach SPA

### 2.1.3.3 La trésorerie nette :

La trésorerie représente l'ensemble des liquidités et des valeurs mobilières de l'entreprise qui lui permettent de financer ses dépenses à court terme.

**TN= Fonds de roulement - Besoin en fonds de roulement.**

**Tableau 9 : trésorerie nette**

Désignation(unité : Milliard de DA)	2019	2020	2021
FR	<b>279</b>	<b>460</b>	<b>848</b>
BFR	<b>75</b>	<b>310</b>	<b>75</b>
TR net	<b>204</b>	<b>150</b>	<b>773</b>

Source : Établit par nous-même.

L'entreprise Sonatrach dispose d'une situation financière équilibrée à court terme au cours de ces trois exercices, avec des excédents de liquidités qui ont permis de couvrir largement ses besoins à court terme. Ceci est dû notamment à une bonne gestion de sa trésorerie et de ses ressources financières.

### 2.1.4 Analyse des soldes intermédiaires de gestion des années 2019, 2020 et 2021:

**Tableau 10 : comptes de résultats des années 2019, 2020 et 2021:**

(En millions de DZD) NOTES	2019	2020	2021
Ventes de marchandises, pdts fabriqués, prestations de services et pdts annexes	5537884	3980445	6494387
Production stockée ou déstockée (Var)	6177	11909	66449
Production immobilisée	453045	287527	317515
Subventions d'exploitation	142599	52155	720
Production de l'exercice	6139706	4332036	6879070
Achats consommés	1373949	1077691	1112982

**Chapitre 03 : le rôle de la gouvernance dans l'amélioration de la performance financière de  
Sonatrach SPA**

Services extérieurs	1188920	862431	1254553
Autres services extérieurs	141855	101507141	132986
Consommation de l'exercice	2704724	2041659	500521
Valeur Ajoutée d'exploitation	3434981	2290376	4378549
Charges de personnel	383440	914383	403709
Impôts & taxes	1376136	923854	403709
Excedent Brut d'exploitation	1675406	975608	2006789
Autres produits opérationnels	177785	163569	188038
Autres charges opérationnelles	117817	135538	77988
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur d'exploitation	795627	135638	878346
Dotations des pertes de valeurs et provisions	3900	869138	6867
Dépréciations nettes sur écarts d'acquisition	46	-2753	-212
Reprise sur pertes de valeur et provisions d'exploitation	81334	78	49435
Reprises des pertes de valeurs et provisions d'éléments financiers	-2075	30703	4612
Résultat Opérationnel	1015060	-384	1 285 884
Produits financiers	69579	96601	81075
Charges financières	544536	291840	556586
Résultat financier	-474957	-195239	-475511
Résultat ordinaire avant impôts	540103	-27844	810373
Impôts sur les résultats	215262	22794	104050
Total des produits des activités ordinaires	6466328	4622525	7202230
Total des charges des activités ordinaires	6141487	4673163	649507
Résultat Net des activités ordinaires	324841	-50638	706323
Eléments extraordinaires (produits)	52	91	813
Eléments extraordinaires (charges)	-	955	10955
Résultat extraordinaire	52	-3975	-10143
Résultat Net de l'exercice	324892	-54613	696181
Part dans le résultat net MEE (Sociétés Mises en Equivalence)	48701	49529	116248
Résultat Net de l'ensemble consolidé	373594	-5083	812429
Intérêts minoritaires	459	8888	10514

## Chapitre 03 : le rôle de la gouvernance dans l'amélioration de la performance financière de Sonatrach SPA

Résultat net - part du groupe	373135	-13971	801915
-------------------------------	--------	--------	--------

Source : Établit par nous-même.

### 2.1.4.1 Analyse des soldes intermédiaires de gestion :

#### 2.1.4.1.1 La production de l'exercice :

La production de l'exercice en 2020 a connu une forte baisse de 29.44 % par rapport à l'exercice précédent soit 4 332 MDZD contre 6 140 MDZD. En revanche en 2021, on remarque une hausse de 58,80% de la production soit une valeur de 2 547 036 MDZD

Le poste Production de l'exercice est subdivisé comme suit :

- Ventes de marchandises, produits fabriqués, prestations de service et produits annexes.
- Production stockée ou déstockée.
- Production immobilisée.
- Subventions d'exploitation.

#### 2.1.4.1.2 Consommation de l'exercice :

La consommation de l'exercice regroupe les achats consommés ainsi que les services elle est de 2 041 659 MDZD en 2020, elle enregistre une diminution de 24,52 % par rapport à 2019. Cependant en 2021, ce solde a connu une augmentation de 22.47% et a atteint 2 500 521 MDZD, cette dernière est due à l'évolution de la production de l'exercice.

#### 2.1.4.1.3 la valeur ajoutée :

La richesse créée par l'entreprise est de 3434981 MDZD en 2019, 2290376 MDZD en 2020, et de 4378549 MDZD en 2021. On constate une évolution de plus de 90% de 2020 à 2021 due principalement à une amélioration des ventes et une baisse de la consommation de l'exercice.

#### 2.1.4.1.4 L'excédent brut d'exploitation :

L'entreprise Sonatrach a dégagé un EBE positif durant les trois années 2019, 2020 et 2021, cela signifie que la valeur ajoutée est largement suffisante pour couvrir les charges du personnel et le paiement des impôts et des taxes.

## Chapitre 03 : le rôle de la gouvernance dans l'amélioration de la performance financière de Sonatrach SPA

L'EBE a augmenté en 2021 d'une valeur de 1031181 MDZD soit le double de la valeur de 2020, cela est dû à l'importance du montant de la valeur ajoutée.

### 2.1.4.1.5 Le résultat d'exploitation :

Au cours des trois années examinées, l'analyse a démontré que l'exploitation a contribué positivement à l'enrichissement du patrimoine de l'entreprise.

### 2.1.4.1.6 Le résultat financier :

L'entreprise a réalisé un résultat négatif au cours des trois dernières années cela est dû à l'augmentation des charges financières qui sont constituées principalement des pertes de change et des charges financières diverses. Ces dernières concernent essentiellement la rémunération du partenaire chez SONATRACH Spa dans le cadre des contrats de partage de production au niveau de l'amont pétrolier.

### 2.1.4.1.7 Résultat net de l'exercice :

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que l'entreprise Sonatrach dégage un résultat net positif en 2019 mais qui subit une dégradation de (-54 613) MDA en 2020 qui est due notamment à la baisse du résultat opérationnel et d résultat courant avant impôt et à l'importance des charges par rapports aux produits ordinaires. Ensuite, le résultat a connu une augmentation de 3795050 MDA en 2021 suite a l'accroissement du résultat courant avant impôt.

### 2.1.4.2 L'analyse de la performance financière par les ratios :

#### 2.1.4.2.1 ratios de la structure :

##### 2.1.4.2.1.1 ratio de l'autonomie financière :

Le ratio d'autonomie financière mesure la part des capitaux propres dans le financement total de l'entreprise. Plus ce ratio est élevé, plus l'entreprise est considérée comme financièrement autonome et dispose d'une capacité d'investissement et de croissance plus importante.

$$\text{L'Autonomie financière} = \text{Capitaux Propre} / \text{Total Passif} * 100$$

Tableau 11 : ratio de l'autonomie financière

Eléments	2019	2020	2021
capitaux propres	<b>6853</b>	<b>6939</b>	<b>7587</b>

## Chapitre 03 : le rôle de la gouvernance dans l'amélioration de la performance financière de Sonatrach SPA

total passif	<b>11932</b>	<b>12055</b>	<b>12655</b>
Autonomie financière	<b>57,43%</b>	<b>57,56%</b>	<b>59,95%</b>

Source : Établit par nous-même.

En analysant les données de 2019, 2020 et 2021, on constate que le ratio d'autonomie financière de l'entreprise Sonatrach est supérieur à 50%, ce qui indique que les capitaux propres dépassent les dettes. En conséquence, l'entreprise jouit d'une bonne autonomie financière, ce qui signifie qu'elle dispose d'une situation financière stable et d'une certaine indépendance vis-à-vis de ses créanciers.

### 2.1.4.2.1.2 ratio de financement permanent :

Cet indicateur permet de vérifier si l'entreprise respecte la règle de l'équilibre financier minimum, qui consiste à financer les actifs durables avec des ressources stables pour éviter les déséquilibres financiers à court terme.

Ratios de financement permanent = fonds permanents / actif non courant

**Tableau 12 : ratio de financement permanent**

Eléments	2019	2020	2021
fonds permanents	<b>7289</b>	<b>7425</b>	<b>8103</b>
actif non courant	<b>7011</b>	<b>6965</b>	<b>7255</b>
Ratios de financement permanent	<b>1,039651975</b>	<b>1,066044508</b>	<b>1,116884907</b>

Source : Établit par nous-même

La société a des ratios de financement des immobilisations supérieurs à 1 pour les trois dernières années, ce qui signifie qu'elle dispose d'un fonds de roulement positif. Cela indique que l'entreprise est financièrement équilibrée à long terme, car ses ressources stables financent tous les emplois durables et offrent une marge de sécurité pour financer les emplois circulants. De plus, le

## Chapitre 03 : le rôle de la gouvernance dans l'amélioration de la performance financière de Sonatrach SPA

ratio continue d'augmenter au fil des années, ce qui suggère que la société gère efficacement son fonds de roulement.

### 2.1.4.2.1.3 Ratio de solvabilité générale :

Le ratio de solvabilité générale reflète la capacité d'une entreprise à honorer ses engagements en cas d'arrêt d'activité ou de vente de ses actifs.

Ratio de solvabilité = Total Actifs / Total Dettes.

**Tableau 13 : Ratio de solvabilité**

Eléments	2019	2020	2021
total des actifs	11932	12055	12 655
total des dettes	4623	4629	4552
ratio de solvabilité	2,581008003	2,604234176	2,780096661

Source : Établit par nous-même

Au cours des trois années, le ratio de solvabilité est supérieur à 1, ce qui indique que l'entreprise est capable de couvrir l'intégralité de ses dettes en utilisant ses actifs. En d'autres termes, l'entreprise est considérée comme solvable.

### 2.1.4.2.2 ratios de rentabilité :

#### 2.1.4.2.2.1 Ratio de rentabilité économique :

**Tableau 14 : Ratio de rentabilité économique**

Eléments	2019	2020	2021
Résultat net	324892	-54613	696181
total des actifs	11932000	12055000	12 655 000
rentabilité économique	2,72%	-0,45%	5,50%

Source : Établit par nous-même

A travers ce tableau, on s'aperçoit que la rentabilité économique est importante en 2019 et en 2021, par contre on remarque une baisse de ce ratio en 2020 qui est due à la diminution du résultat net.

## Chapitre 03 : le rôle de la gouvernance dans l'amélioration de la performance financière de Sonatrach SPA

### 2.1.4.2.2 Ratio de rentabilité financière :

**Tableau 15 : Ratio de rentabilité financière**

Eléments	2019	2020	2021
Résultat net	<b>324892</b>	<b>-54613</b>	<b>696181</b>
capitaux propres	<b>6853000</b>	<b>6939000</b>	<b>7587000</b>
Rentabilité financière	<b>4,74%</b>	<b>-0,79%</b>	<b>9,18%</b>

Source : Établit par nous-même.

Le ratio de la rentabilité financière est élevé durant les années 2019 et 2020 ce qui signifie que les gestionnaires de l'entreprise sont aptes à rentabiliser les capitaux investis. Cependant, ce ratio a connu une baisse en 2020 qui est due à la chute du résultat net de l'exercice

### 2.1.4.2.3 ratios de liquidités :

Les ratios de liquidité sont des indicateurs qui évaluent la capacité de l'entreprise à honorer ses dettes à court terme en utilisant ses actifs à court terme. En d'autres termes, ils permettent de mesurer la solvabilité à court terme de l'entreprise.

#### 2.1.4.2.3.1 Le ratio de liquidité générale

ratio de liquidite generale = actif circulant (ac) / dettes a court terme (ct)

**Tableau 16: ratio de liquidité générale**

Eléments	2019	2020	2021
actif circulant	4697	4938	4626
dettes a CT	4622	4628	4551
liquidité générale	1,02	1,07	1,02

Source : Établit par nous-même.

Le ratio de liquidité générale supérieur à 1 indique que l'entreprise dispose d'un actif circulant suffisant pour couvrir ses dettes à court terme, ce qui est un signe positif de sa capacité à honorer ses engagements financiers à court terme.

## Chapitre 03 : le rôle de la gouvernance dans l'amélioration de la performance financière de Sonatrach SPA

### 2.1.4.2.3.2 Le ratio de liquidité restreinte :

Ce ratio mesure la solvabilité de l'entreprise à court terme à l'aide de l'encaissement des créances et de la trésorerie disponible.

### 2.1.4.2.3.3 Ratio de Liquidité Restreinte :

$$R = (\text{Valeur Disponible (VD)} + \text{Valeur Réalisable}) / \text{Dettes à Court terme.}$$

**Tableau : Ratio de Liquidité Restreinte**

Eléments	2019	2020	2021
V disponibles + V réalisables	4399	4490	4786
dettes a CT	4622	4628	4551
liquidité restreinte	95%	97%	105%

Source : Établit par nous-même

Nous remarquons que pour les exercices 2019 et 2020, le ratio est inférieur à la norme de 100%, ce qui indique une situation financière difficile pour l'entreprise à court terme. Cependant, en 2021, le ratio est supérieur à la norme, ce qui est une situation financière favorable pour cette année-là. Cette amélioration est due aux efforts des commerciaux pour améliorer le recouvrement des créances.

### 2.1.4.2.3.4 Le ratio de liquidité immédiate :

Le ratio de liquidité immédiate mesure la capacité d'une entreprise à rembourser ses dettes à court terme avec ses disponibilités, c'est-à-dire sa trésorerie et ses liquidités immédiatement disponibles.

$$\text{Ratio de Liquidité Immédiate} = \text{Valeur Disponible (VD)} / \text{Dettes à Court Terme (CT)}$$

## Chapitre 03 : le rôle de la gouvernance dans l'amélioration de la performance financière de Sonatrach SPA

**Tableau 18: Ratio de liquidité immédiate**

Eléments	2019	2020	2021
Valeurs disponibles	223	152	774
dettes à CT	4622	4628	4551
Liquidité immédiate	5%	3%	17%

Source : Établit par nous-même

Il n'existe pas de ratio idéal, mais il est généralement préférable qu'il soit compris entre 0,5 et 1. Pour toutes les années, le ratio de la société est très faible, atteignant 0,05 en 2019, 0,03 en 2020 et 0,17 en 2021. Cela indique que la société ne dispose pas d'assez de trésorerie pour rembourser ses dettes à court terme, ce qui la met en situation de déséquilibre immédiat. Le ratio a subi une forte baisse entre 2019 et 2020, de 32 % en raison d'une diminution soudaine de la trésorerie

## **2.2 Partie II : enquête sur le système de gouvernance chez sonatrach :**

Nous avons réalisé les entretiens en suivant le guide d'entretien (voir annexe). Ce guide est composé d'un ensemble de 7 questions en relation avec notre thème et problématique de recherche. La durée des entretiens variait entre 20 et 30 minutes. Nous avons enregistré les réponses des différents participants.

Les répondants ont été sélectionnés en fonction de leur poste au sein de l'entreprise, ainsi que de leur expérience et de leurs connaissances, afin de garantir leur capacité à répondre à nos questions.

### **2.2.1 Analyse de l'entretien :**

#### **Question 01 : Quelle est votre fonction ?**

Cet entretien se porte sur cinq cadres supérieures activant dans l'entreprise :

- Cadre supérieur de finances
- Chef de département « engagement et analyses financières »
- Chef de département gestion des données
- Vice-président finances
- Chef de département de la trésorerie

#### **Question 02 : Comment définiriez-vous la gouvernance d'entreprise et quel est son rôle dans la gestion financière de Sonatrach ?**

Les réponses des cinq cadres supérieurs soulignent l'importance de la gouvernance d'entreprise dans la gestion financière de Sonatrach. Selon ces derniers la gouvernance est considérée comme un système de direction et de contrôle visant à optimiser la performance financière de l'entreprise, à prendre des décisions stratégiques basées sur des diagnostics précis, à assurer la stabilité financière et la croissance économique à long terme,

Le cadre supérieur de finances ajoute que lors de la conclusion de contrats, ils s'assurent que les processus de décision appropriés sont suivis, que les négociations sont menées de manière transparente et équitable, et que les risques associés aux contrats sont évalués et gérés de manière

adéquate. Cela inclut l'examen minutieux des termes et conditions des contrats, la vérification de la conformité juridique et réglementaire, ainsi que l'évaluation des implications financières et opérationnelles.

Le Chef de département « engagement et analyses financières » souligne également que l'un des critères d'appréciation d'une bonne gestion financière est la rentabilité financière. Cette réponse suggère que la gouvernance d'entreprise est essentielle pour orienter l'entreprise vers des objectifs spécifiques et prendre des décisions en lien avec la situation actuelle de Sonatrach. Ce qui souligne l'importance de la gouvernance dans la réalisation de leurs objectifs.

**Question 03 : Quels sont les mécanismes de gouvernance actuellement mis en place chez Sonatrach, et comment ont-ils contribué à améliorer la performance financière de l'entreprise ?**

Selon le cadre supérieur de finances et vice-président finances, les mécanismes de gouvernance actuellement mis en place chez Sonatrach comprennent le conseil d'administration, les comités de direction et les comités ad hoc qui sont des groupes temporaires et spécifiques mis en place pour superviser et suivre l'avancement d'un projet particulier au sein de Sonatrach. Ces comités sont généralement créés lorsque des projets stratégiques ou complexes sont en cours, nécessitant une attention particulière et une coordination étroite. Ainsi que les assemblées générales.

Ces organes sont considérés comme des mécanismes de contrôle fondamentaux dans le dispositif de gouvernance d'entreprise. Leur rôle est de superviser les activités de l'entreprise, de prendre des décisions clés et de s'assurer du respect des meilleures pratiques de gouvernance. Il est possible de tirer de cette réponse que la mise en place de ces mécanismes de gouvernance contribue à renforcer le contrôle et la supervision au sein de Sonatrach, ce qui impact positivement la performance financière de l'entreprise

Chef de département « engagement et analyses financières » mentionne certains mécanismes spécifiques mis en place chez Sonatrach qui ont un impact important sur la performance financière de cette dernière ; tels que le mode de gestion des investissements, la centralisation des approvisionnements et le redéploiement des activités des filiales. La mise en place d'un système d'information (ERP) en 2021 .la transformation des processus de gestion des

ressources humaines qui a été entreprise pour optimiser la gestion des talents, la formation, le développement des employés et la gestion des performances. Cela a pour objectif de renforcer les compétences et le bien-être des employés, ce qui peut se traduire par une productivité accrue et une meilleure performance financière. Ces mesures peuvent être interprétées comme des efforts visant à améliorer l'efficacité et la rentabilité des opérations de Sonatrach. Par exemple, la centralisation des approvisionnements peut permettre de réaliser des économies d'échelle et de négocier de meilleures conditions avec les fournisseurs. Le redéploiement des activités des filiales peut viser à optimiser les ressources et à concentrer les efforts sur les domaines les plus rentables.

**Question 04 : Quels sont les changements majeurs qui ont été apportés aux pratiques de gouvernance chez Sonatrach et comment ont-ils contribué à améliorer la performance financière de l'entreprise ?**

Tous les cadres se sont mis d'accord que les lois sur les hydrocarbures de 2005 et 2013 en Algérie ont certainement apporté des changements significatifs au secteur pétrolier et gazier du pays qui ont un impact direct sur l'amélioration de la performance financière de Sonatrach.

Selon ces derniers, La loi de 2005 a introduit des mesures fiscales incitatives pour encourager les investissements étrangers dans le secteur pétrolier et gazier en Algérie. Ces mesures comprenaient des avantages fiscaux tels que des réductions d'impôts sur les sociétés, des exemptions fiscales pour certains équipements et des conditions préférentielles en matière de taxe sur la valeur ajoutée. L'objectif était d'attirer les investissements étrangers, de stimuler l'exploration et la production d'hydrocarbures, et d'augmenter les revenus générés par ces activités.

De plus, la loi a établi un cadre réglementaire pour les contrats de partage de production en Algérie. Ces contrats définissent les droits et les obligations des parties, y compris la répartition des coûts et des revenus de la production. En encourageant la participation des compagnies étrangères, ces contrats ont contribué à l'augmentation de la production et des revenus provenant des projets conjoints. Cela a eu un impact positif sur la performance financière de Sonatrach.

Quant à la loi sur les hydrocarbures de 2013, elle a renforcé la transparence dans le secteur pétrolier et gazier en Algérie, et son impact se fait toujours sentir aujourd'hui. En établissant des procédures de passation des marchés plus transparentes, la loi a créé un environnement plus ouvert

et équitable pour les entreprises opérant dans le secteur. Cela a permis de réduire les risques de corruption et d'abus, tout en favorisant une meilleure gestion des ressources en hydrocarbures.

Vice-président finances ajoute qu'en juillet 2021, un nouveau code d'éthique de SONATRACH a été signé. Il énonce les normes de comportement et les principes d'éthique attendus de ses dirigeants (intégrité, équité et égalité des chances, prévention et lutte contre la corruption), de ses employés et des autres parties prenantes. Par ailleurs, en Décembre 2021, le Groupe SONATRACH et l'IANOR ont procédé à la signature de deux contrats d'accompagnement sur les référentiels ISO 37001 et ISO 26000, portant respectivement sur le management anti-corruption et la responsabilité sociétale.

**Question 05 : Comment la gouvernance d'entreprise a-t-elle contribué à renforcer la transparence et la responsabilité de Sonatrach envers ses parties prenantes ?**

Le vice-président finances a souligné que l'amélioration et le renforcement des commissions de contrôle de conformité des contrats sont un élément essentiel de la gouvernance d'entreprise de Sonatrach. Ces commissions sont responsables de la surveillance et de la vérification de la conformité des contrats aux réglementations et aux politiques internes de l'entreprise.

En renforçant ces commissions, Sonatrach démontre son engagement envers la transparence et la responsabilité envers ses parties prenantes. Cette initiative vise à garantir l'établissement équitable des contrats et à prendre en compte les intérêts de toutes les parties concernées. Grâce à cette transparence, la confiance des parties prenantes est renforcée, et la gestion des contrats est ainsi réalisée de manière responsable.

Le cadre supérieur de finances ajoute que Sonatrach a mis en place un système qui assure la transparence, en particulier dans les procédures de passation des marchés. Cela signifie que les processus d'attribution des contrats sont ouverts, équitables et basés sur des critères transparents. Cette transparence renforce la confiance des parties prenantes, car elles ont l'assurance que les décisions et les actions de Sonatrach sont prises de manière responsable et éthique.

**Question 06 : Comment Sonatrach assure-t-elle la conformité avec les lois et réglementations en vigueur pour éviter les conflits d'intérêt et les problèmes de droit de propriété ?**

Les réponses des quatre dirigeants mettent en évidence les mesures prises par Sonatrach pour assurer la conformité aux lois et réglementations en vigueur, afin d'éviter les conflits d'intérêts et les problèmes de droit de propriété. Ils soulignent la mise en place de comités dédiés à la conformité, tels que le système de management anti-corruption et le comité d'éthique. Ces Comités ont pour mission de veiller à la conformité de Sonatrach dans tous les domaines d'activité.

Le chef de département de la trésorerie mentionne la création d'une direction "études et réglementations" au niveau juridique pour s'assurer de la conformité des contrats à la réglementation en vigueur.

Cela démontre l'engagement de Sonatrach envers la transparence et l'éthique, ce qui a Renforcé la confiance des parties prenantes qui a soutenu la performance financière de l'entreprise

### 2.2.2 Synthèse générale :

Après avoir analysé la performance financière de Sonatrach pour les exercices 2019, 2020 et 2021, on a constaté une baisse des résultats en 2019 due à la pandémie de COVID-19, suivie d'une augmentation significative de la performance financière en 2021. Les entretiens avec les cadres dirigeants ont révélé plusieurs facteurs clés qui ont contribué à cette amélioration à savoir :

- L'adoption d'un nouveau code d'éthique en juillet 2021, énonçant des normes de comportement et des principes d'éthique pour les dirigeants, les employés et les parties prenantes, a renforcé la transparence et la confiance.
- La signature de contrats d'accompagnement sur les référentiels ISO 37001 et ISO 26000, portant respectivement sur le management anti-corruption et la responsabilité sociétale,
- La mise en œuvre d'un système d'information intégré (ERP) en 2021 et la transformation des processus de gestion des ressources humaines ont joué un rôle crucial. Ces initiatives ont renforcé les compétences et le bien-être des employés, ce qui s'est traduit par une productivité accrue et une meilleure performance financière.
- La création d'une direction "Études et Réglementations" pour assurer la conformité des contrats à la réglementation en vigueur démontre l'importance accordée à la conformité juridique et renforce la confiance des parties prenantes.
- Le redéploiement des activités des filiales. La centralisation des approvisionnements a eu un impact important sur la performance financière de Sonatrach. Ces mesures ont visé à améliorer l'efficacité et la rentabilité des opérations, en réalisant des économies d'échelle, en négociant de meilleures conditions avec les fournisseurs et en optimisant l'utilisation des ressources, et continuent à avoir un impact positif sur la performance financière de l'entreprise.

## **Conclusion générale**

---

## **Conclusion générale**

# Conclusion générale

---

Conclusion générale :

Notre travail de recherche avait pour objectif d'étudier « **le rôle de la gouvernance dans l'amélioration de la performance financière** »

Dans cette perspective, notre travail de recherche s'est orienté par ce questionnement fondamental : **Quel est le rôle de la gouvernance d'entreprise dans la performance financière de l'entreprise Sonatrach ?**

Pour répondre à cette problématique, notre étude a été étalée en trois chapitres. Les deux premiers chapitres, traitaient le cadre théorique ou les variables d'analyse essentielles à notre travail de recherche, la gouvernance d'entreprise, la performance financière. Le dernier chapitre s'est consacré à l'étude de la relation existante entre ces variables, en analysant le cas de SONATRACH

La partie théorique a démontré que la gouvernance d'entreprise est un concept essentiel pour le bon fonctionnement et la performance d'une entreprise. Une gouvernance solide contribue à prévenir la corruption, assure une distribution équitable des ressources et favorise la confiance des parties prenantes. En établissant des pratiques de gouvernance efficaces, les entreprises peuvent maintenir leur légitimité et leur durabilité tout en améliorant leur performance financière. Ces conclusions soulignent l'importance pour les entreprises de mettre en œuvre des politiques et des mécanismes de gouvernance adaptés à leurs besoins et à leurs contextes spécifiques afin de maximiser leur réussite à long terme.

Dans le troisième chapitre, on a essayé de trouver une réponse pratique à notre problématique, en examinant la relation entre les deux variables d'analyse, la gouvernance d'entreprise, la performance financière, dans le cas de SONATRACH,

Notre étude est faite en s'appuyant sur une méthode qualitative et en utilisant un style descriptif analytique. La réalisation de l'étude documentaire nous a permis de répondre à notre problématique, préalablement citée, en confirmant ou en infirmant nos hypothèses de départ, qui seront présentées, ci-après.

## Conclusion générale

---

### 2.3 Test des hypothèses :

**Hypothèse principale :** D'après les résultats de l'étude, il est clair que la gouvernance d'entreprise joue un rôle crucial dans la performance financière de Sonatrach. Leur bonne gouvernance contribue à prévenir la corruption, à assurer une optimisation et distribution équitable des ressources, à renforcer la confiance des parties prenantes et à promouvoir la participation active des actionnaires.

#### **Première hypothèse secondaire :**

D'après notre recherche et les entretiens effectués avec les dirigeants ; les mécanismes de gouvernance mis en place par Sonatrach tels que le conseil d'administration, l'assemblée générale, les comités spécialisés jouent un rôle clé dans l'amélioration de la performance financière de Sonatrach à travers l'amélioration de la rentabilité. L'augmentation des revenus

#### **Deuxième hypothèse secondaire :**

Après l'analyse des données financières de Sonatrach pour la période 2019-2021, en calculant les ratios de rentabilité financière, de rentabilité économique et en examinant le résultat net, les conclusions suivantes ont été observées :

- Le ratio de rentabilité financière et le ratio de rentabilité économique étaient élevés en 2019, mais ont connu une baisse en 2020 en raison de la diminution du résultat net causée par la pandémie. Cependant, en 2021, une augmentation a été constatée grâce au redéploiement des activités des filiales, à la centralisation des approvisionnements permettant des économies d'échelle, à de meilleures conditions de négociation avec les fournisseurs et à une optimisation de l'utilisation des ressources.
- Sonatrach a enregistré un résultat net positif en 2019, mais a subi une détérioration de (-54 613) MDA en 2020, principalement en raison de la baisse du résultat opérationnel et du résultat courant avant impôt, Par la suite , le résultat net a connu une augmentation de 3 795 050 MDA, grâce à la signature de contrats d'accompagnement sur les référentiels ISO 37001 et ISO 26000, axés respectivement sur la gestion anti-corruption et la responsabilité sociétale, ainsi que grâce à la mise en œuvre d'un système d'information intégré (ERP) en 2021 et à la transformation des processus de gestion des ressources humaines. Ces

## Conclusion générale

---

initiatives ont joué un rôle crucial en renforçant les compétences et le bien-être des employés, ce qui s'est traduit par une productivité accrue et une meilleure performance financière.

Ainsi, ces résultats confirment l'hypothèse selon laquelle les indicateurs de performance financière les plus pertinents pour évaluer l'impact de la gouvernance sur la performance financière de Sonatrach peuvent inclure le ratio de rentabilité financière, le ratio de liquidité et le ratio d'endettement

### **Troisième hypothèse secondaire :**

Le renforcement des commissions chargées du contrôle de conformité des contrats et la création de comités dédiés à la conformité, tels que le système de management anti-corruption et le comité d'éthique, ainsi que la mise en place d'une direction spécifique pour les études et réglementations, démontrent l'engagement de Sonatrach envers la transparence et l'éthique. Ces initiatives contribuent à renforcer la confiance des parties prenantes et soutiennent la performance financière de l'entreprise.

D'après ce constat on peut confirmer notre Troisième hypothèse secondaire : « La divulgation d'informations financières complètes et transparentes influence positivement la performance financière. de plus, les mécanismes de contrôle et de responsabilité au sein de Sonatrach sont importants pour assurer une gouvernance efficace. »

### **2.4 Difficultés de la recherche :**

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire, nous avons été confrontés à plusieurs difficultés lors de notre recherche à savoir :

- La collecte des données s'est révélée complexe en raison de la nature confidentielle des informations liées à la gouvernance. Étant donné que notre étude porte sur Sonatrach, une grande entreprise, l'accès aux données pertinentes s'est avéré être restreint. Cette restriction a rendu la collecte des données nécessaires pour mener une analyse approfondie et rigoureuse plus difficile pour nous deux.
- De plus, organiser des entretiens avec les dirigeants de l'entreprise a été une autre difficulté majeure que nous avons rencontrée. En raison de la hiérarchie et des

## Conclusion générale

---

Contraintes de temps auxquelles sont soumis les dirigeants, il a été ardu d'obtenir leur disponibilité pour des entretiens approfondis. Ces entretiens auraient été précieux pour obtenir des informations de première main et éclairer certains aspects de notre recherche.

Ces différentes difficultés rencontrées dans notre recherche ont exigé de nous de la patience, de la persévérance. Malgré ces obstacles, nous avons pu trouver des solutions alternatives et tirer le meilleur parti des ressources disponibles pour mener à bien notre étude. Ces difficultés ont également renforcé notre détermination à approfondir nos connaissances et à surmonter les défis liés à la recherche académique en tant qu'équipe.

# **BIBLIOGRAPHIE**

## Articles :

1. Abe. De jong et al: "International Corporate Governance and Firm Performance, An Empirical Analysis" (2002)
2. Abdoukarim Idi Cheffou, "Composition du conseil d'administration et rémunérations incitatives des dirigeants", dans Management & Avenir, Éditions Management Prospective Ed, 2014.
3. Annick Bourguignon, "Comptabilité Contrôle Audit", Éditions Association Francophone de Comptabilité, (Tome 3), 1997.
4. Aziez Lamia et Koudri Ahmed, "LE CONSEIL D'ADMINISTRATION : UN MECANISME INEFFICIENT DE LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES ECONOMIQUES (EPE)", les cahiers du cread N°113/114.
5. Barney, J. B, "Firm resources and sustained competitive advantage", Journal of Management, 1991.
6. Beatrice et Francis GRANGUILLOT (2015/2016) : "introduction à la comptabilité", lextenso editions.
7. Beatrice et Francis Grandguillot : "analyse financière", 5eme édition, gualino éditeur, France 2007.
8. Bob BAUER, Bart FRIJNS, Roger Often ALIZERA Tourani-rad, "The impact of corporate governance on corporate performance: Evidence from Japan", Pacific-basin nance Journal, 2008.
9. BOTON (C), JOBIN (M), NAGATI (H) : Système de gestion de la performance : les conditions du Succès, Éditions Association de Recherches et Publications en Management Association de Recherches et Publications en Management, Dans Gestion, (Vol29), 2000.
10. Carole Botton, Marie-Hélène Jobin, Nagati Haithem : "Système de gestion de la performance : les conditions du succès", Dans Gestion 2000 2012/2 (Volume 29).
11. Charreaux Gérard, "Conseil d'administration et pouvoirs dans l'entreprise", Revue d'économie financière, n°31, 1994.
12. Collège des administrateurs de sociétés, "Le conseil d'administration Rôles et responsabilités", 2009.

13. David Carassus, Nathalie Gardes, "Audit légal et gouvernance d'entreprise : une lecture théorique de leurs relations". Colloque de l'IAAER, Bordeaux, France, 2005.
14. DORIATH B, LOZATO M, MENDES P, NICOLLE P : "comptabilité et gestion des organisations", 7<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2010, P144.
15. Eduardo SCHIEHLL : "Systèmes de gouvernance, actionnaires dominants et performance future des entreprises" University of Edinburgh, 2004.
16. Fabrice Roth, "Les moments de l'administrateur interne indépendant. Conférence internationale de gouvernance, France", mai 2012.
17. François Brouard et Jackie Di Vito, "Identification des mécanismes de gouvernance applicables aux PME", Communication présentée lors du CIFEPME 2008.
18. Gianfaldoni Patrick et autre, "La gouvernance partenariale des Banques coopératives françaises", Centre D'Economie et de Finances Internationales, France, Mars 2008.
19. Godard et Alain Schatt, "Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français", dans Management & Avenir, Éditions Lavoisier, 2015.
20. Hakam HAMADMAD, thèse "Définition d'une expression temporelle de la performance des entreprises", université Grenoble Alpes, 2020.
21. Isabelle Lacroix et Pier-Olivier St-Arnaud, "La gouvernance : tenter une définition", vol. IV, Numéro 3, Automne 2012.
22. Jacqueline Dionne-Proulx, Gilbert Larochelle, "Éthique et gouvernance d'entreprise", Management & Avenir 2010/2 (n° 32).
23. Laurence Godard et Alain Schatt, "Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français", dans Management & Avenir, Éditions Lavoisier, 2015.
24. Lazreg Mohammed, "Contribution à une réflexion sur le concept de bonne gouvernance", Vol : 04, N° : 02, 2022.
25. L. Godard et A. Schatt : "Quelles sont les caractéristiques optimales du conseil d'administration ?" La Revue du Financier 2000.
26. Lazreg Mohammed, "Contribution à une réflexion sur le concept de bonne gouvernance", Volume : 04, N° : 02, 2022.
27. March Mercer Kroll, "Shedding light on responsible investment: Approaches, returns and impacts", 2009.

28. Matthieu Vincent et autres, "Origines et principes du gouvernement d'entreprise", Dossier Corporate Governance JOURNAL DES SOCIÉTÉS, N°63 Mars 2009.
29. Mohamed Azim GULAMHUSSEN and Luis GUERRERO : "The influence of foreign equity and board membership on corporate strategy and internal cost management in Portuguese banks"
30. Nezha Lakmiti et Abdelkabar Zahid, "Les mécanismes internes et externes de la gouvernance des banques participatives au Maroc", Volume 4, Numéro 1, février 2020.
31. Park et al cites par Paul ANDRE et Eduardo SHIELL : "Systèmes de gouvernance, actionnaires dominants et performance future des entreprises" 2004, p170.
32. RHERIB Nada, "Le pilotage de la performance globale de l'entreprise et le Balanced Scorecard : Une revue de littérature", ISSN : 2726-5889, Volume 2, Numéro 1.
33. Shleifer, Andrei, and Robert W Vishny: "Large Shareholders and Corporate Control." Journal of Political Economy 94 (3), 1986.
34. Stewart, G. B, "The Quest for Value: A Guide for Senior Managers", HarperCollins Publishers, 1991.
35. Synthèse 5, "Parties prenantes, contre-pouvoirs et gouvernance de l'entreprise", disponible sur [https://bruyeres-lyc.spip.ac-rouen.fr/IMG/pdf/Synthese\\_Chap\\_5.pdf](https://bruyeres-lyc.spip.ac-rouen.fr/IMG/pdf/Synthese_Chap_5.pdf).
36. ToupaneTino Raphaël, "La gouvernance : évolution, approche théoriques et critiques du concept", France, 2009.
37. Yermack, D: "High Market Valuation of Companies with a Small Board of Directors. Journal of Financial Economics", 1996.

**Ouvrage :**

1. Anne-Marie BOUVIER Charlotte DISLE : "Introduction à la comptabilité CAS PRATIQUES", Dunod, Paris, 2008.
2. Beatrice et Francis GRANGUILLOT : "introduction à la comptabilité", lextenso editions, 2015/2016
3. Beatrice et Francis Grandguillot : "analyse financière", 5eme édition, gualino éditeur, France 2007.
4. Bernard COLASSE : "gestion financière de l'entreprise", 3eme Ed, Paris 1993.
5. DOV OGIEN : "Gestion financière de l'entreprise", 4ème édition, Dunod, 2018.

6. DORIATH B, LOZATO M, MENDES P, NICOLLE P : "comptabilité et gestion des organisations", 7<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2010.
7. Ebondo Wa Mandzila : "Gouvernance de L'entreprise : une Approche par l'audit et le Contrôle Interne", édition L'Harmattan, Paris, 2005.
8. Gerard Melyon : "gestion financière", 4<sup>ème</sup> édition Breal, 2007.
9. Herbert de la Bruslerie : "Analyse financière", Edition DUNOD, 4<sup>eme</sup> édition, Paris, 2010.
10. Jack FORGET : "Analyse financière", Éditions d'Organisation, 2005.
11. Josette PEYRARD : "Gestion Financière ,1<sup>er</sup> édition Gestion", 1990.
12. LORINO Phillippe : "méthode et pratique de la performance", ed les éditions d'organisation, paris, 2003.
13. Pascale Recroix : "Finance d'entreprise", 11<sup>ème</sup> édition, Gualino, Lextenso, 2021.
14. Philippe Guillerme : « La comptabilité pas à pas », © Vuibert, Paris, 2015.
15. Peyrard. Josette : "Gestion Financière ,1<sup>er</sup> édition Gestion", 1990.
16. Pérez Roland : "La gouvernance de l'entreprise", Editions la découverte, Paris, 2003.
17. Vizzavona, P : "gestion financière". Tome 1<sup>ere</sup> Edition. Paris. 1991.

### **Thèses :**

1. Aziez Lamia, "Le conseil d'administration : portée et limites de son influence sur la gouvernance des entreprises publiques économiques algériennes", thèse de doctorat en sciences de gestion : spécialité management, université d'Alger, 2016.
2. Louizini Amir, Thèse : "Les déterminants d'une « Bonne Gouvernance » et la performance des entreprises Françaises : Études empiriques", Université Jean Moulin Lyon 3 Université de Sfax École doctorale : Sciences économique et de gestion, 13 Avril 2011.
3. Mohamed BOUAMAMA : thèse « Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord » Sous la co-direction de MM. Jean-Guy DEGOS, professeur et Rachid BOUTTI, université de bordeaux.
4. Mimouni Yassine, "Le développement des PME et la bonne gouvernance", Thèse de Magister en gouvernance d'entreprises, Université Abou-Bakr BELKAÏD – Tlemcen, 2011.

5. Patrick Perras, "Le conseil d'administration et la gestion organisationnelle de projets",  
Thèse de doctorat en administration, Université de Québec.

**Sites Internet :**

1. [http://fabrice.rochelandet.free.fr/ecodroit\\_chapitre1.pdf](http://fabrice.rochelandet.free.fr/ecodroit_chapitre1.pdf)
2. <http://science-economique.blogspot.com/2009/05/la-theorie-des-droits-de-propriete.html>
3. <https://carriere.ooreka.fr/astuce/voir/640765/theorie-de-l-enracinement>.
4. <https://www.l-expert-comptable.com/>
5. <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/gerer-piloter-lentreprise/piloter-gerer-son-entreprise/comprendre-calculer-soldes>
6. <http://www.mvtechnologie.com/>

**Autre :**

1. COMMISSION EUROPÉENNE POUR LA DÉMOCRATIE PAR LE DROIT, "BILAN SUR LES NOTIONS DE « BONNE GOUVERNANCE » ET DE « BONNE ADMINISTRATION »", Etude n°470, Strasbourg, 9 mars 2011.
2. GOMEZ Pierre-Yves, "Référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprises françaises", Rapport au conseil d'administration de Middle Next, Cahier n°2, France, Mars 2009.
3. Loi N°10-01 relative aux professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et comptable agréée, Article 22.
4. Organisation de coopération et de développement économiques, "Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE", Rapport, Septembre 2015.
5. Pr. El MALLOUKI, Pr FEKKAK : « Cours analyse financière » 2014

# **ANNEXES**

## ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

### Guide d'entretien

#### **Question 1 :**

Quels est votre fonction ?

#### **Question 2 :**

Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?

#### **Question 3 :**

Comment définiriez-vous la gouvernance d'entreprise et quel est son rôle dans la gestion financière de Sonatrach ?

#### **Question 4 :**

Quels sont les mécanismes de gouvernance actuellement en place chez Sonatrach, et comment ont-ils contribué à améliorer la performance financière de l'entreprise ?

#### **Question 5 :**

Quels sont les changements majeurs qui ont été apportés aux pratiques de gouvernance chez Sonatrach et comment ont-ils contribué à améliorer la performance financière de l'entreprise ?

#### **Question 6 :**

Comment la gouvernance d'entreprise a-t-elle contribué à renforcer la transparence et la responsabilité de Sonatrach envers ses parties prenantes ?

#### **Question 7 :**

Comment Sonatrach assure-t-elle la conformité avec les lois et réglementations en vigueur pour éviter les conflits d'intérêt et les problèmes de droit de propriété ?

# **TABLE DES MATIERES**

## TABLE DES MATIERES

Dédicace .....	I
Remerciements .....	II
Résumé .....	III
Sommaire .....	IV
Liste des tableaux .....	V
Liste des figures .....	VI
Liste des abréviations .....	VII
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>A</b>
<b>CHAPITRE 01 : LE CADRE CONCEPTUEL DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE .....</b>	<b>2</b>
<b>SECTION 01 : LA GOUVERNANCE : APPARITION ET EVOLUTION, APPROCHES THEORIQUES .....</b>	<b>3</b>
<b>1.LA GOUVERNANCE D'UN POINT DE VUE HISTORIQUE .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 ETYMOLOGIE DE LA GOUVERNANCE ET SON APPARITION ET EVOLUTION .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1.1 Etymologie de la gouvernance .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1.1.1 l'apparition et l'évolution de la gouvernance .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 DEFINITION .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 LE CONCEPT DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE .....</b>	<b>6</b>
<b>1.3.1 Définition de la gouvernance d'entreprise .....</b>	<b>6</b>
<b>1.3.2 Principales théories fondatrices de la GE .....</b>	<b>8</b>
<b>1.3.2.1 La théorie des droits de propriété .....</b>	<b>8</b>
<b>1.3.2.2 La théorie de l'agence .....</b>	<b>9</b>
<b>1.3.2.3 La théorie de l'enracinement .....</b>	<b>11</b>
<b>1.3.3 Pouvoirs de la gouvernance .....</b>	<b>12</b>
<b>1.3.3.1 Le pouvoir exécutif .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3.3.2 Le pouvoir de surveillance .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3.3.3 Le pouvoir souverain .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3.4 Principes de bonne gouvernance.....</b>	<b>13</b>
<b>SECTION 2 : LES MECANISMES DE LA GOVERNANCE D'ENTREPRISE .....</b>	<b>16</b>
<b>1.1 LES MECANISMES DE CONTROLE DES DIRIGEANTS PAR LES ACTIONNAIRES .....</b>	<b>16</b>

1.1.1	L'assemblée générale .....	16
1.1.2	Le conseil d'administration .....	17
1.1.2.1	Le rôle du conseil d'administration .....	17
1.1.2.2	Caractéristiques du conseil d'administration .....	18
1.1.3	Les régimes de rémunération .....	19
1.1.4	Le commissaire aux comptes .....	19
1.2	LES MECANISMES DE CONTROLE DES DIRIGEANTS PAR LES SALARIES .....	20
1.3	LES MECANISMES EXTERNES DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE .....	20
1.3.1	Le marché de biens et services .....	20
1.3.2	Le marché financier .....	20
<b>SECTION 03 : LES COMPOSANTES ET LES INDICES DE LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE .....</b>		<b>22</b>
<b>1 LES COMPOSANTS DE LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE .....</b>		<b>22</b>
1.1	LE CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	23
1.1.1	La composition de conseil d'administration .....	23
1.1.2	La taille de conseil d'administration .....	24
1.2	LA DIRECTION GENERALE (LE MANAGEMEN).....	24
1.3	LES PARTIES PRENANTES .....	25
1.3.1	Les parties prenantes internes .....	25
1.3.2	Les parties prenantes externes .....	25
<b>2 LES INDICES DE LA GOVERNANCE D'ENTREPRISE .....</b>		<b>27</b>
2.1.1	L'indice de transition .....	27
2.1.2	L'indice de la liberté économique .....	28
2.1.3	L'indice de corruption .....	28
2.1.4	L'indice des libertés .....	28
2.1.5	L'indice de GINI .....	28
2.1.6	L'indice (investissement direct étranger (IDE) par habitant .....	29
<b>CHAPITRE 2 : GENERALITES SUR LA PERFORMANCE FINANCIERE DE L'ENTREPRISE .....</b>		<b>31</b>
<b>SECTION 1 : NOTIONS DE BASE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE ET SA RELATION AVEC LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE.....</b>		<b>32</b>

1.1	DEFINITION DE LA PERFORMANCE FINANCIERE .....	34
<b>1.1.1</b>	<b>Caractéristiques d'une entreprise performante .....</b>	<b>34</b>
1.2	LES DETERMINENT DE LA PERFORMANCE FINANCIERE.....	36
<b>1.2.1</b>	<b>La politique financière .....</b>	<b>36</b>
<b>1.2.2</b>	<b>La compétitivité .....</b>	<b>37</b>
<b>1.2.3</b>	<b>La création de la valeur .....</b>	<b>38</b>
1.3	LES CARACTERISTIQUES DE LA PERFORMANCE FINANCIERE .....	39
<b>1.3.1</b>	<b>L'efficacité .....</b>	<b>39</b>
<b>1.3.2</b>	<b>L'efficience .....</b>	<b>39</b>
<b>1.3.3</b>	<b>La pertinence .....</b>	<b>40</b>
1.4	LES DIMENSIONS DE LA PERFORMANCE.....	40
<b>1.4.1</b>	<b>Le lien général entre la gouvernance et la performance.....</b>	<b>40</b>
<b>1.4.2</b>	<b>Les mécanismes de gouvernance : l'élément clé de la performance des organisations .....</b>	<b>42</b>
<b>1.5</b>	<b>L'IMPACT DE LA GOUVERNANCE DANS LA PERFORMANCE FINANCIERE DE L'ENTREPRISE.....</b>	<b>43</b>
 <b>SECTION 2 : LES INDICATEURS DE MESURE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE .....</b>		
		<b>45</b>
1.1	LES CARACTERISTIQUES D'UN BON INDICATEUR DE PERFORMANCE FINANCIERE :	46
<b>1.1.1</b>	<b>Pertinent .....</b>	<b>46</b>
<b>1.1.2</b>	<b>Claire .....</b>	<b>46</b>
<b>1.1.3</b>	<b>Vérifiable .....</b>	<b>46</b>
<b>1.1.4</b>	<b>Opportun .....</b>	<b>46</b>
<b>1.1.5</b>	<b>Quantifiable .....</b>	<b>46</b>
1.2	LA MESURE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE .....	47
<b>1.2.1</b>	<b>Définition de la mesure de la performance financière .....</b>	<b>47</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Définition du système de mesure de la performance financière. ....</b>	<b>47</b>
<b>1.2.3</b>	<b>Les objectifs de la mesure de la performance .....</b>	<b>48</b>
1.3	LES MODELES D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE FINANCIERE .....	48
 <b>SECTION 3 : LES OUTILS D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE .....</b>		
		<b>51</b>
<b>LE BILAN.....</b>		
		<b>51</b>
<b>LE COMPTE DE RESULTAT :.....</b>		
		<b>51</b>

<b>1.LES SOLDES INTERMEDIAIRES DE GESTION .....</b>	<b>52</b>
<b>1.1 LA MARGE COMMERCIALE.....</b>	<b>52</b>
<b>1.2 LA PRODUCTION DE L'EXERCICE .....</b>	<b>53</b>
<b>1.3 LA VALEUR AJOUTEE .....</b>	<b>54</b>
<b>1.4 L'EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION.....</b>	<b>54</b>
<b>1.5 LE RÉSULTAT EXPLOITATION :.....</b>	<b>55</b>
<b>1.6 LE RESULTAT COURANT AVANT IMPOT .....</b>	<b>56</b>
<b>1.7 LE RESULTAT EXCEPTIONNEL .....</b>	<b>56</b>
<b>1.8 LE RESULTAT NET DE L'EXERCICE .....</b>	<b>57</b>
<b>1.9 ANALYSE DE LA STRUCTURE FINANCIERE ET DE L'EQUILIBRE FINANCIER .....</b>	<b>57</b>
<b>1.9.1 Le fond de roulement .....</b>	<b>57</b>
<b>1.9.2 Besoin en fonds roulement.....</b>	<b>58</b>
<b>1.9.3 La trésorerie nette .....</b>	<b>59</b>
<b>1.10 ANALYSE PAR METHODE DES RATIOS .....</b>	<b>61</b>
<b>1.10.1 Définition d'un ratio .....</b>	<b>61</b>
<b>1.10.2 Les objectifs de l'analyse des ratios .....</b>	<b>61</b>
<b>1.10.3 Présentation des différents types de ratios .....</b>	<b>62</b>
<b>1.10.3.1 Les ratios de structure financière .....</b>	<b>62</b>
<b>1.10.3.2 Les ratios de liquidité .....</b>	<b>64</b>
<b>1.10.3.3 Les ratios de rentabilité .....</b>	<b>65</b>
<b>CHAPITRE 03 : LE ROLE DE LA GOUVERNANCE DANS L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE FINANCIERE DE SONATRACH SPA .....</b>	<b>68</b>
<b>SECTION 01 : L'ENTREPRISE SONATRACH .....</b>	<b>68</b>
<b>1 PRESTATION DE L'ENTREPRISE DE SONATRACH : .....</b>	<b>68</b>
<b>1.1 HISTORIQUE ET EVOLUTION DE SONATRACH .....</b>	<b>69</b>
<b>1.2 ROLE ET MISSION DE SONATRACH .....</b>	<b>70</b>
<b>1.3 L'ORGANISATION DE SONATRACH : ORGANIGRAMME DE LA MACRO STRUCTURE DE SONATRACH .....</b>	<b>71</b>
<b>1.4 PRESENTATION DE LA DIRECTION CORPORATE FINANCES « DCP FIN » .....</b>	<b>71</b>
<b>1.4.1 Missions essentielles .....</b>	<b>71</b>
<b>1.4.2 Organisation .....</b>	<b>72</b>
<b>1.4.2.1 Organigramme de la direction corporate finances .....</b>	<b>73</b>

<b>SECTION 2 : LA STRUCTURE DE GOUVERNANCE DE SONATRACH : ETAT DE LIEU .....</b>	<b>75</b>
<b>1 MECANISMES DE GOUVERNANCE APPLIQUES A SONATRACH .....</b>	<b>75</b>
1.1 LA DIRECTION GENERALE.....	75
1.1.1 d'un Président Directeur Général .....	75
1.1.2 d'un Cabinet chargé de la coordinationr .....	75
1.1.3 Un Comité d'Ethique .....	76
1.1.4 Un comité Exécutif .....	78
1.2 PRATIQUES DE BONNE GOUVERNANCE DE SONATRACH .....	79
1.2.1 Intégrité .....	79
1.2.2 Equité et égalité des chances .....	79
1.2.3 Prévention et lutte contre la corruption .....	79
1.2.4 Lutte contre les conflits d'intérêts .....	80
1.2.5 Protection des actifs de Sonatrach .....	80
1.2.6 Protection des ressources informatiques de la Société .....	81
1.2.7 Protection des informations confidentielles .....	81
1.2.8 Protection de la propriété intellectuelle.....	82
1.2.9 Fiabilité et Conformité de l'information .....	82
1.2.10 Le dispositif d'alerte d'éthique .....	82
<b>SECTION 03 : ETUDE DE CAS .....</b>	<b>83</b>
<b>2.ETUDE DE CAS : SONATRACH.....</b>	<b>85</b>
<b>2.1PARTIE I : ANALYSE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE .....</b>	<b>85</b>
2.1.1Analyse de l'actif et du passif des bilans .....	85
2.1.2Présentations du passif des bilan 2019, 2020, 2021 .....	88
2.1.3 Calcul et interprétation des indicateurs d'équilibre financier.....	90
2.1.3.1 Fonds de roulement net global (FRNG) .....	90
2.1.3.2 Besoin en fonds de roulement (BFR) .....	91
2.1.3.3 La trésorerie nette .....	93
2.1.4 Analyse des soldes intermédiaires de gestion des années 2019, 2020 et 2021 ..	93
2.1.4.1 Analyse des soldes intermédiaires de gestion .....	95
2.1.4.1.1 La production de l'exercice .....	95
2.1.4.1.2 Consommation de l'exercice .....	95

2.1.4.1.3	la valeur ajoutée .....	95
2.1.4.1.4	L'excédent brut d'exploitation .....	95
2.1.4.1.5	Le résultat d'exploitation .....	96
2.1.4.1.6	Le résultat financier .....	96
2.1.4.1.7	Résultat net de l'exercice .....	96
2.1.4.2	L'analyse de la performance financière par les ratios .....	96
2.1.4.2.1	ratios de la structure .....	96
2.1.4.2.1.1	ratio de l'autonomie financière .....	96
2.1.4.2.1.2	ratio de financement permanent .....	97
2.1.4.2.1.3	Ratio de solvabilité générale .....	98
2.1.4.2.1.4	Ratio de solvabilité.....	98
2.1.4.2.2	ratios de rentabilité .....	98
2.1.4.2.2.1	Ratio de rentabilité économique .....	98
2.1.4.2.2.2	Ratio de rentabilité financière .....	99
2.1.4.2.3	ratios de liquidités .....	99
2.1.4.2.3.1	Le ratio de liquidité générale .....	99
2.1.4.2.3.2	Le ratio de liquidité restreinte .....	100
2.1.4.2.3.3	Ratio de Liquidité Restreinte .....	100
2.1.4.2.3.4	Le ratio de liquidité immédiate .....	100
2.2	<b>PARTIE II : ENQUETE SUR LE SYSTEME DE GOUVERNANCE CHEZ SONATRACH</b>	102
2.2.1	Analyse de l'entretien .....	102
2.2.2	Synthèse générale .....	107
	<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	108
2.3	<b>TEST DES HYPOTHESES</b> .....	109
2.4	<b>DIFFICULTES DE LA RECHERCHE</b> .....	110
	<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	112
	<b>ANNEXES</b> .....	118