

SYLLABUS

Domaine : Sciences Economiques et Gestion Filière : Sciences de Gestion

Spécialité : Economie des organisations

Semestre : 01

Année scolaire : 2025/2026

Identification de la matière d'enseignement

Intitulé : Fondements de la gouvernance

Unité d'enseignement : Fondamentale

Nombre de Crédits : 04

Coefficient : 03

Volume horaire hebdomadaire total : 3 heures

- Cours (nombre d'heures par semaine) : 1h30mn
- Travaux dirigés (nombre d'heures par semaine) : 1h30mn
- Travaux pratiques (nombre d'heures par semaine) : /

Responsable de la matière d'enseignement

Nom, Prénom, Grade : HADJ SLIMANE Rabia, MCB

Localisation du bureau (Bloc, Bureau) : /

Email : rabiaahadjslimane@gmail.com

Tel (Optionnel) : 054220445

Horaire du cours et lieu du cours : Dimanche 08h30-11h30 Salle

Description de la matière d'enseignement

Prérequis :

- Compréhension générale des concepts économiques.
- Maîtrise des principes fondamentaux du management et de la prise de décision managériale.

- Notions de base en économie des organisations et dans ses principales théories, notamment celles relatives à la firme.

Objectif général du la matière d'enseignement : Fournir aux étudiants une compréhension approfondie et critique des fondements, des modèles et des enjeux contemporains de la gouvernance, en leur permettant d'identifier les concepts clés, d'analyser les théories et approches, d'évaluer leur impact sur la performance organisationnelle et d'appliquer les principes de la bonne gouvernance dans des contextes variés.

Objectifs d'apprentissage :

- Identifier les concepts clés et les notions fondamentales de la gouvernance.
- Comprendre les différentes théories et approches liées à la gouvernance.
- Appliquer les principes de la bonne gouvernance dans divers contextes organisationnels.
- Évaluer l'importance et l'impact de la gouvernance sur la performance des organisations.
- Analyser les enjeux et défis contemporains relatifs à la gouvernance, notamment dans un contexte de globalisation, d'avancées technologiques et d'exigences de durabilité.
- Explorer les modèles de gouvernance adoptés par différents types d'entreprises et leur pertinence face à leurs besoins spécifiques.

Contenu de la matière d'enseignement

Le module "Fondements de la Gouvernance" vise à offrir une compréhension approfondie des concepts, théoriques et pratiques de la gouvernance, aussi bien dans le secteur privé que public. Les étudiants seront amenés à explorer l'évolution historique de la gouvernance, ses principes de base et les cadres juridiques et institutionnels qui sous-tendent son application à l'échelle mondiale.

Le cours aborde les principales théories de la gouvernance d'entreprise, telles que le modèle actionnarial, le modèle partenarial, en mettant l'accent sur leur impact à la fois sur la gestion et la performance des organisations. Une attention particulière est accordée aux défis contemporains de la gouvernance dans un environnement globalisé et digitalisé, avec un focus sur les enjeux liés à la durabilité.

En parallèle, le module explore la gouvernance publique en étudiant les enjeux actuels de la gouvernance dans le secteur public. Il met l'accent sur les pratiques

permettant d'assurer la transparence, l'efficacité et la durabilité dans les institutions publiques, en tenant compte des défis contemporains auxquels elles sont confrontées.

En ce qui concerne le plan du cours enseigné, il est comme suit :

Chapitre 01 : Le cadre théorique de la gouvernance

Section 01 : Histoire et évolution de la gouvernance

Section 02 : Introduction à la gouvernance

Section 03 : Principes de la gouvernance

Section 04 : Cadres juridiques et institutionnels

Chapitre 02 : Les principales théories de la gouvernance d'entreprise

Section 01 : Le courant disciplinaire de la gouvernance

Section 02 : Le modèle actionnarial de gouvernance

Section 03 : Le modèle partenarial de gouvernance

Section 04 : Le courant cognitif (positive) de la gouvernance

Chapitre 03 : La gouvernance d'entreprise

Section 01 : Introduction à la gouvernance d'entreprise

Section 02 : Concepts fondamentaux de la gouvernance d'entreprise

Section 03 : Systèmes de gouvernance d'entreprise

Section 04 : La gouvernance d'entreprise en Algérie

Section 05 : Défis et enjeux contemporains

Modalités d'évaluation

Nature du contrôle	Pondération en %
Examen	60%
Micro – interrogation	10%
Travaux dirigés	10%
Travaux pratiques	/
Projet personnel	10%
Travaux en groupe	/
Sorties sur terrains	/
Assiduité (Présence /Absence)	10%
Autres (à préciser)	/
Total	100%

Références & Bibliographie

Textbook (Référence principale) :		
Titre de l'ouvrage	Auteur	Éditeur et année d'édition
Handbook on Theories of governance	Christopher Ansell & Jacob Torfing	Edward Elgar Publishing, 2016
Gouvernance : Le management totalitaire	Alain Deneault	Lux Éditeur, 2013
The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (Cadbury Report)	Cadbury, A	Gee and Co. Ltd, 1992
Gouvernance et management des risques: Les conseils d'administration en question	Sidibé. D	EMS Éditions, 2018
Gouvernance des entreprises, Nouvelles perspectives	Charreaux, G. & Wirtz, P	Économica, 2006
Manuel de gouvernance d'entreprise	Cabane, P	Eyrolles, 2013
Gouvernance et Théorie	Brunelle Dorval	l'Institut international de Montréal, 2010
Les références de soutien si elles existent :		
Titre de l'ouvrage	Auteur	Éditeur et année d'édition
لحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة	د. مدحت محمد محمود أبو النصر	المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015
الحوكمة: المفهوم، الأبعاد والتطبيق	دار صفاء للنشر والتوزيع	د. عصام عبد الخالق، 2016
الحوكمة: الأسس النظرية والتطبيقات المعاصرة	مكتبة العبيكان	د. عبد الرحمن علي الزامل، 2014
La gouvernance d'entreprise après la crise financière	Caby, J. & Koehl, J.L	Revue Française de la Gouvernance d'Entreprise, 2009
Gouvernance des entreprises d'État	R. Agus Trihatmoko	Éditions Notre Savoir, 2022
Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance	Charas, S	Int. Journal of Disclosure & Governance, 2015
Corporate Governance	Robert A. G. Monks & Nell Minow	John Wiley & Sons, 2011
Public Management and the Metagovernance of Hierarchies, Networks and Markets	Louis Meuleman	Springer, 2008

Planning du déroulement du cours

Semaine	Titre du Cours	Date
1ere Semaine	Histoire et évolution de la gouvernance	octobre
2eme Semaine	Introduction à la gouvernance	octobre
3eme Semaine	Principes de la gouvernance	octobre
4eme Semaine	Cadres juridiques et institutionnels	octobre
5eme Semaine	Le courant disciplinaire de la gouvernance	novembre
6eme Semaine	Le modèle actionnarial de gouvernance	novembre
7eme Semaine	Le modèle partenarial de gouvernance	novembre
8eme Semaine	Le courant cognitif de la gouvernance	novembre
9eme Semaine	Introduction à la gouvernance d'entreprise	Decembre
10eme Semaine	Concepts fondamentaux de la gouvernance d'entreprise	Decembre
11eme Semaine	Systèmes de la gouvernance d'entreprise	Decembre
12eme Semaine	Micro interrogation ecrite N°1	Janvier
13eme Semaine	La gouvernance d'entreprise en Algérie	Janvier
14eme Semaine	Défis et enjeux contemporains	Janvier
	Examen de fin de semestre	Février
	Examen de rattrapage	Juin

Cours type

Cours 03 : Les principes de la gouvernance

Introduction

Dans un monde de plus en plus complexe et interconnecté, la gouvernance devient un concept crucial qui réfère la manière dont les organisations sont dirigées, gérées et contrôlées pour assurer la stabilité, l'efficacité et l'équité des affaires publiques et privées, à but lucratif ou non. Que ce soit dans le cadre des entreprises, des institutions publiques ou des organisations internationales, la méthode dont les décisions sont prises, contrôlées et appliquées à un impact profond sur les résultats économiques, sociaux et environnementaux.

La gouvernance est donc un terme central qui englobe l'ensemble des principes, des acteurs et des mécanismes permettant de diriger et de contrôler les institutions, qu'elles soient publiques, privées ou internationales, car elle encadre les processus décisionnels et la manière dont le pouvoir est exercé.

Elle ne se limite pas à la simple gestion ou administration, mais elle englobe un cadre plus large visant à garantir que les décisions prises sont transparentes, responsables et participatives. Elle est appliquée dans divers contextes comme les entreprises, les gouvernements ou les organisations internationales, afin de distribuer le pouvoir d'une façon équilibrée et assurer une interaction harmonieuse entre les différents acteurs, pour une gouvernance efficace et inclusive.

Et pour cela dans ce cours, nous allons explorer les fondements de la gouvernance, en abordant ses concepts clés, ses principes directeurs, ses types ainsi que les acteurs impliqués ...etc; dans le but de répondre à la problématique suivante:

Qu'est-ce que ça veut dire gouvernance ? et quelles sont les fondements théoriques de cette dernière ?

1. Définitions de la gouvernance

Le terme de la gouvernance a été défini par plusieurs économistes qui ont démontré la gouvernance est un concept complexe et varié, englobant non seulement la gestion des ressources, mais aussi l'interaction entre les institutions, les règles et les individus. Parmi ces définitions, nous mentionnons :

Douglass North considère que la gouvernance est le cadre institutionnel qui régit les relations humaines, elle concerne les règles formelles et informelles qui gouvernent les interactions entre les individus et les institutions. Selon Douglass la gouvernance aide à réduire l'incertitude et à favoriser la coopération entre les parties prenantes.

Elinor Ostrom a défini la gouvernance d'un point de vue de la gestion des ressources communes comme un ensemble de règles et d'institutions que les communautés locales développent pour gérer les ressources naturelles de manière durable. Ostrom a insisté sur l'importance des décisions collaboratives entre les communautés pour éviter l'épuisement des ressources.

Selon **Joseph Stiglitz**, la gouvernance consiste à mettre en place des structures garantissant que les décisions reflètent l'intérêt général. Pour lui la gouvernance doit promouvoir la transparence, la responsabilité et la participation pour orienter les activités économiques et sociales vers des résultats durables.

La gouvernance du point de vue de **Jean Tirole**, est un système qui régule les relations entre les différentes parties prenantes au sein de l'organisation. Il met l'accent sur la nécessité de transparence et de responsabilité dans la prise de décision. La gouvernance vise à rendre les entreprises et les administrations publiques plus ouvertes et moins vulnérables à la corruption.

Dans le cadre de la théorie des coûts de transaction, **Oliver Williamson** a défini la gouvernance comme un mécanisme ou une structure administrative qui émerge pour réduire les coûts de transaction entre les parties contractantes. La gouvernance est considérée comme un moyen d'assurer l'efficacité économique par la négociation et la gestion des relations économiques.

Jean Tirole considère la gouvernance comme un système qui régule les relations entre les différentes parties prenantes au sein de l'organisation. Il met l'accent sur la nécessité de la transparence et la responsabilité dans la prise de décision. La gouvernance vise à rendre les entreprises et les administrations publiques plus ouvertes et moins vulnérables à la corruption.

Définition générale de la gouvernance : c'est un concept central qui touche à la manière dont les institutions qu'elles soient publiques, privées ou internationales sont dirigées et contrôlées. Elle dépasse la simple gestion administrative en incluant un ensemble de principes, d'acteurs, de mécanismes et de processus qui visent à assurer la transparence, la responsabilité, l'efficacité et la participation des parties prenantes.

-La gouvernance a pour but de veiller que les décisions prises au sein de l'institution qu'il s'agisse d'une entreprise, d'un gouvernement ou d'une organisation internationale, atteignent les objectifs souhaités tout en protégeant les droits et les intérêts de toutes les parties prenantes.

-Ces définitions académiques montrent que la gouvernance n'est pas seulement un concept administratif, mais qu'elle concerne également l'organisation des relations entre différentes parties pour garantir que les objectifs économiques et sociaux soient atteints de manière efficace et durable.

2. le concept de la bonne gouvernance

La bonne gouvernance repose sur l'application effective des principes de gouvernance, qui vise à garantir l'utilisation efficace et efficiente des ressources pour atteindre les objectifs des institutions de manière équitable et inclusive, renforçant ainsi la confiance entre l'institution et les parties prenantes, tout en assurant la durabilité à long terme. La bonne gouvernance inclut l'engagement envers des normes éthiques élevées, le respect des droits de toutes les parties prenantes, et s'assure que les décisions sont prises de manière transparente et responsable, tout en prenant en compte leurs impacts sociaux et environnementaux.

3. Les piliers de la gouvernance

La transparence : Toutes les informations relatives aux processus décisionnels et à la gestion doivent être accessibles et compréhensibles pour les parties prenantes. Cela facilite la compréhension des actions prises.

La responsabilité : Les décideurs et les entités doivent rendre compte de leurs actions et des résultats obtenus, ce qui contribue à établir la confiance et à améliorer la performance organisationnelle.

La participation : Impliquer activement les parties prenantes dans le processus décisionnel est crucial pour s'assurer que toutes les voix sont entendues et que les décisions reflètent leurs intérêts et besoins.

L'équité : Garantir un traitement juste et égal pour tous, notamment en ce qui concerne la répartition des ressources et des opportunités, est fondamental pour la justice et la légitimité des décisions.

La primauté du droit : Le respect des lois et des réglementations est essentiel pour assurer l'équité et la justice dans toutes les décisions et les actions.

L'efficacité et l'efficience : Pour éviter le gaspillage afin de garantir une gestion durable, il faut utiliser les ressources d'une manière optimale pour atteindre les objectifs de l'organisation tout en minimisant les coûts.

4. Les parties prenantes de la gouvernance

Les parties prenantes en gouvernance sont les groupes d'individus qui ont un intérêt direct ou indirect dans les décisions et les actions d'une organisation ou d'une institution. Leur influence varie selon le contexte, les intérêts et le rôle dans le processus décisionnel. Ces parties prenantes jouent un rôle dans la gouvernance en communiquant leurs attentes, en influençant les pratiques de l'organisation et en assurant une transparence sur ses résultats financiers, sociaux et environnementaux. Voici une présentation des types principaux de parties prenantes selon deux différentes classifications :

Classification basée sur la nature de la relation (internes/externes) : Cette classification distingue entre les parties prenantes selon qu'elles soient au sein de l'organisation ou en dehors.

- Les parties prenantes internes

Les dirigeants : Ils prennent des décisions stratégiques pour guider l'organisation et atteindre ses objectifs. Ils peuvent inclure les directeurs, les administrateurs, et le conseil d'administration.

Les employés : sont les travailleurs impliqués dans la réalisation des opérations et le bon fonctionnement de l'organisation, ils influencent également la productivité.

Les actionnaires : Ils représentent des personnes qui ont un intérêt financier dans l'organisation, cherchant un retour sur investissement et une gestion optimale des ressources.

- Les parties prenantes externes

Les clients: Essentiels pour la survie de l'organisation, ils influencent les décisions concernant les produits, les services, et la qualité.

Les fournisseurs: Partenaires dans la chaîne d'approvisionnement, ils sont importants pour le maintien des ressources et la durabilité des processus.

Les régulateurs et le gouvernement: En imposant des lois et réglementations, ils influencent la conformité de l'organisation dans des domaines comme l'environnement, le travail, et les finances.

Les communautés locales: Impactées par les opérations de l'organisation, elles exercent une influence en matière de responsabilité sociale et environnementale.

Les ONG et les groupes d'intérêts: Souvent impliqués dans la gouvernance environnementale et sociale, ils veillent aux pratiques éthiques et peuvent influencer l'opinion publique.

Classification basée sur l'implication des parties prenantes (directe/indirecte) :

La seconde classification distingue entre les parties prenantes selon leur niveau d'implication directe ou indirecte dans les activités de l'organisation.

- Parties prenantes primaires : Elles sont directement impliquées dans les activités de l'entreprise et ont un impact significatif sur sa performance. On retrouve ici les clients, les employés, les actionnaires et les fournisseurs.

- Parties prenantes secondaires : Leur influence est moins directe, mais elles peuvent tout de même avoir un impact important. Les gouvernements, les communautés locales, les médias et les groupes de défense d'intérêts en font partie.

Ces deux classifications offrent différentes perspectives pour comprendre et gérer les parties prenantes en fonction de leur influence et de leur relation avec l'organisation.

5. Les acteurs de la gouvernance

Les acteurs de la gouvernance sont des groupes ou des individus ayant directement impliqués dans les activités et la gestion des organisations, ainsi qu'ils participent activement à la prise de décisions et à la mise en œuvre et à la supervision des politiques ou actions, chaque acteur joue un rôle spécifique pour faire fonctionner cette dernière, leurs influences varient selon leurs relations avec l'organisation. Et voici les principaux acteurs :

Le conseil d'administration : L'organe principal de la gouvernance, son rôle fondamental est d'établir les stratégies, prendre les décisions et superviser la direction, son but est le succès à long terme de l'organisation, Membres internes (dirigeants) et externes (indépendants).

Cadres supérieurs et dirigeants : Ils gèrent les opérations quotidiennes de l'organisation, et mettent en œuvre les stratégies décidées par le conseil d'administration afin d'atteindre les objectifs fixés et garantir la performance de l'organisation.

Auditeurs internes et externes : Ils vérifient les rapports financiers et évaluent le contrôle interne.

Associations et syndicats des employés : Ils protègent les droits et les intérêts des travailleurs, et participent aux négociations des conditions de travail.

Comités spécialisés : Fournissent des conseils, supervisent des aspects spécifiques de la gouvernance, comme le comité de rémunération, de l'audit...etc.

Conclusion

La gouvernance peut être définie comme l'ensemble des structures et processus par lesquels les décisions sont prises, exécutées et contrôlées dans les institutions. Elle vise à assurer que les décisions servent l'intérêt général tout en protégeant les droits de toutes les parties prenantes.

Enfin, en conclu que **les acteurs de la gouvernance sont souvent des décideurs directs** en exerçant une influence et en étant responsables de certaines décisions et actions, tandis que **les parties prenantes peuvent être des groupes intéressés ou impactés, mais pas nécessairement impliqués dans la prise de décision**, Ce sont des individus ou groupes qui **ont un intérêt dans les résultats ou l'impact des décisions**, même s'ils ne participent pas activement à leur prise. Ils peuvent influencer ou être affectés par les actions des acteurs, mais elles n'ont pas toujours un rôle décisionnel direct. Ces acteurs et parties prenantes collaborent pour assurer la transparence, la responsabilité et l'efficacité de gestion des organisations en tenant compte des attentes et intérêts de chacun.