

# Bonne gouvernance et développement durable dans la logique de l'EFC (Economie Fondée sur la Connaissance) : essai d'analyse

ARBAOUI Kheira

REFRERI

Université d'Oran 2

Mohamed Ben Ahmed – Oran - Algérie

---

**Résumé:** La problématique de la qualité de la gouvernance des entreprises, quelque soit leur nature d'activité, statut/ secteur juridique ou leur taille, a fait objet de plusieurs interrogations sur son impact sur la croissance et de développement économiques.

Etant considérée comme investissement immatériel, la question de la gouvernance évoque certains éléments constituant des actifs immatériels créateurs de la valeur.

Notre propos va porter sur les piliers additifs de l'économie du savoir où la bonne gouvernance et le management stratégique constituent deux facteurs décisifs dans le processus de développement durable. Notre travail sera argumenté par une partie empirique sur le degré d'insertion de l'entreprise algérienne dans la nouvelle logique économique fondée sur le savoir, ainsi que par une partie d'une analyse empirique portant sur les risques de l'innovation dans l'entreprise algérienne.

**Mots-clés :** EFC ; Capital Immatériel ; Formation ; Bonne Gouvernance ; développement durable.

---

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.52502/ijesm.v1i3.209>



## 1. Introduction

Notre travail porte sur l'analyse de la relation entre deux paradigmes différents de l'économie, l'un est d'inspiration microéconomique et comporte certains actifs immatériels créateurs de richesses et l'autre appartient à la sphère macroéconomique et met l'accent sur les actifs quantifiables et les aspects qualitatifs immatériels constituant certains agrégats pouvant mesurer le degré et la cadence de développement économique.

Dans ce travail, nous essayerons de mettre en relief le rôle et la place de la bonne gouvernance comme levier incontournable de la croissance et de développement durable.

A souligner que la problématique centrale dans laquelle s'inscrit notre travail porte sur l'étude d'un nouveau modèle économique de développement durable dans une logique bien adaptée. Ce nouveau régime de croissance, qui est l'économie fondée sur la connaissance remet en valeur le rôle et la place du capital humain dans le processus de croissance et de développement et positionne la connaissance au cœur des valeurs au sein de l'entreprise. Cette dernière se traduit par la compétence, l'intelligence économique, l'esprit de créativité, la bonne gouvernance, la mutualisation et le partage des expériences, ...etc.

La matière première clé d'une économie du savoir se situe dans l'immatériel, c'est-à-dire l'information, le savoir-faire et la connaissance où les compétences sont mises en valeur. Au niveau microéconomique, on parle de capital intellectuel et de valeur-savoir.

Le capital immatériel représente l'ensemble des actifs d'une organisation qui ne sont ni financiers, ni matériels. Ce sont des actifs intangibles qui n'apparaissent pas dans les closes du bilan de l'entreprises, mais, sont créateurs de valeur, distinctifs, compétitifs et pérennes.

Le capital immatériel se présente sous plusieurs formes que nous résumons en trois principales catégories d'actifs : Le capital humain : comprend toutes les connaissances tacites et explicites et les capacités intellectuelles, communicationnelles qui se trouvent chez l'individu (expérience, formation, capacité de direction, relations interpersonnelles, motivation, valeurs, mythe fondateur, etc.), il est déterminant de l'évolution de la gouvernance dans l'entreprise ; Le capital structurel : tous les actifs formalisés sous forme de la gouvernance, les processus, les outils & méthodes, les rituels, la propriété intellectuelle, la communication interne, l'organisation, etc ; Le capital relationnel : tous ce qui relie l'entreprise à son environnement (les relations avec les actionnaires, les partenaires, les clients, les fournisseurs, la société, etc).

Nous tenterons donc, de répondre à la question principale suivante :

Comment peut-on faire de la bonne gouvernance un levier solide de développement durable ?

Nous structurons notre travail autour de trois points essentiels :

Nous aborderons en premier lieu toutes les généralités concernant le premier concept de base « Gouvernance » : ses définitions, cadre théorique, déterminants ainsi que les différents modèles de système de gouvernance.

Dans le deuxième point, nous évoquerons le deuxième concept de base de notre étude à savoir le développement, tous les termes qui sont à la base de ce paradigme : la responsabilité sociétale de l'entreprise, la notion de risque en relation avec la responsabilité et l'articulation faite entre la bonne gouvernance et la performance dans l'entreprise.

En dernier lieu, nous mettrons l'accent sur la bonne gouvernance comme vecteur important d'une insertion réussie à la nouvelle logique économique qui est l'économie du savoir. Cette partie constitue, à notre égard notre valeur ajoutée par rapport aux différentes littératures faites autour de cette question et sera argumentée par quelques extraits de nos études empiriques élaborées dans le cadre d'un travail de recherche collectif sur l'économie fondée sur la connaissance pour le développement en Algérie et

dans notre thèse de doctorat portant sur les risques de l'innovation dans l'entreprise : essai d'analyse dans le contexte algérien.

## 1. Gouvernance.

Ce paradigme fait toujours objet de plusieurs discussions, il se retrouve dans toutes les préoccupations portant sur la vie quotidienne qu'elle soit politique, sociale, économique et autre.

### 1.1. Définitions.

Plusieurs auteurs et différentes institutions et organisations internationales se sont mis d'accord, à souligner que la gouvernance porte sur la manière dont le pouvoir est exercé. La gouvernance est fondée selon eux, sur l'exercice de l'autorité, la satisfaction des intérêts et la responsabilité. Nous citons quelques définitions qui nous paraissent exhaustives :

La gouvernance est définie comme « le processus par lequel, à l'intérieur de traditions reconnues et de cadres institutionnels, différents secteurs de la société expriment des intérêts, des décisions sont prises et les décideurs en sont tenus pour responsables»<sup>1</sup>.

La gouvernance est définie aussi comme « l'ensemble des actions et moyens adoptés par la société pour promouvoir l'action collective et fournir des solutions collectives afin de poursuivre des objectifs communs»<sup>2</sup>.

Le tableau suivant résume bien les définitions développées par principales organisations et Institutions Internationales.

**Tableau 1-** Définitions d'organisations internationales de la gouvernance.

La Banque mondiale	L'exercice du pouvoir politique, ainsi que d'un contrôle dans le cadre de l'administration des ressources de la société aux fins du développement économique et social.
L'institut de la Gouvernance	la gouvernance se définit comme l'ensemble des établissements, des procédés et des traditions qui dictent l'exercice du pouvoir, la prise de décision et la façon dont les citoyens font entendre leurs voix.
Le PNUD	l'exercice d'une autorité politique, économique et administrative pour gérer les affaires de la société. C'est un concept large qui recouvre les structures organisationnelles et les activités du gouvernement central, régional et local, le parlement et les institutions, les organisations et les individus que, comprend la société civile et le secteur privé dans la mesure où ils participent activement et influencent la conception de la politique publique qui affecte tout le peuple.
l'Overseas Development Institute	Le terme de gouvernance se réfère à l'exercice d'une autorité légitime dans l'utilisation de la puissance publique et la gestion des affaires publiques. Il désigne à la fois un arrangement institutionnel, des mécanismes consultatifs, des processus de formulation des politiques publiques et un style de leadership politique.

Source : Lahlou C, "Gouvernance des entreprises, Actionariat et performances", la revue de l'économie & de management N°7.

<sup>1</sup> John O'GRADY, « Recent Corporate Failures - Key Lessons from the Private Sector ». Conference on Corporate Governance in the Public Sector, Canberra, 13 August 2002

<sup>2</sup> Richard DODGSON, Kelley LEE & Nick DRAGER 2002 « Global health governance : a conceptual review » Discussion Paper No.1, www.who.org.

La question de la gouvernance est un vieux débat mais reste toujours un paradigme d'actualité. De l'artisanat à l'entreprise familiale passant par la suite à l'entreprise managériale, le principe de la gouvernance est resté focalisé autour de trois éléments essentiels : Le contrôle de la conformité ; L'efficacité ; Les intérêts des propriétaires.

Berle Means en 1932, il aborde la question de la séparation entre la propriété du capital et le management des entreprises.

Perez R, dans ses travaux affirme que le paradigme est bien ancien et est apparu avant même l'apparition de l'entreprise.

### 1.2. Théorie de la gouvernance.

La théorie de la gouvernance s'intéresse à la façon dont sont contrôlés les dirigeants.

Elle est résultante de plusieurs constructions théoriques scindées en deux courants :

- Le courant d'ordre contractuel.
- Le courant d'ordre cognitif.

Le tableau suivant permet de mieux schématiser l'évolution et la synthèse de ces théories.

**Tableau 2-** Evolution et synthèse des différentes théories de la gouvernance :

Théories de la gouvernance	Contractuelle		Cognitive	Synthèse
	Actionnariale	Partenariale		
<b>Théorie de la firme</b>	Théories contractuelles, principalement la théorie de l'agence et la théorie des droits de propriété. Vision étroite de l'efficacité et de la propriété.	Théories contractuelles (positives ou normatives). Vision généralisée de l'efficacité et de la propriété.	Théorie comportementale. Théorie évolutionniste. Théorie de l'apprentissage organisationnel. Théories des ressources et des compétences.	Essais de synthèse entre théories contractuelles et théories cognitives
<b>Aspect privilégié dans la création de valeur</b>	Discipline et répartition. Réduire les pertes d'efficacité liées aux conflits d'intérêts entre dirigeants et investisseurs financiers.	Discipline et répartition. Réduire les pertes d'efficacité liées aux conflits d'intérêts entre les stakeholders.	Aspect productif Créer et percevoir de nouvelles opportunités.	Synthèse des dimensions disciplinaires et productives.
<b>Gouvernance et création de valeur</b>	Problème de répartition de la valeur créée.	Problème de répartition de la valeur créée entre les stakeholders.	Problématique du processus de création de la valeur.	Création et répartition de la valeur
<b>Type de valeur créée</b>	Création de valeur économique pour l'actionnaire.	Création de la valeur économique et sociale pour les stakeholders.	Création de valeur économique, sociale et institutionnelle pour l'entreprise.	Création de valeur économique, sociale et institutionnelle pour l'ensemble des stakeholders.

<b>Définition du système de gouvernance</b>	Ensemble de mécanismes permettant de sécuriser l'investissement financier.	Ensemble de mécanismes permettant de pérenniser le nœud de contrats ou d'optimiser la latitude managériale.	Ensemble de mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation.	L'art et la manière de rallier les intérêts divergeants et de rassembler les idées et connaissances génératrices de gain différentiel.
<b>Mécanismes de gouvernance</b>	Vision étroite axée sur la discipline permettant de sécuriser l'investissement financier	Vision large axée sur la discipline permettant de pérenniser le nœud de contrats. Définition de la latitude managériale optimale.	Vision axée sur l'influence des mécanismes en matière d'innovation, d'apprentissage...	Vision synthétique des mécanismes prenant en compte les deux dimensions, production et répartition.

Source : Lahlou C, "Gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances", la revue de l'économie & de management N°7.

### 1.3. Déterminants du système de gouvernance.

La confrontation de la théorie avec la pratique internationale, révèle qu'il existe trois conditions pour mettre en place un système de gouvernance :

#### 1.3.1. Cadre légal.

Les disparités de gouvernement d'entreprises « ne sont pas de simples accidents, historiques ou culturels, mais résultent d'une dissemblance des environnements légaux et réglementaires des entreprises, lesquels affectent plus ou moins la forte concentration de la répartition des capitaux propres entre les mains des actionnaires »<sup>3</sup>.

#### 1.3.2. Ethique.

Elle constitue l'ensemble des normes, valeurs et croyances qui conditionnent le comportement et légitiment la gouvernance. Chaque système de gouvernance correspond à un type d'équilibre spécifique et découle d'un système de valeurs de la nation et puisant dans leur cultures et croyances.

#### 1.3.3. Contexte.

Le constat a montré que le système de gouvernance d'un pays est lié aux contextes de manière générale et notamment aux conjonctures marquantes.

### 1.4. Modèles de système de gouvernance.

En général, il existe deux principaux modèles de gouvernance : Les modèles de gouvernance axés sur le fonctionnement des marchés et les modèles basés sur une forte implication des banques et une limitation des mécanismes de marché. En outre, il existe des systèmes médians qui empruntent à chacun des deux courants<sup>4</sup>.

#### 1.4.1. Modèle de Berglof.

Selon ce modèle, les systèmes de gouvernance se décomposent en deux catégories :

- Les systèmes orientés « banques » : Ratio d'endettement élevé, concentration de l'actionnariat, forte présence des banques dans le capital des firmes, peu d'OPA, relations de financement durables entre institutions financières et firmes.
- Les systèmes orientés « marchés » : Dispersion de l'actionnariat, séparation entre la propriété et la gestion, importance accordée aux marchés financiers. Les systèmes orientés marchés sont

<sup>3</sup> S. PROWSE, « Corporate Governance : Comparaison Internationale », Revue d'Eco Financière, Hiver 1994, p.119-158.

<sup>4</sup> Lahlou C, "Gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances", la revue de l'économie & de management N°7.

plus efficaces lorsqu'il s'agit de financer des activités nouvelles. Les systèmes orientés banques sont plus appropriés aux activités matures.

#### **1.4.2. Modèle de Franks & Mayer<sup>5</sup>.**

Deux grands systèmes de gouvernance d'entreprise cohabitent :

- Les systèmes de gouvernance ouverts : Grand nombre de sociétés cotées qui s'appuient sur un marché de capitaux liquide, droits de propriétés et de contrôle liquides, actionnariat dispersé, concentration sur le court terme.
- Les systèmes de gouvernance fermés : nombre réduit de sociétés cotées, grande concentration de l'actionnariat, faible développement du marché des capitaux, nombre important de participations croisées.

#### **1.4.3. Modèle de Moerland<sup>6</sup>.**

Selon ce modèle, il existe de nombreux systèmes mixtes (marchés et réseaux) faisant une large place à la souveraineté de l'actionnaire. Les entreprises tissent aussi des participations croisées avec l'Etat, les banques et les familles. Ce dernier est décomposé en deux catégories :

- Les systèmes orientés marchés : les marchés financiers sont très développés, l'actionnariat est dispersé et les prises de contrôle d'entreprises sont fréquentes.
- Les systèmes orientés réseaux : les entreprises appartiennent à des groupes dans lesquels les institutions financières et les banques jouent un rôle crucial dans les mécanismes de contrôle.

#### **1.4.4. Modèle de Yoshimori<sup>7</sup>.**

Ce modèle présente une classification des systèmes de gouvernance en trois grandes catégories :

- Le modèle anglo-saxon : associé à une vision moniste de la firme, qui doit assurer la seule protection des actionnaires.
- Le modèle allemand et français : il développe une vision dualiste : priorité donnée à la défense et à la protection des intérêts des propriétaires, mais les intérêts des salariés sont aussi pris en considération.
- Le modèle japonais : il s'apparente à une vision pluraliste de la firme, dans la mesure où elle appartient à l'ensemble des parties prenantes, parmi lesquels les salariés sont les plus importants.

## **2. Développement durable**

Le développement durable est une nouvelle conception de l'intérêt général, appliquée à la croissance économique et reconsidérée à l'échelle mondiale afin de prendre en compte les aspects environnementaux et sociaux d'une planète globalisée. Selon la définition donnée dans le rapport de la commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations Unies (ONU)<sup>8</sup>, le développement durable est un développement qui répond aux besoins du

---

<sup>5</sup> J. FRANKS et C. MAYER, « A synthesis of international evidence », London Business School, Papier de recherche, 1992, p.165- 192.

<sup>6</sup> P.W. MOERLAND, « Alternative disciplinary mechanisms in different corporate systems », Journal of Economic Behavior and Organisation, Vol26,1995, p.17-34.

<sup>7</sup> Masaru. YOSHIMORI, « Whose Company Is It ? The Concept of the Corporation in Japan and the West », Long Range Planning, Vol 28, N°4,1995.

<sup>8</sup>Rapport Brundtland, où l'expression de développement durable est apparue pour la première fois en 1987.

présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins. Le concept traduit de l'anglais (sustainable development) donne l'appellation de développement soutenable.

### **2.1. La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE).**

Réaliser un développement durable c'est être responsable en : économique, sociétal, écologie, comme le signifie la citation suivante :

*"Etre socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aller au-delà et "investir" davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes. »<sup>9</sup>*

La RSE se traduit à travers les termes suivants grâce au bilan sociétal établi de manière exhaustive et exacte :

- La définition d'une éthique formalisée dans une charte.
- La mise en place d'un programme de gestion des risques.
- La mise en place d'une politique accrue de vigilance et de sécurité.
- La veille stratégique notamment sociétale.
- Le knowledge management en support à l'innovation.
- La mise en place de programmes d'assurance qualité et les nouvelles normes.
- L'adoption d'une certaine politique de communication interne et externe.

La responsabilité de respecter les normes de RSE incombe en premier lieu aux entreprises, mais l'information, l'éducation, les programmes et les outils sont des éléments nécessaires pour amener l'entreprise à mieux tenir compte de la RSE dans ses activités.

L'enjeu stratégique de la RSE est sur le plan financier, quasiment, tous les efforts de la pratique RSE se focalisent sur la résolution des problèmes sociaux et environnementaux.

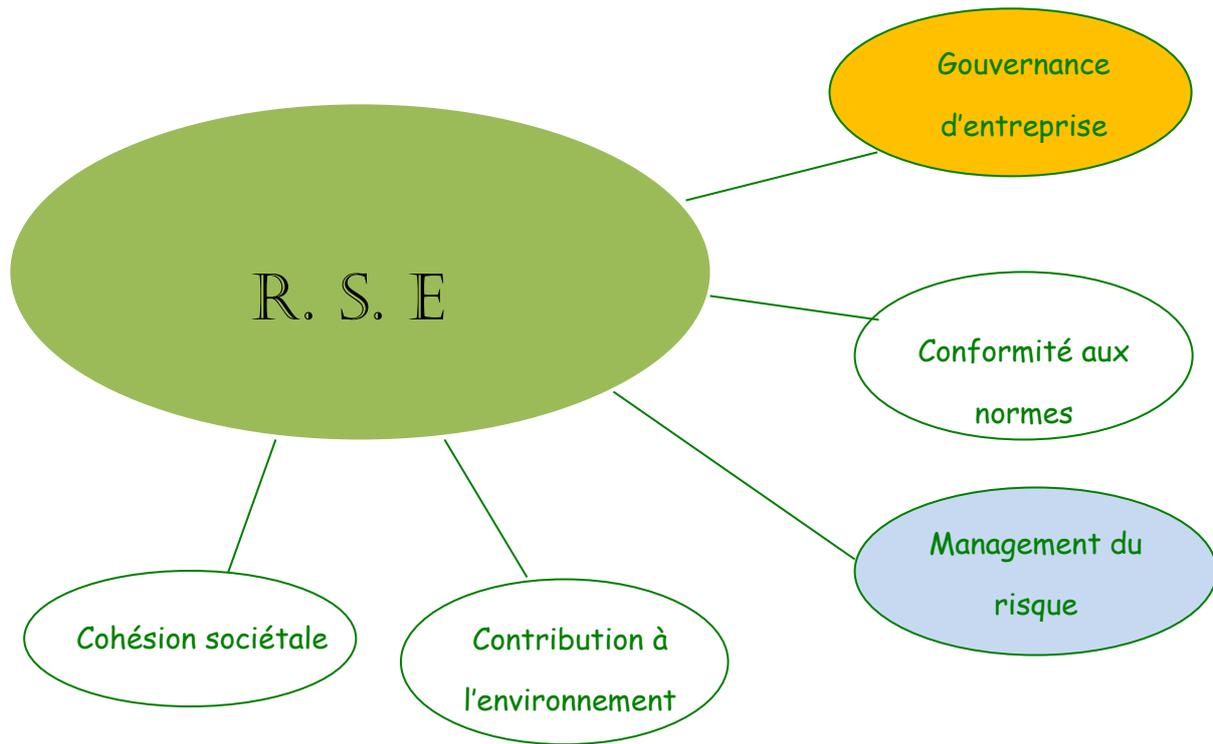
A ce niveau, la RSE est tenue à encourager la production des avantages compétitifs assurant la performance financière/économique/sociétale/environnementale. Cependant, cela ne peut se réaliser qu'en fonction de certaines contraintes (voir le schéma 1) :

- Gouvernance d'entreprise.
- Conformité aux normes.
- Management du risque.
- Contribution à l'environnement.
- Contribution à la société.

---

<sup>9</sup>D'après la CCE dans son livre vert en 2001.

Figure 1 : Stratégie de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).



Source : établi par nos soins.

Pour l'entreprise, la mise en place d'une démarche RSE et de bonne gouvernance prend tout son sens pour favoriser la transparence et le dialogue avec les parties prenantes, tout en renforçant sa crédibilité et sa réputation sur le marché. Cette approche managériale est un mode de pilotage souple et efficace par lequel l'entreprise interagit harmonieusement avec ses parties prenantes<sup>10</sup>.

## 2.2. Responsabilité et Risque.

Les discours contemporains sur le risque et la responsabilité sont imprégnés de l'ambiguïté du concept « risque ». Seules les approches de type systématique permettent de progresser dans la compréhension et le management des risques tenant compte des éléments suivants (Fimbel, 2004) :

- Les interactions des acteurs et groupes économiques, politiques, médiatiques et sociaux.
- La singularité du moment du risque.
- La rupture de l'activité (la contre production).
- La distance cognitive chez les responsables (dirigeants).

« L'intelligence d'une gestion moderne et globale des risques réside essentiellement dans la capacité à comprendre les interactions et imbrications multiformes et systématiques entre acteurs, moments et processus productifs » (Fimbel, 2004).

<sup>10</sup> Djemaa H, Hadj Slimane-Kheroua H, 2015 « La responsabilité sociale de l'entreprise et la bonne gouvernance : cas des entreprises algériennes » DOREG Vol 4 N°1.

La gestion systémique des risques permet, de mieux gérer les incertitudes, d'améliorer la performance des organisations en responsabilisant chaque acteur microéconomique. La gestion des risques devient alors la gestion de la performance (Grosjean, 2007) à la faveur de l'amélioration continue de la qualité et de l'accréditation en adoptant une politique globale et coordonnée à l'égard des risques.

L'articulation entre la responsabilité et le risque relève de trois dimensions :

### **2.2.1. Dimension culturelle.**

Cette dernière est à l'origine du succès ou de l'échec d'une transition<sup>11</sup> : actuellement tout s'achète, on peut acheter des idées, des connaissances, du matériel, de la technologie et même des ressources humaines. La seule chose qu'elle ne peut être achetée c'est le courage et la volonté, l'engagement et la persévérance nécessaire à adopter un changement.

Il s'agit donc, de promouvoir une philosophie et une culture organisationnelle selon lesquels, tout le monde est responsable et peut être considéré comme gestionnaire de risque. Un dispositif de sensibilisation doit être mis en place :

- Mécanisme de communication des valeurs d'une organisation et des risques y afférents. Un code d'éthique destiné aux employés est perçu comme un moyen de les sensibiliser aux enjeux d'éthique ou aux risques affectant les valeurs fondamentales de l'entité.
- Politique de motivation par la reconnaissance et la récompense incitant les gens à faire la gestion des risques.
- Créer un climat de confiance entre actionnaires et parties prenantes en prenant des mesures de prévenir et réduire les pertes.
- Instaurer une nouvelle culture de risque qui permet de tolérer les fautes mais, n'acceptant pas de cacher les erreurs, sous réserve d'en tirer des leçons.

### **2.2.2. Dimension managériale.**

La gestion des risques ou de la performance met les décideurs face à des choix organisationnels basés sur des politiques centrés sur les objectifs de base. L'approche systémique met en relief la maîtrise de l'organisation ainsi que la responsabilisation des compétences et leur formation. Cette approche permet de dépasser une approche purement normative et réglementaire et constitue une réelle innovation dans la gestion et l'organisation de la firme.

Il s'agit à ce propos d'intégrer la gestion des risques dans les pratiques de gestion tenant en compte de certains facteurs facilitant sa réussite. Nous mettons l'accent sur :

- Structuration de la fonction gestion des risques dans l'entreprise.
- Le besoin de flexibilité car les processus trop bureaucratiques et trop complexes risquent de noyer la gestion des risques sous une vague d'éléments non pertinents.
- Renforcer les pratiques de contrôle interne en faisant la synthèse de données et la comparaison des résultats opérationnels au niveau de l'entreprise dans son ensemble.
- Renforcer le processus de planification pour déceler surtout les perspectives profitables (Opportunités).

---

<sup>11</sup>Arbaoui Kh, 2016. "EFC et gestion du facteur risque", ouvrage collectif sur : *Economie fondée sur la connaissance, fondements et application à l'entreprise algérienne*, Editions Universitaires Européennes. Paris. Page :303-333.

- S'appuyer sur des ressources adéquates en s'investissant sur : la formation, le développement des processus et des techniques de gestion des risques, entretenir des relations de coopération pour partager le risque.

### **2.2.3. Dimension technique.**

Cette dimension traduit en quelque sorte la démarche de la gestion des risques avec ses différentes étapes. Cette démarche est standard et itérative quel que soit son champ d'application et comprend la déclinaison successive de plusieurs étapes utilisant des méthodes et outils d'analyse spécifiques à la gestion des risques.

Dans l'approche globale renouvelée, la gestion des risques se fait tant sur le plan collectif qu'individuel, afin de n'omettre aucun facteur de risque. Percevoir, identifier, évaluer les risques sont les étapes de la gestion des risques. Chaque étape fait l'objet d'un dispositif à mettre en place afin de mener une gestion efficace des risques, lequel devrait être inspiré de la connaissance, du savoir-faire et de l'innovation<sup>12</sup>.

## **2.3. Bonne gouvernance et performance.**

### **2.3.1. La performance.**

Au sens courant, la performance renvoie à quatre significations majeures :

- Les résultats de l'action : la performance correspond alors à un résultat mesuré par des indicateurs et se situant par rapport à un référent qui peut être endogène ou exogène.
- Le succès : la performance renvoie à un résultat positif, et par la même aux représentations de la réussite propres à chaque individu et à chaque établissement.
- L'action : la performance désigne simultanément les résultats et les actions mises en œuvre pour les atteindre, c'est à dire un processus.
- La capacité : la performance renvoie alors au potentiel.

Il existe plusieurs définitions, nous citons :

ALBANES (1978) : la performance est la raison des postes de gestion, elle implique l'efficacité et l'efficacité<sup>13</sup>.

MILES (1986) : la performance est la capacité de l'organisation à réaliser une satisfaction minimale des attentes de sa clientèle stratégique<sup>14</sup>.

CHANDLER (1992) : la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité

---

<sup>12</sup> Munier B., 2000. "L'ingénierie du risque". Revue de marketing portant sur « Risques », N°44.

<sup>13</sup> A. PAYETTE, « Efficacité des gestionnaires et des organisations », p.157.

<sup>14</sup> A.Y. LEVIN et J.W. MINTON, « Determining organizational performance : another look, and an agenda for research », Management Science, Vol 32, n°5, 1986.

stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin<sup>15</sup>.

MACHESNAY (1991) : la performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but recherché<sup>16</sup>. L'analyse des buts fait apparaître trois mesures de la performance :

- L'efficacité : le résultat obtenu par rapport au niveau du but recherché.
- L'efficience : le résultat obtenu par rapport aux moyens mis en œuvre.
- L'effectivité : le niveau de satisfaction obtenu par rapport au résultat obtenu.

LORINO (1997) : est performant dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur - coût (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur isolément)<sup>17</sup>.

Les définitions citées précédemment, montrent que la performance est associée à l'efficacité et à l'efficience :

- L'efficacité est le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs fixés.
- L'efficience est le rapport entre les moyens et les efforts totaux déployés ainsi que les résultats obtenus.

D'autres variables peuvent être intégrées faisant de la performance l'aptitude à obtenir de meilleurs résultats, en fournissant un minimum d'effort et en se comportant pertinemment afin d'atteindre les objectifs escomptés. Ces variables sont : les résultats, l'effort et le comportement.

### **2.3.2. Typologie de la performance.**

Il existe plusieurs types de performance selon la dimension et l'approche d'analyse, nous citons :

- La performance économique : elle correspond aux résultats présentés par la comptabilité. Il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion.
- La performance financière : La performance financière est étroitement liée à la performance économique, elle est mesurée par plusieurs ratios.
- La performance sociale : Au niveau de l'organisation, la performance sociale est souvent définie comme le rapport entre son effort social et l'attitude de ses salariés. Cependant cette dimension de la performance est difficile à mesurer quantitativement.
- La performance humaine : elle constitue une préoccupation fondamentale de tous les acteurs de l'entreprise aujourd'hui. Elle est perçue, aussi bien du côté des dirigeants d'entreprises que du côté des salariés, comme le facteur essentiel contribuant à la performance économique de l'entreprise. Avec la nouvelle ère économique, cette dimension exige aujourd'hui une implication directe, intellectuelle et psychologique dans son travail. Ceci se traduit au niveau des ressources humaines par des interrogations autour des notions de motivation, d'autonomie et de responsabilisation. La performance humaine passe alors par une redéfinition individuelle et collective des règles régulant les rapports entre les salariés et l'entreprise.

---

<sup>15</sup> A.D. CHANDLER, « Organisation et performance des entreprises », T1, Editions de l'organisation, 1992, p.21

<sup>16</sup> MACHESNAY, « Economie d'entreprise », Eyrolles, 1991, p.38.

<sup>17</sup> P. LORINO, « Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage », Editions de l'organisation, 1997, p.18.

- La performance Sociétale : elle peut être définie comme un ajustement entre les pressions sociales et les réponses apportées par l'entreprise. Ces pressions sociales concernent : La protection et l'épanouissement du facteur humain au travail ; La préservation de l'environnement et des ressources naturelles ; La défense et promotion des intérêts du consommateur ; Le respect de l'éthique des affaires ; La protection des valeurs et des intérêts particuliers (minorités, groupes ethniques et religieux).

### 3. Bonne gouvernance : pilier de la nouvelle économie EFC.

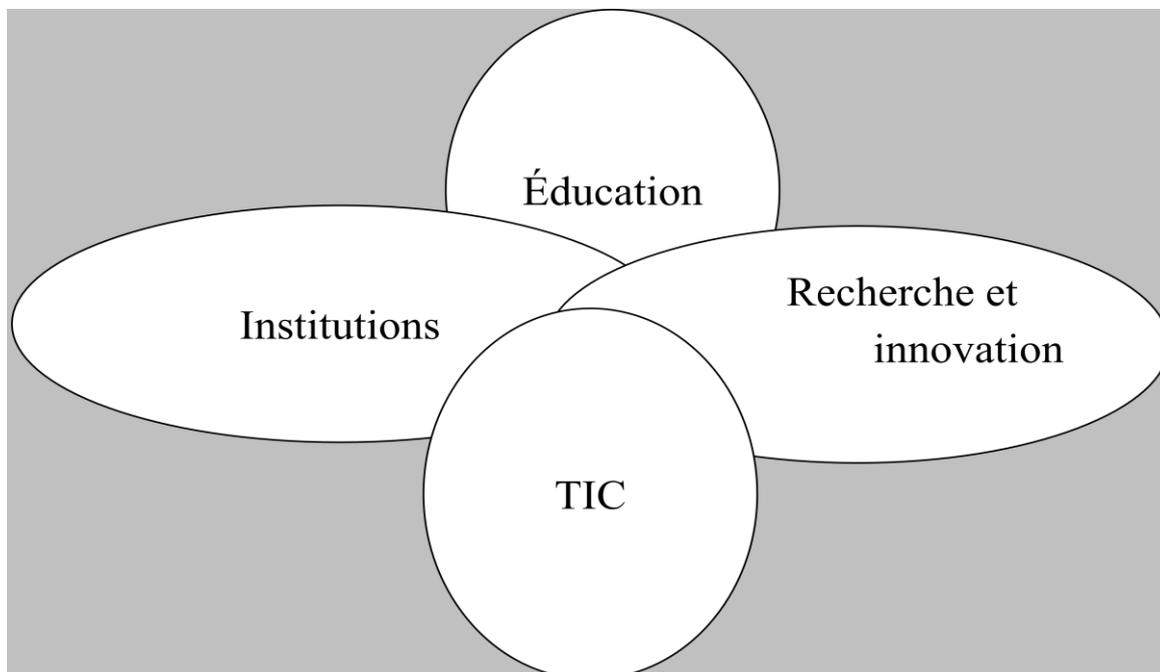
#### 3.1. Le nouveau contexte économique.

Le passage d'une économie industrielle à une économie fondée sur la connaissance (EFC) a entraîné un changement systématique tant sur le plan des caractéristiques de la croissance que sur les modes d'organisation. C'est en fait le changement du paradigme "progrès technique" qui correspond aux investissements matériels à un autre paradigme endogène lié aux investissements immatériels (R&D, formation, marketing, bonne gouvernance,...), appelé "progrès intellectuel" qui est devenue source d'une nouvelle croissance.

S'insérer dans la logique de l'économie fondée sur la connaissance (EFC) c'est répondre aux exigences de la nouvelle compétitivité fondée sur la compétence, le savoir, et le savoir-faire. En d'autres termes, c'est innover en continue, former en continue, utiliser les technologies de l'information et de la communication (TIC) comme élément de veille stratégique, orienter les volontés institutionnelles vers une nouvelle approche incitative. Et pour en arriver là, il faut être en possession d'une certaine culture du changement, du risque.

Le schéma suivant permet d'illustrer les piliers sur lesquels repose l'EFC :

**Figure 2-** Les piliers de l'EFC.



Source : Djeflat A., (2006)<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> Djeflat A., 2006. "L'économie fondée sur la connaissance". Ed. Dar El Adib, Es-Senia Oran. Page: 39.

Donc, s'insérer dans l'EFC c'est entre autres adopter une approche institutionnelle incitative autrement dit, adopter un régime institutionnel cohérent et incitatif (Djefflat, 2006) qui constitue la première condition de la mise en place d'une économie fondée sur le savoir par le renforcement de l'usage de la connaissance et l'épanouissement de la logique entrepreneuriale innovante.

Cependant, considérer ce pilier de façon isolée et déconnectée des autres piliers peut conduire à l'apparition des certains nouveaux risques spécifiques à l'EFC<sup>19</sup>.

Le tableau suivant permet de mieux schématiser les interconnexions des quatre piliers de l'EFC :

**Tableau 3-** Les interfaces des piliers de l'EFC.

Interfaces	Education	Institutions	TIC	Recherche et Innovation
Education	Formation : produire des compétences dans le domaine.	Le renforcement de l'usage des connaissances.	Les NTIC favorisent l'apprentissage en ligne (e. learning) permettant une éducation de qualité.	Le développement de contenus, de services, des pratiques pédagogiques constituent des innovations fondées sur les TIC.
Institutions	Formation : produire des compétences pour gérer les vides institutionnels.	Adaptation de la réglementation aux changements. (Comblent les vides institutionnels.)	- La mise à niveau technique : moderniser les outils de gestion. - L'amélioration des modes de gouvernance (exp. e. gouvernance)	L'orientation vers une nouvelle approche incitative : opter pour une organisation apprenante.
TIC	Formation : produire des compétences techniques pour maîtriser les risques opérationnels.	Politique d'accompagnement et de soutien.	Les infrastructures des TIC : concourir les changements technologiques rapides.	La mise en place de la veille technologique
Recherche et Innovation	Formation : produire des compétences en recherche et innovation (Création du professionnalisme dans le domaine)	Epanouissement de la logique entrepreneuriale innovante.	Innovations fondées sur les TIC	Innovation continue.

Source : Tableau établi par nos soins d'après l'ouvrage de Djefflat<sup>20</sup>, (2006).

<sup>19</sup> Arbaoui K., 2012. "L'économie fondée sur la connaissance et la gestion des risques", ouvrage collectif sur l'EFC pour le développement : concepts, outils et applications, OPU Oran. Page : 288.

<sup>20</sup> Djefflat A., 2006. "L'économie fondée sur la connaissance". Ed. Dar El Adib, Es-Senia Oran.

La vision, l'état d'esprit et donc la culture constitue un cinquième pilier de l'EFC pour certains auteurs<sup>21</sup>. Pour d'autres, les dimensions socioculturelles sont incluses dans chacun des quatre piliers et participent massivement à la réussite de leur interdépendance comme fonction générique de l'EFC.

### **3.2. Bonne gouvernance : pilier additif de l'EFC.**

Dans le cadre d'un travail collectif sur l'EFC pour le développement en Algérie, trois idées majeures qui ont été validées lors d'une enquête menée auprès de 18 entreprises nationales sur la totalité d'une centaine d'entreprises tout secteur confondu (publiques et privés)<sup>22</sup> :

L'EFC est le passage obligatoire pour toute économie : il s'agit de constater que l'EFC constitue une réalité, et dans chaque entreprise enquêtée, nous avons recherché ses arguments traduits par l'existence des quatre piliers sur lesquels repose l'EFC.

L'EFC offre de nouvelles perspectives concernant la gestion des risques dans le modèle conventionnel : quels nouvelles compétences, nouveaux profits et nouvelles approches apparus dans le contexte de l'EFC pour faire face aux risques ?

La dimension culturelle est à l'origine du succès ou de l'échec d'une transition : la culture en général constitue un levier de performance comme elle peut être un frein à l'amélioration des résultats.

Nous rappelons que la problématique centrale dans laquelle s'inscrit notre travail porte sur l'étude d'un nouveau modèle économique de développement durable dans une logique bien adaptée. Ce nouveau régime de croissance, qui est l'économie fondée sur la connaissance remet en valeur le rôle et la place du capital humain dans le processus de croissance et de développement et positionne la connaissance au cœur des valeurs au niveau de l'entreprise. Cette dernière se traduit par la compétence, l'intelligence économique, l'esprit de créativité, la mutualisation et le partage des expériences, ...etc. Néanmoins, cela ne peut se réaliser qu'à travers l'usage massif des TIC, la mise en place d'un dispositif de soutien pour encourager en continue l'innovation ainsi qu'à travers le renforcement et le suivi d'une formation professionnelle permanente permettant la production et la reproduction de nouvelles connaissances, stratégies, approches et de compétences, ...etc.

Donc, l'objet de cette étude consistait à mettre l'accent sur les facteurs d'insertion et d'adaptation dans cette logique novatrice de croissance et de développement durable où le capital humain apparaît comme variable motrice dans la création de richesses.

#### **3.2.1. L'EFC est une réalité (idée vérifiée).**

L'économie algérienne a connu des mutations profondes visant à l'adapter aux nouvelles normes internationales. Ces mutations ont touché aussi bien le secteur publique que privé et concernent en grande partie les actions suivantes : réformes structurelles, modernisation et mise à niveau. La mise en œuvre de ces actions avait pour but :

---

<sup>21</sup> Auber J.E., 2005. Communication intitulée "L'Afrique face à l'économie fondée sur la connaissance". WBI banque mondiale.

<sup>22</sup> Arbaoui Kh, (2016) "EFC et gestion du facteur risque", ouvrage collectif sur : *Economie fondée sur la connaissance, fondements et application à l'entreprise algérienne*, Editions Universitaires Européennes. Paris. Page :303-333.

- Adaptation informatique à l'activité de l'entreprise (suivi comptable, gestion de stocks, gestion de la production, étude de marché,...) ce qui permet de créer des bases de données. L'introduction de l'Internet et l'Intranet dans l'entreprise a beaucoup aidé à la diffusion de l'information de façon symétrique.
- Adaptation de l'offre à la demande : l'intensité de concurrence, le niveau technologique, la place du produit dans la gamme, ce sont des facteurs pris en considération dans la conception d'un nouveau produit/ service et donc la recherche des avantages concurrentiels. L'innovation devient une arme décisive à la concurrence.
- Adaptation intellectuelle : actions massives de formation professionnelle planifiées selon les besoins de l'entreprise. Actuellement, tout le personnel des entreprises maîtrise l'outil informatique.
- Adaptation technique et logistique : introduire de nouveaux outils de gestion ainsi que les moyens logistiques adaptés aux changements technologiques. Nous citons à titre d'exemple l'installation d'un système de paiement de masse dans les banques publiques, la révision du rôle de la comptabilité analytique, l'audit et le contrôle de gestion...etc.

*Nous constatons donc, que les piliers de l'EFC existent même si le concept en question reste peu vulgarisé. Cependant, leurs interactions restent encore modérées ce qui fait apparaître de nouveaux risques (liés à l'EFC)<sup>23</sup>.*

### **3.2.2. L'EFC offre de nouvelles perspectives dans la gestion des risques (idée vérifiée).**

L'EFC a permis l'émergence de nouveaux profils et de nouvelles compétences pour faire face aux risques.

- La gestion de la connaissance (44% de notre échantillon applique le knowledge management)
- L'intelligence économique.
- La veille technologique.
- La gestion des risques (78% de notre échantillon affirment qu'il existe un personnel qualifié en matière de la gestion des risques)

*Cependant, toutes ces activités s'exercent de manière implicite.*

### **3.2.3. La dimension culturelle est à l'origine de succès ou de l'échec d'une transition (idée vérifiée).**

Nous avons constaté qu'il existe des freins à la créativité qualifiés surtout d'ordre psychologique du à l'état d'esprit des acteurs économiques. Nous avons souligné également, que les erreurs commises lors de l'application d'une nouvelle initiative ne sont pas toujours tolérées, ce qui explique la rigidité morale face au changement. La culture de l'entreprise est fondée plutôt sur la continuité et la conformité aux règles que sur l'innovation et la recherche permanente de l'amélioration (89%).

---

<sup>23</sup> Les risques spécifiques à l'EFC à savoir : ceux liés à l'innovation ; aux TIC ; aux institutions et ceux liés à la formation.

*La culture dans toutes ses dimensions individuelles et collectives, constitue un levier ou un frein à l'EFC.*

**3.2.1. Les principaux résultats empiriques.**

- L'EFC est le passage obligatoire même si le concept en question reste peu popularisé.
- Le modèle de 4 P<sup>24</sup> est insuffisant pour expliquer un tel phénomène.
- Il existe d'autres piliers : culture du changement (33%), écologie (13%), bonne gouvernance et démocratisation de décisions (33%), management participatif (7%).

**3.4. Bonne gouvernance : facteur de réussite.**

Dans le cadre de notre thèse de doctorat portant sur les risques de l'innovation dans l'entreprise<sup>25</sup>, nous avons mené une enquête auprès d'une quarante entreprises algérienne (tout secteurs confondus). Parmi les principaux résultats de ce travail de recherche, nous avons constaté que les réponses à la question relative aux mesures à prendre pour faire réussir un projet innovant font ressortir certains indicateurs de la bonne gouvernance, comme le montre le tableau suivant :

**Tableau 4-** Mesures entretenues pour faire réussir l'innovation.

		Answers		Percent of Cases
		N	Percent	
\$mesurinnov <sup>a</sup>	La souplesse organisationnelle est à base du succès d'une innovation	23	25,6%	59,0%
	Le financement par la création des fonds d'aide à l'innovation.	28	31,1%	71,8%
	La réglementation du suivi permanent et soutenu	39	43,3%	100,0%
Total		90	100,0%	230,8%

Source : résultats de l'enquête.

Comme il est indiqué dans le tableau ci-dessus, les réponses sont données de façon combinée, à travers lesquelles nous avons recensé trois principales mesures entretenues aussi bien par l'entreprise que par son environnement institutionnel et réglementaire :

<sup>24</sup> Les quatre piliers sur lequel repose l'EFC : Institutions, innovation, éducation et TIC.

<sup>25</sup> Arbaoui, Kh, 2014, "Les risques de l'innovation dans l'entreprise : essai d'analyse auprès d'un échantillon d'entreprises algériennes", thèse de doctorant en Sciences Economiques

#### **3.4.1. La réglementation du suivi permanent et soutenu.**

La totalité des entreprises en question (100%) a mis l'accent sur cette mesure qui doit être exercée en vigueur par la direction. D'après notre conversation directe avec les responsables, nous avons pu avoir certains éclaircissements à ce propos : selon eux, certains projets n'ont pas vu le jour par défaut de manque de règles de contrôle et de suivi ou par l'excès de mesures réglementaires freinant par conséquent le processus d'amélioration projeté. Ils ajoutent à souligner que cette mesure permet de réviser certains paramètres du succès en faisant la synthèse de données et la comparaison des résultats opérationnels au niveau de l'entreprise dans son ensemble. Il s'agit donc de renforcer les pratiques de contrôle et de suivi de façon soutenant l'aboutissement les projets d'innovation déjà lancés.

#### **3.4.1. Le financement par la création des fonds d'aide à l'innovation.**

Cette mesure a été soulignée en deuxième ordre par près de 79% de notre échantillon et qui explique que l'Etat doit adopter une nouvelle approche incitative en édictant aux banques nationales d'ouvrir leurs guichets aux différents dispositifs utilisés ailleurs.

#### **3.4.1. La souplesse organisationnelle.**

59% de notre échantillon mettent l'accent sur la souplesse organisationnelle comme une des mesures principales stimulant l'innovation dans l'entreprise. Assouplir le processus bureaucratique dans l'entreprise permet de mettre l'innovation sur les véritables rails de réalisation. De même, assouplir le processus bureaucratique dans le système administratif dans les institutions en général, aide à purifier l'environnement dans lequel baigne l'entreprise.

### **4. Conclusion**

L'articulation faite entre bonne gouvernance et développement durable postule deux constats :

La bonne gouvernance permet d'améliorer la performance des entreprises : assurer ou maintenir des avantages compétitifs durables.

La croissance intelligente contribue à la réalisation et l'amélioration du processus de développement à travers ses trois principaux piliers : l'environnemental, le social et l'économique. Autrement dit, une croissance intelligente implique un développement sociétal durable.

Une croissance est dite intelligente lorsqu'elle contribue à la réalisation et l'amélioration du processus de développement à travers ses trois principaux piliers : l'environnemental, le social et l'économique. Autrement dit, une croissance intelligente implique un développement sociétal durable.

Parvenir à une croissance intelligente c'est être performant dans trois domaines<sup>26</sup> :

- L'éducation.
- L'innovation.
- L'usage optimal des TIC.

La bonne gouvernance est incluse dans cette composante comme actif immatériel et variable motrice de cette croissance.

Elle concerne aussi bien l'entreprise que son environnement.

Elle constitue à la fois l'initiative volontaire et la contrainte réglementaire pour toute entreprise voulant se développer dans une dynamique de la qualité totale, de perfectionnement et de cumul des savoirs et des savoirs faire<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> Appelée également croissance responsable dans l'optique de l'EFC.

<sup>27</sup> Savoir produire (prix/qualité), savoir communiquer, savoir sécuriser (l'employeur, le consommateur, l'environnement).

La bonne gouvernance est un état d'art et une philosophie de savoir faire.

Etant considérée comme indicateur décisif de la performance de l'entreprise, elle représente donc, un levier solide pour le développement durable

## BIBLIOGRAPHIE

- [1] K. Arbaoui, "L'économie fondée sur la connaissance et le facteur Risque", Ouvrage collectif sur *l'EFC pour le développement en Algérie*. Tome1. OPU, Oran 2012, p.: 263-301.
- [2] K. Arbaoui "Les risques liés aux TIC dans l'entreprise : essai d'analyse auprès d'un échantillon d'entreprises algériennes", *Revue Economie & Gestion*. Université d'Oran, faculté des Sciences Economiques. N°7 2012/2013.
- [3] K. Arbaoui "Les risques de l'innovation dans l'entreprise : essai d'analyse auprès d'un échantillon d'entreprises algériennes", thèse de doctorant en Sciences Economiques, 2014.
- [4] K. Arbaoui, "EFC et gestion du facteur risque", ouvrage collectif sur : *Economie fondée sur la connaissance, fondements et application à l'entreprise algérienne*, Editions Universitaires Européennes. p :303-333, Paris 2016.
- [5] E. Berglof, "Capital structure as a mechanism of control : a comparison of financial systems", in M. Aoki, B. Gustafsson & O.E. Williamson, *The Firm as a Nexus of Treaties*, Sage, p.237-262, 1990.
- [6] A.D. Chandler, "Organisation et performance des entreprises", T1, Editions de l'organisation, 1992.
- [7] A. Djeflat, "L'économie fondée sur la connaissance". Ed. Dar El Adib, Es-Senia Oran, 2006.
- [8] H. Djemaa, H. Hadj Slimane-Kheroua, " La responsabilité sociale de l'entreprise et la bonne gouvernance : cas des entreprises algériennes" *DOREG Vol 4 N°1*. 2015.
- [9] R. Dodgson, K. Lee, & N. Drager, "Global health governance : a conceptual review" Discussion Paper No.1, [www.who.org](http://www.who.org). 2002.
- [10] J.Franks C. Mayer, "A synthesis of international evidence", London Business School, Papier de recherche, p.165-192. 1992
- [11] C. Lahlou, "Gouvernance des entreprises, Actionariat et performances", la revue de l'économie & de management N°7.
- [12] A.Y. Levin J.W. Minton, "Determining organizational performance : another look, and an agenda for research", *Management Science*, Vol 32, n°5. 1986.
- [13] P. Lorino, "Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage", Editions de l'organisation. 1997.
- [14] Machesnay "Economie d'entreprise", Eyrolles. 1991.
- [15] P.W Moerland, "Alternative disciplinary mechanisms in different corporate systemes", *Journal of Economic Behavior and Organisation*, Vol26, p.17-34. 1995.
- [16] B. Munier, "L'ingénierie du risque". *Revue de marketing* portant sur « Risques », N°44. 2000.
- [17] O'Grady J, "Recent Corporate Failures - Key Lessons from the Private Sector". Conference on Corporate Governance in the Public Sector, Canberra, 13 August 2002
- [18] Payette A, "Efficacité des gestionnaires et des organisations".
- [19] Prowse S, "Corporate Governance : Comparaison Internationale", *Revue d'Eco Financière*, Hiver 1994, p.119-158
- [20] Yoshimori M, "Whose Company Is It ? The Concept of the Corporation in Japan and the West", *Long Range Planning*, Vol 28, N°4, 1995.