

Etude de l'Efficacité du Système de Gouvernance du Groupe Saidal

Study of the Effectiveness of the Saidal Group's Governance System

-Mahi Amel Khadidja* : Doctorante – Université de Sidi Bel Abbès, Algérie,
amel.mahi@univ-sba.dz

-Tekfi Saliha : Maître de conférences A - Université de Sidi Bel Abbès, Algérie,
teksali82@hotmail.com

Received:29/10/2019

Accepted :07/01/2020

Published :15/01/2020

Abstract

The objective of the study is to identify Saidal Group's governance practices and to compare them with universally recognized principles of good governance. The study is based on the descriptive analytical method. The collection of data was carried out through conducting a questionnaire and studying of the ethical charter of Saidal. The study has revealed that the new governance system of Saidal Group is based on adopting an ethical charter to better meet the needs of its stakeholders. In addition, Saidal can improve the effectiveness of its board of directors to ensure better governance, and this would be achieved by addressing the limitations it presents in relation to international practises of good governance.

Key words: Corporate governance, Algerian code of governance, charter of ethics, board of directors, Saidal Group.

Jel Classification Codes : G3, G34, M14.

Résumé

L'objectif de l'étude est d'identifier les pratiques de gouvernance du Groupe Saidal et de les comparer avec les principes de bonne gouvernance reconnus universellement. L'étude s'est basée sur la méthode descriptive analytique. La collecte des données s'est réalisée par l'élaboration d'un questionnaire et l'étude de la charte d'éthique de Saidal. L'étude a révélé que le nouveau système de gouvernance du Groupe Saidal est basé sur l'adoption d'une charte d'éthique pour mieux répondre aux besoins de ses parties prenantes. En outre, Saidal peut améliorer l'efficacité de son conseil d'administration pour assurer une meilleure gouvernance, et cela en agissant sur les limites qu'il présente par rapport aux pratiques internationales de la bonne gouvernance.

Mots-Clés : Gouvernance d'entreprise, code algérien de la gouvernance, charte d'éthique, conseil d'administration, Groupe Saidal.

Jel Classification Codes : G3, G34, M14.

* Auteur correspondant : amel.mahi@univ-sba.dz

Introduction :

La gouvernance d'entreprise, une notion d'origine américaine apparue il y a plus d'un demi-siècle chez les économistes américains, est une question à laquelle se sont intéressées plusieurs recherches et études. Elle se traduit par la mise en place d'un « ensemble de mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants » (Charreaux, 2004 , p. 2). La gouvernance d'entreprise fait donc référence au système par lequel une entreprise est dirigée et contrôlée. Outre, ce terme n'a pris une véritable place dans la gestion des entreprises qu'avec la succession des scandales financiers, des années 1990-2000, qu'ont connu plusieurs grandes entreprises, notamment *Enron*, *WorldCom*, *Vivendi Universal*, *Parlamat*, etc. (Samout & Nakaa, 2016, p. 65).

Lors de ses débuts, la gouvernance d'entreprise était développée dans les pays anglo-saxons pour qu'elle s'étende ces dernières années aux autres pays du monde. Ainsi, elle ne cesse de se développer et affirme sa présence aujourd'hui partout dans le monde, comme une nécessité pour la bonne gestion des entreprises. C'est dans ce contexte que plusieurs codes et normes de bonnes pratiques de gouvernance ont été établis dans de nombreux pays, atteignant 121 codes de gouvernance recensés au niveau mondial fin mars 2004 (Chikhi & Zerrouk, 2015, p. 4).

En effet, l'un des premiers codes considéré le plus célèbre a été adopté par la Commission Cadbury au Royaume-Uni en 1992, comprenant la Bourse de Londres et les professionnels de l'audit, suite aux scandales financiers des années 1980 liés à *Polly Peck*, *BCCI* et *Maxwell* (Harnay, Sachs, Deckert, & Liense, 2017, p. 11). En outre, avec les grandes faillites des grands groupes tels *Enron* et *Vivendi*, les années 1990 et 2000 marquent cependant une évolution d'une série de rapports et de codes de gouvernance comme une nécessité pour les systèmes de contrôle des entreprises. La célèbre loi marquée durant cette période est la loi de *Sarbanes-Oxley Act* (SOX) du 30 juillet 2002, qui est la réponse législative fédérale au scandale d'*Enron* aux Etats-Unis (Bakkour, 2013, p. 4).

Pour faire face à ces échecs, qui se sont traduits surtout par la faiblesse des mécanismes de gouvernance, la révision des systèmes de gouvernance et la mise en place des principes de bonne gouvernance sont avérés indispensables pour toute entreprise. Dans ce cadre, les principes de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) sont considérés comme les plus pertinents et les plus utilisés. En fait, ces principes ont été approuvés en 1999 par les ministres des pays de l'OCDE dans un rapport intitulé « *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE* » (Bakkour, 2013, p. 7) subissant, ainsi, plusieurs révisions de 2004 à 2015 (OCDE, 2015, p. 4) ; et depuis, ils se sont imposés comme référence au niveau mondial.

En Algérie, et à l'instar des autres pays du monde, le débat sur la gouvernance d'entreprise a pris une grande ampleur ces dernières années, notamment après l'adhésion du pays à l'OMC et son accord avec l'Union Européenne dans le cadre du libre-échange. Dans ce contexte, la prise de conscience sur les enjeux de la gouvernance d'entreprise a rapidement progressé dans le climat algérien des affaires. A cet égard, le présent article a pour objectif d'apporter un éclairage sur les pratiques de la gouvernance dans l'entreprise publique algérienne, en particulier, celle cotée en bourse. Ce choix se justifie par le fait que les sociétés cotées présentent des pratiques de gouvernance relativement avancées et se conforment aux exigences de transparence imposées par les principes de bonne gouvernance.

Problématique de l'étude :

Pour atteindre l'objectif de l'étude, nous avons choisi le Groupe Saidal, en tant qu'entreprise publique économique cotée en bourse, qui est reconnue comme la première entreprise ayant intégré le marché boursier algérien à la fin des années 90 et aussi l'une des entreprises faisant référence aux principes de la gouvernance d'entreprise dans son nouveau mode de gestion. Dans ce cadre, se pose la problématique suivante : Comment le Groupe Saidal est-il gouverné et quelle est l'efficacité de son conseil d'administration en tant qu'un organe de bonne gouvernance ?

Hypothèses de l'étude :

Pour répondre à notre problématique, nous avons proposé les deux hypothèses suivantes :

- L'efficacité du système de gouvernance du Groupe Saidal dépend de sa capacité à répondre aux besoins de ses différentes parties prenantes.
- Le conseil d'administration du Groupe Saidal ne peut être efficace que dans la mesure où il respecte les pratiques universelles de la bonne gouvernance.

Importance de l'étude :

L'importance de l'étude se manifeste dans la mesure où elle apporte une contribution à la littérature managériale, en examinant les pratiques de gouvernance du Groupe Saidal et de les comparer avec les principes universels de bonne gouvernance, pour ensuite identifier les carences possibles.

Etudes antérieures :

Nous présentons ci-après quelques études empiriques qui ont une relation avec notre thématique de recherche.

- Etude de Daoud (2016) intitulée « Impact de la mesure du niveau d'application de la gouvernance sur un échantillon d'entreprises algériennes » :

L'étude a pour objectif d'examiner le niveau d'application de la gouvernance dans des entreprises algériennes de forme juridique SPA. Pour la collecte des données, l'auteure s'est basée sur un questionnaire comportant trois axes de mécanismes de gouvernance d'entreprise et l'échelle de Likert pour l'analyse de ses résultats. Les résultats de son étude démontrent que le niveau d'application de la gouvernance dans les entreprises étudiées reste faible en raison de la faiblesse de leurs mécanismes internes, notamment le rôle du conseil d'administration et l'efficacité de l'audit interne, ainsi que la divulgation d'information qui se limite aux simples informations relatives à l'activité de l'entreprise (Daoud, 2016).

- Etude de Tlamsi (2017-2018) intitulée « Interaction entre l'évaluation de l'entreprise et la gouvernance. Cas de la société Saidal » :

L'objectif de l'étude est de démontrer qu'elle est l'interaction entre l'évaluation et la gouvernance de l'entreprise Saidal. Pour ce faire, l'auteure a utilisé la méthode descriptive et la méthode déductive, en utilisant comme outils de travail et d'investigations l'entretien et le questionnaire. L'étude du système de gouvernance de Saidal démontre qu'il a permis à l'entreprise une gestion interne fondée sur la détermination des droits et des obligations des différentes parties prenantes de l'entreprise d'une part, et une limitation du pouvoir des dirigeants d'autre part. Néanmoins, l'auteure a discuté de certaines lacunes observées, notamment en matière de diffusion d'informations relatives aux perspectives de l'entreprise, le cumul des fonctions du Président du conseil d'administration et du Directeur Général dans une seule fonction et l'absence de comités spécialisés au sein de son conseil (Tlamsi, 2017-2018).

- Etude de Kerzabi (2017-2018) intitulée « La relation propriétaire/dirigeant dans les entreprises algériennes cotées en Bourse durant la période 2005-2015 » :

L'étude vise à déterminer la relation entre les propriétaires et les dirigeants de l'entreprise sur un panel d'entreprises cotées en bourse, à savoir : Saidal, Alliance assurance, El Aurassi et NCA-Rouiba, observées sur une période de 2005 à 2015. L'analyse des résultats s'est réalisée par l'utilisation de l'approche descriptive statistique. En conséquence, les résultats de son

étude révèlent que les caractéristiques, la taille du conseil d'administration et son indépendance ont un effet positif sur la performance de l'entreprise.

Néanmoins, la fréquence des réunions impactent négativement le rendement des entreprises. Quant aux caractéristiques du dirigeant, son ancienneté améliore le rendement de l'entreprise qu'il dirige. En revanche, le cumul des fonctions du Président du conseil d'administration et du Directeur Général n'a pas de relations significatives sur la performance (Kerzabi, 2017-2018).

- Etude de Draou et Douah (2018) intitulée « Impact de la gouvernance de l'entreprise sur la création de la valeur » :

L'étude a pour but de montrer si la cotation et le nouveau système de gestion imposé à l'égard des pratiques de la gouvernance permettent à Saidal de créer de la valeur. L'étude a été réalisée sur une période de 16 ans, soit de l'année d'entrée en bourse 1999 jusqu'à l'année 2015. Les auteurs ont utilisé la méthode descriptive statistique. En conséquence, leurs résultats révèlent que l'entreprise Saidal est créatrice de valeur à partir de l'année de son introduction en bourse. Ainsi, le nouveau système d'organisation et de gestion de l'entreprise et la mise en place des pratiques de bonne gouvernance, par des mécanismes d'incitation et de contrôle, ont conduit à un résultat positif sur la création de cette richesse durant toute la période étudiée (Draou & Douah, 2018).

Cette revue de littérature a pour intérêt de montrer l'effet que peut avoir la bonne gouvernance sur le système de gestion de l'entreprise et son implication dans la création de valeur. En effet, les résultats obtenus se diffèrent d'une étude à autre. Certains auteurs sont arrivés à conclure que le niveau d'application des principes de bonne gouvernance est très appréciable alors que d'autres révèlent que le niveau d'application de ces principes restent faible. Cela peut être dû aux nombreux facteurs utilisés qui diffèrent d'une entreprise à une autre, tels que les différents mécanismes de gouvernance adoptés, la forme juridique de l'entreprise et le secteur d'activité choisi, etc. Par ailleurs, il en ressort de cette revue de littérature que l'adoption d'un système de gouvernance efficace assure à l'entreprise la création de valeur et l'amélioration de sa performance.

Cependant, notre étude se diffère des autres études antérieures, dans la mesure où elle vise à étudier l'efficacité du nouveau système de gouvernance du Groupe Saidal, qui se caractérise par l'adoption d'une charte d'éthique issue d'un partenariat avec le groupe danois Novo Nordisk. D'autre part, elle a pour objectif d'étudier l'efficacité de son conseil d'administration en tant qu'organe de bonne gouvernance pour l'entreprise.

I- La gouvernance d'entreprise en Algérie : origines et définition

Le débat sur la gouvernance d'entreprise en Algérie ne trouve ses origines qu'au début des années 2000 avec, notamment, la faillite des banques EL KHALIFA et la BCIA (Arabi & Amghar, 2015, p. 6). En fait, la problématique de la pérennité et de la durabilité des entreprises algériennes se pose avec acuité ces dernières années, eu égard au renforcement des contraintes de l'économie de marché et des perspectives d'intégration de l'économie mondiale (Amghar, 2017, p. 99). De ce fait, il est impérieux que ces entreprises soient dotées d'un dispositif de gouvernance fiable et comparable à celui des grandes entreprises internationales.

Néanmoins, le problème de la bonne gouvernance bute en Algérie, comme dans de nombreux pays au monde, sur la réforme de l'Etat et du pouvoir politique qui l'anime (Chikhi & Zerrouk, 2015, p. 9). Selon le Ministère de l'Industrie, de la PME et de la promotion de l'Investissement, parmi les principales causes des réformes des systèmes de gouvernance : l'admission de nouveaux instruments financiers et de nouvelles techniques comptables, l'affaiblissement des réflexes prudentiels et des mécanismes institutionnels de contrôle

consécutive à la dérèglementation, en particulier, dans le secteur bancaire, la complexité croissante des montages juridiques et l'opacité des systèmes fiscaux (Ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'Investissement, 2013, p. 6).

En d'autres termes, la nécessité d'amélioration de la gouvernance d'entreprise en Algérie s'est soutenue surtout avec les différentes réformes économiques et la transition vers une économie de marché moderne. En effet, ces dernières années, l'Etat algérien a pris conscience de la nécessité du respect des règles de la bonne gouvernance, qui s'affirme aujourd'hui comme une exigence indispensable pour des entreprises performantes, dans un environnement caractérisé par des mutations économiques permanentes. Ainsi, la bonne gouvernance d'entreprise permet de promouvoir l'investissement national et étranger, favorise la stabilité des marchés et permet la réalisation de la croissance économique souhaitée (Boussadia, 2013-2014, pp. 51,52).

Dans ce cadre, les pouvoirs publics et les acteurs concernés ont eu la réflexion de repenser la mise en place d'un riche dispositif législatif, réglementaire et institutionnel pour promouvoir la bonne gouvernance des entreprises. Parmi leurs initiatives, l'élaboration d'un code de gouvernance adapté aux entreprises algériennes qui a pour objectif de mettre à leur disposition un instrument didactique simplifié leur permettant d'appréhender les principes fondamentaux de la gouvernance d'entreprise, en leur offrant les outils qui les aideront à libérer leur fonctionnement avec un maximum de sécurité (GOAL, 2009, p. 16).

Selon ce code, la gouvernance d'entreprise en Algérie est considérée comme « une philosophie managériale » se basant beaucoup plus sur les pratiques de management et d'éthiques des dirigeants d'entreprises. Elle se compose d'un « ensemble de dispositifs et d'outils visant à assurer la pérennité et la compétitivité des entreprises, à travers la définition des droits et des devoirs de l'ensemble des parties prenantes et aussi le partage des prérogatives et responsabilités qui en résultent de chaque partie » (GOAL, 2009, p. 16).

De cette définition, il apparaît que la gouvernance d'entreprise fait référence au système par lequel une entreprise est dirigée et contrôlée. Elle se traduit par la mise en place de mécanismes et d'outils permettant d'encadrer les pouvoirs des dirigeants afin de permettre une protection équitable pour l'ensemble des parties prenantes et une meilleure efficacité pour l'entreprise.

II- Le code algérien de la gouvernance : une référence de bonne gouvernance pour les entreprises algériennes

II-1- Cadre d'émergence du code :

L'idée de la mise en place de ce code est née en juillet 2007, lors du premier séminaire international sur la gouvernance d'entreprise tenu à Alger, en présence de plusieurs acteurs et experts du domaine de l'entreprise. Cette action a dévoilé les enjeux de la gouvernance d'entreprise en Algérie, ce qui a permis aux participants une prise de conscience sur l'adoption d'un modèle de gouvernance adapté aux entreprises algériennes et de clarifier ainsi les premiers repères de la gouvernance d'entreprise (GOAL, 2009). En s'inspirant des principes d'éthiques et des règles de bonne conduite de l'entreprise reconnus à l'échelle internationale, précisément les principes de l'OCDE, plusieurs organismes publics et organisations internationales ont participé à l'élaboration et la concrétisation de ce code dans le but de promouvoir ces principes et règles au profit de l'entreprise algérienne.

Ce code élaboré par une *Task Force* dénommée GOAL 2008 (Governance Algeria 08), est le fruit d'un travail et d'efforts d'une année de plusieurs acteurs. Notamment le Ministère de la PME et de l'artisanat, la Cellule de Transfert et de Pérennisation (CTP-PME), la Société Financière Internationale (SFI), le Global Corporate Governance Forum (GCGF), le Center

for International Private Sector (CIPS), les représentants du Cercle d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise (CARE), le Forum des Chefs d'Entreprise (FCE) et l'Association des Producteurs Algériens de Boissons (APAB) (GOAL, 2009). Ces organismes, qui ont signalé l'urgence de la mise en place de ce code, ont été impliqués tant pour fournir des conseils et des recommandations que pour la mobilisation d'experts qualifiés et la mise à disposition de moyens matériels et financiers.

II-2- Entreprises concernées par le code :

En effet, le code qui s'inscrit dans le cadre des lois et règlements en vigueur est destiné aux entreprises algériennes. Néanmoins, ces dernières ne sont pas soumises à des obligations légales, car l'application de ce code reste volontaire. Autrement dit, il représente seulement un document de référence et une source d'inspiration à la disposition des dites entreprises. D'une manière générale, toutes les entreprises algériennes sont concernées, à l'exception des entreprises dont les capitaux sont intégralement étatiques. Toutefois, la PME privée reste une cible prioritaire pour ce code, ainsi que les entreprises cotées en bourse ou se préparant à l'être. Tandis que, les autres types d'entreprises sont libres de l'utiliser, de s'en inspirer ou de recourir à d'autres sources.

Le code stipule que la raison la plus importante, qui fait de l'adoption d'un code de gouvernance une priorité stratégique, réside dans les besoins pressants des entreprises, en particulier les PME privées, de consolider les conditions endogènes de leur réussite et de leur continuité (GOAL, 2009, p. 14). Les PME occupent aujourd'hui une place primordiale dans le processus de développement de l'économie nationale. En effet, depuis l'adoption du 3^{ème} code des investissements en 1993, le nombre des PME connaît une croissance continue dont près de 75% des PME recensées en 2005 ont été créées après ce code (Mouloud, 2012, p. 63). De par leur poids démographique, atteignant au premier semestre 2018 un total de 1 093 170 PME avec une augmentation de 3,10% par rapport au 1^{er} semestre 2017 (Ministère de l'Industrie et des Mines, 2018, p. 12), et leur contribution importante au PIB (hors hydrocarbures), le gouvernement algérien porte une attention particulière à cette masse économique et affirme son poids et son rôle dans le contexte des réformes économiques actuelles.

II-3- Principes fondamentaux de la gouvernance d'entreprise :

Dans le contexte socio-économique algérien caractérisé par une transition vers une économie de marché, une entreprise moderne, performante et comparable à celles des pays développés se doit le respect des principaux standards de la gouvernance exigés par le code. L'élaboration de ces principes s'est référencée principalement aux principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE, en s'inspirant des expériences internationales réussies, tout en tenant compte des spécificités des entreprises algériennes.

En effet, les principes de gouvernance d'entreprise du code interviennent dans le cadre des relations existantes entre les parties prenantes internes et externes de l'entreprise dont le but est de préciser la manière de procéder avec rigueur, éthique et efficience dans ces différents rapports. Les principes fondamentaux édictés par le code algérien de la gouvernance d'entreprise sont au nombre de quatre (GOAL, 2009, pp. 27,28) :

- **L'équité (Fairness)** : traitement équitable des droits et devoirs des parties prenantes, ainsi que les privilèges et obligations qui y sont attachés ;
- **La transparence (Transparency)** : ces droits et devoirs, ainsi que les prérogatives et responsabilités qui en découlent, doivent être claires et explicites pour tous ;
- **La responsabilité (Responsibility)** : les responsabilités de chaque partie prenante ont des objets précis et non partagés ;
- **L'imputabilité (Accountability)** : la responsabilité est assurée envers quelqu'un.

Bien que ces principes sont destinés à toutes formes juridiques d'entreprise, la SPA qui repose sur les instances suivantes : l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration et la Direction est la forme juridique la plus concernée par ces standards. Tandis que pour les autres statuts juridiques, le code laisse le choix à ce type d'entreprises, car, elles ne sont pas tenues de mettre en place formellement cette forme d'instances, du fait que le pilotage et le contrôle sont assurés directement par les propriétaires. Toutefois, elles peuvent utilement s'inspirer de cette organisation en préservant leurs formes juridiques.

II-4- Relations de l'entreprise avec les parties prenantes :

Dans le cadre des relations que forme l'entreprise avec ses parties prenantes, le code algérien de la gouvernance distingue entre deux catégories de parties prenantes : les parties prenantes internes et les parties prenantes externes.

a. Les parties prenantes internes :

Le code définit les parties prenantes internes ainsi : les actionnaires, les membres du conseil d'administration (administrateurs) et les dirigeants. Ces parties prenantes interviennent entre elles conformément à leurs organes statutaires qui leur sont respectivement affectées.

▪ Les actionnaires/Assemblée Générale :

Ils sont représentés par l'Assemblée Générale où ils exercent leurs droits et prérogatives. L'apport de la gouvernance d'entreprise aux droits élémentaires des actionnaires se résume dans :

- Le traitement équitable et transparent du partage des bénéfices et distribution des dividendes ;
- La fiabilité des méthodes d'enregistrement des titres ;
- La cession et le transfert de titres qui doivent se faire conformément aux règles de la négociabilité des titres ;
- La diffusion en temps opportun des informations relatives aux ordres du jour et aux résolutions à prendre en Assemblée Générale et sous une forme adéquate (GOAL, 2009, p. 31).

▪ Les administrateurs/Conseil d'Administration :

Reconnu comme l'organe le plus efficace au sein de l'entreprise, le conseil d'administration qui est responsable de la bonne exécution de ses missions, réunit l'ensemble des administrateurs où s'exercent le pilotage et le contrôle des activités de l'entreprise. Par ailleurs, les missions du conseil d'administration doivent être exécutées avec diligence et doivent respecter les principes d'équité et d'éthique. En outre, et pour une bonne efficacité du conseil d'administration, ce dernier peut confier ses missions à des comités spécialisés (comité d'audit, comité de rémunération des dirigeants, comité de nomination, etc.) afin d'éclairer les administrateurs, faciliter les missions du conseil et l'assister dans les prises de décision.

▪ Les dirigeants/Direction :

Le code stipule que les dirigeants de l'entreprise soient recrutés et nommés par le conseil d'administration sur avis, le cas échéant, d'un comité de nomination institué à cet effet et désigné par celui-ci. Les dirigeants peuvent être des propriétaires, des membres du conseil et/ou des dirigeants externes.

b. Les parties prenantes externes :

Le code classe les parties prenantes externes ainsi : les pouvoirs publics, les institutions financières, les fournisseurs, les clients, les employés et les concurrents (GOAL, 2009, pp. 44,45).

▪ Les pouvoirs publics :

Pour améliorer ses relations avec les pouvoirs publics, le code recommande que l'entreprise soit tenue du strict respect de la réglementation et de la nécessité de suivre de près son

évolution, notamment dans ces trois domaines : législation du travail, fiscalité et protection de l'environnement.

▪ **Les institutions financières :**

Afin d'établir des relations durables avec ces partenaires et gagner leur confiance, l'entreprise est tenue de leur transmettre en temps opportun, des informations complètes et correctes sur sa situation financière passée, présente et prévisionnelle.

▪ **Les fournisseurs :**

Le choix des fournisseurs représente un mécanisme incitatif pour le bon déroulement du cycle d'exploitation de l'entreprise.

▪ **Les clients :**

Le code insiste sur l'entreprise algérienne de développer et de préserver un aspect loyal et éthique avec sa clientèle, tout en respectant le principe gagnant-gagnant et des lois et règlements en vigueur (GOAL, 2009, p. 45).

▪ **Les employés de l'entreprise :**

Le code accorde une attention particulière à cette partie prenante qui doit être motivée et impliquée. Cette motivation prendra plusieurs formes, telles que les systèmes de rémunération basés sur le mérite et la compétence, le traitement équitable des préoccupations du personnel, la formation du capital humain et aussi les droits sociaux.

▪ **Les concurrents :**

Comme toutes les autres parties prenantes citées précédemment, le code insiste sur l'amélioration des relations de coopération de l'entreprise avec ses concurrents, tout en respectant les principes d'éthique et de déontologie ainsi que la participation au dialogue social.

III- Méthodes et Matériels :

Cette étude s'est basée sur la méthode descriptive analytique, et cela dans l'objectif d'apporter des éléments de réponse à notre questionnement, qui consiste à savoir d'une part comment le Groupe Sidal est-il gouverné, et d'autre part étudier l'efficacité de son conseil d'administration en tant qu'organe de bonne gouvernance.

En ce qui concerne la collecte des données, nous nous sommes basées sur diverses sources d'informations provenant des rapports de gestion du conseil d'administration du Groupe Sidal, qui sont disponibles sur le site officiel de l'entreprise, ainsi que la notice d'information de ladite entreprise. Néanmoins, en raison des difficultés rencontrées quant à l'accès à l'entreprise et la non disponibilité de ses principaux dirigeants, nous avons été forcée d'orienter notre démarche d'enquête vers l'élaboration d'un guide d'entretien sous forme de questionnaire attribué au directeur financier et à un ensemble d'administrateurs et de cadres de l'entreprise étudiée.

Le questionnaire est réparti en deux volets. Le premier est relatif à une présentation générale de l'entreprise. Quant au second volet, il est réservé à l'étude de l'efficacité du conseil d'administration (CA) à travers cinq axes, à savoir : (1) la structure juridique du CA, (2) la présidence du CA, (3) la composition du CA, (4) les comités spécialisés et (5) les missions du CA.

Il est à signaler que le questionnaire élaboré s'inspire du code algérien de gouvernance d'entreprise et des principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE. Aussi, nous nous sommes basées sur la charte d'éthique du Groupe Sidal, qui nous a éclairci les différents principes et règles édictés par l'entreprise envers ses différentes parties prenantes afin d'assurer une bonne gouvernance d'entreprise.

IV- Résultats et discussions :

IV-1- Présentation du Groupe Sidal :

La SPA Sidal est un groupe pharmaceutique généraliste algérien créé en 1982. Doté d'un capital social de 2 500 millions de dinars, le groupe a pour mission principale le développement, la production et la commercialisation des produits pharmaceutiques à usage humain et vétérinaire. En fait, cette entreprise est née suite à la restructuration de la Pharmacie Centrale Algérienne, sa branche production fut érigée en Entreprise Nationale de Production Pharmaceutique par le décret 82-161, promulgué en avril 1982. Puis en 1985, elle change de dénomination pour devenir Sidal. Quatre ans plus tard et suite aux réformes économiques lancées par l'Etat algérien, Sidal devient une Entreprise Publique Economique dotée de l'autonomie de gestion. En 1993, elle fût choisie parmi les premières entreprises nationales à acquérir le statut de société par actions. Dans le cadre de son plan de restructuration, ce dernier s'est traduit par la transformation de Sidal en groupe industriel en 1997, auquel sont rattachées plusieurs filiales (Sidal, 2019).

En effet, dans le cadre du processus de privatisation des entreprises publiques, notamment l'ordonnance n°95-22 du 26 août 1995 relative à la privatisation des entreprises publiques éligibles au programme de privatisation adopté par le gouvernement en février 1999, le Groupe Sidal a procédé à l'ouverture de 20% de son capital social par Offre Publique de Vente, soit 500 millions de dinars répartis en 02 millions d'actions. Après avoir réunis les conditions d'admission exigées par le règlement général de la Bourse d'Alger, le titre Sidal a été introduit officiellement à la cote en septembre 1999 (Bourse d'Alger, 2014). De ce fait, Sidal fût la première entreprise publique ayant intégrée la Bourse d'Alger. L'effectif du Groupe Sidal a atteint en 2018, 3075 employés dont 38,44% sont des cadres, 28,59% sont des agents de maîtrise, alors que 32,98% sont des agents d'exécution (Groupe Sidal, 2018, p. 18).

IV-2- Sidal en chiffres :

▪ Partenariat financier :

Le capital social du Groupe Sidal est de 2 500 millions de dinars dont 80% est contrôlé par l'Etat algérien, alors que les 20% de flottant restant sont détenues par des privés algériens avec un pourcentage de 16% et par des institutionnels algériens avec un pourcentage de 4%. Le portefeuille du groupe est constitué de huit unités de production, trois unités commerciales, une filiale à 100% et neuf participations dont une seule majoritaire à 59% (Sidal, 2019). Le tableau suivant récapitule les différentes filiales et joint-ventures du Groupe Sidal.

Tableau n°1 : Partenariat financier (participations) du Groupe Sidal

Partenariat		Capital social en millions de dinars	Part détenue par Sidal
Filiales	IBERAL	552 276	100%
	SOMEDIAL	2 171 800	59%
Joint-ventures	WINTHROP PHARMA SAIDAL	426 200	30%
	PFIZER SAIDAL MANUFACTURING	912 000	30%
	TAPHCO	1 083 484	44,51%
	SAIDAL NORTH AFRICA	150 000	49%
Autres participations	NOVER	288 000	4,40%
	ALGERIE	240 000	2,34%

	CLEARING		
	ACDIMA	90 000 (Milliers de Dinars Koweïtien)	0,43%
	GRP ALGERIE CORPORATE UNIVERSITIES	14 000	7,14%

Source : Rapport de gestion du conseil d'administration du Groupe Saidal, 2018, pp. 26-28.

Disponible sur : <https://www.saidalgroup.dz>

▪ Chiffre d'affaires du Groupe :

Le chiffre d'affaires réalisé par le Groupe durant l'exercice 2018 est de 10 317 578 milliers de dinars, ce qui correspond à une réalisation de 88,10% de l'objectif assigné en valeur et 92,52% en quantité, enregistrant, ainsi, une légère évolution de 1,56% en quantité et une stabilité en valeur par rapport à l'exercice précédent (Groupe Saidal, 2018, p. 32).

▪ Volume de production du Groupe :

Le niveau de la production consolidée du Groupe a atteint 128 224 milliers d'unités ventes, pour une valeur de 9 255 015 milliers de dinars pour l'exercice 2018, soit une réalisation de 94,43% de l'objectif en quantité et 92,75% en valeur, affichant une augmentation considérable de 11,28% en quantité et 7,86% en valeur comparativement aux réalisations de l'exercice 2017 (Groupe Saidal, 2018, p. 32).

▪ Valeur ajoutée du Groupe :

La valeur ajoutée réalisée par le Groupe durant l'exercice 2018 a atteint 4 678 211 milliers de dinars contre 4 830 805 milliers de dinars en 2017, ce qui affiche une baisse légère de 3,16% (Groupe Saidal, 2018, p. 39).

IV-3- Etat des lieux sur la gouvernance du Groupe Saidal :

Pour faire face à la forte concurrence des entreprises étrangères dans le secteur de l'industrie pharmaceutique qui est en évolution permanente, et répondre ainsi à ses besoins accrus en matière d'investissement et de financement, par l'admission de nouveaux partenaires dans sa structure d'actionariat, le Groupe Saidal s'est retrouvé dans la nécessité de la révision et de l'amélioration de son mode de gestion interne.

Dans ce contexte, le Groupe Saidal a renforcé son système de gouvernance par l'adoption d'une charte d'éthique, dont l'objectif est de s'engager dans un programme visant à promouvoir les règles d'éthique au sein de l'entreprise, afin de mieux répondre aux attentes légitimes de ses parties prenantes internes et externes.

IV-3-1- La charte d'éthique et sa contribution à la bonne gouvernance du Groupe Saidal :

Dans le cadre du partenariat avec le laboratoire danois Novo Nordisk en 2012, ce dernier a exigé l'obligation de disposer d'une charte d'éthique avant de signer son contrat avec le Groupe Saidal. En fait, cette charte d'éthique adoptée en mars 2014, constitue l'étendue d'une large réflexion et le fruit d'un travail collectif des différentes entités du Groupe Saidal avec la collaboration de l'Institut Algérien de la Normalisation (IANOR) (Tlamsi, 2017-2018, p. 271).

Son objectif est d'interpeller l'ensemble des employés du Groupe en leur expliquant leur responsabilité individuelle et collective dans le but de l'évolution de l'entreprise, devant assurer sa pérennité, son développement et l'amélioration constante de son image. Elle constitue également un point de départ pour former une culture d'entreprise fondée sur l'intégrité, le respect mutuel, l'équité, la reconnaissance du mérite assurant ainsi une solidarité citoyenne, dont le but est de renforcer l'identité, l'unité et la performance du Groupe, de

faciliter la vie professionnelle des travailleurs, ainsi de préserver le Groupe des risques pouvant nuire à son image (Groupe Saidal, 2014, pp. 2,3).

Cependant, la charte d'éthique comporte un ensemble de règles et procédures qui s'imposent à chaque membre du Groupe Saidal. Les parties prenantes agissant pour le compte de Saidal sont aussi concernées par l'application des règles similaires aux principes énoncés dans cette charte, qui impose la transparence dans la conduite et le comportement individuels. De ce fait, elle constitue l'un des piliers sur lesquels doit se poursuivre l'expansion du Groupe et le gage d'un développement durable qui transcende les intérêts particuliers, en permettant à l'organisation de *survivre aux Evènements et aux Hommes*, tout en répondant aux attentes légitimes de toute partie prenante (patients, professionnels de la santé, fournisseurs, clients, partenaires et communauté) (Groupe Saidal, 2014, p. 3).

▪ **Relation de l'entreprise avec ses parties prenantes internes :**

Pour Saidal, les employés constituent la principale partie prenante interne de l'entreprise où elle affirme la primauté de l'élément humain sur tous les autres éléments de l'entreprise pour la création et l'amélioration de sa valeur, tout en travaillant constamment sur l'amélioration des relations humaines au travail. Pour cela, l'entreprise édicte certains principes qu'elle considère comme primordiales dans la gestion de son capital humain, à savoir :

- Equité et transparence dans la gestion des emplois et des carrières ;
- Dialogue social constructif et ouvert fondé sur le respect et la confiance ;
- Non-discrimination au motif de l'origine, du genre, des handicaps, des opinions politiques ou religieuses ;
- Respect de l'individu et de la vie privée ;
- Protection de la santé des travailleurs par le maintien de conditions de travail sûres ;
- Egalité d'accès à l'emploi et à la promotion ;
- Droit des travailleurs à un environnement sain et sûr (Groupe Saidal, 2014, pp. 17,19).

Parmi les démarches entamées par l'entreprise à l'égard d'incitation de ses employés, l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires du Groupe Saidal, en sa séance du 26 juin 2018, a mandaté son conseil d'administration à l'effet de mettre en place un contrat de performance du gestionnaire salarié principal, en fixant les objectifs à atteindre, notamment la réalisation du plan de développement et les critères d'évaluation. Aussi, parmi les décisions prises par cette assemblée générale, la libération au profit du gestionnaire salarié principal et des cadres dirigeants de la société 50% de la rémunération fixe brute annuelle ; ainsi que la signature d'une convention de partenariat avec le Fonds National de Développement de l'Apprentissage et de la Formation Continue (FNAC), pour la promotion des qualifications professionnelles relevant du secteur pharmaceutique. Ainsi, dans le cadre de la formation de son personnel, le montant global des frais de la formation a atteint 16 455 milliers de dinars au 1^{er} semestre 2018 (Groupe Saidal, 2018, p. 15).

Nous remarquons que l'entreprise prête une attention particulière à l'application des principes de gestion des ressources humaines, qui constituent selon elle, l'une des principales sources de son développement. Leur motivation et leur implication demeurent indispensables pour l'entreprise dans la mesure où c'est grâce aux employés que repose en grande partie sa capacité à atteindre ses objectifs (Groupe Saidal, 2014, p. 17).

▪ **Relations de l'entreprise avec ses parties prenantes externes :**

La concertation avec les parties prenantes externes constitue l'un des fondements du développement durable de l'entreprise, à condition, qu'elle ne doit pas se limiter uniquement au simple échange d'informations. Dans le cadre de ses activités, le Groupe Saidal conclut des

rapports avec différentes parties prenantes externes, qui les identifie selon leur ordre d'importance comme suit : (1) pouvoir public, (2) clients, (3) fournisseurs, (4) banques et institutions financières et (6) concurrents. Ces relations sont basées sur les principes d'intégrité, d'honnêteté et d'équité. L'entreprise résume ses règles d'équité dans les points suivants :

- Respect des lois et de la réglementation quant à l'enregistrement, la fabrication, la commercialisation et la promotion des médicaments ;
- Transmission avec exactitude de toutes les informations sur les produits aux professionnels de la santé et aux patients ;
- Pratique d'une concurrence loyale ;
- Veille à éviter toutes les situations pouvant créer ou avoir l'apparence d'un conflit d'intérêt ;
- Lutte contre la fraude et la corruption (Groupe Sidal, 2014, pp. 24,25).

De ces principes, il est apparaît que l'entreprise cherche à s'engager de façon plus concrète, auprès de ses différentes parties prenantes externes, en adoptant un programme visant à promouvoir les règles d'éthique dans ses relations avec ces acteurs.

IV-3-2- Le Groupe Sidal et sa démarche Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) :

L'engagement du Groupe Sidal dans une démarche RSE se traduit par l'intégration d'un chapitre « Responsabilité Sociétale de l'Entreprise » dans sa charte d'éthique, qui précise les valeurs et les engagements de l'entreprise sur le développement durable. Elle s'engage à travers cette charte dans des aspects de protection de l'environnement, mais également dans des actions sociales et sociétales. Considérée comme une démarche d'amélioration continue, la démarche RSE du Groupe Sidal est orientée vers deux volets :

▪ Sa responsabilité envers l'environnement :

Le Groupe Sidal, en tant qu'entreprise industrielle, est consciente des impacts environnementaux et des risques liés à ses activités. Elle a pour ambition permanente de mettre en œuvre tous les moyens nécessaires permettant de limiter l'impact de celles-ci sur l'environnement. Parmi ses démarches inscrites dans sa charte d'éthique nous citant :

- Elaboration et respect des procédures HSE (Hygiène, Sécurité et Environnement) et ce en conformité avec la réglementation en vigueur ;
- Attribution d'une grande importance à la sécurité et à la santé des travailleurs et des riverains ;
- Gestion correcte des déchets industriels ;
- Optimisation de l'utilisation des ressources naturelles (Groupe Sidal, 2014, p. 39).

▪ Son engagement envers la communauté :

Le Groupe Sidal tient à démontrer sa volonté de contribuer activement au développement durable et au soutien de la communauté, ceci à travers :

- La participation au développement de l'industrie pharmaceutique et la contribution au développement économique et social du pays ;
- La mise en place d'une politique tarifaire adéquate en concertation avec les organismes payeurs ;
- L'implication dans la promotion de la santé publique à travers des actions de sensibilisation et de dépistage, et la contribution à des actions de soutien aux associations de malades et aux sociétés savantes ;
- La contribution au développement économique du pays par le choix de partenaires économiques locaux ;

- La participation au développement de la vie socioculturelle de la communauté par des actions de mécénat culturel et sportif ;
- La contribution au développement de la science et de la recherche scientifique, en renforçant ses relations avec les établissements universitaires (Groupe Saidal, 2014, p. 43).

Nous pouvons conclure que la charte d'éthique mise en place par le Groupe Saidal joue un rôle très important dans son nouveau système de gouvernance, car, elle a permis à l'entreprise l'amélioration de ses relations de coopération avec ses différentes parties prenantes tant internes qu'externes. D'autre part, elle a généré des pratiques qui préservent un environnement sain et contribuent à la création d'un progrès économique et social dans le pays. Ceci illustre le respect des principes du développement durable qui constitue aujourd'hui un véritable levier de performance.

IV-3-3- Etude de l'efficacité du conseil d'administration du Groupe Saidal :

Dans cet élément, nous allons analyser les réponses obtenues du questionnaire qui a été attribué au directeur financier de l'entreprise, qui l'a renseigné en collaboration avec des cadres et des administrateurs spécialisés en la matière, et cela, dans l'objectif d'étudier l'efficacité du conseil d'administration en tant qu'organe de bonne gouvernance du Groupe Saidal.

▪ Structure juridique du conseil d'administration :

Le conseil d'administration du Groupe Saidal, en tant qu'organe de gouvernance, est l'instance centrale de la gestion, dont sa mission consiste en la définition de la stratégie de l'entreprise et la veille de sa mise en application. Il veille également à prévenir les conflits d'intérêt et à trouver un équilibre entre les intérêts contradictoires des différentes parties prenantes auxquels l'entreprise est confrontée.

Il est investi des pouvoirs les plus étendus, pour agir en toutes circonstances au nom du Groupe dans la limite de l'objet social, et sous réserve des droits relevant de la compétence exclusive de l'Assemblée Générale des actionnaires. Cette dernière est souveraine du droit de propriété sur les actions de Saidal et à ce titre, détermine par ses décisions et dans les formes prescrites par la loi, toutes conditions jugées en adéquation avec l'intérêt social (Groupe Saidal, 1998, p. 33).

En effet, l'organe de gouvernance du Groupe Saidal se caractérise par une structure juridique moniste, qui est le conseil d'administration, et non pas une structure dualiste (conseil de surveillance/directoire) comme les autres SPA. Cette forme de structure se caractérise par un cumul des fonctions exécutives et des fonctions de contrôle. Or, les bonnes pratiques de la gouvernance d'entreprise recommandent d'opter pour une structure duale et de dissocier les fonctions du Président du conseil d'administration avec celles du Directeur Général. L'objectif de ce mode de gouvernance est d'accroître les capacités des administrateurs à prendre des décisions en toute indépendance, à l'égard des comportements opportunistes des dirigeants, et à éviter la concentration du pouvoir tout en renforçant la collégialité des décisions.

▪ Présidence du conseil d'administration :

En ce qui concerne la présidence du conseil d'administration du Groupe Saidal, cette mission est confiée au P-DG de l'entreprise, qui est nommé par la tutelle, comme c'est le cas pour toutes les entreprises de l'Etat, et pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Néanmoins, les bonnes pratiques de gouvernance exigent que cette nomination soit faite par une élection transparente par les membres du conseil. Aussi, il est

constaté le cumul de fonctions du Président du conseil et du Directeur Général dans une seule fonction.

En fait, la gouvernance d'entreprise repose sur la séparation des fonctions de décision de celles de gestion. Dans ce contexte, Jensen et Meckling (1976) soulignent que la séparation des fonctions de décision et de contrôle réduit les coûts d'agence et améliore le rendement de l'entreprise (Jensen & Meckling, 1976). Contrairement à la théorie de l'agence, ce constat est remis en question du fait que d'autres chercheurs affirment que l'entreprise dirigée par une même personne (P-DG) est plus performante, du fait qu'elle assure une bonne communication tout en évitant les décisions contradictoires entre le DG et le PCA, comme c'est le cas des entreprises européennes (Alessandro, 2014). L'effet positif de la dualité P&DG peut-être due au fait que le conseil devrait aider et soutenir les gestionnaires du conseil et non pas simplement les surveiller.

▪ **Composition du conseil d'administration :**

Il est composé d'un Président et de sept membres dont cinq externes et indépendants. Nous pouvons dire que plus de 50% de la taille du conseil est de nature externe. Ceci reflète le respect du principe de l'indépendance des administrateurs exigé par les bonnes pratiques de la gouvernance. En effet, ce principe leur permet de porter une vision objective sur l'entreprise et de donner des avis et des conseils impartiaux sur les questions dans lesquelles se trouvent des conflits d'intérêts entre les intérêts personnels et l'intérêt général de l'entreprise. Autrement dit, en séparant le pouvoir du contrôle, l'existence d'administrateurs non exécutifs indépendants aide à surveiller et à contrôler efficacement les comportements opportunistes des dirigeants, en aidant à évaluer objectivement leur travail.

Ainsi, deux représentants du personnel siègent au conseil d'administration. Ceci se traduit par le respect du principe de traitement équitable de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, en particulier les salariés, à l'égard du droit à l'information, l'implication dans la prise de décisions et le partage des bénéfices réalisés par l'entreprise. De ce fait, l'implication et la motivation des salariés permet d'améliorer le rendement de l'entreprise et contribue à son bon fonctionnement et à la réalisation de ses objectifs.

Parlant de la désignation des membres du conseil d'administration du Groupe Saidal, cette mission relève de la responsabilité de l'assemblée générale des actionnaires dont la composition doit être équilibrée en termes de compétence et d'expertise, et la durée de leur mandat est déterminée dans les statuts. Le Groupe Saidal, pour la sélection de ses administrateurs, retient comme critères, qui les classe respectivement selon leur ordre d'importance : (1) l'expérience, (2) la compétence, (3) l'indépendance, (4) l'éthique et l'intégrité, (5) la loyauté et (6) la notoriété. Le choix de ces critères repose essentiellement sur la participation pertinente de ses administrateurs au conseil, qui se traduit par la contribution à la collégialité et à l'efficacité des travaux du conseil, ainsi que la défense correcte de l'intérêt des actionnaires et de l'entreprise.

Néanmoins, l'entreprise ne planifie pas des programmes d'intégration pour les nouveaux administrateurs, ni des formations pour les anciens. Cette contrainte ne leur permet pas de mettre à jour leur connaissance et faciliter ainsi l'exercice de leur mandat. Comparativement au Maroc, selon le code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise, le comité de rémunération et de nomination doit s'assurer que les nouveaux membres du conseil ont reçu la formation adéquate pour faciliter leur intégration et leur participation aux travaux du conseil. Aussi, les autres membres doivent actualiser en permanence leur connaissance en matière de réglementation et doivent également mettre à jour régulièrement leur connaissance sur l'entreprise (Ministère des Affaires Economiques et Générales, 2008, p. 23).

Pour ce qui est de l'âge des membres du conseil d'administration, il représente aussi un mécanisme efficace de gouvernance, du fait qu'il forme une relation significative avec le rendement de l'entreprise. Selon les réponses du questionnaire, l'âge des membres du conseil d'administration du Groupe Saidal varie entre 40 et 49 ans. Cette moyenne d'âge nous permet de conclure que ses administrateurs sont relativement jeunes. Cet avantage est dans l'intérêt de l'entreprise, car plusieurs études révèlent que les jeunes membres réussissent plus dans l'amélioration de la performance de leurs entreprises par rapport aux autres membres, du fait qu'ils sont plus favorisés à augmenter la valeur de l'entreprise et à améliorer ses perspectives futures (Horváth & Spirollari, 2012).

Par ailleurs, la composition du conseil d'administration de Saidal fait ressortir qu'il n'y a aucune présence de femmes au sein du conseil. Toutefois, les bonnes pratiques de la gouvernance recommandent de veiller à la diversité des membres du conseil. Dans cette perspective, plusieurs études récentes démontrent l'existence d'un lien significatif entre les résultats de l'entreprise et les conseils d'administration siégés par un nombre important de femmes. Dans ce contexte, plusieurs pays ont souligné l'importance de participation des femmes aux conseils. Il existe aussi plusieurs actions imposant l'atteinte de certains seuils de représentation des femmes dans les conseils d'administration. Citant à titre d'exemple, au Royaume-Uni, en 2010, le taux de participation des femmes aux conseils britanniques des sociétés composant l'indice boursier FTSE 100 a atteint les 12,5% des membres. En France, les entreprises composant l'indice CAC 40 ont surmonté le seuil de présence féminine de 20% pour atteindre un taux de 40% (Samout & Nakaa, 2016, p. 67). Même cas pour le Norvège, qui a imposé une loi exigeant un taux de 40% de femmes dans les conseils d'administration des sociétés cotées (St-Onge & Magnan, 2013, p. 3).

▪ **Comités spécialisés :**

Le conseil d'administration du Groupe Saidal ne confie ses missions qu'à un seul comité, qui est le comité d'audit. Or, dans le sillage des bonnes pratiques de la gouvernance d'entreprise, il est recommandé aux entreprises de confier certains travaux du conseil d'administration à des comités spécialisés dont deux comités au moins sont indispensables, soient le comité d'audit et le comité de rémunération et de nomination. En effet, le comité d'audit sera chargé de l'assister en matière de contrôle interne et de toutes les questions de nature financière. Tandis que le comité de rémunération et de nomination, il est chargé de la définition de la politique de rémunération et de nomination des dirigeants, en assurant leur recrutement, leur formation, le suivi de leur performance et l'adaptation de leur rémunération et la préparation de leur succession ou leur remplacement.

Néanmoins, ces comités ne remettent pas en cause les prérogatives du conseil d'administration qui détient seul le pouvoir légal des décisions. En effet, selon le code algérien de la gouvernance d'entreprise, ces comités ont pour vocation la préparation et la facilitation du travail du conseil sur des points spécifiques de certains domaines clés. De ce fait, le rôle de ces organes est limité à l'émission d'avis et ne saurait se substituer au conseil d'administration, ni porter atteinte à sa collégialité.

▪ **Missions du Conseil d'administration :**

Le conseil d'administration du Groupe Saidal remplit convenablement ses missions de pilotage et de contrôle qui se présentent ainsi :

➤ **Missions de pilotage :**

- Mise en place de la politique stratégique de l'entreprise et ses déclinaisons en cohérence avec l'intérêt général de l'entreprise et des actionnaires ;
- Définition transparente des modalités de sélection, d'évaluation et de succession de l'équipe exécutive ;

- Anticipation et traitement des conflits d'intérêt pouvant y survenir ;
- Anticipation et réduction des risques de dérives à travers l'introduction des mécanismes de prévention des risques.
- **Missions de contrôle :**
- Contrôle de l'intégrité des systèmes de comptabilité et de l'indépendance effective et de l'impartialité de la vérification des comptes ;
- Contrôle de l'efficacité et de la transparence des procédures d'organisation et de fonctionnement du conseil d'administration ;
- Supervision de l'équipe exécutive en définissant les responsabilités et la mise en place des systèmes d'évaluation transparents ;
- Suivi des conditions de stabilité de l'entreprise notamment des pratiques de bonne gouvernance ;
- Surveillance du processus de diffusion de l'information et de communication avec les parties prenantes externes.

En effet, le conseil d'administration du Groupe Saidal exerce ses responsabilités en complémentarité de celles des autres instances de l'entreprise (assemblée générale, direction, comité, etc.). Il est doté d'un règlement intérieur, comme recommandé par le guide de l'administrateur, définissant ainsi les modalités de son organisation et de son fonctionnement. La fréquence de ses réunions est estimée en moyenne de quatre réunions par an. Cependant, elle peut être augmentée selon le besoin de l'entreprise. A titre d'exemple, au titre de l'exercice 2018, le conseil d'administration de Saidal a tenu sept séances ordinaires, au cours desquelles il a eu à traiter un certain nombre de dossiers et à formuler des recommandations en matière de gestion (Groupe Saidal, 2018, p. 6).

V- Conclusion :

En guise de conclusion, nous retenons que le nouveau système de gouvernance du Groupe Saidal est basé sur l'adoption d'une charte d'éthique, ayant pour principal objectif de s'engager dans une démarche visant à promouvoir les règles d'éthique dans les relations de l'entreprise avec ses parties prenantes internes et externes. En ce qui concerne les relations de l'entreprise avec ses parties prenantes internes, les initiatives du Groupe Saidal en la matière prennent plusieurs formes, notamment l'incitation des employés à travers des mécanismes de rémunération incitative, la formation et la promotion de son personnel.

Quant à ses relations avec ses parties prenantes externes, le Groupe Saidal s'appuie sur les principes d'intégrité, d'honnêteté et d'équité, notamment le respect de la réglementation dans le domaine de l'industrie pharmaceutique, la transparence des informations publiées et la gestion des conflits d'intérêt. Cette stratégie permet à l'entreprise de mieux comprendre les besoins et les préoccupations de ses différentes parties prenantes, et à renforcer ainsi la crédibilité de sa démarche de développement durable. En outre, sa politique RSE, considérée comme une démarche d'amélioration continue, définit les valeurs et les engagements du Groupe Saidal sur le développement durable.

Il apparaît que le système de gouvernance du Groupe Saidal est efficace, et cela dans la mesure où il répond aux besoins de ses différentes parties prenantes par le biais d'une charte d'éthique, ce qui valide la première hypothèse de l'étude.

Par ailleurs, en se référant aux pratiques universelles de la bonne gouvernance, il apparaît que le conseil d'administration du Groupe Saidal a des points positifs comme : le respect du principe de l'indépendance des administrateurs et l'implication des représentants des employés dans la composition du conseil d'administration, la désignation des membres du

conseil par l'Assemblée des actionnaires, la majorité de ses membres sont des jeunes et le conseil d'administration remplit convenablement ses missions de pilotage et de contrôle.

Néanmoins, il présente certaines limites telles que : la structure juridique moniste qui se caractérise par un cumul des fonctions exécutives et des fonctions de contrôle, la présidence du conseil d'administration par le PDG de l'entreprise qui est nommé par l'Etat, l'utilisation d'un seul comité qui est le comité d'audit, la non planification des programmes d'intégration pour les nouveaux administrateurs, ni des formations pour les anciens. Aussi, il est constaté l'absence de femmes au sein du conseil bien que les bonnes pratiques de la gouvernance recommandent de veiller à la diversité des membres du conseil.

De ce fait, à la fin de cette étude, nous pouvons dire que le Groupe Saidal peut améliorer l'efficacité de son conseil d'administration pour assurer une meilleure gouvernance, et cela en agissant sur les limites que présentent ce conseil comparativement aux pratiques universelles de la bonne gouvernance. Donc, le conseil d'administration du Groupe Saidal ne peut être efficace que dans la mesure où il respecte les pratiques universelles de la bonne gouvernance, ce qui valide la deuxième hypothèse de l'étude.

Références

- Alessandro, M. (2014, Avril 8). Corporate governance: the relationship between Board of Directors and Firm Performance. Empirical evidence of Italian listed companies. *Thèse de doctorat*. Italie: Université de Ferrare. Retrieved from <http://eprints.unife.it/906/>
- Amghar, M. (2017, Juin). De la question de gouvernance des PME: entre spécificités et facteurs d'entraves en Algérie. *Journal of Financial, Accounting and Managerial Studies*(7), pp. 92-108.
- Arabi, K., & Amghar, M. (2015). La problématique de la gouvernance des entreprises en Algérie: état des lieux et perspectives. *Actes du colloque international sur la gouvernance d'entreprise: nouvelles approches et expériences*. Tizi Ouzou, Algérie: Université Mouloud Maamri.
- Bakkour, D. (2013, Décembre). Un essai de définition du concept de gouvernance. *Etudes et Synthèses* , 5. Laboratoire Montpelliérain d'Economie Théorique et Appliquée. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/c8a8/85569879b8c88b0f408b2e70f909b07bd197.pdf>
- Bourse d'Alger. (2014). Retrieved from <http://www.sgbv.dz>
- Boussadia, H. (2013-2014). La gouvernance d'entreprise et le contrôle du dirigeant. Cas de l'entreprise publique algérienne. *Thèse de doctorat*. Algérie: Université Abou Bakr Belkaid, Tlemcen.
- Charreaux, G. (2004 , Décembre). Les théories de la gouvernance: de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux . *Cahier du FARGO*(1040101), pp. 1-57. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/4875284>
- Chikhi, K., & Zerrouk, L. (2015). La réalité de la gouvernance d'entreprise en Algérie. *Actes du colloque international sur la gouvernance d'entreprise: nouvelles approches et expériences*. Tizi Ouzou, Algérie: Université Mouloud Maamri.

- Daoud, K. (2016, Juin). Impact de la mesure du niveau d'application de la gouvernance sur un échantillon d'entreprises algériennes. *Revue de l'Economie et du Développement -Université Yahia Farès Médéa*(6), pp. 131-151.
- Draou, I., & Douah, B. (2018, Mars). Impact de la gouvernance de l'entreprise sur la création de la valeur. *North African Review of Economic and Management* , 5(1), pp. 7-24.
- GOAL. (2009). Retrieved from Algeria corporate governance : <http://www.algeriacorporategovernance.org/>
- GOAL. (2009). Code algérien de gouvernance d'entreprise. 1-98. Algérie: Task Force. Retrieved from <http://www.algeriacorporategovernance.org>
- Groupe Sidal. (1998). Notice d'information du Groupe Sidal. 1-47.
- Groupe Sidal. (2014). Charte d'éthique du Groupe Sidal. 1-47.
- Groupe Sidal. (2018). *Rapport de gestion du conseil d'administration du Groupe Sidal*. Retrieved from <https://www.sidalgroup.dz>
- Harnay, S., Sachs, T., Deckert, K., & Liense, F. (2017). *L'efficacité des codes de gouvernance. Perspectives comparées et pluridisciplinarités*. Rapport de recherche , Université Paris Nanterre. Retrieved from <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01701153/document>
- Horváth, R., & Spirollari, P. (2012). Do the board of directors characteristics influence firm's performance? The U.S evidence. *PRAGUE ECONOMIC PAPERS* (4), pp. 470-486. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/4799314>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976, Octobre). Theory of the firm: Managerial Behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), pp. 305-360 . Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X7690026X>
- Kerzabi, Z. S. (2017-2018). La relation propriété/dirigeant dans les entreprises algériennes cotées en bourse durant la période 2005-2015. *Thèse de doctorat*. Algérie: Université Abou Bakr Belkaid, Tlemcen.
- Ministère de l'Industrie et des Mines. (2018, Novembre). Bulletin d'information statistique de la PME. (33), 1-37. Algérie. Retrieved from http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin_PME_N_33.pdf
- Ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'Investissement. (2013, Avril). Guide de l'administrateur. 1-29. Algérie.
- Ministère des Affaires Economiques et Générales. (2008, Mars). Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise. 1-56. Maroc. Retrieved from <https://ecgi.global/code/code-marocain-de-bonnes-pratiques-de-gouvernance-des-etablissements-et-entreprises-publics-eep>
- Mouloud, A. (2012). De l'économie administrée à l'économie de marché: Politique en faveur de l'investissement privé en Algérie à la veille du cinquantième de son indépendance. Quelques repères historiques. In *Les indépendances au Maghreb* (p. 287). Algérie : Centre de Recherche en Anthropologie Sociale et Culturelle .

- OCDE. (2015). *Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE*. Retrieved from <https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-FRA.pdf>
- Saidal. (2019). Retrieved from <https://www.saidalgroup.dz>
- Samout, A., & Nakaa, N. (2016). Impact des caractéristiques du conseil d'administration sur la performance financière: application aux banques tunisiennes. *International Journal of Commerce and Management Research* , 2(3), pp. 65-71. Retrieved from <http://www.managejournal.com/archives/2016/vol2/issue3/2-2-28.1>
- St-Onge, S., & Magnan, M. (2013). Les femmes au sein des conseils d'administration: bilan des connaissances et voies de recherches futures. *Finance Contrôle Stratégie*, 16(1), pp. 1-21. Retrieved from <https://journals.openedition.org/fcs/1292>
- Tlamsi, I. (2017-2018). Interaction entre l'évaluation de l'entreprise et la gouvernance. Cas de la société Saidal. *Thèse de doctorat*. Algérie: Université Abdelhamid Ibn Badis, Mostaganem.