

**UNIVERSITE D'ORAN**

**Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales**

**Ecole Doctorale d'Economie et de Management**

**MEMOIRE DE MAGISTER EN MANAGEMENT**

**Option : FINANCE**

**THEME**

**LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES FAMILIALES :  
ETUDE DE CAS ALGERIEN**

**Présenté par :**

Mme KHERRAF Houria

**Sous la direction de :**

M. FEKIH Abdelhamid

**Membres de jury : Soutenu le 22 Septembre 2014**

**Président** : M. SALEM Abdelaziz- Professeur- Université d'Oran.

**Rapporteur** : M. FEKIH Abdelhamid- Maitre de conférences- A- Université d'Oran.

**Examineur** : M. TAHARI Khaled- Professeur- Université d'Oran.

**Examineur** : Mme BENMESSAOUD Khadidja- Maitre de conférences-A- Université d'Oran.

**ANNEE UNIVERSITAIRE**

**2013-2014**

## **DEDICACES**

*Je dédie ce travail aux personnes qui comptent le plus au monde, mes parents, qui m'ont permis de devenir la personne que je suis et qui m'ont toujours soutenu et cru en moi.*

*A mon époux pour son soutien et sa patience.*

*A ma petite fille « FARAH ».*

*A mes sœurs et mon frère pour leurs encouragements.*

*A mes adorables neveux et nièces.*

*Ainsi qu'à toute ma famille et mes amis.*

**HOURIA KHERRAF ELGHAZI**

## **REMERCIEMENTS**

*Je tiens à remercier mon encadreur, Monsieur FEKIH ABDELAHMID pour tous ses précieux conseils, sa compréhension et sa totale disponibilité. Qu'il trouve ici l'expression de ma reconnaissance.*

*Je remercie aussi les membres du jury de soutenance qui ont eu l'amabilité d'accepter d'évaluer ce modeste travail et dont les remarques vont certainement permettre de consolider cette recherche.*

*J'exprime ma gratitude à monsieur SLIM OTHMANI, président du conseil d'administration de la NCA-Rouiba ainsi qu'à madame KAHINA TOUNSI, responsable du management qualité de la NCA-Rouiba, pour leur disponibilité et leur aide.*

*Je remercie mon oncle, monsieur KHERRAF HOCINE pour son aide et ses précieux conseils.*

*Merci à mes camarades de la promotion 2009 pour leur soutien moral, ainsi qu'à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin dans l'élaboration de ce mémoire.*

## **SOMMAIRE**

### **- INTRODUCTION GENERALE.**

#### **CHAPITRE (1) : Le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise.**

**Section (1) :** La gouvernance d'entreprise : définition, évolution et différentes approches théoriques.

**Section (2) :** Mécanismes de contrôle et pratique internationale de la gouvernance.

#### **CHAPITRE (2) : La gouvernance des entreprises familiales : Quelles spécificités ?**

**Section (1) :** L'entreprise familiale.

**Section (2) :** La gouvernance dans l'entreprise familiale : une structure spécifique.

#### **CHAPITRE (3) : L'étude de cas algérien : l'entreprise NCA-Rouiba.**

**Section (1) :** La gouvernance d'entreprise en Algérie.

**Section (2) :** L'entreprise NCA-Rouiba.

**Section (3) :** NCA- Rouiba et gouvernance d'entreprise.

### **- CONCLUSION GENERALE.**

### **- Bibliographie.**

### **- Liste des graphes et tableaux.**

### **- Table des matières.**





## INTRODUCTION GENERALE

Depuis près de trois décennies, le thème du « corporate governance » ou de la « gouvernance d'entreprise » a pris une place importante dans les préoccupations des hommes politiques, des médias, et des chercheurs en sciences sociales (droit, économie, gestion, science politique...). Cette place s'est accrue à la suite des perturbations entraînées par les scandales (Enron, Worldcom, Parmalat...) du début du siècle, puis de la crise des *subprimes* de 2008.

En effet, suite à ses nombreuses affaires qui ont agité les milieux économiques et aux dysfonctionnements du système économique, de nombreux débats se sont ouverts concernant les prises de contrôle, les rémunérations des dirigeants, les responsabilités des dirigeants et des administrateurs, la composition et le rôle du conseil d'administration, l'information et le rôle des actionnaires, le régime de la faillite... Tous ces aspects mettant en cause la répartition des pouvoirs dans l'entreprise, relèvent d'un même champ d'investigation, la *gouvernance d'entreprise*.

La gouvernance d'entreprise est apparue avec le système capitaliste contemporain, mais il est d'usage d'attribuer son émergence au débat ouvert par Berle et Means (1932) sur les conséquences de la séparation des fonctions de propriété et de décision qui caractérise les sociétés "managériales". Le problème résidait alors dans l'apparition de conflits d'intérêts entre propriétaires et dirigeants (Charreaux, 2002).

Au sens large, le champ du gouvernement de l'entreprise dépasse l'étude des seules relations entre les actionnaires et les dirigeants et recouvre les questions liées à la *répartition des pouvoirs dans l'entreprise*. Il a pour objet *l'étude des systèmes qui délimitent les pouvoirs décisionnels des dirigeants*. Cette définition conduit à étudier l'ensemble des relations qu'entretient une entreprise avec ses différents *stakeholders*, c'est-à-dire l'ensemble des agents détenant une "créance légitime" sur l'entreprise, liée à l'existence d'une relation d'échange. Les *stakeholders* incluent ainsi les salariés, les clients, les fournisseurs, les créanciers financiers mais également les Pouvoirs Publics, les hommes politiques, les médias et plus généralement l'environnement sociétal... (Charreaux, 2002).

De nos jours, le concept de la gouvernance a évolué dans un cadre théorique qui a atteint un certain degré de stabilité à travers deux approches fondamentales; l'une actionnariale qui focalise sur la relation entre dirigeants et actionnaires, et l'autre partenariale qui intègre l'ensemble des parties prenantes dans la relation avec les dirigeants.

La gouvernance d'entreprise concerne toutes les entreprises, quels que soient leurs tailles, leurs statuts ou leurs structures de propriété. Parmi les entreprises particulièrement concernées par la gouvernance sont les entreprises familiales.

Longtemps considérée comme une forme désuète face à un capitalisme managérial conquérant, l'entreprise familiale représente la forme d'organisation la plus ancienne et la plus répandue dans le monde (Beckhard et Dyer, 1983 ; Shanker et Astrachan, 1996 ; Gersick et Alii, 1997). La fin du XX<sup>ème</sup> siècle signe le « retour triomphant du capitalisme familial » (Allouche et Amann, 1997). En effet, on s'est rendu compte que des géants du capitalisme moderne sont en réalité des entreprises familiales (exemple : Ford Motors aux Etats Unis, Samsung à la Corée du Sud, Carrefour en France, BMW en Allemagne).

Les recherches ont permis de révéler que les tissus économiques de la plupart des pays sont constitués, en grande majorité, d'entreprises familiales. De plus, celles-ci contribuent de manière très dynamique dans le développement des économies nationales.

En Algérie, la quasi-totalité des entreprises qui enrichissent le paysage économique sont des PME privées à caractère familial, en effet, dans l'économie de marché naissante, ce sont les familles qui ont permis d'installer un secteur privé qui va remplacer progressivement les entreprises publiques largement critiquées.

En matière de gouvernance, l'entreprise familiale présente certaines spécificités, notamment par la nature de l'entreprise elle-même: la famille. Les entreprises familiales diffèrent en effet des autres types d'organisation en ce que la présence de membres d'une ou plusieurs familles en leur sein impacte leur management et leur processus stratégique (Chrisman et al. 2003), leur conception du temps, leur culture et leur structure (Davis et Harverston 1998), et leur gouvernance (Mustakalio et al. 2003; Ward 2003).

Pour l'entreprise familiale, l'intérêt de la gouvernance est double, car en plus des bienfaits de la mise en place d'un système de gouvernance reconnu pour toute entreprise (la gouvernance d'entreprise), il y a également le souci de l'organisation et l'harmonie de la famille entrepreneuriale comme enjeu (la gouvernance familiale).

En Algérie, la gouvernance d'entreprise est à l'ordre du jour, la raison la plus directe qui en fait une priorité stratégique nationale réside, dans les besoins pressants des entreprises de consolider les conditions endogènes de leur performance et de leur pérennité.

De par leur poids déterminant, actuel et projeté, dans la création de richesse hors hydrocarbures et dans l'emploi national, les entreprises privées algériennes se retrouvent en charge de devoir relever un double défi : celui économique de la préparation de l'après

pétrole, et celui systémique, de la transition vers une économie de marché moderne et compétitive par la qualité des entreprises qui constituent son tissu. Tel est l'enjeu de la gouvernance d'entreprise en Algérie.

C'est pour cela que tout au long de ce travail, on va essayer de montrer l'intérêt de la mise en place des pratiques de gouvernance au sein des entreprises algériennes et particulièrement au sein des entreprises familiales dans la mesure où celles-ci représentent la quasi-totalité des entreprises algériennes.

Dans le cadre de la promotion de la gouvernance d'entreprise en Algérie, un code algérien de gouvernance d'entreprise a été adopté en 2009. Ce code permet aux entreprises algériennes d'appréhender les principes fondamentaux de la gouvernance d'entreprise afin de pouvoir les intégrer en leur sein.

L'objectif de notre travail de recherche est d'essayer de traiter la problématique de gouvernance des entreprises familiales en Algérie, ainsi, nous souhaitons mettre en place une étude qui sera fondée sur une analyse des modes de gouvernance au sein des entreprises familiales algériennes.

Afin d'essayer d'atteindre notre objectif une étude théorique ainsi qu'une recherche documentaire seront réalisées. Aussi, une étude sur le cas algérien sera nécessaire, dans ce cadre qu'il nous a paru intéressant de mener notre étude sur l'entreprise NCA-Rouiba dans la mesure où c'est une entreprise familiale algérienne qui a réussi à traverser le cap de la deuxième génération, qu'elle représente un cas exemplaire de réussite pour les entreprises algériennes par son introduction en bourse en 2013, et surtout qu'elle est une des premières entreprises algériennes à avoir intégré les principes de gouvernance d'entreprise en son sein.

A cet effet, nous avons posé une question centrale à savoir :

***Comment les entreprises familiales algériennes sont-elles gouvernées ?***

Cette question représente l'ossature de notre recherche et de celle-ci se dégagent plusieurs lignes directrices à savoir :

- Comment la gouvernance est-elle définie au sein de l'entreprise algérienne ?
- Quels sont les principaux mécanismes et acteurs de la gouvernance des entreprises familiales en Algérie ?
- Quel est l'impact des liens familiaux sur le fonctionnement de l'entreprise ?

Aussi, pour mener notre travail de recherche, nous avons posé au préalable les hypothèses suivantes

- **H1** : La mise en place des pratiques de gouvernance d'entreprise est nécessaire pour la pérennité de l'entreprise.
- **H2** : Le caractère familial de l'entreprise a un impact sur sa gouvernance.

### **Organisation du travail :**

Nous avons choisi de structurer notre travail en trois chapitres :

Dans le premier chapitre intitulé la gouvernance d'entreprise , il nous paraît intéressant dans le cadre de ce chapitre de faire le point sur le concept même de gouvernance, d'en dégager les principales définitions et caractéristiques, et de passer en revue la littérature des principales théories en matière de gouvernance d'entreprise dans la première section. La deuxième section sera consacrée à l'étude des différents mécanismes de gouvernance ainsi qu'à la pratique internationale et les différentes recommandations concernant la gouvernance d'entreprise.

Dans le deuxième chapitre, nous allons dans une première section présenter l'entreprise familiale à partir de certaines dimensions dans lesquelles elle présente des particularités qui permettent de constater qu'il s'agit d'une entité bien distincte des autres formes d'entreprise. Dans la deuxième section nous allons dresser un état de lieux de la recherche en gouvernance d'entreprise sur l'entreprise familiale, afin de mettre en avant certaines spécificités de cette dernière et montrer l'importance de la mise place d'une structure de gouvernance familiale qui est un nécessaire complément à la gouvernance d'entreprise afin d'assurer la pérennité de l'entreprise.

Dans le troisième chapitre, on va commencer dans une première section par présenter la gouvernance d'entreprise dans le contexte algérien, ainsi que le code algérien de gouvernance d'entreprise et montrer l'importance de la mise en place des pratiques de gouvernance dans les entreprises algériennes. La deuxième et troisième section seront consacrées à l'entreprise objet de notre étude de cas, la société NCA-Rouiba, tout au long de ces sections nous allons tout d'abord, présenter la NCA-Rouiba à travers son activité, son histoire.... ensuite, on passera à l'analyse des résultats obtenus de notre étude sur l'entreprise portant sur les modes de gouvernance mises en place au sein de l'entreprise.

## **Introduction**

Depuis quelques années, la gouvernance fait l'objet d'un grand nombre de travaux qui ont pour caractéristiques d'être très hétérogènes. En effet, ceux-ci relèvent de disciplines et de racines théoriques variées allant de l'économie institutionnelle aux relations internationales en passant par l'économie ou la sociologie des organisations, l'économie de développement, la science politique ou encore l'administration publique.

L'appropriation de cette notion par différents courants de pensée fait que le terme de « gouvernance » revêt aujourd'hui de multiples significations et se prête à de multiples usages. Le terme est ainsi associé à tout type de politique publique ou privée et décliné en fonction des différentes échelles territoriales d'intervention. Sont ainsi définies et étudiées les notions de gouvernance mondiale, de gouvernance globale, de gouvernance des entreprises, de gouvernance locale...etc. Ces diverses interprétations renvoient en fait à des convictions idéologiques différentes, voire opposées.

En effet, aujourd'hui, le terme de gouvernance fait partie du patrimoine international commun, il n'en reste pas moins un concept extrêmement vague, très marqué par la culture anglo-saxonne et donc exposé à des interprétations nécessairement diverses et subjectives.

Actuellement, le premier domaine d'application moderne de la gouvernance est la gouvernance d'entreprise, Depuis près de trois décennies, le thème de la « gouvernance » des entreprises a pris une place importante dans les préoccupations des hommes politiques, des médias, et des chercheurs en sciences sociales (droit, économie, gestion, science politique...). Cette place s'est accrue à la suite des perturbations entraînées par les scandales (Enron, World Com, Parmalat...) du début du siècle, puis de la crise des subprimes de 2008.

Alors, il nous paraît intéressant dans le cadre de ce chapitre de faire le point sur le concept même de gouvernance, d'en dégager les principales définitions et caractéristiques, et de passer en revue la littérature des principales théories en matière de gouvernance d'entreprise dans la première section. La deuxième section sera consacrée à l'étude des différents mécanismes de gouvernance ainsi qu'à la pratique internationale et les différentes recommandations concernant la gouvernance d'entreprise.

**Section (1) : la gouvernance d'entreprise : définition, évolution et différentes approches théoriques.**

Apparu au début des années soixante-dix aux États-Unis, la gouvernance d'entreprise est un phénomène qui s'est progressivement répandu dans le monde au cours des années quatre-vingt-dix, pour s'imposer dans de nombreux débats économiques et politiques. Derrière cette notion se cache un phénomène bien réel dont les caractéristiques doivent être identifiées.

**1- La notion de gouvernance:**

Le terme de gouvernance tire ses origines du verbe grec Kubernan qui signifie « piloter un navire ou un char ».

Le mot gouvernance est un terme médiéval utilisé au 13ème siècle dans la langue française comme équivalent de « gouvernement » (art ou manière de gouverner).

La réflexion conceptuelle sur l'Etat et le pouvoir entamé avec l'émergence de l'Etat moderne à partir du 14ème siècle, conduit à une distinction des termes gouvernement et gouvernance. Le gouvernement fait référence au pouvoir de l'Etat et à sa hiérarchisation alors que la gouvernance devient la manière de gérer adéquatement la chose publique indépendamment de la question du pouvoir (Canet, 2004).

Selon les périodes, plusieurs acceptions de la gouvernance sont distinguées :

En 1937, le mot « governance » réapparaît dans l'article de Ronald Coase « The nature of the firm », ensuite avec Oliver Williamson qui définit la gouvernance comme « des dispositifs mis en œuvre par l'entreprise pour mener des coordinations internes en vue de réduire les coûts de transaction que génèrent le marché » (corporate governance ou gouvernement des entreprises).

Le terme de gouvernance va être développé chez les économistes qui développent l'idée de « corporate governance » à la fin des années 1980.

A la même époque les concepts de « Good governance » et « Global governance » font leur apparition dans les relations internationales par le biais de la banque mondiale et ceci afin de pouvoir légitimer ses interventions dans la libéralisation des pays placés sous ajustements structurels et qui ne procurait que des résultats très mitigés.

Vers la fin des années 1990, la gouvernance apparaît comme un nouveau paradigme qui soutient qu'il est important de définir un ensemble de valeurs universelles qui inspirerait les bonnes pratiques tant au monde des affaires qu'aux gouvernements et aux organisations chargées de la régulation de la mondialisation.

Il est important de noter qu'il n'existe pas de définition agréée au niveau international de la gouvernance. Néanmoins en s'inspirant des travaux réalisés par les experts de la banque mondiale, on peut retenir la définition suivante de la gouvernance<sup>1</sup> :

La gouvernance peut être définie comme les procédés et institutions par lesquels le pouvoir s'exerce dans un pays, elle comprend :

- (1) Les procédés par lesquels les titulaires du pouvoir sont choisis, tenus responsables, contrôlés et remplacés ;
- (2) La capacité du gouvernement à gérer efficacement les ressources et à formuler, appliquer et faire respecter des politiques et régulation de qualité ; et
- (3) Le respect des citoyens et de l'Etat envers les institutions régissant les interactions économiques et sociales intervenant entre eux.

Depuis le début des années 2000, la gouvernance d'entreprise « corporate governance » a connu son renouveau avec les faillites du groupe d'énergie Enron aux Etats-Unis, Parmalat en Italie, Vivendi en France.

## **2- Définition de la gouvernance d'entreprise :**

Il existe plusieurs définitions de la gouvernance d'entreprise et chacune d'elle pose le problème de la gouvernance de façon différente, mais dans le cadre de notre travail nous retenons les définitions de Gérard Charreaux et de Pierre Yves Gomez :

### **2-1- Définition de Gérard Charreaux <sup>2</sup>:**

« Le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernement » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire<sup>3</sup>».

---

<sup>1</sup> World Bank. (1994), " Managing Development- the Governance Dimension", Washington DC, USA.

<sup>2</sup> CHARREAUX, G. (1997), « le gouvernement des entreprises : corporate governance théories et faits », Paris, Economica, P1.

**2-2- Définition de Pierre Yves Gomez<sup>4</sup> :**

« Ensemble des institutions, règles et pratiques délimitant les pouvoirs de ceux qui orientent les entreprises. Problématiques du concept : légitimité et droit du dirigeant d'orienter les entreprises. Trois composantes : 1) les institutions (code du commerce, lois), organes de contrôle des dirigeants. 2) Les règles que les entreprises se fixent elles-mêmes. 3) Les pratiques d'exercice du pouvoir».

**3- Emergence et évolution de la gouvernance d'entreprise :****3-1- La gouvernance d'entreprise des origines anciennes :**

Dans son ouvrage sur la gouvernance d'entreprise, Roland Pérez explique que la notion de gouvernance d'entreprise est indissociable du concept d'entreprise et repose sur la problématique de la dissociation entre les détenteurs de droits de propriété et les directeurs et l'histoire économique ne manque pas d'exemples illustrant de telles situations.

La gouvernance d'entreprise a des origines anciennes, le commerce lointain qu'il soit terrestre (les caravanes) ou maritime (les navires) constitue le domaine par excellence de cette dissociation et ceci parce que le responsable de l'expédition n'était en général ni propriétaire de la marchandise ni parfois du vecteur utilisé pour son transport (la caravane ou le navire).

- Le droit caravanier est resté la plupart du temps, coutumier et non écrit mais aborde les problèmes de responsabilité et par là la gouvernance.
- Le droit commercial maritime a été progressivement élaboré au cours des siècles et est très explicite sur les questions de gouvernance.

Même si le commerce lointain des marchandises aborde les questions de gouvernance d'entreprise, celles-ci ne trouveront des réponses qu'avec l'apparition des bourses, du crédit et des sociétés de capitaux. En effet, la renaissance a marqué l'importance des grands ports italiens (Venise, Gênes) dans une économie- monde très méditerranéenne. Les grandes découvertes ont permis aux ports de l'Europe du Nord (Amsterdam puis Londres) d'affirmer à leur tour leur suprématie avec la mise en place d'institutions nouvelles comme la Compagnie des Indes (une compagnie anglaise des marchands trafiquant aux indes

---

<sup>3</sup>Le pouvoir discrétionnaire est une forme de pouvoir qui se caractérise par l'absence de nécessité de rendre compte des décisions prises : la légitimité du dirigeant est suffisante pour assurer celle de ses décisions. C'est l'espace du pouvoir absolu et du secret. A contrario, plus celui qui exerce le pouvoir doit motiver ses décisions dans un cadre institué et peut donc être contrarié dans ses choix, plus le pouvoir discrétionnaire est affaibli.

<sup>4</sup> Interview de Pierre Yves Gomez par la Web TV du management et droit des entreprises sur la définition du gouvernement d'entreprise ([www.tvdma.org](http://www.tvdma.org)).

occidentales) et plus que jamais, la dissociation entre les apporteurs de capitaux et les responsables en charge des opérations sur le terrain était marqué faisant de la gouvernance d'entreprise (GE) une question majeure de cette époque.

Le second courant fondateur des pratiques de GE est la GE agricole et les propriétaires fonciers et est au moins aussi enraciné dans l'histoire que le précédent. Ce courant a pris des formes diverses selon la conception relative à la terre et à son appropriation, on retrouve les principes de la GE dans la situation classique des relations entre les propriétaires fonciers d'une part, leurs fermiers, intendants, régisseurs et autres agents locaux d'autre part.

Ces relations ont fait l'objet de beaucoup de règlements et lois et les difficultés de leur mise en œuvre et les conflits inévitables ont permis de donner lieu à une abondante jurisprudence qui fait de la GE agricole la source la plus nourrie des pratiques traditionnelles de GE.

Aussi, les révolutions industrielles successives de la fin du XVIIIème et du XIXème siècle ont constitué un facteur majeur pour le développement du capitalisme occidental et lui ont donné progressivement les traits qui le caractérisent encore aujourd'hui. Les besoins en capitaux pour faire face aux investisseurs industriels se sont révélés immenses et ont pu être satisfaits par la généralisation de ces instruments institutionnels déjà expérimentés au temps du capitalisme marchand : les banques, les sociétés des capitaux, les bourses des valeurs. Ces instruments portent en eux les éléments de cette dissociation entre détenteurs de droits patrimoniaux et responsables managériaux, situation constituant le fondement de GE.

### **3-2- *De la firme capitaliste à la firme managériale :***

Au début du XIXème siècle, l'entreprise avait pour finalité la transformation optimale des facteurs de production (inputs) en une certaine quantité de produits (outputs). La firme se présentait comme une boîte noire, c'est-à-dire une fonction de production visant à transformer des flux d'entrée (matières premières, capital, travail) en flux de sortie (services, produits finis).

Cette situation est justifiée par l'état de l'environnement de l'époque, qui était peu concurrentiel et stable et où l'information est parfaite et sans cout. Le manager de cette entreprise, dite classique, avait pour mission d'organiser, de fixer les objectifs, de contrôler les résultats et de mesurer les écarts, il est aussi propriétaire, soit de façon directe ou parce qu'il appartient à la famille fondatrice. Le manager se présente donc comme l'homme-

orchestre conduisant les affaires de la société vers une constellation d'intérêts et cherchant à maximiser la création de valeur économique.

A la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, le développement des affaires, la mutation de l'environnement et l'avancée technologique ont instaurée de nouvelles règles d'organisation et de gestion. Dès lors, il a fallu restructurer de façon optimale la production en vue d'accroître la rentabilité et pour s'adapter à l'évolution technologique. L'unicité du manager propriétaire va être remise en cause avec le développement du capitalisme industriel et la complexité croissante de l'environnement.

L'entreprise doit recourir à l'instauration des techniques de production en grandes séries dans le but de réduire les couts et de maximiser les débouchés afin de se différencier des concurrents. L'accroissement de la taille de l'entreprise suite à l'évolution des affaires et le recours des entrepreneurs au financement extérieur, pour se payer de nouvelles structures de production, entraîneront la disparition progressive de la firme capitaliste pure au profit de la firme managériale, caractérisée par la séparation entre la propriété et le management.

Dans le même cadre de réflexion A. Berle et G. Means<sup>5</sup> ont étudié ce phénomène en 1929 aux Etats Unis, considérant la composition du capital des 200 plus grandes firmes américaines, ils conclurent à l'existence de 6 grands types de contrôle :

- **Le contrôle absolu** : il apparaît lorsqu'une personne ou un petit groupe détient plus de 80% du capital d'une firme.
- **Le contrôle majoritaire** : il caractérise le cas où l'actionnaire détient entre 50% et 80% du capital.
- **Le contrôle minoritaire** : il caractérise le cas où l'actionnaire principal détient entre 20% et 50% du capital.
- **Le contrôle légal** : il apparaît lorsque des actionnaires ne détiennent pas la majorité du capital mais parviennent toutefois à exercer le rôle effectif grâce en particulier à des cascades de participation ou à des holdings.
- **Le contrôle conjoint** : il caractérise le cas où l'actionnaire principal possède entre 5 et 10% du capital.

---

<sup>5</sup> BERLE, A.A and MEANS, G.C. (1932), « The Modern Corporation and Private Property », New York, McMillan.

- **Le contrôle managérial** : il caractérise la situation où aucun actionnaire ne possède plus de 5% du capital. Cette forte dispersion des actions peut alors permettre à des managers, pourtant non propriétaires, d'exercer le pouvoir effectif.

Ces deux auteurs ont signalé dans leur célèbre ouvrage *The Modern Corporation and Private Property*, l'autonomie croissante des managers par rapport aux propriétaires, c'est selon eux, l'origine des problèmes rencontrés par les actionnaires, incapables de connaître l'état réel de la situation financière de l'entreprise.

### **3-3- La firme managériale :**

La firme managériale est caractérisée par la dichotomie entre la propriété et le management, en effet, J.K. Galbraith<sup>6</sup> note que la répartition du capital des entreprises entre un grand nombre d'actionnaires, dont chacun ne possède qu'une faible part du capital, entraîne un renforcement du pouvoir des managers, ce qui est susceptible d'entraîner une divergence d'intérêts, entre les actionnaires et les managers dans un premier lieu, et avec les autres stakeholders dans un deuxième lieu.

La firme managériale est composée de plusieurs stakeholders qu'on appelle aussi ayants droits, parties prenantes ou requérants, il s'agit de tous les agents dont le bien être est affecté par les actions engagées par la firme<sup>7</sup>.

D'autres définitions existent. Pour R. Freeman & D. Reed (1983) qui ont initialement développé cette notion, ce sont tous les groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister. J. Pasquero (1989), utilisant le concept de requérant, estime qu'il s'agit des partenaires socio-économiques de l'entreprise dont l'objectif est de peser sur elle pour faire valoir ce qu'ils définissent comme étant leurs droit.

On définira les stakeholders comme tous ceux qui ont un bénéfice direct ou indirect à ce que l'entreprise fonctionne normalement et crée de la valeur<sup>8</sup>.

Parmi les stakeholders, on distingue principalement, les actionnaires, le dirigeant, les salariés, les clients et la collectivité ; et dans le cadre d'une vision plus élargie, on intègre aussi les fournisseurs, les créancier, bailleurs de fonds, les syndicats, l'Etat... La firme managériale devient d'autre part un lieu de conflit pour la création et la répartition de la valeur créée entre

---

<sup>6</sup> GALBRAITH, J.K. (1974), « Le Nouvel Etat Industriel », Paris, nrf, éditions Gallimard, 2<sup>ème</sup> Edition.

<sup>7</sup> MAATI, J. (1999), « Le gouvernement d'entreprise », Bruxelles, De Boeck Université.

<sup>8</sup> FRIOUI, M. (2001), « Cours de Politique Générale », DEA Management, FSEG Tunis.

## Chapitre (1) : Le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

les stakeholders, puisque ces derniers disposent d'intérêts plus ou moins divergents voire contradictoires. La question est comment rallier les intérêts et trouver un terrain d'entente, d'où l'intérêt de la gouvernance d'entreprise.

### **3-3-1- Les conflits d'intérêts entre les stakeholders :**

Chaque acteur de la communauté des stakeholders de l'entreprise dispose d'une fonction de préférence propre, composée à la fois d'un intérêt particulier et d'un intérêt partagé<sup>9</sup>. L'intérêt particulier est un intérêt spécifique à son propriétaire. L'intérêt partagé est un intérêt non spécifique, partagé avec l'entreprise et le reste des stakeholders et nécessaire à chacun pour maximiser sa fonction de préférence.

**Actionnaire** : l'actionnaire cherche à maximiser les dividendes à court terme et les plus-values sur ses titres à long terme.

<b>Intérêt personnel</b>	<b>Intérêt partagé</b>
§ Dividende élevé	§ Notoriété et rayonnement de l'entreprise
§ Plus-value à long terme sur investissement	§ Renforcement de la position de l'entreprise sur le marché.
§ Accroissement de pouvoir	

**Dirigeant** : le dirigeant cherche à maximiser ses attributions matérielles c'est à dire sa rémunération, il cherche aussi le pouvoir au sein de l'entreprise

<b>Intérêt personnel</b>	<b>Intérêt partagé</b>
§ Maximum de rémunération	§ Pérennité et viabilité de l'entreprise
§ Evolution de carrière	§ Rentabilité et croissance
§ Réseau relationnel	§ Rayonnement
§ Maximum de pouvoir	

<sup>9</sup> FRIQUI, M, Op cit.

## Chapitre (1) : Le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

**Salariés ou Personnels** : ils cherchent à maximiser le revenu, une évolution positive de la carrière ainsi que la sécurité de l'emploi.

<b>Intérêt personnel</b>	<b>Intérêt partagé</b>
§ Salaire attrayant	§ Bon climat de travail
§ Perspective de carrière	§ Notoriété et image de marque de l'entreprise
§ Sécurité de l'emploi	

**Clients ou consommateurs** : ils cherchent des produits de qualité à un bon prix, la continuité du service de vente ainsi que des conditions de paiements avantageuses.

<b>Intérêt personnel</b>	<b>Intérêt partagé</b>
§ Bon rapport qualité / prix	§ Performance de l'entreprise
§ Minimum de délais	§ Notoriété et image de marque
§ Continuité de l'approvisionnement	
§ Conditions avantageuses de paiement	

**Collectivité et société en général** : elle cherche à améliorer la qualité de la vie à assurer la sécurité des transactions et la continuité des services de l'entreprise.

<b>Intérêt personnel</b>	<b>Intérêt partagé</b>
§ Responsabilité publique de l'entreprise	§ Notoriété et rayonnement de l'entreprise
§ Concrétisation de l'échelle de valeur de la société (modèle de la société projetée)	§ Performance de l'entreprise.
§ Bien être et cohésion sociale	

Les fonctions de préférences reflètent les intérêts des parties prenantes et ils sont à l'origine des conflits et par conséquent de la gouvernance. La gouvernance d'entreprise repose sur l'idée selon laquelle il est indispensable, afin de maximiser la création de valeur, de mettre en

place des systèmes susceptibles de résoudre les conflits non prévus dans les contrats initiaux passés entre les stakeholders. En outre, un système de gouvernance efficace et performant doit être capable de prévenir certains conflits en favorisant la recherche du consensus voire le compromis, par la communication, les concertations et les concessions réciproques.

La matrice figurant dans le tableau ci-dessous, permet d'appréhender non seulement les conflits, mais aussi les possibilités d'éventuelles convergences d'intérêts sur le plan cognitif et/ou contractuel comme celles qui concernent les dirigeants adjoints du dirigeant ou les actionnaires et les clients dont les intérêts peuvent converger lorsque la valeur perçue par une partie prenante contribue à augmenter la rentabilité dont bénéficie l'autre partie.

Cette approche soulève la question du rôle joué par la gouvernance dans la réduction potentielle du conflit cognitif entre dirigeant et administrateur notamment.

**Tableau N° 1 : Matrice des conflits potentiels entre les stakeholders<sup>10</sup>**

	<b>Dirigeants</b>	<b>Actionnaires</b>	<b>Clients</b>	<b>Fournisseurs</b>	<b>Environnement</b>
<b>Dirigeants</b>	Conflits cognitifs entre dirigeants généraux - Intermédiaires Inférieurs Opportunité / choix d'investissement	Type d'investissement, Politique de financement Conflits contractuels et cognitifs	Qualité globale Coût Conflits contractuels et cognitifs	Coût, Qualité industrielle Conflits contractuels et cognitifs	Engagement éthique, pollution, développement local... Conflits cognitifs
<b>Actionnaires</b>	-	Conflits cognitifs : Minoritaires / majoritaires, Individuels / collectifs Dividende, choix d'investissement, prix de cession	Conflits indirects en fonction des arbitrages opérés entre rentabilité et qualité des produits	Conflits contractuels et cognitifs Coûts	Rentabilité Engagement éthique, pollution, développement local... Conflits cognitifs
<b>Clients</b>	-	-	Conflits cognitifs Comportement du consommateur	Conflits cognitifs sur produit, matière première	Engagement éthique, pollution, développement local... Conflits

<sup>10</sup> Ce tableau est extrait de : CHATELIN, C et TREBUCQ, S. (2003), « Du processus d'élaboration d'un cadre conceptuel en gouvernance d'entreprise », Working Paper, FARGO/LATEC, Université de Bourgogne.

			et critères de choix		cognitifs
<b>Fournisseurs</b>	-	-	-	Conflits cognitifs sur produit / organisation	Engagement éthique, pollution, développement local... Conflits cognitifs
<b>Environnement</b>	-	-	-	-	Conflits cognitifs entre groupes d'intérêts

**4- Les principales théories de la gouvernance d'entreprise :**

L'étude de la gouvernance d'entreprise relève de champs disciplinaires multiples, dans ce travail on retiendra un cadre théorique économique-financier. Le fondement commun aux différentes théories économique-financières de la gouvernance d'entreprise se situe dans le principe d'efficacité, c'est-à-dire l'efficacité des nombreux systèmes de contrôle qui interviendraient pour contraindre les dirigeants à gérer conformément aux intérêts des actionnaires en particulier et toutes les parties prenantes en général, ainsi que la maximisation de la richesse créée pour l'ensemble des parties prenantes (stakeholders).

Il n'existe pas de théorie pionnière de la gouvernance, cette dernière est la résultante de plusieurs constructions théoriques. Ces courants appartiennent au même paradigme mais proposent des explications différentes de l'efficacité des organisations et de leur existence. Le premier courant est d'origine contractuelle, c'est le modèle dominant qui fonde l'orthodoxie de l'essentiel des pratiques de la gouvernance d'entreprise moderne et le second est d'origine cognitive. Mais avant d'étudier ces modèles il est nécessaire de rappeler les prémices de ces théories.

**4-1- La forme canonique de la firme :**

Les pères fondateurs de l'économie politique Adam Smith et Jean Baptiste Say ont conceptualisé une représentation de la firme fort éloignée des théories actuelles ; en ne traitant pas la firme comme une organisation, mais en considérant uniquement l'entrepreneur comme agent actif dont l'activité crée la firme. Cet agent vend un produit sur son marché et pour produire cette marchandise, achète des moyens de production sur le marché.

## Chapitre (1) : Le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

L'entrepreneur est à la fois le chef d'entreprise et l'entreprise elle-même, le concept des parties prenantes n'existait pas. Les questions de gouvernance d'entreprise sont réduites.

Cependant, dès cette époque, se pose des cas pour lesquels la responsabilité des opérations devrait être déléguée à des opérateurs distincts des propriétaires.

Et déjà les pères de l'économie politique exprimaient leurs réticences, Adam Smith se méfiait des directeurs et disait :

*« Les directeurs de ces sortes de compagnies étant régisseurs de l'argent d'autrui plutôt que de leur argent, on ne peut guère s'attendre à ce qu'ils y apportent cette vigilance exacte et soucieuse que des associés apportent souvent dans le maniement de leurs fonds » (Source : A. Smith (1776), P40)<sup>11</sup>.*

Cette phrase sera souvent citée par Berle et Means (1932), et on verra par la suite que les prémisses de la théorie de l'agence sont contenues dans cette observation.

### **4-2- Les prémices des théories de la gouvernance (les précurseurs Berle et Means) :**

Au milieu du XIXème siècle en Europe comme aux Etats Unis, le développement de la grande industrie, rendu possible par la création de sociétés faisant appel à l'épargne publique, a amené une séparation de plus en plus marquée entre les dirigeants de ces grandes unités et un actionnariat dispersé.

L'importance de cette dissociation a été révélée par l'ouvrage d'Adolfe Berle (un juriste) et Gardiner Means (un économiste) intitulé « The Modern Corporation and Private Property » en 1932.

Ce sont ces deux auteurs qui ont jeté les bases de l'approche théorique dominante en matière de gouvernance d'entreprise. Leur étude se fonde sur une investigation statistique qui conduit les auteurs à la conclusion d'une concentration croissante du pouvoir économique aux Etats Unis au sein de quelques très grandes entreprises (les grandes sociétés par actions), ces entreprises se distinguent par leur grande taille et un actionnariat très dispersé et l'entreprise emblématique citée par Berle et Means à plusieurs reprises est AT&T le géant historique américain des télécommunications et dont aucun des actionnaires ne détient à l'époque plus de 1% du capital.

---

<sup>11</sup> SMITH, A. (1776), « Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations », Paris, Gallimard.

Pour Berle et Means, l'un des effets de la forte dispersion de l'actionnariat réside dans un changement de la nature même de propriété.

En effet, avec la forte dispersion de l'actionnariat, aucun des actionnaires ne rassemble une partie significative des droits de vote, ainsi, les actionnaires perdent le pouvoir de contrôle que le droit leur confère en principe en vertu de leur statut de propriétaire. De ce fait, l'actionnariat devient passif, ce qui implique que la valeur de leurs parts dépend de forces qui échappent à leur influence notamment les dirigeants et les autres actionnaires agissant en Bourse et déterminant de cette façon le cours du titre, car la forte dispersion de la propriété coïncide en effet avec le développement du marché financier.

Même si l'importance de la dissociation a été révélée par Berle et Means ce sont des auteurs comme William. J. Baumol (1959), Edith. T. Penrose (1964), Robin Marris (1964) et Oliver Williamson (dans ses travaux (1964)) qui ont conceptualisé la question et tenté de construire « une théorie managériale de la firme » (Marchesnay, 1969).

Pour ces auteurs, l'entreprise tend à devenir une entité spécifique distincte de ses propriétaires. Par-là, les questions de gouvernance d'entreprise prennent toute leur importance, les dirigeants de l'entreprise peuvent développer une stratégie dont les objectifs ne s'identifient pas ou en partie seulement avec ceux des actionnaires. Ces derniers tendent à devenir des fournisseurs parmi d'autres, des ressources de la firme, voire des contraintes plus ou moins rigides dont il faut tenir compte. Le modèle proposé par Robin Marris (1964) illustre bien cette conception<sup>12</sup>

En effet, dans son essai de théorisation du capitalisme managérial, Robin Marris s'intéresse aux motivations des dirigeants des grandes sociétés et à leurs relations avec les actionnaires, il formalise leur fonction objectif par une fonction d'utilité lexicographique dont l'expression simplifiée est du type  $U = U(v, g)$  dans laquelle :

v représente le taux d'évaluation des actions par le marché financier (qui correspond au ratio Q de Tobin) ;

g représente le taux de croissance de la firme exprimé par le chiffre d'affaires par exemple

---

<sup>12</sup> PEREZ, R. (2003), « La Gouvernance de l'Entreprise », Paris, Editions La Découverte.

Pour Marris, les dirigeants tendent de relever la valeur de l'action de la firme et quand celle-ci atteint une valeur satisfaisante se tourne vers leur objectif premier c'est-à-dire la croissance de la firme qu'ils dirigent. (Source : R. Marris (1964))<sup>13</sup>.

Bien que les analyses de Baumol, Marris, Williamson...etc. soient à l'origine d'une majeure partie des idées qui fondent le cadre d'analyse actuel concernant la gouvernance d'entreprise.

#### **4-3- Les théories contractuelles de la gouvernance d'entreprise :**

Le modèle contractuel est le modèle libéral standard dominant qui fonde l'orthodoxie de l'essentiel des pratiques de la gouvernance d'entreprise moderne. Ce modèle s'est constitué dans une logique forte, selon le principe central suivant : les relations des individus dans l'entreprise sont repérables par les contrats passés entre eux, l'entreprise est alors un nœud de contrats. Le contrat est placé au centre de toutes les relations entre les individus, comme moyen de réaliser le lien social et économique.<sup>14</sup>

Le but du modèle contractualiste de l'entreprise est de montrer que sans remettre en cause en cause les hypothèses élémentaires libérales (autonomie, rationalité, information des individus, le marché comme espace de coordination et de régulation socialement optimal), il est concevable de comprendre l'existence, le développement et l'efficacité relative de systèmes de régulations autres que le marché au premier au rang desquels les entreprises.

Afin de construire ce modèle trois théories ont été développées : la théorie des droits de propriété, la théorie de l'agence, la théorie des coûts de transaction, le point commun de ces théories est la notion de *contrat*, en effet, cette notion permet de résoudre le paradoxe de la firme dans le cadre libéral, en représentant l'entreprise comme *un nœud de contrats* (Gomez, 1996).

Ces trois théories se renvoient les unes aux autres pour constituer, un modèle cohérent donnant sa légitimité au gouvernement des hommes dans la firme (Gomez, 1996).

Le modèle contractualiste distingue deux approches, l'une actionnariale qui ne considère que les relations actionnaires/dirigeants, et l'approche partenariale qui prend en compte l'ensemble des parties prenantes.

---

<sup>13</sup> PEREZ, R, Op cit

<sup>14</sup> GOMEZ, P.Y. (1996), « Le gouvernement de l'entreprise », Paris, Inter Editions.

Avant d'étudier ces deux approches, il convient tout d'abord de faire un rappel des trois théories constituant la base du modèle contractualiste. On étudiera aussi la théorie de l'enracinement des dirigeants, une théorie qui nous permettra de comprendre les comportements des dirigeants dans l'entreprise.

#### **4-3-1- La théorie des droits de propriété :**

La question de propriété a été l'objet de controverse depuis le 19<sup>ème</sup> siècle, elle a pris la forme d'un affrontement entre le courant de l'économie libérale et le courant socialiste (Marx, Engels, Proudhon) prônant une réappropriation collective des moyen de production, et en réaction à cette pression, une théorie a été élaboré qui fait de la propriété privée le garant de l'efficacité économique.

Cette théorie est le fondement de toute l'approche de la gouvernance des entreprises capitalistes.

Cette théorie n'a été formulée qu' à partir des années 1960 dans la mouvance de Ronald Coase , durant cette décennie vont apparaitre les articles et les ouvrages pionniers notamment celui de R. Coase (1960) sur le cout social, ainsi que Armen Alchian (1959, 1961, 1965), Harold Demsetz (1966, 1967), Henri Manne (1965), Steven Cheung (1969), Erik Furubotn et Svetozar Pejovich (1972, 1974), A. Alchian et H. Demsetz (1972) et Louis De Alessi (1983)

Ces auteurs en sont les représentants les plus connus. D'origines diverses (économistes, juristes) ils vont contribuer dans la ligne du *Journal of Law and Economics* à développer une analyse pluridisciplinaire des droits de propriété.

Mais avant d'aller plus loin dans l'étude de cette théorie il convient d'abord de définir le droit de propriété ;

Le droit de propriété est défini par H. Demsetz en 1967 « comme un moyen permettant aux individus de savoir ce qu'ils peuvent raisonnablement espérer dans leurs rapports avec les autres membres de la communauté. Ces anticipations se matérialisent par des lois, coutumes et mœurs d'une société ».

S. Pejovich (1969) et E. Furubotn et S. Pejovich (1972)<sup>15</sup> en donne une définition qui est centrée sur l'usage du droit de propriété : « les droits de propriété ne sont pas des relations entre l'homme et les choses, mais des relations codifiées et qui ont rapport à l'usage des choses ».

Pour définir plus précisément les droits de propriété, on doit mettre l'accent sur deux dimensions, le droit au rendement résiduel et le droit de contrôle. En effet, détenir le droit de propriété sur un actif, c'est détenir le droit au rendement résiduel résultant de la production ou, en d'autres termes, bénéficier du profit. Celui qui a droit à ce rendement est, dans le cas de l'analyse de la firme, le propriétaire de l'entreprise. Mais, il existe aussi le droit au contrôle résiduel, c'est-à-dire le droit de prendre toutes les décisions concernant l'utilisation de l'actif avec pour seule limite les spécifications légales ou contractuelles.

Sur une base juridique, on peut dire que les droits de propriété se définissent à partir de trois attributs :

- Le droit d'utiliser cet actif (*usus*) ;
- le droit d'en tirer un revenu (*fructus*) ;
- le droit de le céder de manière définitive à un tiers (*abusus*).

Et pour qu'un droit de propriété soit efficace, il doit remplir deux conditions, d'une part être *exclusif*, d'autre part être *transférable*. Comme le précisent Furubotn et Pejovich, détenir un droit sur un bien, c'est pouvoir l'utiliser, en changer la forme, la substance, en transférer tous les droits par la vente ou une partie seulement par la location.

La théorie des droits de propriété se fonde sur une idée relativement simple : l'existence de droits de propriété bien déterminés est une condition essentielle de l'initiative individuelle : la maximisation de chaque utilité individuelle doit entraîner un accroissement de l'efficacité collective et les différents modes d'incitation sont influencés par les structures de droits de propriété (Furubotn et Pejovich 1974).

---

<sup>15</sup> FURUBOTN, E.G, PEJOVIH, S. (1972), "Property Rights & Economic Theory", Journal of Economic Literature, 10, Décembre 1972, P 1137-1162.

La théorie des droits de propriété repose sur les hypothèses suivantes :

Au départ de la théorie, il y a considération que tout échange entre agents, que toute relation de quelque nature qu'elle soit peut être considérée comme un échange de droits de propriété sur les objets (Coriat et Weinstein 1995)<sup>16</sup>

- Les individus sont des agents néoclassiques jouissant d'une rationalité parfaite. Ils maximisent donc une fonction d'utilité sous les contraintes imposées par le système économique dans lequel ils évoluent et les droits de propriété qui les régissent. Cette fonction d'utilité peut intégrer d'autres éléments que la maximisation des revenus monétaires, par exemple, la sécurité ou les conditions de travail.
- Les préférences des agents sont révélées par un comportement sur le marché.
- L'analyse met en avant deux écarts par rapport au modèle de la concurrence pure et parfaite :
  - Il existe d'importantes asymétries d'information.
  - Il existe des coûts de transaction non négligeables.

Cette théorie est un point de rupture essentiel par rapport à l'analyse néoclassique. L'entreprise n'est plus considérée comme une unité indivisible, mais comme un nœud de contrats entre individus poursuivant leur intérêt propre, qui n'est pas nécessairement celui de l'entreprise dans son ensemble. La nécessité de les inciter à agir dans l'intérêt de l'entreprise explique ainsi les modalités d'organisation de l'entreprise, à commencer par l'allocation des droits de propriété.

Le principe de cette théorie est qu'une organisation reposant sur des droits de propriété exclusifs et transférables a une efficacité sociale plus grande qu'une organisation dans laquelle la propriété est assortie de caractéristiques moins accentuées (Couret 1992a). Alors selon ce principe d'efficacité, l'entreprise privée est la meilleure forme d'organisation.

En effet, cette théorie s'est constituée lorsque la nécessité de s'interroger sur l'effet des formes de propriété sur le fonctionnement de l'économie s'est manifestée. Elle s'est construite notamment pour montrer la supériorité des systèmes de propriété privée sur toutes les formes de propriété collective.

---

<sup>16</sup> CORIAT, B. WEINSTEIN, O, (1995), « *Les nouvelles théories de l'entreprise* », Paris, Livre de Poche Références.

Cinq formes de propriété sont distinguées et qui dépendent des attributs associés au droit, ces formes émergent des travaux pionniers de (Demsetz 1967, Pejovich 1971)

- La propriété privée : tous les attributs attachés au droit de propriété sont remplis, on retrouve les caractéristiques de transférabilité et d'exclusivité du droit de propriété.
- La propriété privée atténuée : il y a un degré plus ou moins important de restrictions quant aux droits de propriété. Il y a une séparation : l'usus est à l'employé et le fructus revient au propriétaire.
- La propriété collective atténuée : elle se caractérise par le fait que plusieurs personnes peuvent utiliser le bien, mais qu'ils peuvent transmettre le droit qu'ils possèdent sur ce bien à d'autres personnes.
- La propriété publique : le droit de propriété est conservé par le propriétaire c'est-à-dire l'Etat, il y a uniquement un droit d'usage d'un actif (usus) qui appartient à l'Etat mais aucun des droits découlant de l'exclusivité (pas de droit d'appropriation des revenus et pas de droit d'en changer la destination).
- La propriété communale : le droit de propriété est exercé par tous les membres de la communauté, la communauté empêche l'Etat ou tout individu d'interférer avec l'exercice de ces droits (Demsetz 1967). Il y a donc un droit d'usage partagé entre les membres de la communauté.

Ainsi, la théorie des droits de propriété, va quasiment dès l'origine, tirer les conséquences des différents schémas de droit de propriété, quant aux formes d'entreprise et aux comportements des dirigeants.

Dès lors que sont posées les principaux caractères des droits de propriété, la nature de l'entreprise et de son organisation peuvent être appréhendée. Ainsi, plusieurs types d'entreprises peuvent être envisagées (Alchian et Demsetz 1972<sup>17</sup>, Furubotn et Pejovich 1972) :

- L'entreprise privée (l'entreprise capitaliste classique) :

Armen Alchian et Harold Demsetz présentent la firme capitaliste classique comme une forme d'organisation efficace de la production en équipe.

Dans ce type de firme, les droits de propriété décrits précédemment sont regroupés entre les mains d'un même personnage central : l'entrepreneur ou le propriétaire. Le propriétaire-

---

<sup>17</sup> ALCHIAN, A.A. DEMSETZ, H. (1972), "Production, Information costs & Economic organization", The American Economic Review, Vol 62, N° 5, Décembre 1972, P 777-795.

## **Chapitre (1) : Le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise**

entrepreneur exerce tout son pouvoir au sein de sa firme et il gère lui-même l'entreprise qu'il a fondée. De ce fait la séparation entre les fonctions de décision et les fonctions de propriété n'existe pas. Ce qui devrait conférer à l'entreprise capitaliste une plus grande efficacité selon les économistes néo- classiques qui ont globalement idéalisé ce modèle de firme.

- L'entreprise managériale :

L'exemple type est celui de la grande société anonyme, on est dans l'hypothèse dans laquelle les droits de propriété sont assez faible et ont une efficacité a priori restreinte.

Dans la firme managériale, il y a une séparation entre dirigeants et actionnaires, le capital est dilué entre un grand nombre de petits actionnaires, ainsi, dans la firme managériale, il y a une dégénérescence du modèle de l'organisation néoclassique. Selon la théorie néoclassique, la décomposition du droit de propriété entre les mains de plusieurs personnes a pour effet de réduire l'efficacité de la firme. En effet, seul un manager qui est aussi un propriétaire peut avoir intérêt à réduire le gaspillage, et améliorer ses efforts au sein de son entreprise.

Dans cette hypothèse, les dirigeants bénéficient d'une indépendance plus large et le contrôle des actionnaires est amoindri. Ainsi, le courant traditionnel de la théorie des droits de propriété, tel qu'on le trouve exposé notamment par Furubotn et Pejovich(1972), estime que la divergence d'objectifs entre le dirigeant qui maximise sa fonction d'utilité et les actionnaires qui recherchent la maximisation de leur richesse, implique une atténuation des droits de propriété dans les firmes managériales. Les firmes managériales dont le capital est dispersé et où les dirigeants possèdent le plus de pouvoir discrétionnaire, seraient moins performantes.

- L'entreprise coopérative :

Elle se distingue fondamentalement des modèles précédents par le détenteur du droit de propriété qui est ici collectif, sans appartenir obligatoirement à l'Etat, les limitations sur les attributs de ce droit portent essentiellement sur sa non cessibilité (abusus), par contre, le fructus peut bénéficier aux employés. Il peut s'agir d'une entreprise possédée par ses employés.

Ce type d'entreprise pourrait être considérée comme idéale puisqu'elle à chaque employé de bénéficier des fruits de son effort. Mais en appliquant le principe de l'efficacité, chacun cherchera à maximiser son profit propre, et aura tendance à surexploiter le bien commun, faute de droits clairement répartis puisque la propriété de la coopérative est collective, aucun

marché ne peut réguler le phénomène. Cette attitude opportuniste aura tendance à se généraliser. Au total, l'entreprise ne sera pas gérée de manière à durer, mais sera une source d'exploitation privée pour chacun de ses membres. Pour qu'à la fin chacun pâtira de la recherche individuelle au profit fondée sur une propriété collective<sup>18</sup>.

- L'entreprise publique :

Ce type d'entreprise est l'antithèse du modèle de l'entreprise capitaliste, il est caractérisé par la non-cessibilité d'un droit collectif de propriété. Alors on est dans un cas où il n'existe pas de droits négociables sur les actifs.

L'Etat est propriétaire et supporte les pertes et les profits.

La conclusion est que les pratiques discrétionnaires des dirigeants auront tendance à être plus importants que dans une entreprise privée, parce qu'il n'y a pas de véritable contrôle de l'actionnaire (l'Etat), il n'y a pas de menace de prise de contrôle de l'entreprise comme dans le secteur privé et les mécanismes incitatifs classiques des dirigeants ne peuvent être mis en place.

Les dirigeants auront tendance à poursuivre leurs propres buts car ils ne supportent pas les coûts (comme par ailleurs les bénéfices) de leurs choix, c'est la communauté qui les supporte (Pejovich 1972).

Après l'étude des différents types d'entreprises, il est clair que l'entreprise capitaliste et, avec elle, la propriété privée semblent représenter le cas « pur » dans lequel s'exerce toute la panoplie des attributs de la propriété (Gomez 1996), ainsi, selon la théorie des droits de propriété et partant du principe d'efficacité, le classement est décroissant, depuis l'entreprise capitaliste jusqu'à l'entreprise publique, puisque comme nous l'avons vu la propriété collective donne naissance à des formes d'organisations moins efficaces, parce qu'elles dispersent les différents attributs des droits de propriété, tel est le cas de l'entreprise publique où l'Etat producteur peut être analysé comme une vaste erreur d'allocations des droits. de même dans la firme coopérative, qui peut rémunérer chacun comme s'il était propriétaire mais que l'opportunisme conduit nécessairement à une moindre efficacité. Ainsi, l'entreprise capitaliste est plus efficace que toute forme d'entreprise collective, plus efficace que l'entreprise publique qui a tendance à organiser la minimisation de l'effort au détriment de tous. Plus efficace que l'entreprise coopérative qui ne peut limiter l'opportunisme naturel des

---

<sup>18</sup> GOMEZ, P.Y. (1996), « Le gouvernement de l'entreprise », Paris, Inter Editions, P52.

individus au détriment de tous. En établissant clairement les limites des comportements par les limites de droits de propriété, l'entreprise privée rend chacun maître de l'effort qu'il veut accomplir et tempère les excès des uns par le droit des autres.

Reste le dernier type d'entreprise qui est l'entreprise managériale, elle se distingue de l'entreprise capitaliste parce que l'on y sépare la propriété de l'entreprise et sa gestion. Il est difficile de comprendre l'existence, le développement et l'efficacité de ce type d'entreprise qui devrait être moins efficace que l'entreprise capitaliste, mais il apparaît que les grandes firmes contemporaines sont des firmes managériales et que rares sont celles qui dominent leur marché sans être possédées par des actionnaires et qui n'en sont pas les dirigeants. Coriat et Weinstein font remarquer que cette forme d'entreprise s'avère être « la forme d'organisation la plus efficiente pour exploiter les gains potentiels de la spécialisation à grande échelle et de la surveillance des équipes de grande taille ».

En effet, cette forme d'entreprise exploite la théorie des droits de propriété par le biais qu'il soit possible de partitionner et d'aliéner les droits de manière efficace entre la personne qui prend des risques et celui qui dirige l'équipe de production.

Ainsi, pour comprendre cette meilleure efficacité des entreprises managériales d'autres théories vont apparaître notamment la théorie de l'agence.

#### **4-3-2- La théorie de l'agence :**

Cette théorie s'est manifestée, au milieu des années 1970, par plusieurs contributions majeures, notamment celles de Michael Jensen et William.H.Meckling en 1976 et a évolué avec les travaux de Eugen Fama (1980), Fama, Jensen (1983 a et b), cette théorie repose sur plusieurs courants de recherche :

- Les travaux de l'école de Chicago « finance de marché » notamment Jensen et Fama ;
- L'analyse des organisations d'Alchian et Demsetz (1972) ;
- Le renouveau des droits de propriété avec Furubotn et Pejovich (1972) ;
- Les premiers travaux de l'agence de Ross (1973)

Jensen et Meckling étendent le cadre d'analyse d'Alchian et Demsetz (1972) en introduisant la notion de « Relation d'Agence », cette relation s'établit entre au moins deux parties, dont l'une (le principal) mandate l'autre (l'agent) pour qu'il exécute un travail pour son compte. Ainsi, la relation entre un dirigeant et ses actionnaires constitue typiquement une telle relation d'agence.

En considérant l'ensemble des contrats établis par la firme, cette dernière apparaît alors comme un nœud de contrats, une fiction légale servant de lieu à la réalisation d'un processus complexe d'équilibre entre les objectifs conflictuels d'individus, à l'intérieur d'un cadre de relations contractuelles, ils partent d'une situation initiale où la firme est propriété exclusive de son dirigeant. L'ouverture du capital crée une relation d'agence et des conflits d'intérêts.

Ce modèle explicatif des structures de financement et d'actionnariat est fondé sur les hypothèses d'asymétrie d'information et de conflits d'intérêts entre le dirigeant-proprétaire, les nouveaux actionnaires et les créanciers financiers.

Pour Jensen et Meckling<sup>19</sup> : « il existe une relation d'agence lorsqu'une personne a recours aux services d'une autre personne en vue d'accomplir en son nom une tâche quelconque ».

Dans ce cas, la relation d'agence concernera le principal (l'actionnaire) et son agent (le dirigeant), ce dernier s'étant engagé à servir les intérêts du premier. De ces relations émane la notion de couts d'agence, couts qui résultent du caractère potentiellement opportuniste<sup>20</sup> des acteurs (hasard moral) et l'asymétrie d'information entre les cocontractants (sélection adverse).

- La sélection adverse, c'est une forme ex ante d'opportunisme: l'agent dispose d'informations alors que les principaux ne l'ont pas, il peut les cacher avant de signer le contrat.
- Le hasard moral, c'est une forme ex post d'opportunisme : les principaux ne sont jamais assurés que l'agent mettra tout en œuvre pour exécuter le contrat et ne poursuivra pas des objectifs qui lui sont propres.

Les couts générés par une telle situation constituent les couts d'agence, ils représentent la perte de valeur par rapport à une situation idéale où il n'y aurait pas d'asymétrie d'information et de conflits d'intérêts. Selon les théoriciens de l'agence une organisation est réputée efficace si elle minimise les couts d'agence.

---

<sup>19</sup> JENSEN, M. C, MECKLING, W. H. (1976), "Theory of the firm, Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership structure", Strategic Management Journal, 1976, P305-360.

<sup>20</sup> Le *comportement opportuniste* consiste à rechercher son intérêt personnel en recourant à la ruse et à diverses formes de tricherie, cette attitude ne pouvant être possible qu'en cas d'information imparfaite entre les agents. En effet, l'opportunisme repose sur une révélation incomplète, déformée ou falsifiée de l'information par un agent, notamment sur ses capacités, préférences ou ses intentions, ce qui en somme amène à une situation d'asymétrie d'information. Le cas le plus grave d'opportunisme étant évidemment la manquement à ses engagements.

Pour Jensen et Meckling<sup>21</sup>, les problèmes d'agence engendrent trois types de coûts :

- Les coûts de surveillance (monitoring expenditure) : ce sont les coûts supportés par le principal pour s'assurer que son agent gère conformément à ses intérêts et comprennent les coûts liés à la gestion de l'information, la surveillance, l'incitation à mettre en place pour s'assurer d'une bonne communication de l'information. Puisque, l'ouverture du capital incite l'entrepreneur à accroître ses prélèvements non-pécuniaires et surtout à être moins motivé pour développer la firme. Les actionnaires peuvent réagir contre ce comportement en instaurant des procédures de contrôle (audit, contrôle budgétaire) ou d'incitation (système de rémunération).
- Les coûts de dédouanement (bonding costs) : ces coûts sont supportés par l'agent pour mettre en confiance le principal, parce que le dirigeant peut avoir intérêt à supporter directement les coûts de contrôle liés à des engagements de sa part portant sur des garanties ou des audits volontaires.
- Les coûts résiduels (residual loss) : le décalage entre la réalisation effective de l'agent et ce qu'il aurait été amené à réaliser si cela avait été pour son propre compte, autrement dit le coût d'opportunité<sup>22</sup>. Donc, ce sont les coûts inhérents à la divergence d'intérêt entre le dirigeant et les actionnaires (mauvaises allocations des ressources, choix d'une stratégie).

Au-delà du traditionnel conflit actionnaires/dirigeants, l'analyse de Jensen et Meckling porte également sur la relation d'agence établie avec les créanciers. En effet, le recours à l'endettement permet au dirigeant-proprétaire de se soustraire à la discipline des actionnaires, mais crée une autre relation d'agence avec les créanciers. Ces derniers peuvent se protéger en recourant à des clauses contractuelles ou par la prise de garanties. La procédure de faillite constitue également un mécanisme de contrôle<sup>23</sup>. Jensen et Meckling invoquent également le rôle de la réputation des dirigeants dans la réduction des coûts d'agence et la fonction de contrôle exercée par les analystes financiers.

A la différence de Jensen et Meckling, Eugen Fama (1980) étudie le cas extrême de séparation « propriété/décision » qui est la firme managériale.

---

<sup>21</sup>JENSEN, M. C, MECKLING, W. H. (1976), "Theory of the firm, Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership structure", Strategic Management Journal, 1976, P305-360 .

<sup>22</sup>. CORIAT, B. WEINSTEIN, O, (1995), « *Les nouvelles théories de l'entreprise* », Paris, Livre de Poche Références, P95.

<sup>23</sup>CHARREAUX, G. (1997), « le gouvernement des entreprises : corporate governance théories et faits », Paris, Economica, P1.

Fama conteste la pertinence de la notion de propriété de la firme, n'accepte que la seule propriété des facteurs de production, et consacre l'existence de deux facteurs de production séparés : la capacité managériale apportée par les dirigeants et la capacité à supporter le risque, assumée par les propriétaires, de cette relation s'en suit une relation d'agence et les problèmes traditionnels qui lui sont liés qui naissent des conflits d'intérêts et d'asymétrie d'information, pour E. Fama, le principal mécanisme de contrôle est le marché des dirigeants, compte tenu de l'importance du capital humain dans leur patrimoine, aussi, d'autres mécanismes internes permettent de compléter la discipline assurée par le marché telle que : la hiérarchie, la surveillance mutuelle entre dirigeants et surtout le conseil d'administration dont la tâche principale est de surveiller les principaux dirigeants.

Fama distingue les fonctions de direction et d'assomption du risque, qui sont confondus chez Alchian et Demsetz, de cette distinction on peut dire que le contrôle des décisions des dirigeants ne relève pas exclusivement des actionnaires.

Ainsi, les principaux ingrédients constituant le cadre d'analyse du gouvernement de l'entreprise se trouvent identifiés :

- le dirigeant est au centre du nœud de contrats; il apporte sa capacité managériale et prend les décisions conformément à ses propres objectifs;
- s'il n'est pas propriétaire exclusif et s'il recourt à d'autres apporteurs de capitaux, actionnaires ou créanciers, il n'assume pas l'intégralité des risques et il y a conflit d'intérêt, source de coûts d'agence;
- les différents mécanismes externes et internes ont pour rôle de réduire ces coûts d'agence.

D'après le cadre posé par ces travaux, on peut dire que ce cadre est très restrictif en ne traitant que la relation entre les actionnaires, dirigeants et créanciers financiers. Il convient alors d'étendre l'analyse à l'ensemble des parties impliquées, c'est ce qui a été fait par Oliver Williamson en 1985 à travers la théorie des couts de transaction.

#### **4-3-3- La théorie des couts de transaction :**

Le point de départ de cette théorie est l'article de Ronald Coase paru en 1937 sur la nature de la firme, et dans lequel apparait pour la première fois le concept de cout de transaction mais c'est Williamson qui est considéré comme le fondateur de ce courant théorique.

L'apport de Williamson à la suite de Coase est considérable ; il semble aujourd'hui difficile sinon impossible de parler de firme, de marché ou d'organisation sans référence à la théorie des coûts de transaction. La théorie des coûts de transaction de Williamson propose une variante de ce que l'on peut qualifier de vision contractuelle de la firme : la firme se définit comme un système de contrats, de forme spécifique, entre agents économiques individuels (Williamson (1991), Alchian et Woodward (1988)). Il s'agit fondamentalement *d'une explication de la firme par les défaillances du marché dérivant des imperfections et asymétries d'information.*

Williamson considère, comme Simon, que le réalisme des hypothèses de comportement est essentiel. Il place deux hypothèses de comportement à la base de l'économie des coûts de transaction, relatives à la capacité cognitive des individus pour la première et à leur mode de recherche de l'avantage personnel pour la seconde.

Le principe de rationalité limitée : la rationalité et la recherche de l'efficacité restent le fondement de la compréhension des comportements et des organisations. La limite des capacités et des connaissances individuelles est précisément ce qui justifie l'existence des organisations, marchandes et non marchandes, et en particulier de la firme. Conséquence essentielle de la rationalité limitée : l'incomplétude des contrats est inévitable. Dans les relations qu'ils nouent entre eux, les agents ne peuvent pas prévoir à l'avance l'ensemble des éventualités qui agiront sur les résultats de leur transaction ; le contrat ne peut donc pas définir à l'avance l'ensemble des obligations des partenaires pour les différents états du monde possible. La reprise du principe de rationalité limitée fait que les formes d'organisation influent sur le processus de prise de décision et sur les conditions et donc les coûts de transactions. Cela conduit notamment à donner un sens économique à l'organisation interne de l'entreprise. L'incomplétude des contrats conduit par ailleurs à la possibilité des comportements « opportunistes »<sup>24</sup>.

L'opportunisme : occupe une place centrale dans la reformulation actuelle de l'analyse des comportements individuels qui vise à considérer les hommes « tels qu'ils sont », dans un contexte d'information imparfaite. Un comportement opportuniste consiste à rechercher son intérêt personnel en recourant à la ruse et à diverses formes de tricherie. L'opportunisme repose sur une révélation incomplète, déformée ou falsifiée de l'information par un agent, notamment sur ses capacités, ses préférences ou ses intentions, et donc l'existence

---

<sup>24</sup> CORIAT, B. WEINSTEIN, O. (1995), « *Les nouvelles théories de l'entreprise* », Paris, Livre de Poche Références.

d'asymétries d'information entre les agents (par exemple, sur la qualité d'un produit, ou sur les aléas de sa production) ; il peut aller jusqu'au pur et simple manquement à ses engagements. Le risque d'opportunisme augmente les coûts de transaction, en l'occurrence le coût de négociation et de supervision d'un contrat ; il incite donc à l'internalisation de la transaction<sup>25</sup>.

Se distinguant de la théorie de l'agence qui privilégie la notion de conflits d'intérêts, la théorie des coûts de transactions retient la transaction comme unité d'analyse et la spécificité des actifs supports de la transaction, comme concept central (un actif est d'autant plus spécifique que son redéploiement vers un autre usage entraîne une perte de valeur importante), cette théorie explique l'arbitrage entre dettes et capitaux propres par la spécificité des actifs à financer. Pour O.E. Williamson, on internalise pour éviter d'être spolié et perdre le minimum de valeur par rapport à ce qui serait réalisable par rapport à l'optimum de premier rang.

Williamson entend dégager l'idée simple que dans n'importe quelle activité économique, il existe des coûts automatiquement associés. La théorie de Williamson, avant tout basée sur l'entreprise, postule qu'il faut minimiser ces coûts afin que l'entreprise puisse produire le bien de manière optimale.

L'enjeu est donc de trouver la meilleure organisation possible de l'entreprise pour produire ce bien. Williamson, reprenant une idée de Ronald Coase, considère que l'entreprise n'est pas seulement une fonction de production mais une structure de gouvernance qu'il faut savoir exploiter<sup>26</sup>. Tout l'enjeu est de savoir utiliser, selon la situation, soit le marché, soit l'entreprise pour produire ce bien aux moindres coûts<sup>27</sup>.

Ainsi, les coûts de transaction peuvent être définis comme :

---

<sup>25</sup> CORIAT, B. WEINSTEIN, O. (1995), « *Les nouvelles théories de l'entreprise* », Paris, Livre de Poche Références.

<sup>26</sup> COASE, R. (Firm", *Economica* 1987), "The Nature of the, N.S, 4, Novembre. Traduction française, "La nature de la firme », *Revue Française d'Economie*, II, Hiver 1987.

<sup>27</sup> CORIAT, B, op cit

« Les couts engendrés (ou pouvant l'être) par les échanges contractuels de biens ou services entre firmes »<sup>28</sup>

Williamson décrit deux types de couts de transaction :

- les couts de transaction ex ante : qui sont liés à la négociation et à la rédaction du contrat reliant deux entités ;
- les couts de transaction ex post : qui sont liés à l'exécution, à la mise en vigueur et la modification du contrat en cas d'apparition de conflits ;
- Il considère aussi que les couts de transaction incluent les couts d'agence.

L'efficacité des diverses institutions économiques doit donc s'apprécier par les coûts de transactions qu'elles engendrent. Ainsi les firmes, conçues comme des « structures de gouvernance interne » de transactions auparavant régies par les mécanismes du marché, existeraient du fait de leurs avantages en termes de coûts de transactions.

S'appuyant sur le principe d'efficacité, O. Williamson analyse les mécanismes organisationnels qui permettent de gérer les différentes transactions entre la firme et les stakeholders, selon le critère de minimisation des couts de transaction, ces derniers incluant les couts d'agence. Il oppose les mécanismes intentionnels, issus d'un dessein de contrôle de la transaction, de nature institutionnelle, aux mécanismes spontanés, de nature contractuelle.

Williamson identifie deux types de mécanismes susceptibles de réduire les coûts d'agence et donc les coûts de transaction :

- **Les mécanismes intentionnels** : permettant de gérer avec efficacité les transactions en mettant en jeu des investissements fortement spécifiques, par exemple, l'intervention du conseil d'administration pour contrôler une transaction censée financer des investissements spécifiques à la firme. Le conseil d'administration est supposé capable par le biais des audits internes de déterminer les causes de dépassement des coûts prévisionnels et d'en décider en perspective du sort du dirigeant.

- **Les mécanismes spontanés** : de nature contractuelle, destinés à protéger les transactions concernant des actifs redéployables, à l'instar du marché, qui, selon Williamson sanctionne

---

<sup>28</sup> WILLIAMSON, O.E. (1981), « The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes », Journal of Economic Literature, Vol XIX, 1981, p.1537-1568.

tout dépassement de coûts prévisionnels<sup>29</sup>. D'autres mécanismes existent aussi comme les garanties contractuelles, les procédures légales de règlement judiciaire...

Trois critiques sont faites principalement à ces travaux. Elles concernent le caractère partiel des explications<sup>30</sup>, la nature statique des modèles et la non prise en compte des spécificités institutionnelles des différents cadres nationaux<sup>31</sup>.

La théorie de l'enracinement, plus récente, souffre également de ce biais, mais surmonte partiellement le problème du caractère statique des explications.

#### **4-3-4- La théorie de l'enracinement des dirigeants :**

Le cadre théorique décrit précise les différents mécanismes qui délimitent l'espace discrétionnaire des dirigeants, avec pour objectifs de limiter les coûts de transaction, sans s'interroger sur le comportement des dirigeants. En effet, dans ce cadre théorique, le rôle du dirigeant apparaît très discret voire absent, pourtant les dirigeants ne sont pas passifs, poursuivant un objectif d'enracinement, ils cherchent à neutraliser les différents mécanismes disciplinaires.

A la fin des années 80, la théorie de l'enracinement fut développée par A. Shleifer, R. W. Vishny et R. Morck<sup>32</sup>, elle remet en cause les fondements des théories contractuelles en général et de la théorie de l'agence en particulier. Cette théorie semble offrir un cadre d'étude approprié à l'analyse des stratégies opportunistes des dirigeants et leurs conséquences sur les systèmes de contrôle sur la performance de l'entreprise.

L'enracinement consiste pour les dirigeants à valoriser (pour eux-mêmes) leur présence au sein de l'entreprise en rendant coûteuse leur révocation et en réduisant ainsi leur risque de remplacement. Le dirigeant adoptera alors des stratégies d'enracinement, c'est-à-dire de se rendre indispensable aux yeux des actionnaires<sup>33</sup>. Le dirigeant augmente la nécessité de son rôle et de son savoir-faire, en exacerbant son statut d'actif spécifique.

---

<sup>29</sup> WILLIAMSON, O.E. (1985), « The Economic Institutions of Capitalism », New-York, the free press.

<sup>30</sup> CHARREAUX, G. (1997), « le gouvernement des entreprises : corporate governance théories et faits », Paris, Economica.

<sup>31</sup> Il convient de noter que le cadre institutionnel est intégré dans la théorie de Williamson mais sous forme de paramètres. Ses travaux sur la théorie des coûts de transaction, n'expliquent cependant pas l'évolution du cadre institutionnel lui-même, considéré comme exogène.

<sup>32</sup> SHLEIFER, A. VISHNY, R.W et MORCK, R. (1989), « Alternative mechanisms for corporate control », American Economic Review, 79, N4.

<sup>33</sup> PARRAT, F. (1999), « Le Gouvernement D'entreprise », Paris, Editions Maxima.

L'enracinement traduit la volonté du dirigeant de s'affranchir, au moins partiellement, du contrôle des actionnaires, en vue de conserver sa position, d'accroître sa liberté d'actions et/ou de maximiser ses rentes.

Ainsi, un dirigeant peut orienter les investissements de l'entreprise vers les domaines qu'il connaît le mieux, ainsi, il maîtrisera davantage les situations. Il peut embaucher systématiquement des collaborateurs avec lesquels il entretient des rapports favorables, ce qui diminue l'auto contrôle interne entre les gestionnaires. Il peut définir une politique salariale favorable aux employés, au détriment du profit, de manière à maintenir sa fonction par la pression des salariés contre les propriétaires. De ces différentes manières, il s'enracine dans l'entreprise en rendant l'exercice de son pouvoir personnel inévitable pour la survie de celle-ci<sup>34</sup>. On parlera d'enracinement organisationnel. Globalement, il se fait contre l'actionnaire, le gestionnaire faisant supporter au créancier résiduel le coût de son enracinement (salaires plus élevés, promesses d'emplois à vie faites aux salariés...etc.).

A partir de là, différentes stratégies d'enracinement peuvent apparaître :

- Les investissements idiosyncratiques (ou spécifiques aux dirigeants) : les investissements sont dits idiosyncratiques ou spécifiques au dirigeants, si son remplacement entraîne une perte de valeur pour les actionnaires comme le précisent Shleifer et Vishny (1989), de tels investissements entraînent une rémunération élevée ou prélèvements importants par le dirigeant, ainsi qu'un remplacement coûteux ; les avantages pour le dirigeant sont également une plus grande sécurité d'emploi, ainsi qu'un plus grand pouvoir discrétionnaire.
- La manipulation de l'information : En jouant sur l'information, les dirigeants cherchent à accroître leur latitude discrétionnaire de façon à s'approprier le maximum de rentes en évitant d'être révoqués. En effet, les dirigeants se valorisent sur le marché de travail en investissant dans des projets dont la rentabilité dépend de l'information spécifique contrôlée par les dirigeants, ou en investissant dans des activités caractérisées par une asymétrie de l'information plus importante. Cette stratégie amplifie l'incertitude perçue par les équipes dirigeantes rivales qui seront ainsi moins incitées à remplacer les dirigeants actuels.

---

<sup>34</sup>SHLEIFER, A. VISHNY, R.W. (1989), « Manager Entrenchment: The Case of Manager Specific Investments », Journal of Financial Economics, Vol 2.

- Le contrôle des ressources : Les dirigeants savent qu'ils ont intérêt à ne pas dépendre des apporteurs de ressources externes d'une part et d'autre part, à représenter eux-mêmes un facteur de production difficilement substituable. C'est pourquoi ces derniers optent pour l'autofinancement et le recours à l'augmentation de capital auprès de nouveaux actionnaires. Cela leur permet d'échapper à la discipline exercée par les créanciers et les actionnaires actuels.
- Les réseaux relationnels : Le dirigeant va essayer de tisser un réseau relationnel avec ses collaborateurs et avec les salariés, en accordant beaucoup d'avantages en nature ou des sursalaires, ainsi qu'en promettant des promotions abondantes. Cela conduit souvent à accroître la taille de la firme et le nombre d'échelons hiérarchiques. Les salariés auront, alors, intérêt à ce que le dirigeant ne soit pas remplacé, et peuvent même œuvrer pour son maintien au sein de l'organisation. Le dirigeant peut aussi nouer des relations avec les administrateurs de la firme ou encore privilégier un enracinement basé sur le réseau relationnel actionnarial, en liant des relations avec un ou plusieurs groupes d'actionnaires ou encore, en augmentant sa participation au capital de l'entreprise qu'il dirige.

#### ***4-4- Les différentes approches de la gouvernance d'entreprise***

##### **4-4-1- L'approche organisationnelle :**

Développée au sein du cadre des théories contractuelles de l'entreprise, cette approche se décline en deux approches de la gouvernance d'entreprise : l'approche actionnariale (modèle shareholder) et l'approche partenariale (modèle stakeholder). Dans la première approche la gouvernance d'entreprise considère que l'entreprise est responsable uniquement vis-à-vis de ses actionnaires alors que la deuxième approche soutient une vision de l'entreprise dans laquelle d'autres parties prenantes (les salariés, les clients, les fournisseurs, les banques, l'Etat....) sont prises en compte. Dans les deux cas, la fonction des systèmes de gouvernance est de discipliner les dirigeants de façon à aider à la réduction des pertes d'efficacité d'origine informationnelle et contraindre les dirigeants à gérer conformément aux intérêts des actionnaires en particulier et toutes les parties prenantes en général.

##### ***4-4-1-1- L'approche actionnariale (financière) :***

Dans l'approche actionnariale de la firme (modèle shareholder), la gouvernance d'entreprise considère que l'entreprise est responsable uniquement vis-à-vis de ses actionnaires, en effet,

## Chapitre (1) : Le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

ce modèle a comme objectif, la maximisation de la valeur actionnariale. La gouvernance d'entreprise repose sur la relation contractuelle entre les dirigeants et les actionnaires.

Selon Caby (2003), cette approche représente une conception "traditionnelle" centrée sur les intérêts des actionnaires et adaptée à la firme "managériale".

Cette théorie qui trouve son origine dans les travaux de Jensen et Meckling (1976), fait intervenir plusieurs notions dans le cadre d'une optique financière dont essentiellement *la relation d'agence, les conflits d'intérêts entre actionnaires et dirigeants, l'asymétrie de l'information et l'enracinement des dirigeants*.

Dans cette optique traditionnelle, la gouvernance d'entreprise a pour rôle d'aligner le comportement des dirigeants sur le critère de maximisation de la richesse des actionnaires, à l'aide de leviers incitatifs et de mécanismes de contrôle (Caby, 2003).

En effet, cette approche est fréquemment associée à la conception légale de la propriété censée ne reconnaître comme propriétaires – créanciers résiduels – que les seuls actionnaires<sup>1</sup>, elle n'inclut dans les système de gouvernance que les mécanismes visant à aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires, par exemple, le conseil d'administration. Le rôle du système de gouvernance se limite à protéger les investisseurs financiers (Shleifer et Vishny, 1997) contre les comportements potentiellement opportunistes des dirigeants. Cette fonction de protection allait s'élargir ultérieurement pour prendre en compte les éventuels excès des actionnaires détenant le contrôle des firmes vis-à-vis des minoritaires (Charreaux, 2011).

### *4-4-1-2- L'approche partenariale :*

Dans cette approche l'entreprise est toujours représentée comme un nœud de contrats mais cette fois les différentes parties prenantes et pas seulement entre actionnaires/dirigeants. Donc, cette approche diffère du modèle actionnarial ou financier au niveau de la répartition de la valeur en contestant le statut de créancier résiduel exclusif des actionnaires.

La littérature de cette approche repose sur les travaux de Cornell et Shapiro (1987), Charreaux et Desbrières (1998), R. Rajan et L. Zingales (2000).

Charreaux et Desbrières (1998), représente la création de valeur comme le résultat de la contribution d'un ensemble de parties prenantes, ces dernières pouvant potentiellement se voir attribuer une partie de la valeur globale créée en rémunération de leur apport.

En effet, les parties prenantes supportent également un risque résiduel et ne sont incitées à contribuer à la création de valeur que si elles perçoivent une partie de la valeur créée. Cette représentation de la valeur tient compte de l'ensemble des ressources mobilisées par l'entreprise et dépassent le seul capital financier pour inclure le capital humain, ainsi, le rôle clé du capital humain associé aux compétences des salariés spécifiques à la firme dans la création de valeur est explicitement reconnu. Cette spécificité rend, ce capital particulièrement vulnérable aux tentatives d'expropriation des managers et des actionnaires, la gouvernance a pour fonction de protéger la valeur du capital qui dépend des rentes que peuvent s'approprier les salariés.

L'entreprise devient alors un nœud d'investissements spécifiques : une combinaison d'actifs et de personnes mutuellement spécialisés (Zingales, Rajan et Zingales, 2000).

Enfin, l'aboutissement logique de la démarche partenariale est sa généralisation à l'ensemble des parties prenantes contribuant à l'origine de la valeur créée. La création de valeur repose également sur les compétences particulières offertes, spécialement dans des relations de coopération de longue durée, par certains fournisseurs, sous-traitants ou clients. Une telle approche suppose que les relations entre la firme et les différentes parties prenantes ne sont pas simplement marchandes, mais sont Co-construites de façon à créer de la valeur selon la perspective élargie de la valeur partenariale (Charreaux et Desbrières, 1998).

Les voies de recherche ouvertes par l'approche partenariale ont modifié la vision de la firme, mais, malgré ces progrès la vision partenariale est restée focaliser sur la résolution des conflits d'intérêts entre parties prenantes et ignore la dynamique productive, en effet, le processus productif qui joue un rôle central dans la création de valeur n'est pas étudié.

Ainsi, même si le lien entre compétences et création de valeur est reconnu, il reste la mise en place d'une répartition de la valeur suffisamment incitative pour maximiser la création de valeur. On constate alors que le processus de création de valeur est absent, voire ignoré. De ce fait, l'approche partenariale garde une conception statique et adaptative de l'efficacité. Afin

de pouvoir appréhender le processus productif (processus de création de valeur), il est nécessaire de faire appel aux théories cognitives de la firme. Contrairement aux théories contractuelles, qui peuvent s'interpréter comme les prolongements du modèle économique néoclassique, ces théories (théorie évolutionniste de la firme, théorie des ressources et des compétences) rompent radicalement avec ce dernier<sup>35</sup>.

#### **4-4-2- Le modèle cognitif de la firme :**

Les théories cognitives reposent sur une vision radicalement différente du processus de création de valeur. En effet, ces théories répondent aux insuffisances de la vision contractuelle qui ignore pour l'essentiel du processus productif, donc, ces théories permettent d'expliquer le lien entre les ressources et la création de valeur. Afin d'appréhender le processus productif, il est donc nécessaire de faire appel aux théories cognitives de la firme, dans la mesure qu'elles expliquent un nombre important de phénomènes organisationnels.

Tout d'abord, la connaissance, qui est représentée comme l'aboutissement d'un processus d'apprentissage est distingué de l'information alors que ces deux notions sont confondues dans la vision contractuelle. D'après Madhok<sup>36</sup> : « l'information et la connaissance sont au cœur du design organisationnel parce qu'elles résultent de problèmes contractuels d'incitation(...). Il est surprenant que les théories économiques (...) ne portent aucune attention au rôle de la connaissance organisationnel »

La vision cognitive s'attache à expliquer le processus d'apprentissage et d'accumulation de connaissances et de compétences, la firme est analysée sur sa capacité à créer de la connaissance et des compétences. Ainsi, la création de valeur dépendrait en priorité de l'identité et des compétences de la firme conçue comme un répertoire de connaissance, un ensemble cohérent, dont la capacité à être rentable de façon durable serait liée à la spécificité<sup>37</sup>.

Un autre point d'évolution important est celui de la conception même de la rationalité limitée et calculatoire des agents, l'hypothèse de rationalité calculatrice sous contraintes cognitives est

---

<sup>35</sup> CHARREAUX, G. (2011), « Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale », Cahier du FARGO, n°1110402, version I, Avril 2011.

<sup>36</sup> MADHOK, A. (1996), « The Organization of Economic Activity : Transaction Costs, Firm Capabilities, and the Nature of Governance », Organization Science, Vol.7,5, 1996, p.577

<sup>37</sup> CHARREAUX, G. (2011), « Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale », Cahier du FARGO, n°1110402, version I, Avril 2011.

rejetée au profit de la rationalité procédurale : la rationalité ne s'apprécie plus sur la base des conséquences des décisions, mais des processus décisionnels<sup>38</sup>.

Cette évolution permet de fournir une explication relativement nouvelle du processus de création de valeur. D'une part la connaissance de changements organisationnels endogènes, c'est à dire la capacité des firmes à créer leurs propres opportunités. D'autre part la reconnaissance des capacités des firmes à innover et à créer du différentiel. Contrairement aux théories contractuelles où la création de valeur est essentiellement appréhendée en termes d'économie de coûts et où l'analyse est concentrée sur les problèmes de répartition de la valeur créée et la résolution des conflits d'intérêt, les théories cognitives se concentrent sur l'analyse du processus de création de valeur. La firme peut notamment créer de la valeur en agissant sur son environnement, en créant des opportunités, en apprenant, en innovant et en créant du différentiel. Lazonick et O' Sullivan<sup>39</sup> considèrent que la clé de la performance dans ces approches se situe dans la capacité du management à imaginer, percevoir, construire de nouvelles opportunités que dans la restructuration des portefeuilles d'activités des firmes en réponse aux évolutions de l'environnement.

Cette nouvelle vision aboutit à une interprétation différente des mécanismes de gouvernance qui ne jouent plus prioritairement un rôle de résolution des conflits mais un rôle proactif. Désormais le système de gouvernance regroupe des mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation<sup>40</sup>.

Les modèles contractuel et cognitif ignorent, cependant, un déterminant important de la création de valeur, les erreurs commises par les dirigeants dans leurs décisions, en raison des biais comportementaux qui les affectent. La reconnaissance de ces biais conduit à proposer un modèle comportemental de la gouvernance, le rôle de cette dernière étant alors de gérer les biais de façon à ce que les leviers disciplinaires et cognitifs soient les plus efficaces possibles.

#### **4-4-3- Le modèle comportemental de la gouvernance :**

Si la gouvernance agit sur les dirigeants par le biais des leviers disciplinaires et cognitifs, le courant comportemental qui s'est développé en économie et en droit (Jolls et Alii, 1998)

---

<sup>38</sup> CHARREAUX, G, Op cit.

<sup>39</sup> LAZONICK, W et O'SULLIVAN, M. (2000), « Perspectives on Corporate Governance and Economic Performance », Working Paper, Insead.

<sup>40</sup> CHARREAUX, G. (2011), « Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale », Cahier du FARGO, n°1110402, version I, Avril 2011.

permet de comprendre que l'efficacité de ces leviers est tributaire des biais comportementaux qui affectent les décisions managériales.

De nombreux commentateurs des deux dernières crises mettent en avant, pour les expliquer, une dimension comportementale ; les décisions des agents économiques, particulièrement celles des dirigeants, seraient affectées par des biais cognitifs et émotionnels occasionnels ou systématiques. Ces biais pourraient être à l'origine de pertes de valeur plus importantes que celles liées à l'opportunisme.

L'étude de l'incidence de ces biais sur les décisions financières, notamment celles des investisseurs financiers, a fait l'objet de nombreux développements. Ces biais permettent également de mieux appréhender les erreurs managériales.

La prise en compte de ces biais conduit à redéfinir la fonction des systèmes de gouvernance de façon soit à éviter que ces biais ne se manifestent, soit à corriger leurs effets lorsqu'ils sont négatifs. En affectant les décisions des dirigeants ces biais peuvent également troubler le bon fonctionnement des mécanismes de gouvernance.

On ce cas, on peut introduire une dimension comportementale dans la modélisation de la gouvernance afin de mieux comprendre ses éventuelles défaillances et renforcer l'efficacité de ses actions disciplinaires et cognitives (Charreaux, 2005 ; Marnet, 2008).

### **5- Une synthèse des théories de la gouvernance:**

On constate d'après les théories qu'on vient d'étudier que depuis les premiers écrits de Coase et de Berle et Means, le concept de gouvernance des entreprises n'a pas cessé d'évoluer à travers la littérature théorique.

On constate notamment deux principales théories : la théorie contractuelle et la théorie cognitive.

Le tableau suivant donne un aperçu de l'évolution de la pensée en matière de gouvernance et une synthèse des différents courants théoriques.

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

Théories de la gouvernance	Contractuelles		Cognitives	Synthétiques
	Actionnariale	Partenariale		
Théories de la	Théories	Théories	Théorie	Essais de synthèse

<b>firme</b>	contractuelles, principalement la théorie de l'agence et la théorie des droits de propriété.  Vision étroite de l'efficacité et de la propriété.	contractuelles (positives ou normatives). Vision généralisée de l'efficacité et de la propriété.	comportementale.  Théorie évolutionniste Théorie de l'apprentissage organisationnel  Théories des ressources et des compétences	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 divergents 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 : Charreaux, G (2011)

**Section (2) : Mécanismes de contrôle et pratique internationale de la gouvernance :**

**1- Les mécanismes de contrôle composant les systèmes de la gouvernance d'entreprise :**

Au sein de la théorie de l'agence assimilant l'entreprise à un nœud de contrats, l'analyse des systèmes de gouvernance est basée sur l'hypothèse des conflits d'intérêts entre le dirigeant et

les stakeholders. Le système de gouvernance est constitué par l'ensemble des mécanismes ayant pour vocation de discipliner les dirigeants et de réduire les coûts d'agence.

La typologie habituellement retenue distingue les mécanismes internes et externes à la firme. Le contenu de ces catégories varie selon les auteurs et s'est progressivement élargi avec l'avancement de la recherche. En ce qui concerne ce travail de recherche, nous retiendrons cette typologie traditionnelle et courante, cependant il nous semble intéressant de faire le point dans un deuxième temps sur les autres classifications et typologies des mécanismes de contrôle.

***1-1- Les mécanismes de contrôle externes :***

Les mécanismes externes de gouvernance regroupent différents éléments provenant de l'environnement externe de l'entreprise qui contribuent à minimiser les actions opportunistes des dirigeants, parmi ces mécanismes :

**1-1-1- L'environnement légal et réglementaire :**

Le système légal d'un pays prévoit des lois et de la réglementation, ces lois et réglementations ont un rôle disciplinaire sur le comportement des dirigeants en limitant les actions opportunistes.

L'efficacité de ce mécanisme est associée au renforcement des lois par des réprimandes données aux initiés qui entravent les lois en vigueur.

En effet, le cadre légal constitue un moyen de contrôle, en imposant aux dirigeants des contraintes les obligeant à procéder à plus de prudence au niveau des dépenses liées aux avantages en nature. Toutefois, l'efficacité de ce mécanisme paraît limitée, les dirigeants trouvent souvent les moyens de contourner certaines réglementations.

Selon Prowse<sup>41</sup>, ce système entraîne des coûts économiques et politiques qui peuvent évoluer dans le temps à cause des changements de comportement des personnes intéressées, des innovations financières et d'autres développements du marché.

**1-1-2- Le marché des biens et services :**

La présence de la concurrence dans le marché des produits constitue un mécanisme de gouvernance fondamental sur les actions et les décisions des dirigeants. En effet, un dirigeant

---

<sup>41</sup> Prowse, S. (1994), « Corporate Governance : Comparaison Internationale », Revue d'Economie Financière N°31, Hiver 1994.

qui opérerait pour une stratégie visant à satisfaire sa propre fonction d'utilité au détriment des intérêts de la firme pourrait rendre cette firme moins compétitive et perdre la position qu'elle occupe sur le marché des produits et éventuellement faire faillite.

C'est donc le risque de la dégradation de la compétitivité qui doit limiter l'opportunisme du dirigeant puisque les firmes mal gérées sont condamnées à disparaître. Ainsi, plus la pression concurrentielle sera forte, plus ce mécanisme sera efficace.

Jensen soutient que les marchés des biens et services, quoique lents à mettre en œuvre, sont fatals une fois qu'ils se mettent à agir<sup>42</sup>.

### **1-1-3- Le marché des dirigeants :**

Le marché actif des dirigeants est un autre facteur qui motive les dirigeants à promouvoir des activités contribuant à la croissance d'une entreprise. En effet, dans un marché actif des dirigeants, il est dans l'intérêt des dirigeants de ne pas nuire à la bonne performance des entreprises afin de montrer aux employeurs potentiels leurs qualités managériales. Les dirigeants considérant donc que leur performance affectera leurs opportunités d'emplois futures, seront motivés à limiter leurs comportements opportunistes et à prendre des décisions optimales pour la création de valeur des actionnaires (Fama, 1980).

Donc, pour Fama, le marché des dirigeants constitue le principal mécanisme de contrôle, puisqu'il est chargé d'évaluer en permanence la valeur des dirigeants. Ces derniers peuvent être révoqués à tout moment par leur conseil d'administration et se trouveraient dès lors en position d'offreurs sur le marché du travail sachant qu'ils sont évalués, les dirigeants peuvent être tentés de veiller à ce que leur opportunisme ne soit pas perçu par le marché pour ne pas remettre en cause leur réputation.

Il convient malgré tout de noter que si la pression exercée par le marché du travail vise à inciter les dirigeants à être performants, rien ne garantit que l'information disponible au sujet des compétences managériales d'un dirigeant soit conforme à la réalité.

### **1-1-4- Le marché financier :**

En 1965, H. Manne, constata que le libre fonctionnement des marchés financiers constituait le contrôle le plus démocratique et le plus efficace des grandes entreprises. En effet, les actionnaires peuvent sanctionner les dirigeants opportunistes où à qui on impute une mauvaise

---

<sup>42</sup>JENSEN, M.C. (1993), « The Modern Industrial Revolution, exit , and the Failure of the Internal Control Systems », The Journal of Finance N°3.

gestion de la firme, en vendant leurs titres de propriété pour exprimer leur mécontentement. Cette pression du marché financier est supposée contraindre dans les grandes entreprises où l'actionnariat est très dispersé, chaque porteur à l'intérêt à laisser les autres se charger du contrôle à sa place, en raison du coût associé, ce qui peut atténuer l'efficacité réelle des marchés financiers.

Dans le marché financier, on trouve le marché des offres publiques d'achat (OPA) ou prise de contrôle, ce mécanisme est souvent cité comme le mécanisme de dernier recours dont disposent les actionnaires pour discipliner les dirigeants (Charreaux, 1997).

Le marché de contrôle apparaît être le marché où les dirigeants sont en concurrence pour acquérir le contrôle des entreprises ou sous une autre optique, pour s'approprier les quasi-rentes générées par les firmes (Shleifer et Vishny, 1989).

Donc, l'OPA est une menace pour les dirigeants incompetents ou qui manquent de transparence, en effet, si une firme est mal gérée, certains investisseurs sont tentés d'en prendre le contrôle en la rachetant par le biais d'une OPA. En cas de prise de contrôle, les nouveaux propriétaires révoqueront l'équipe dirigeante non performante.

L'annonce d'une OPA a également pour conséquence d'informer d'autres investisseurs sur l'intérêt de racheter l'entreprise, ce qui peut entraîner des surenchères et diminuer ainsi le bénéfice escompté de l'opération. Après l'offre, la direction peut décider d'augmenter le capital, rechercher une entreprise amie susceptible d'acheter des actions et ainsi venir en aide à l'équipe dirigeante, ainsi, le rôle joué par les marchés financiers, pour contrôler le manager apparaît donc controversé et la prise de contrôle apparaît donc finalement également limitée, d'autant plus qu'il est vraisemblable que les nouveaux dirigeants qui acquièrent le contrôle, poursuivent également des objectifs différents de ceux des actionnaires (Charreaux, 1997)

### ***1-2- Les mécanismes de contrôle internes :***

Les mécanismes internes de gouvernance sont généralement mis en place par des ententes contractuelles (implicites ou explicites). Parmi les différents mécanismes internes de gouvernance, on compte :

#### **1-2-1- L'assemblée générale :**

L'assemblée générale (AG) est le rassemblement de l'ensemble des membres d'une organisation afin qu'ils rencontrent les dirigeants ou les membres de son conseil d'administration et puissent éventuellement prendre des décisions.

Généralement annuelles, les assemblées générales permettent aux dirigeants d'informer les actionnaires et à ceux-ci de voter des modifications au fonctionnement de l'organisation.

L'objet de l'assemblée générale est d'examiner les comptes de l'année précédente et de prendre des décisions concernant le conseil d'administration, c'est aussi l'assemblée générale qui décide de la répartition des bénéfices éventuels.

- L'assemblée générale est un lieu de décision : elle doit non seulement être le moment où les organes de direction rendent compte de l'activité de l'entreprise ainsi que le fonctionnement du conseil d'administration et des comités spécialisés (comptes, rémunération) mais aussi l'occasion d'un dialogue vrai et ouvert avec les actionnaires. Donc, l'assemblée générale est par excellence pour l'actionnaire le lieu d'exercice de ses droits dans l'entreprise.
- L'assemblée générale est souveraine : elle peut décider de révoquer le conseil d'administration ou de surveillance auquel elle délègue un certain nombre de pouvoirs. Elle est par conséquent un élément déterminant de la gouvernance d'entreprise.

#### **1-2-2- Le conseil d'administration (CA) :**

- Le rôle du conseil d'administration :

Dans la théorie de l'agence, Fama (1980) et Fama et Jensen (1983a) attribuent au conseil d'administration la mission de contrôler les principaux dirigeants, leur analyse part du cas de la firme managériale. Dans ce type de firme, l'efficacité du contrôle du CA est censé reposer d'une part, sur la surveillance mutuelle entre dirigeants présents au conseil, et d'autre part, sur la présence d'administrateurs externes.

La théorie des coûts de transaction propose une analyse du CA qui complète la vision de la théorie de l'agence. Pour Williamson (1985) le CA constitue un mécanisme organisationnel permettant de garantir la sécurité des transactions, en premier lieu, entre la firme et les actionnaires en tant qu'apporteurs de capitaux et en second lieu, entre la firme et les dirigeants, qui louent leur capacité managériale.

On peut dire alors, que ce soit dans la théorie de l'agence ou la théorie des coûts de transaction, le CA chargé de représenter les intérêts des actionnaires apparaît comme le mécanisme privilégié chargé de discipliner les dirigeants.

Théoriquement il n'existe pas une conception unanime pour le CA, ainsi, inspiré des travaux de Charreaux et Pitol-Belin (1990), nous pouvons distinguer trois conceptions dominantes :

- Le conseil, comme lieu d'exercice du pouvoir ;
- Le conseil, comme lieu de contrôle ;
- Enfin, le conseil, comme organe médiateur.

Le CA est considéré comme l'une des composantes essentielles du système de gouvernance de l'entreprise (Charreaux et Pitol-Belin, 1990). Deux fonctions principales ont été attribuées au CA ;

- L'évaluation et la ratification des décisions.
- Le contrôle des dirigeants.

Le CA dispose de deux leviers d'actions pour discipliner les dirigeants : le mode de rémunération et le remplacement du dirigeant.

- La rémunération du dirigeant : l'action incitative par le mode de rémunération vaut principalement pour contraindre le dirigeant à appliquer la stratégie en accord avec le CA. La structure du système de rémunération doit être conçue de telle façon que le dirigeant gère conformément à l'intérêt des actionnaires. Miller et Scholes (1982) et Smith et Watts(1983) ont réalisé un inventaire des systèmes de rémunération des dirigeants, trois catégories peuvent être distinguées : les rémunérations indépendantes de la performance réalisée (salaires, retraite et assurance vie), celles qui sont fonction de la performance évaluée à partir des cours boursiers (attribution d'actions aux dirigeants en stock-options) et enfin, celles qui dépendent des mesures comptables de la performance (bonus...).
- La révocation du dirigeant : c'est le second levier dont dispose le CA pour agir sur le dirigeant, plus la performance de l'entreprise est médiocre, plus la probabilité d'un changement de dirigeant apparait élevée (le dirigeant est jugé inapte).

Au-delà des fonctions de discipline des dirigeants et de contrôle, le CA a d'autres grandes responsabilités. Il doit vérifier que l'entreprise applique bien la stratégie élaborée par le top management, tout en veillant que cette stratégie débouche sur des choix judicieux. Il doit aussi contrôler les initiatives stratégiques à court terme et en évaluer la pertinence en fonction du calendrier, du budget et des résultats désirés.

De surcroît, il doit s'assurer que l'équipe dirigeante de la société est la plus performante possible et que certains cadres supérieurs sont formés pour assumer ultérieurement les responsabilités du dirigeant.

En outre, le conseil d'administration doit veiller à ce que l'entreprise ait des systèmes de contrôle, d'audit et de communication des résultats adaptés aux objectifs. Il doit s'assurer également que l'entreprise se conforme à la législation et aux principes de sa charte déontologique. Afin d'accroître son efficacité, le conseil d'administration doit être assisté par des comités d'audit, de rémunération et de nomination, composés par des administrateurs indépendants.

Ainsi, à travers l'application de ses fonctions, le CA peut protéger les intérêts des actionnaires et aider les dirigeants dans la formulation des stratégies de l'entreprise (Charreaux et Pitol-Belin, 1990). Cependant, l'efficacité du conseil en tant que mécanisme de contrôle et de gouvernance d'entreprise n'est pas toujours garantie, il semble que la qualité du contrôle exercé par le conseil dépend des caractéristiques de ce dernier.

Les principales caractéristiques, pouvant avoir un effet sur l'exercice du contrôle, sont selon (Fama, 1980) :

- La dualité du manager en tant que président du CA ;
- La taille du CA : une taille trop importante tendrait à favoriser une diminution de la qualité du travail,
- Et la structure du CA, ce qui renvoie d'une part à l'existence ou non de sous-comités spécialisés et d'autre part aux proportions d'administrateurs internes et externes.
- La composition du conseil d'administration :

Pour effectuer ses missions, le CA selon E. Fama<sup>43</sup> doit inclure des administrateurs internes c'est à dire des individus qui participent quotidiennement à la vie de l'entreprise et possèdent des informations spécifiques. Leurs rôles est d'informer les autres administrateurs de ce qui se passe concrètement dans l'entreprise. Cet auteur indique que cela suffit à contrôler l'opportunisme du dirigeant, sauf en cas de collusion entre les administrateurs internes et le dirigeant qu'ils sont chargés de contrôler. Dans ce cas, afin de garantir l'indépendance du conseil d'administration, la présence en son sein, d'administrateurs externes et indépendants et spécialistes du contrôle, est préconisée. Ce sont généralement des dirigeants retraités,

---

<sup>43</sup>FAMA, E. F. (1980), « Agency problems and the Theory of the firm », Journal of Political Economy, p.288-307.

d'anciens dirigeants ou des dirigeants d'autres sociétés. Préoccupés de leur valeur sur le marché des administrateurs, ces derniers n'ont pas intérêt à être soupçonnés de collusion avec le management.

Concernant plus particulièrement le rôle des administrateurs au sein du conseil d'administration, Fama estime que l'intensité du contrôle exercé par ceux-ci dépendra de la différence de gain qu'il est possible de retirer de leurs mandats (en termes de réputation, de rémunération ou d'avantages en nature) et les coûts inhérents à cette fonction d'administrateur (en termes de temps consacré à la fonction ou de risque lié à la fonction).

De nombreuses critiques ont cependant été formulées à l'encontre du CA et de sa capacité à contrôler efficacement les dirigeants. Tout d'abord, les administrateurs n'ont pas forcément un intérêt direct à ce que l'entreprise soit plus performante car la plupart d'entre eux ne détient que très rarement un pourcentage élevé du capital. Ils sont parfois membres de plusieurs conseils d'administration et ne disposent pas toujours du temps nécessaire pour assumer pleinement leur mission. Enfin, ils peuvent avoir intérêt à rester en bons termes avec la direction afin de ne pas prendre le risque de perdre les avantages associés à leur fonction.

### **1-2-3- Les croyances et les valeurs :**

Le système de croyance et les valeurs d'une entreprise intègrent la confiance, l'éthique personnelle, la culture, la philosophie de gestion en général (Steier, 2001)<sup>44</sup>

### **1-2-4- Les systèmes de rémunération et d'incitation des dirigeants :**

Pour Jensen et Meckling, plus le dirigeant détient d'actions, plus il maximise le profit et plus la performance de la firme qu'il dirige est élevée et vis-versa. L'attribution d'actions au manager permet de limiter son opportunisme et d'aligner ses intérêts sur ceux des propriétaires.

En fait, il existerait trois types de rémunérations :

- Des rémunérations fixes indépendantes des performances de la firme.

---

<sup>44</sup>STEIER, L. « Family Firms, Plural Forms of Governance, and the Evolving Role of Trust », Family Business Review, XIV.

- Des rémunérations liées à des agrégats comptables permettant de mesurer la performance. Afin d'être efficaces, ces rémunérations doivent se rapporter à des résultats connus ex post, qui permettent sans difficulté, d'apprécier la qualité du management de la firme. Ce type de rémunération peut aussi avoir pour inconvénient d'inciter l'équipe dirigeante à privilégier des indicateurs à court terme.
- Des rémunérations liées aux cours boursiers (distribution d'actions ou d'options). Ce type de rémunération a pour objectif de faire converger les intérêts des managers et des actionnaires et de favoriser les investissements à long terme. P. Desbrières<sup>45</sup> souligne que ce type de rémunération peut dans certains cas inciter artificiellement le dirigeant à prendre des risques pour accroître ses plus-values boursières potentielles.

La plupart des systèmes de rémunération présentent au moins un des trois défauts de base suivants : un lien étroit entre l'augmentation des bénéfices et le salaire quelques soient les conséquences pour la valeur de l'entreprise ; une énorme importance accordée à la performance à court terme (les gratifications annuelles par exemple) ; une confiance presque totale dans les systèmes de mesure comptables : les bénéfices par action ou le rendement de l'investissement servent souvent de fondement pour les plans de rémunération à court et à moyen terme<sup>46</sup>.

## **2- Evolution de la typologie des mécanismes de gouvernance**

Habituellement la typologie retenue notamment celle de la théorie de l'agence, distingue les mécanismes internes et externes de la firme. Mais le contenu de ces catégories s'est progressivement élargi avec l'avancement des recherches. En effet, G. Charreaux en essayant de mieux expliquer les mécanismes de gouvernance a introduit la notion de spécificité en la substituant à la notion d'internalité, aussi, la théorie des coûts de transaction de Williamson a introduit un autre critère, l'intentionnalité du mécanisme, distinguant les mécanismes spontanés des mécanismes intentionnels.

---

<sup>45</sup> DESBRIERE,P. (1991), « Participation financière, stock- options et rachat de l'entreprise par les salariés », Paris, Economica.

<sup>46</sup> RAPPAPORT,A. (1998), « Quand l'actionnaire prend le pouvoir », l'Expansion Management Review, N°90 , p.52.

**2-1- *La spécificité du mécanisme*<sup>47</sup> :**

En remettant en cause la typologie de la théorie de l'agence Charreaux a essayé de préciser la notion de mécanisme interne qui ne permet plus de bien expliquer le rôle des mécanismes propres à l'entreprise notamment le CA. L'internalité se définit par rapport au pouvoir hiérarchique du dirigeant qui fixe les frontières de la firme, dans ce cas, le CA n'est plus qualifié d'interne. Par conséquent, Charreaux substitue la notion de spécificité à celle d'intentionnalité. Est considéré comme spécifique, tout mécanisme propre à l'entreprise délimitant le pouvoir discrétionnaire des dirigeants, dans le sens où son action influence exclusivement les décisions des dirigeants de cette entreprise. La structure, les procédures et règles formelles de l'entreprise, notamment les règlements internes qui permettent de préciser l'étendue des pouvoirs hiérarchiques des dirigeants, et donc de les délimiter, constituent des exemples types de tels mécanismes. De même ; le conseil d'administration, ainsi que l'assemblée générale des actionnaires représentent également des mécanismes spécifiques. Ces mécanismes ont un caractère intentionnel et formel c'est-à-dire qu'ils ont été volontairement conçus pour gouverner les dirigeants.

par opposition aux mécanismes spécifiques, les mécanismes non spécifiques ont vocation à influencer les décisions des dirigeants d'une catégorie d'entreprise, voire l'ensemble des entreprises, parmi ces mécanismes on peut citer : le pouvoir législatif et réglementaire, le lobbying politique ou encore les mécanismes issus de la concurrence sur les marchés des biens et services, financiers, de l'intermédiation bancaire, du crédit interentreprises, du travail, mais également sur les marchés politique, du capital social et de la formation.

Le caractère spontané est lié à la concurrence que se livrent les dirigeants pour acquérir des ressources, qu'elles soient physiques, humaines, financières, ou informationnelles et qui entraînent une dépendance.

**2-2- *L'intentionnalité du mécanisme*<sup>48</sup> :**

Avec une préoccupation différente, Williamson (1991 a) dans le cadre de la théorie des coûts de transaction propose une typologie des structures de gouvernance en opposant les mécanismes spontanés liés au marché, aux mécanismes intentionnels (liés à un dessein humain) associés à la hiérarchie. Mais le caractère intentionnel ne suppose pas que la

---

<sup>47</sup> CHARREAUX, G. (1997), « Le Gouvernement des Entreprises, Corporate Governance, Théories et Faits », Paris, Economica.

<sup>48</sup> CHARREAUX, G, 1997, op cit.

soumission du dirigeant au mécanisme résulte d'un lien hiérarchique. Ainsi, le cadre juridique et réglementaire qui définit légalement l'étendue des pouvoirs des dirigeants, tout en étant intentionnel, car résultant de la volonté du législateur et des pressions des groupes politiques qui sont préalablement exercées, ne présume pas un lien hiérarchique. Cette notion de contrôle hiérarchique ne trouve à la rigueur à s'appliquer que via le conseil d'administration.

Le caractère intentionnel se traduit, par l'établissement de règles et de procédures formelles. Par exemple, la structure interne formelle constitue un mécanisme intentionnel de gouvernance. Il s'agit d'un mécanisme formel, construit tant par les dirigeants, que par les subordonnés, de façon à répartir les tâches et à assurer la coordination. En réglementant la coopération, il fixe les limites du pouvoir discrétionnaire des dirigeants. Ce faisant, il contribue à déterminer le champ d'exercice des mécanismes spécifiques spontanés tels que les réseaux de confiance.

Ces deux types de mécanismes sont indissociables, les mécanismes spontanés jouent à l'intérieur de l'espace discrétionnaire laissé par les mécanismes intentionnels. Inversement certains mécanismes intentionnels sont issus, après formalisation, des mécanismes spontanés.

Charreaux a croisé les deux types de mécanismes d'intentionnalité/spontanéité et spécificité/ non- spécificité du mécanisme pour construire une typologie des mécanismes de gouvernance

La référence au critère de l'influence sur le pouvoir discrétionnaire des dirigeants permet d'identifier les mécanismes suivants :

**Tableau N°3 : Mécanismes de gouvernance Suivant la spécificité et l'intentionnalité<sup>49</sup>**

	<b>Mécanismes spécifiques</b>	<b>Mécanismes non spécifiques</b>
<b>Mécanismes intentionnels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contrôle direct des actionnaires (assemblée)</li> <li>▪ Conseil d'administration (avec ou sans séparation présidence du conseil, direction ou forme unique contre forme bi conseil)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Environnement légal et réglementaire (lois sur sociétés, sur le travail, droit de la faillite, droit social)</li> <li>▪ Syndicats nationaux</li> <li>▪ Auditeurs légaux</li> </ul>

<sup>49</sup>. CHARREAUX, G, 1997, op cit.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Système de rémunération et d'intéressement</li> <li>▪ Structure formelle</li> <li>▪ Auditeurs internes</li> <li>▪ Comité d'entreprise</li> <li>▪ Syndicat « maison »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Associations de consommateurs</li> </ul>
<b>Mécanismes spontanés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réseaux de confiance informels</li> <li>▪ Surveillance mutuelle des dirigeants</li> <li>▪ Culture d'entreprise</li> <li>▪ Réputation auprès des salariés (respect des engagements)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marché de biens et de services</li> <li>▪ Marché financier (dont prises de contrôle)</li> <li>▪ Marché du travail</li> <li>▪ Intermédiation financière</li> <li>▪ Crédit interentreprises</li> <li>▪ Marché politique</li> <li>▪ Marché du capital social</li> <li>▪ Environnement sociétal</li> <li>▪ Environnement médiatique</li> <li>▪ Culture des affaires</li> <li>▪ Marché de la formation</li> </ul>

De cette typologie de mécanismes de gouvernance on peut relever quelques remarques<sup>50</sup> :

- La présence et le rôle de ces différents mécanismes sont contingents à la nature juridique ou à la taille de l'entreprise, la composition et le fonctionnement du système varient significativement en fonction de la nationalité. Ainsi, le système de gouvernance des entreprises japonaises s'écarte sensiblement des entreprises américaines. Aussi, le système de gouvernance est contingent à la forme d'entreprise, ses caractéristiques et ses modalités de fonctionnement. Ainsi, le système de gouvernance d'une PME s'écarte de celui d'une multinationale.
- Aussi, certains mécanismes méritent d'être explicités :
  - La concurrence sur le marché politique, faisant intervenir des arguments économiques, induit des interventions visant à influencer les décisions des dirigeants d'entreprises, exemple : licenciements, des localisations, des politiques salariales, inversement les dirigeants peuvent intervenir par la voie politique pour se procurer certaines ressources.
  - Le marché du capital social (capital relationnel), il se constitue à partir des relations sociales existant entre les individus ; ces relations forment un réseau qui favorise la réussite des actions entreprises. A ce titre, le capital social

<sup>50</sup> CHARREAUX, G, 1997, op cit.

représente une ressource au même titre que le capital technique ou le capital humain.

- L'environnement médiatique, constitue également un mécanisme de gouvernance spontané, tant par les informations qu'il diffuse, que par les jugements de valeur émanant des journalistes dont l'influence peut être très importante
  - La discipline exercée par certaines associations à vocation humanitaire, morale ou écologique, dont les pressions peuvent conduire, à interdire à des fonds d'investissement de placer leurs capitaux dans certaines entreprises ou à solliciter et obtenir des sièges au conseil d'administration de façon à orienter la politique des dirigeants.
- Il est évident que tous ces mécanismes de gouvernance ne s'appliquent pas à toutes les entreprises en même temps. D'un autre côté, aucune entreprise n'est soumise à un seul mécanisme de gouvernance. Il convient au contraire, de souligner que le dirigeant est normalement encadré par tout un dispositif de gouvernance, constitué de plusieurs mécanismes qui interagissent et jouent souvent un rôle complémentaire, et dont la composition peut être amenée à changer au cours du temps. Mais ce caractère systémique du dispositif de gouvernance complique l'étude de l'efficacité des mécanismes, dans la mesure où la plupart des analyses empiriques se focalisent sur l'examen d'un seul mécanisme, tel que le conseil d'administration ou la prise de contrôle hostile, par exemple. Une telle approche néglige cependant la possibilité d'éventuels effets de complémentarité et/ou de substituabilité des différents mécanismes au sein d'un système plus large, ce qui conduit souvent à des conclusions peu probantes<sup>51</sup>.

### **3- Les pratiques internationales de la gouvernance d'entreprise :**

#### **3-1- Les déterminants du système de gouvernance :**

La confrontation de la théorie avec la pratique internationale, révèle que les systèmes de gouvernance sont conditionnés par trois éléments :

---

<sup>51</sup> WIRTZ, P. (2008), « Les Meilleures Pratiques de Gouvernance d'Entreprise », Paris, La Découverte.

**Cadre légal** : Pour Prowse<sup>52</sup>, 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 ».

Le cadre légal dépend du schéma de pensée dominant à un instant et pour une zone géographique donnée ; il évolue dans le temps au gré des évolutions des comportements des acteurs et des innovations, des coûts économiques et politique engendrés par la législation en vigueur<sup>53</sup>.

**Ethique** : Chaque système de gouvernance correspond à un type d'équilibre spécifique et découle d'un système de valeurs possédé par les membres de la nation et puisant dans leur cultures et croyances. L'éthique est l'ensemble des normes, valeurs et croyances qui conditionnent le comportement et légitiment la gouvernance.

**Contexte** : Le constat a montré que le système de gouvernance d'un pays est lié aux contextes de manière générale et notamment aux événements qui ont marqué son histoire.

### **3-2- Les principaux modèles théoriques :**

La plupart des études opposent deux modèles :

- Les modèles de gouvernance axés sur le fonctionnement des marchés, où la conception moniste de la firme, dont l'archétype est la firme managériale anglo-saxonne, prévaudrait. Le seul objectif serait de maximiser la richesse des actionnaires.
- Les modèles de gouvernance basés sur une forte implication des banques et une limitation des mécanismes de marché, ces modèles sont illustrés par la firme japonaise, qui retient une vision organique fondée sur l'idée de coalition, où les intérêts des différents stakeholders seraient considérés simultanément.

Afin de pouvoir analyser ces deux modèles, différentes études sont apparues, certaines d'entre elles privilégient principalement le critère du mode de financement, marché contre banques (E. Berglof, 1990 ; M. E. Porter, 1992 ; F. Allen, 1993).

D'autres études (J. Frank et C. Mayer, 1992 ; P. W. Moerland, 1995) repose sur une argumentation moins étroite, en opposant les systèmes internes (rôle dominant des

---

<sup>52</sup> PROWSE, S. (1994), « Corporate Governance : Comparaison Internationale », Revue d'Economie Financière, Hiver 1994, p.119-158.

<sup>53</sup> MAATI, J. (1999), « Le gouvernement d'entreprise », Paris Bruxelles, De Boeck Université, p.218-219.

comités) aux systèmes externes (rôle dominant du marché), où les systèmes orientés réseaux aux systèmes orientés marchés.

Les principales caractéristiques des deux systèmes, issues des différentes études sont résumées dans le tableau ci-dessous :

**Tableau N° 4: Modèles théoriques des systèmes de gouvernance**

	<b>Apports</b>	<b>Limites</b>
<b>Modèle De Berglof<sup>54</sup></b>	<p>Les systèmes de gouvernance d'entreprise se décomposent en deux catégories :</p> <p><b>Les systèmes orientés banques :</b> Ratio d'endettement élevé, concentration de l'actionnariat, forte présence des banques dans le capital des firmes, peu d'OPA, relations de financements durables entre institutions financières et firmes.</p> <p><b>Les systèmes orientés marchés :</b> Dispersion de l'actionnariat, séparation entre la propriété et la gestion, Importance accordée aux marchés financiers.</p> <p>Les systèmes orientés marchés sont plus efficaces lorsqu'il s'agit de financer des activités nouvelles.</p> <p>Les systèmes orientés banques sont plus appropriés aux activités matures.</p>	<p>Ignorance de la relation Pouvoir - Revenu.</p> <p>Absence de référence à la théorie du pouvoir et à la théorie de répartition de la valeur.</p> <p>Aspect mécaniste.</p>
<b>Modèle De Franks &amp; Mayer<sup>55</sup></b>	<p>Deux grands systèmes de gouvernance d'entreprise cohabitent :</p> <p><b>Les systèmes de gouvernance ouverts :</b> 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.</p> <p><b>Les systèmes de gouvernance fermés :</b> nombre réduit de sociétés cotées, grande concentration de l'actionnariat, faible développement du marché des capitaux, nombre important de participations croisées.</p>	<p>Modèle descriptif .</p>

<sup>54</sup> BERGLOF, E. (1990), « Capital structure as a mechanism of control: a comparison of financial systems », in M. Aoki, B. Gustafsson et O.E. Williamson, The Firm as a Nexus of Treaties, Sage, p.237-262.

<sup>55</sup> FRANKS, J ET MAYER, C. (1992), « A synthesis of international evidence », London Business School, Papier de recherche, p.165- 192.

<p><b>Modèle</b> <b>De</b> <b>Moerland<sup>56</sup></b></p>	<p><b>Les systèmes orientés marchés</b> : les marchés financiers sont très développés, l'actionnariat est dispersé et les prises de contrôle d'entreprises sont fréquentes.</p> <p><b>Les systèmes orientés réseaux</b> : les entreprises appartiennent à des groupes dans lesquels les institutions financières et les banques jouent un rôle crucial dans les mécanismes de contrôle</p> <p>Existence de nombreux systèmes mixtes 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.</p>	<p>Développement des modèles précédents.</p> <p>Modèle descriptif sans apport.</p>
<p><b>Modèle</b> <b>De</b> <b>Yoshimori<sup>57</sup></b></p>	<p>Yoshimori présente une classification des systèmes de gouvernance en trois grandes catégories :</p> <p><b>Le modèle anglo-saxon</b> : associé à une vision moniste de la firme, qui doit assurer la seule protection des actionnaires.</p> <p><b>Le modèle allemand et français</b> : 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.</p> <p><b>Le modèle japonais</b> : il s'apparente à une vision pluraliste de la firme, dans la mesure où elle appartient à l'ensemble des stakeholders, parmi lesquels les salariés sont les plus importants.</p>	<p>Confusion du modèle français avec l'allemand, l'Etat exerce une influence prépondérante dans le capitalisme français : il existe de nombreuses firmes publiques et des participations importantes de l'Etat dans le capital des plus grandes firmes françaises.</p>

#### **4- Comparaison internationale des pratiques de gouvernance :**

L'étude des structures de gouvernance d'entreprise dans les différents pays permet d'établir une distinction entre les pays anglo-saxons où les marchés financiers jouent un rôle essentiel et les pays d'Europe continentale et le Japon où les systèmes intermédiés sont dominants. On distingue deux systèmes principaux et un système médian.

##### **4-1- Le modèle anglo-saxon ou le système marché :**

<sup>56</sup> MOERLAND, P.W. (1995), « Alternative disciplinary mechanisms in different corporate systems », Journal of Economic Behavior and Organisation, Vol26, p.17-34.

<sup>57</sup> YOSHIMORI, M. (1995), "Whose Company Is It? The Concept of the Corporation in Japan and the West ", Long Range Planning, Vol 28, N°4.

Les pays anglo-saxons présentent la particularité d'avoir favorisé l'émergence des marchés financiers, en effet, selon Frank et Mayer 1994, ces pays se caractérisent par un grand nombre d'entreprises nationales cotées en bourse, des marchés liquides où les droits de propriété et de contrôle sont fréquemment échangés. Et parallèlement ces pays ont instauré des contraintes fortes au développement des institutions bancaires, notamment en termes de détention d'actions dans des entreprises non-bancaires.

Ce modèle regroupe en général : les Etats Unis, le Canada et le Royaume Uni, ces pays présentent des similitudes en matière de gouvernance, les principales caractéristiques de ce modèle sont présentées dans le tableau ci-dessous :

<b>Tableau N° 5: Le Système Marché ou le Modèle anglo-saxon</b>	
<b>Définition</b>	Le système de gouvernance est dit marché si le contrôle et la régulation s'opèrent à travers le marché financier par le biais des prises de contrôle c'est à dire les OPA et par le marché du travail ou des dirigeants.
<b>Déterminants du modèle</b>	<p><b>Contexte</b> : après la crise de 1929, un ensemble de mesures fédérales a été adopté en vue de limiter le champ d'activité et la puissance des institutions financières. Le système en vigueur préalablement avait des traits en commun avec le système orienté banque. Suite à la crise, les banques ont été partiellement tenues pour responsables.</p> <p><b>Cadre légal</b> : le <i>Glass Steagall Act</i> de 1933 puis le <i>Bank Holding Company Act</i> de 1956 ont formellement interdit aux banques opérant aux Etats-Unis d'avoir des activités sur les marchés financiers et d'opérer dans le secteur de l'assurance. Ces lois ont contraint le développement des banques en séparant les fonctions de banque commerciale et banque d'investissement et leur interdisant de participer au capital des entreprises.</p> <p><b>Ethique</b> : l'éthique américaine se résume dans la trilogie : Mérite - Effort - Résultat<sup>77</sup>. De surcroît, des valeurs comme la liberté sont consacrées aux Etats-Unis, d'où l'importance accordée au marché comme lieu de confrontation de l'offre et de la demande, respectant l'autonomie des consommateurs, reflétant la fonction de préférence des agents économiques</p> <p>et déterminant l'allocation des ressources.</p>
<b>Structure du Capital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La participation des banques ne peut dépasser 5% du capital d'une même firme.</li> <li>- La dispersion de la propriété du capital (<i>Glass steagall Act</i> 1933).</li> <li>- L'absence de participations croisées. (La loi antitrust et le droit fiscal)</li> </ul> <p>Des limitations de même nature ont été imposées aux investisseurs institutionnels (Fonds de pension, assurances). à Au total les conditions d'une forte atomisation de l'actionariat se trouvent réunies : des banques de petite taille locales et très spécialisées, des investisseurs institutionnels discrets et passifs, des participations croisées inexistantes.</p>

<p><b>Modalités du Contrôle</b></p>	<p><b>Contrôle externe : L'OPA, principal instrument de contrôle externe.</b> La dispersion et la liquidité du droit de propriété, d'information sur les firmes et de financement de leurs investissements, propres aux marchés anglo-saxons expliquent la puissance du contrôle externe dont la plus caractéristique est l'OPA. Le rachat ou sa menace exerce alors une fonction de contestation de la gestion pouvant aller jusqu'au remplacement de la direction.</p> <p><b>Contrôle interne :</b> le conseil d'administration est souvent acquis aux managers. Il est à noter le fait que beaucoup d'administrateurs sont des salariés de l'entreprise proches des managers et ayant un intérêt direct au maintien de la direction en place. Les autres administrateurs externes à l'entreprise sont eux aussi nommés par le CEO, moins pour leur compétence que pour leur fidélité. Enfin le président du conseil est la plus part du temps le directeur général de la firme, il est donc difficile d'obtenir du conseil une sanction des dirigeants dont les performances seraient jugées insuffisantes. Mais il est à noter que certains investisseurs institutionnels n'hésitent pas à intervenir dans la gestion de la firme dont ils possèdent des participations significatives.</p>
<p><b>Caractéristiques</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De nombreuses sociétés cotées</li> <li>▪ Un actionnariat important et éclaté</li> <li>▪ Des marchés de capitaux développés et liquides</li> <li>▪ Des règles comptables strictes découlant de la nécessité de transparence de la part des sociétés</li> <li>▪ Peu de participations croisées entre les entreprises non financières et entre banques et entreprises non financières</li> <li>▪ Une faible implication des institutions financières dans le gouvernement d'entreprise.</li> </ul>
<p><b>Avantages</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menace permanente pour les dirigeants</li> <li>▪ Allocation efficace des ressources</li> <li>▪ Respect de l'autonomie des agents économiques</li> <li>▪ Rôle curatif</li> </ul>
<p><b>Inconvénients</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Privilégier le court terme</li> <li>▪ Place centrale de l'information</li> <li>▪ Inciter les dirigeants à mettre en place des stratégies de fusion - acquisition pour s'enraciner.</li> <li>▪ Coût de contrôle et de surveillance</li> <li>▪ Risque de non-respect de la liberté des agents par l'intrusion de l'Etat sur le marché</li> </ul>

**4-2- Le modèle Germano-nippon ou le système réseau :**

Des pays comme l'Allemagne et le Japon, en ne développant pas les marchés financiers, n'ont pas suivi la voie empruntée par les Etats-Unis et le Royaume Uni ; ces pays ont favorisé l'émergence d'un secteur bancaire puissant susceptible d'aider les entreprises à se financer notamment à travers le concept de banque universelle.

Les principales caractéristiques de ce modèle sont présentées dans le tableau ci-dessous :

<b>Tableau N° 6: Système Réseau ou Modèle Germano-Nippon</b>		
<b>Définition</b>	Le système de gouvernance est dit réseau si le contrôle est assuré par une banque qui est à la fois créancière et actionnaire principale de l'entreprise et aussi par les partenaires de la firme (réseau de participations croisée et les salariés ou le facteur travail).	
	<b>Allemagne</b>	<b>Japon</b>
<b>Déterminants du modèle</b>	<p><b>Contexte</b> : le modèle allemand de la banque universelle plonge ses racines dans une lointaine tradition repérable au Moyen Age dans le modèle fameux des ghildes. La seconde guerre mondiale a rendu le recours à l'intermédiation bancaire plus approprié que le recours aux marchés financiers.</p> <p><b>Cadre légal</b> : l'Allemagne est un des rares pays où les banques universelles ne sont guère limitées hormis le respect des règles prudentielles guère contraignantes.</p> <p><b>Ethique</b> : l'éthique allemande se résume dans la trilogie discipline - mérite - Comportement en vue d'atteindre une finalité.</p>	<p><b>Contexte</b> : au Japon, pays dévasté par la deuxième guerre mondiale, les entreprises n'étaient pas en mesure de fournir aux éventuels prêteurs les informations permettant l'évaluation de la qualité de l'émetteur. L'absence d'un système d'information performant a écarté le financement par le marché au profit de l'endettement.</p> <p><b>Cadre légal</b> : le marché obligataire n'était ouvert qu'aux grandes firmes nationales.</p> <p><b>Ethique</b> : l'éthique japonaise se résume dans la trilogie consensus - transparence - implication.</p>
<b>Structure du Capital</b>	Le modèle allemand se caractérise par un grand nombre de participations croisées entre firmes. Le capital y est également beaucoup plus concentré. cinq principaux actionnaires détiennent plus de 40% du capital des firmes en Allemagne.	Au Japon, les participations croisées entre firmes sont très développées. Selon P.Sheard <sup>58</sup> , près des 2/3 des actions des sociétés industrielles du pays sont possédées par d'autres firmes ayant des liens plus moins directes avec elles (Clients, créanciers, fournisseurs...). Le système japonais se caractérise aussi par une forte présence des banques dans le capital des firmes.
<b>Mode d'exercice du pouvoir</b>	Dualité du pouvoir entre le conseil des managers ( <i>Vorstand</i> ) qui gère le jour au jour l'entreprise, et le conseil de surveillance ( <i>Aufsichrat</i> ) qui contrôle le premier notamment en nommant les membres. Le conseil de surveillance composé de représentants des actionnaires (dont les banques) et des salariés ne comporte aucun membre désigné par les managers tandis que le président du conseil de surveillance n'est jamais le manager.	<p>Concentration du pouvoir entre les mains du chef d'entreprise.</p> <p>Le poste de président du conseil est un poste honorifique constituant la dernière étape avant la mise en retraite définitive de l'ancien directeur général. Le conseil d'administration japonais ne comprend quasiment jamais d'administrateurs externes, et le nombre d'administrateurs y est très important (50 membres en moyenne).</p>

<sup>58</sup> SHEARD, P. (1994), « Reciprocal Delegated Monitoring in the Japanese Main Bank System », Journal of the Japanese International Economies.

<p><b>Modalités du Contrôle</b></p>	<p><b>Contrôle externe :</b> les banques en qualité d'actionnaires majoritaires et de première source de financement externe, sont doublement incitées à surveiller et à influencer la gestion des firmes indirectement, si les performances sont insuffisantes, ce ne sont pas les marchés financiers qui sanctionneront les managers mais les pressions des banques. Celles-ci sanctionnent les dirigeants au niveau de la rémunération.</p> <p><b>Contrôle interne :</b> face à la faiblesse des conseils d'administration anglo-saxons, les conseils allemands font parfois figure de modèles : gestion bicéphale, dualité entre conseil des managers ou directoire et conseil de surveillance qui contrôle le premier. Directoire : Composé pour moitié de représentants du personnel Conseil de surveillance : représentants de la banque.</p>
<p><b>Avantages</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Importance accordée au facteur travail et représentation des principaux stakeholders</li> <li>▪ Possibilité d'arriver au consensus</li> <li>▪ Rôle préventif</li> </ul>
<p><b>Inconvénients</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Privilégier le long terme</li> <li>▪ Rigidité</li> <li>▪ Enracinement des dirigeants</li> </ul>
<p><b>Caractéristiques</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un faible nombre de sociétés cotées, actionnariat concentré</li> <li>▪ Des marchés de capitaux peu liquides, donc peu propices aux offres publiques</li> <li>▪ Une latitude quant à la présentation des états financiers grâce à des règles comptables moins contraignantes</li> <li>▪ Des participations croisées entre entreprises non financières et des liens capitalistiques importants entre banques et entreprises non financières</li> <li>▪ Une représentation plus large des intérêts des stakeholders</li> <li>▪ Une forte implication des banques dans la gouvernance des entreprises.</li> </ul>

**4-3- Le modèle français ou le système hybride :**

Entre les systèmes marchés et les systèmes réseaux, il existe des systèmes de gouvernance hybrides ou médians. Il s'agit notamment du cas italien et français, ce modèle est caractérisé par l'intervention de l'Etat pour modeler le système de gouvernance.

Les principales caractéristiques de ce modèle sont présentées dans le tableau ci-dessous :

<p><b>TableauN°7 : Système hybride ou Modèle Français</b></p>	
<p><b>Définition</b></p>	<p>Le système de gouvernance est dit hybride si le contrôle s'opère à la fois par le biais du marché et des institutions financières.</p>
<p><b>Déterminants du modèle</b></p>	<p><b>Contexte :</b> l'Etat a longtemps dominé l'économie française à travers des participations au capital dans de nombreuses sociétés de référence après plusieurs vagues de nationalisation. Grâce à l'encadrement du crédit et à la détention du capital des principales banques, l'Etat a conditionné l'évolution du système de gouvernance</p>

	<p>français en développant les marchés financiers domestiques, en se désengageant du capital des sociétés nationalisées les plus performantes et en introduisant le modèle allemand de la <i>Hausbank</i> (banque principale)<sup>59</sup>.</p> <p><b>Cadre Légal</b> : aucune limite réglementaire, qu'elle soit supérieure ou inférieure, n'a été imposée aux banques pour limiter leur participation au capital des sociétés non financières. La loi du 24 Juillet 1966, donne la liberté aux entreprises de choisir entre deux structures de gouvernance distinctes : le conseil d'administration ou le conseil de surveillance associé à un directoire<sup>60</sup>.</p> <p><b>Ethique</b> : l'éthique française se résume dans la trilogie suivante : Honneur - logique légaliste- cartésianisme<sup>61</sup>.</p>
<p><b>Structure du Capital</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Malgré l'absence de contraintes légales, la participation des banques ne dépasse pas en moyenne la limite de 5%.</li> <li>▪ Les maisons de titres détiennent 38% du capital des sociétés françaises.</li> <li>▪ Les entreprises non financières françaises contrôlent 57% des actions encirculation</li> </ul> <p>Cette situation révèle l'existence de participations croisées et circulaires entre sociétés, qui sont guidées par une logique plus financière que commerciale ou stratégique, comme c'est le cas au Japon. Les sociétés françaises sont moins dépendantes des banques à cause de l'importance du crédit interentreprises.</p> <p>La France est aussi caractérisée par une concentration relativement importante de l'actionariat.</p>
<p><b>Mode d'exercice du pouvoir</b></p>	<p>Possédant la liberté de choisir entre le conseil d'administration et le conseil de surveillance associé à un directoire, la majorité des sociétés françaises disposent d'un conseil d'administration. Le conseil d'administration est composé par les actionnaires et les représentants des salariés.</p>
<p><b>Modalités du Contrôle</b></p>	<p><b>Contrôle externe</b> : contrôle par le marché financier par le biais des prises de participation et de contrôle. Contrôle par participations croisées (crédit interentreprises), à travers la structure actionnariale des firmes marquées par la présence d'institutions financières et non financières.</p> <p><b>Contrôle Interne</b> : Selon la formule choisie, le contrôle interne s'opère par le biais du conseil d'administration ou du conseil de surveillance associé à un directoire</p>

Le système germano-nippon, plus consensuel, apparaît principalement régulé par des mécanismes internes. Il semble offrir une meilleure capacité préventive et favoriser la coopération et l'investissement à long terme. Il se révélerait particulièrement performant dans les secteurs économiques traditionnels. En revanche, sa rigidité impliquerait une moins bonne capacité curative.

<sup>59</sup> MAATI, J. (1999), « Le gouvernement d'entreprise », Paris Bruxelles, De Boeck Université, p.226.

<sup>60</sup> BANCEL, F. (1997), « La gouvernance des entreprises », Paris, Editions ECONOMICA, p.78-79.

<sup>61</sup> FRIQUI, M. (2002), « Cours de Management International Comparé », DEA Management, FSEG Tunis.

Le système anglo-saxon, principalement régulé par les différents marchés, permet un meilleur traitement de l'information. Les mécanismes internes jouent faiblement; le système est peu consensuel et coûteux en termes de coûts d'agence. Sa capacité préventive apparaît faible; inversement, sa capacité curative apparaît plus forte tout en étant coûteuse. Il serait censé conduire à une politique d'investissement sous-optimale, privilégiant une optique de court terme. Cependant, sa flexibilité et son adaptabilité seraient supérieures à celles du système concurrent.

Chaque système présenterait ainsi simultanément des avantages et des inconvénients, ce qui justifierait la survivance des deux formes correspondant à deux types d'équilibre organisationnel.

### **5- Les propositions et recommandations pour une meilleure gouvernance :**

Le débat sur la gouvernance d'entreprise s'est fortement intensifié depuis les années 1990, notamment au Royaume Uni, avec la multiplication des scandales financiers et la faillite de plusieurs groupes industriels (Polly Peck, BCCI, Guinness, Maxwell), et resurgit régulièrement à l'occasion des crises financières notamment au début des années 2000, avec les faillites américaines qui ont secoués le capitalisme, au premier rang desquelles Enron et Worldcom.

C'est pour cela que depuis les années 1990, différentes initiatives ont été entreprises pour promouvoir un ensemble de recommandations portant sur diverses pratiques de gouvernance des entreprises.

Il faut noter que les initiatives ont été prises bien avant les années 1990, notamment avec le Krach boursier de 1929 qui a conduit à plusieurs réformes, parmi lesquelles la création du gendarme de la bourse américaine, la Securities Exchange Commission (SEC).

Ces initiatives ont conduit à l'adoption des codes de bonnes conduites ou codes de gouvernance qui connaissent un succès mondial depuis deux décennies environ.

Le code de gouvernance : « est un document contenant un certain nombre de recommandations concrètes concernant les pratiques de gouvernance et qui sont prétendues les « bonnes » ou les « meilleures ». Une des particularités de ces codes consiste en leur caractère relativement peu contraignant sur le plan juridique, c'est-à-dire que le terme code ne

désigne pas un texte de loi mais un document proposé, selon les pays, par des instances plus ou moins officielles, à qui on reconnaît une certaine légitimité en la matière<sup>62</sup> ».

Les codes de gouvernance sont très sélectifs par rapport à l'ensemble des mécanismes de gouvernance abordés, car ils se focalisent essentiellement sur le conseil d'administration.

Les premiers codes sont apparus essentiellement au début des années 1990 dans le contexte des scandales financiers au Royaume Uni.

Le premier code à avoir acquis un véritable statut d'exemple avec un rayonnement au-delà des frontières fut le rapport Cadbury en 1992, le rapport fut élaboré entre mai 1991 et fin 1992 par le comité Cadbury, qui doit son nom à Sir Adrian Cadbury le président du groupe Cadbury Schweppes jusqu'en 1989.

### ***5-1- Le rapport Cadbury***

Ce code s'inscrit dans le prolongement de l'initiative Pro NED (Promotion of non-executive directors), soutenue par la Banque d'Angleterre.

Les recommandations se focalisent sur les fonctions de contrôle et d'information du CA, ainsi que le rôle des auditeurs. L'objectif principal de ce code est de définir un certain nombre de standards pour permettre au CA de s'acquitter de sa mission de contrôle de façon efficace et d'assurer la circulation d'une information financière transparente afin de créer des conditions obligeant les dirigeants à rendre compte de leurs activités ainsi que leur impact financier.

Donc, ce code a été élaboré afin de répondre aux questions des responsabilités des administrateurs exécutifs et non exécutifs, des relations entre les actionnaires et le conseil d'administration, du rôle des comités d'audit, des rémunérations et de nomination ou de sélection des administrateurs. Ce rapport met l'accent particulièrement sur la nécessité de séparer les responsabilités au sommet des sociétés, de rééquilibrer les structures d'autorité et de pouvoir (taille optimale du conseil d'administration et modalités de fonctionnement).

Les principales recommandations établies par le comité Cadbury sont les suivantes:

- La séparation des fonctions de président et de directeur général et une transparence totale quant à la rémunération du président ;

---

<sup>62</sup> WIRTZ, P. (2008), « Les Meilleures Pratiques de Gouvernance d'Entreprise », Paris, La Découverte.

- La création d'un comité d'audit indépendant, composé uniquement d'administrateurs non-dirigeants ;
- La création d'un comité de rémunération indépendant, composé d'une majorité d'administrateurs non-dirigeants ;
- L'établissement de rapports financiers intermédiaires soumis à un commissaire aux comptes.

La partie centrale du rapport est constituée de ce que ses auteurs appellent un code de meilleures pratiques. Ils prétendent que, « si un code comme le leur avait existé dans le passé, nombre des exemples récents de faillites non attendues et de cas de fraude auraient été révélés plutôt » (Cadbury, 1992, §1.9).

Ce qui renforce le poids du code de « meilleures pratiques » proposé par le comité Cadbury, malgré son caractère non obligatoire du point de vue juridique, est le fait que, dès son élaboration, la Bourse de Londres est associée à la démarche et prévoit d'imposer aux entreprises cotées une déclaration de conformité avec les standards du code. Le non-respect de ces standards reste possible, mais toute déviation est à expliquer dans la déclaration à produire, selon le principe *comply or explain*<sup>63</sup>.

#### **5-2- *Le rapport Greenbury :***

Le rapport Greenbury paru en 1995, rendra obligatoire un certain nombre de recommandations concernant particulièrement les règles liées à la rémunération des dirigeants. Ainsi, les sociétés cotées à la bourse de Londres doivent obligatoirement publier la liste des rémunérations exactes de leurs dirigeants et les transmettre à leurs actionnaires. Ces comités visent alors à instituer la production d'informations fiables et pertinentes et à intégrer dans leurs conseils l'avis de personnalités indépendantes.

Ces rapports ont été suivis par le rapport Hampel (1998), le rapport Turnbull (1999), le rapport Higgs et le rapport Smith (2003).

#### **5-3- *Les rapports Vienot I et II et le rapport Bouton :***

La France a rejoint relativement tôt ce mouvement avec la publication du premier rapport Vienot I en 1995 qui a été suivi par le rapport Vienot II en 1999, ensuite le rapport Bouton 2002 ainsi qu'une synthèse technique en 2003 sur la base des trois précédents. Ces rapports

---

<sup>63</sup> WIRTZ, P. (2008), « Les Meilleures Pratiques de Gouvernance d'Entreprise », Paris, La Découverte.

ont tous été élaborés par le MEDEF (Mouvement des Entreprises de France) et l'AFEP (Association française des entreprises privées), représentant respectivement le patronat français et les dirigeants des plus grandes sociétés.

Le premier rapport Vienot I s'intitule « Le conseil d'administration des sociétés cotées ». Ce rapport aborde en trois parties, respectivement, les missions et attributions du conseil, la composition du conseil, et son fonctionnement. D'autres mécanismes de gouvernance ne sont abordés que de façon superficielle, dans la mesure où la première partie se prononce rapidement sur l'articulation du conseil avec l'assemblée générale des actionnaires et avec le marché financier. Les deuxième et troisième parties concernent exclusivement des aspects techniques liés à l'organisation du conseil, à savoir sa composition (origine des administrateurs, intérêts représentés) et son fonctionnement (fréquence des réunions, information mise à la disposition, comités).

Ensuite, il y a une légère évolution, car le titre du second rapport Vienot de 1999 est plus général « Rapport du comité sur la gouvernance d'entreprise ». Ainsi, le rapport fait des progrès en matière de codification de l'information financière à fournir aux actionnaires, notamment au sujet de la rémunération des dirigeants, dont la politique est à révéler. Le rapport appelle par ailleurs de ses vœux une publicité rigoureuse concernant les plans d'options sur actions (stock-options). Sur le plan technique, Vienot II rentre aussi davantage que son prédécesseur dans les détails du fonctionnement de l'assemblée générale des actionnaires. Cependant, force est de constater que le CA reste le mécanisme faisant l'objet des développements les plus détaillés. Cela est également vrai pour le rapport Bouton de 2002, intitulé « Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées ».

Au-delà des rapports précités, des lois relatives à la gouvernance d'entreprise ont été adoptés :

- La loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE) de mai 2001, demande aux entreprises cotées de communiquer sur les conséquences sociales et environnementales de leurs activités, dans le cadre de leur responsabilité sociétale. Cette loi a sensiblement modifié le fonctionnement du conseil d'administration, en dissociant les fonctions exécutive et de contrôle. Elle a eu pour effet de renforcer l'indépendance des administrateurs par rapport au président. Corrélativement, elle a accru la transparence par rapport aux actionnaires, poussant ainsi les entreprises à satisfaire les exigences de rating financier et les intérêts des marchés financiers (valeur actionnariale).

- La loi de sécurité financière (LSF) de Juillet 2003, cette loi a été adoptée afin de renforcer les dispositions légales en matière de gouvernance d'entreprise. Cette loi s'applique à toutes les sociétés anonymes ainsi qu'aux sociétés faisant appel à l'épargne publique ; et repose principalement sur : une responsabilité accrue des dirigeants, un renforcement du contrôle interne, une réduction des sources de conflits d'intérêt. La LSF reprend différents points du rapport Bouton afin d'assurer une meilleure transparence des informations financières.

Aux Etats Unis, L'éclatement de l'affaire Enron à la fin de l'année 2001 devait révéler l'insuffisance d'un système de règles de gouvernance d'entreprise fondé sur l'autorégulation et devait entraîner l'intervention du législateur avec la loi Sarbanes Oxley du 30 juillet 2002. Ce texte a eu essentiellement pour vocation de rassurer les marchés financiers, en instaurant une série de règles plus contraignantes ayant trait, notamment, au fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités, au renforcement du rôle du comité d'audit et à l'omniprésence des administrateurs indépendants, conduisant ainsi le New York Stock Exchange et le NASDAQ à renforcer leur réglementation. Ainsi, cette loi impose à toutes les entreprises cotées aux Etats Unis de présenter à la commission américaine des opérations de bourse (SEC) des comptes certifiés personnellement par leur dirigeant. Elle rend donc les dirigeants pénalement responsables des comptes publiés, elle assure aussi et surtout l'indépendance des auditeurs face aux pressions dont ils peuvent être l'objet de la part des dirigeants d'entreprise. Cette loi a été suivie en 2010 par la loi Dodd-Frank sur la régulation financière.

#### ***5-4- Les principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE<sup>64</sup> :***

Prenant en compte l'expérience de certains États membres et les travaux réalisés en matière de gouvernement d'entreprise, le Conseil de l'OCDE a approuvé une série de principes, en mai 1999, qu'elle a ensuite révisés en avril 2004. Et se sont depuis lors imposés comme une

---

<sup>64</sup> Causain J.J. (2005), « L'influence mondiale et Européenne », cahiers de droit de l'entreprise, N°5, septembre-octobre.

référence à l'échelle internationale pour les responsables de l'action gouvernementale, les investisseurs, les sociétés et autres parties prenantes.

Ces principes ont pour objet d'aider les gouvernements à améliorer le cadre régissant l'organisation des pouvoirs dans l'entreprise, en leur proposant des orientations et des suggestions, qui ne revêtent pas de caractère contraignant et qui sont appelées à être revues en fonction des circonstances.

Selon l'OCDE, un régime de gouvernement d'entreprise devra réaliser les différents objectifs suivants :

- Concourir à la transparence et à l'efficacité des marchés, être compatible avec l'État de droit et clairement définir la répartition des responsabilités entre les instances compétentes ;
- Protéger et faciliter l'exercice des droits des actionnaires ;
- Assurer un traitement équitable de tous les actionnaires, y compris les actionnaires minoritaires et étrangers. Tous les actionnaires doivent pouvoir obtenir la réparation effective de toute violation de leurs droits ;
- Reconnaître les droits des différentes parties prenantes "stakeholders" et encourager une coopération active entre les sociétés et les différentes parties prenantes ;
- Garantir la diffusion, en temps opportun, d'informations exactes sur tous les sujets significatifs concernant l'entreprise ;
- Assurer le pilotage stratégique de l'entreprise et la surveillance de la gestion par le conseil d'administration, ainsi que la responsabilité et la loyauté des conseils vis-à-vis de la société et de ses actionnaires.

En une vingtaine d'années, la gouvernance d'entreprise a conquis l'ensemble des places financières dans le monde. Tous les pays à économie de marché ont adopté des principes visant à instaurer une bonne gouvernance des entreprises.

## **Conclusion**

En résumé, nous pouvons dire que ce chapitre nous a permis de nous familiariser avec le concept de gouvernance d'entreprise et de constater que ce terme relève de champs disciplinaires multiples et couvre un champ d'investigation vaste et complexe.

Actuellement, on peut dire que les enseignements qu'on peut tirer des nombreux travaux entrepris sur la gouvernance d'entreprise sont loin d'être définitifs et qu'on est loin de disposer d'une théorie unificatrice permettant de comprendre l'influence du système de gouvernance sur les conditions de création de valeur.

Par ailleurs, les théories de la gouvernance ont connu une évolution substantielle, les conduisant d'un modèle de la création de valeur, fondée principalement sur le modèle financier, vers des modèles plus complexes et beaucoup plus réalistes, faisant intervenir l'ensemble des parties prenantes.

En effet, à la lumière des scandales récents, nous constatons que le seul objectif d'optimiser la richesse des actionnaires, comme le montre la théorie financière (actionnariale), dans les travaux de Jensen et Meckling (1976), n'est plus acceptable.

Ainsi, la prise en considération des intérêts des différentes parties prenantes s'avère, dès lors, indispensable, et marque l'apport de la théorie partenariale.

Par la suite, l'attention a été portée à d'autres mesures, à savoir la compétence et l'innovation qui représentent le fondement de la théorie cognitive.

Cette évolution a des implications importantes pour la recherche sur la gouvernance. De plus, les développements récents contribuent à une meilleure compréhension du fonctionnement et de l'évolution des différents systèmes de gouvernance.

L'analyse des systèmes de gouvernance au sein de la théorie de l'agence, est basée sur l'hypothèse des conflits d'intérêts entre le dirigeant et les stakeholders. Le système de gouvernance est constitué par l'ensemble des mécanismes ayant pour vocation de discipliner les dirigeants et de réduire les coûts d'agence. La typologie habituellement retenue distingue les mécanismes internes et externes à la firme, le contenu de ces catégories varie selon les auteurs et s'est progressivement élargi avec l'avancement de la recherche. En ce qui concerne ce travail de recherche, nous retiendrons cette typologie traditionnelle et courante.

## **Chapitre (1) : Le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise**

L'étude des différentes structures de gouvernance nous a permis de constater que la présence et le rôle de ces différents mécanismes sont contingents à la nature juridique ou à la taille de l'entreprise, la composition et le fonctionnement du système varient significativement en fonction de la nationalité. Ainsi, le système de gouvernance des entreprises japonaises s'écarte sensiblement des entreprises américaines. Aussi, le système de gouvernance est contingent à la forme d'entreprise, ses caractéristiques et ses modalités de fonctionnement. Ainsi, le système de gouvernance d'une PME s'écarte de celui d'une multinationale.

Donc, chaque type d'entreprise a son système de gouvernance propre à elle, et parmi ces entreprises, il y a l'entreprise familiale dont le système de gouvernance présente des caractéristiques bien distinctes, car en plus des bienfaits de la mise en place d'un système de gouvernance reconnu pour toute entreprise, il y a également le souci de l'organisation et l'harmonie de la famille comme enjeu. Ainsi, ce chapitre aura été le point de départ qui nous aura permis de comprendre la gouvernance d'entreprise au sens général afin de pouvoir mieux appréhender dans le deuxième chapitre le cas particulier de la gouvernance de l'entreprise familiale.

## **Introduction**

Longtemps considérée comme une forme désuète d'entreprise, renvoyée dans les doutes de l'histoire, signe d'un déclin annoncé face à un capitalisme managérial triomphant et dominant (Allouche et Amann, 1999), l'entreprise familiale, reste néanmoins la forme d'organisation la plus ancienne et la plus répandue dans le monde.

Cette image de forme désuète d'entreprise a longtemps également marqué la recherche par un désintérêt relatif sur ces formes d'entreprises, elle n'a constitué l'objet de recherche que depuis la fin du XXème siècle.

En effet, les entreprises familiales ont connu depuis la fin du XXème siècle « un retour triomphant » (Allouche et Amann, 1997).

Aujourd'hui, les entreprises familiales sont parfois présentées comme une alternative face aux dérives du court termisme prévalant dans la plupart des grandes entreprises cotées en bourse (Miller et Le Breton- Miller, 2007).

Les entreprises familiales sont des entités bien distinctes des autres formes d'entreprises, et ceci est dû principalement à la nature même de l'entreprise : la famille. En effet, les entreprises familiales diffèrent des autres types d'entreprises par la présence des membres d'une ou plusieurs familles en leur sein.

Si la gouvernance d'entreprise est devenue incontournable pour tout type d'entreprise, pour l'entreprise familiale, du fait de certaines spécificités qui sont dues principalement aux interactions famille/entreprise, l'intérêt de la gouvernance est double, car en plus des bienfaits de la mise en place d'un système de gouvernance reconnu pour toute entreprise, il y a également le souci de l'organisation et l'harmonie de la famille comme enjeu.

Dans ce chapitre, nous allons dans une première section présenter l'entreprise familiale à partir de certaines dimensions dans lesquelles elle présente des particularités qui permettent de constater qu'il s'agit d'une entité bien distincte des autres formes d'entreprise. Dans la deuxième section nous allons dresser un état de lieux de la recherche en gouvernance sur l'entreprise familiale, afin de mettre en avant certaines spécificités de cette dernière et montrer l'importance de la mise place d'une structure de gouvernance familiale qui est un nécessaire complément à la gouvernance d'entreprise afin d'assurer la pérennité de l'entreprise.

**Section (1) : L'entreprise familiale.**

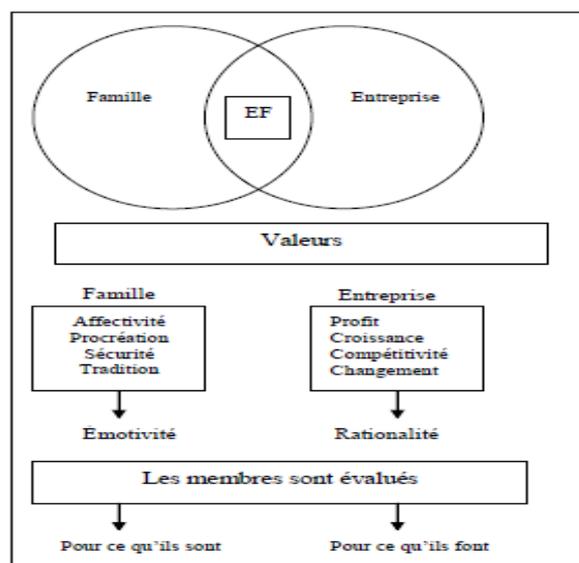
**1- Problématique et identité des entreprises familiales**

**1-1- Identification :**

L'entreprise familiale est unique d'abord par son *identité*. Elle est à l'interface de deux systèmes, la famille et l'entreprise, qui fonctionnent selon des modes différents. La première fonctionne sur un mode affectif et émotionnel (Goetschin, 1987). Les notions de procréation, sécurité, tradition font partie des valeurs transmises et les membres de la famille sont évalués pour ce qu'ils sont. La famille doit satisfaire un profond besoin social et émotionnel d'appartenance, d'affection, d'intimité et fournir un sens identitaire. A contrario, l'entité entreprise fonctionne selon une logique économique, orientée vers la fonction, la vente et le profit. Son objectif est la recherche de la performance. Les salariés, y compris dirigeants, sont évalués pour ce qu'ils font.

Deux univers se confrontent : celui de la famille où règne l'affectivité et celui de l'entreprise, supposé être rationnel. La délicate cohabitation entre ces deux univers est source de conflits (Hirigoyen, 2000) ; mais c'est l'alchimie réussie entre eux qui est à l'origine de la meilleure performance des entreprises familiales. Goetschin (1987) propose une schématisation qui met en évidence ces deux modes de fonctionnement fort divergents :

**Schéma N°1 : Entreprise et Famille**



Source Goetschin, (1987)

## Chapitre (2) : La gouvernance des entreprises familiales : quelles spécificités ?

Le schéma ci-dessus permet de constater que l'entreprise familiale est composée de deux systèmes de valeurs qui sont nettement divergents. La famille étant la partie où prédominent des valeurs sociales ; tandis que l'entreprise est marquée par des impératifs très stricts ; et l'entreprise familiale se doit de concilier à la fois les deux, ce qui n'est pas toujours évident.

### ***1-2- Définition de l'entreprise familiale :***

Les définitions présentées dans la littérature de gestion sont à la fois très nombreuses, très variées et très marquées par l'hétérogénéité. A la limite il est possible d'affirmer qu'il existe autant de définitions que de nombre d'auteurs qui traitent ce sujet.

Les nombreuses définitions de l'entreprise familiale varient selon que l'on choisisse comme critère.

- La propriété du capital (contrôle et droits de vote).
- L'implication de la famille dans le management.
- L'exigence d'une première transmission dans la famille à la génération suivante.

De ce fait, l'entreprise familiale ne peut être appréhendée ni à travers des formes juridiques spécifiques ni à travers des tailles spécifiques. De l'enchevêtrement de valeurs famille/entreprise, il résulte que certaines notions méritent d'être éclaircies, et de grandes questions sont posées notamment celles sur les bornes de la famille, le nombre de familles pouvant contrôler l'entreprise, la définition de la notion de contrôle, sur le problème de transmission et le nombre de générations à partir desquelles on peut considérer qu'une entreprise est familiale.

Les réponses à ses questions se retrouvent dans les différentes définitions admises dans la littérature. On peut distinguer entre les définitions mono- critère et les des définitions pluri-critères.

#### **1-2-1- Les définitions mono- critère :**

Les définitions mono- critère sont les moins nombreuses, elles retiennent soit le critère de la propriété soit le critère du contrôle soit le critère de l'interaction famille/entreprise pour caractériser la nature familiale ou non de l'entreprise.

## **Chapitre (2) : La gouvernance des entreprises familiales : quelles spécificités ?**

Ainsi, Barnes et Hershon (1976) considèrent qu'une entreprise est familiale si le contrôle de la propriété est resté entre les mains d'un individu ou entre les mains d'une seule famille.

La définition retenue par Dyer (1986) fait elle appel à un critère alternatif puisque cet auteur considère qu'une entreprise est familiale lorsque soit la propriété soit le management sont influencés par une famille. Cet auteur admet par ailleurs que cela puisse être par plusieurs familles.

Pour d'autres auteurs, c'est le critère de contrôle qui est retenu. C'est le cas de Barry (1975) qui considère une entreprise comme familiale si elle est en pratique contrôlée par une seule famille. La définition retenue par Handler (1989) est quasi- identique, cet auteur admettant toutefois que la famille puisse être étendue.

Le critère de l'interaction famille/entreprise est parfois retenu pour caractériser la nature familiale de l'entreprise. C'est le cas de Beckhard et Dyer (1983b) qui retiennent la présence de la famille au conseil d'administration, le dit conseil étant considéré comme le lien entre les deux entités (famille et entreprise). Pareillement, pour Davis (1983) c'est cette interaction entre deux organisations famille et entreprise qui caractérise l'entreprise familiale.

A côté de ces définitions mono- critère, la majorité des auteurs se réfèrent à des définitions qui exigent plusieurs critères pour caractériser l'entreprise familiale.

### **1-2-2- Les définitions pluri- critères :**

C'est généralement la propriété et le contrôle qui sont conjointement retenus, avec un degré de précision plus ou moins important et l'implication de la famille dans l'entreprise.

- Les définitions du premier groupe sont relativement proches les unes des autres, les divergences principales résidant dans le nombre de familles susceptibles d'être impliquées.

Stern (1986) se réfère à une entreprise détenue et dirigée par les membres d'une ou deux familles.

De manière assez proche Hollander et Elman (1988) définissent l'entreprise familiale comme une entreprise qui est détenue et dirigée par (c'est-à-dire contrôlée) par un ou plusieurs membres d'une ou plusieurs familles.

## **Chapitre (2) : La gouvernance des entreprises familiales : quelles spécificités ?**

Davis et Taguiri (1982) définissent de manière plus détaillée une firme familiale comme « ... une organisation où deux ou plusieurs membres de la famille étendue influencent la marche (la direction) de l'entreprise à travers l'exercice des liens de parenté, des postes de management ou des droits de propriété sur le capital ».

Pour Rosenblatt, de Mik, Anderson et Johnson (1985), doit être considéré comme familiale toute entreprise dans laquelle la majorité de propriété ou de contrôle appartient à une seule famille et dans laquelle au moins deux membres de la famille sont directement impliqués dans la gestion. Cette implication des membres de la famille est précisée par ces mêmes auteurs : il s'agit d'influence sur la direction de l'entreprise à travers l'exercice des liens de parenté, de rôles dans le management et de la détention des droits de propriété.

La définition retenue par Daily et Dollinger (1992) précise le lien des membres de la famille : il doit s'agir de personnes (deux au moins) possédant le même nom qui sont impliqués dans le management ou dans le conseil d'administration et sont liés au propriétaire qui travaille dans l'entreprise.

- Le deuxième groupe de définitions s'attache à plus préciser des seuils de détention ou des degrés d'implication de la famille.

Channon (1971) définit une entreprise comme familiale si un membre de la famille a présidé le conseil d'administration, s'il y a eu au moins deux générations de contrôle familial et si au moins 5% des droits de vote demeurent entre les mains de la famille ou d'un trust familial.

Leach et Alli (1990), considèrent ainsi une entreprise comme familiale quand la famille a un impact considérable sur les opérations encours et futures de l'entreprise et quand un des critères suivants est vérifié :

- plus de 50% des droits de vote est détenue par une seule famille.
- Un seul groupe familial contrôle effectivement l'entreprise.
- Une proportion significative du haut management de l'entreprise est aux mains de la même famille.

Gallo et Estapé (1994) considèrent une firme comme familiale quand plus de 50% du capital est entre les mains d'une famille et que certains des membres de la famille sont activement impliqués dans le conseil d'administration ou dans le management de l'entreprise.

## Chapitre (2) : La gouvernance des entreprises familiales : quelles spécificités ?

Le critère de transmission ou de l'intention de transmettre est retenu par (conjointement avec les critères de propriété et d'implication dans le management) :

Ward (1987) considère comme familial une entreprise qui sera transmise à la prochaine génération tant en ce qui concerne le management que le contrôle.

Handler (1989) définit l'entreprise familiale comme une organisation dans laquelle les principales décisions opérationnelles et les objectifs quant à la transmission sont influencés par les membres de la famille impliqués dans le management ou dans le conseil d'administration ?

- Le dernier groupe de définitions s'appuie sur des critères supplémentaires :

Ainsi, pour Christensen (1953) l'entreprise est dominée par la famille dans le sens où cette dernière lui donne son nom, l'imprègne de ses traditions et est (ou a été) propriétaire d'une partie des actions.

Pour Donnelley (1964) le critère familial déterminant c'est l'identification de l'entreprise à la famille sur les politiques de l'entreprise et une influence de l'entreprise sur les intérêts et objectifs de la famille.

Cette influence de la famille sur l'entreprise est retenue par Lank (1992), l'entreprise sera considérée comme familiale lorsqu'une ou plusieurs familles exercent une influence déterminant sur les choix stratégiques et/ou la culture de l'entreprise.

Jusqu'à présent, aucune définition n'a pu être reconnue et adoptée universellement, même s'il existe des signes particuliers permettant d'établir sa carte d'identité<sup>65</sup> : le contrôle du capital par la famille, le rôle de la famille dans le management, le lien étroit entre la famille et l'entreprise.

Toute définition procède d'un choix arbitraire et le débat conceptuel reste ouvert. Néanmoins, les critères proposés par Ponza (2007) rassemblent les entreprises familiales dans une définition commune, de ce fait, cette définition sera adoptée dans le cadre de notre travail :

- La détention d'un minimum de 15% du capital par au moins deux membres d'une même famille ou d'un groupe de familles ;

---

<sup>65</sup> ALLOUCHE, J et AMANN, B. (2000), « l'entreprise familiale : un état de l'art », finance, contrôle, stratégie, Mars, PP 33-79.

## Chapitre (2) : La gouvernance des entreprises familiales : quelles spécificités ?

- L'influence déterminante sur la stratégie de l'entreprise exercée en faisant partie du management, en étant administrateurs, conseils ou actionnaires actifs, ou en contribuant à définir la culture d'entreprise ;
- L'importance accordée aux rapports entre les membres de la famille ;
- Le souhait ou la possibilité d'une transmission aux générations suivantes.

### *1-3- L'entreprise familiale un réseau de liens :( capital social)*

Les liens sociaux implicites qui animent le système familial proviennent du rôle que joue celui-ci dans la satisfaction des besoins économiques et sociaux de ses membres. Cette allocation des ressources au sein de la famille se structure autour de normes partagées d'équité, de loyauté et d'altruisme. Une des conséquences de cette connexité est que les actions d'un membre familial affectent et reflètent le bien-être des autres membres. Ces normes familiales se consolident au fur et à mesure que les membres familiaux échafaudent un réservoir d'histoire partagée. Ces expériences communes renforcent, certes, les liens familiaux mais ne signifient pas forcément une perpétuelle convergence des points de vue. Chaque membre de la famille entre en contact avec d'autres groupes et développe donc des valeurs et des perspectives propres à son contexte.

Quatre types de liens peuvent être distingués :

- Les liens affectifs : les liens affectifs occupent, depuis la seconde moitié du XX<sup>ème</sup> siècle notamment, une importance fondamentale au sein de la famille. Ils constituent ainsi la force primaire de la vie organisationnelle de l'entreprise familiale.
- Les liens financiers : historiquement, la famille a longtemps reposé sur des liens financiers, et elle reste par excellence le lieu de l'accumulation du capital sous ses différentes espèces et de sa transmission entre les générations.
- Les liens informationnels : Lundberg (1994) indique que l'un des traits distinctifs des entreprises familiales est la communication entre les partenaires familiaux, influencée aussi bien par leur statut de parents que par celui de collègues. Riche et anarchique, cette communication se caractérise par un aspect informel, oral et imprévu, par sa complexité, son émotivité et sa rationalité. Gersick et al. (1997) avancent que la

## Chapitre (2) : La gouvernance des entreprises familiales : quelles spécificités ?

qualité de la famille en affaires est évaluée à partir de la communication entre les membres de la famille.

- Les liens politiques : ils font le plus souvent référence à l'exercice du pouvoir et particulièrement aux conflits de pouvoir. Ces derniers englobent tant les liens intergénérationnels que les liens intergénérationnels et intrafamiliaux.

La nature des liens familiaux diffère selon les familles et expériences de leurs membres. La principale conséquence ressort au niveau du degré d'implication de la famille dans la gouvernance d'entreprise. Certaines familles disposent d'une culture et de normes familiales capables de réguler les relations au sein de l'entité économique ; d'autres familles ne disposent pas de tels corpus.

### **2- L'importance des entreprises familiales dans le monde :**

Les entreprises familiales constituent aujourd'hui la forme la plus répandue, de l'initiative privée et ceci quels que soient les pays concernés.

Les entreprises familiales constituent la forme d'organisation des entreprises la plus ancienne au monde, selon O'Hara (2004) la plus vieille entreprise du monde est une entreprise familiale : l'entreprise de construction Kongo Gumi, créée par un coréen en 578 à Osaka au Japon et qui serait la plus ancienne entreprise familiale au monde. Viendrait ensuite l'hôtel Ho-Shi à Komatsu au Japon, créé en 718 et qui en est à la 46<sup>ème</sup> génération. L'entreprise familiale européenne la plus ancienne serait le Château de Goulaine créé en 1000 en France.

Pourtant, la présence ainsi que la contribution de cette forme ancestrale de capitalisme, demeure non négligeable voire même déterminante dans la plupart des économies. Dans de nombreux pays, les entreprises familiales représentent plus de 70% de l'ensemble des entreprises et jouent un rôle prépondérant dans la croissance économique et l'emploi de la main d'œuvre.

Les entreprises familiales comprennent aussi bien les petites et moyennes entreprises que les grands conglomérats qui opèrent dans de nombreux secteurs et pays.

Parmi quelques-unes des entreprises familiales connues, citons :

Salvatore Ferragamo, Benetton et le groupe Fiat en Italie ; L'Oréal, le groupe Carrefour, LVMH, Michelin et Peugeot en France ; Samsung, Hyundai Motors et le groupe LG en Corée

## **Chapitre (2) : La gouvernance des entreprises familiales : quelles spécificités ?**

du Sud ; BMW et Siemens en Allemagne ; Ford Motors et les magasins Wal- Mart aux Etats Unis.

Des auteurs, tels que Neubauer et Lank (1998) ont observé que les entreprises familiales ont toujours été importantes dans l'économie mondiale, le nombre de firmes familiales ne laisse aucun doute sur leur prédominance et leur importance économique (Lank, 1994). D'une manière générale, les entreprises familiales constituent plus de deux tiers des entreprises dans la sphère des pays occidentaux (Kirschhoff et Kirschhoff, 1987 ; Donckels et Frolich, 1991 ; Cromie, Stephenson et Monteith, 1995). Leur contribution à la création de richesses, à la création d'emplois et à la compétitivité est majeure (Westhead et Cowling, 1998).

Les chercheurs estiment qu'au moins 90% des entreprises aux Etats Unis sont possédées et contrôlées par une ou plusieurs familles (Ibrahim et Ellis, 1994 ; Astrachan et Kolenko, 1994), qu'elles contribuent à réaliser entre 30 et 60% du PNB et paient la moitié du total des salaires (Glueck et Meson, 1980 ; Ibrahim et Ellis, 1994 ; Ward, 1987). Un tiers des 500 premières entreprises du classement du magazine Fortune sont sous l'influence de blocs familiaux.

Dreux (1990) considérait que l'on pouvait estimer à environ 1,7 millions le nombre d'entreprises familiales.

En Allemagne, 75% des travailleurs sont employés par des entreprises familiales contribuant à 66% du PNB. Reidel (1994) considère ainsi que 80% des entreprises allemandes sont des entreprises familiales.

Au Royaume Uni, 76% des 8000 premières entreprises sont des entreprises familiales avec les plus fortes proportions dans les grandes entreprises.

Le plus bas niveau de l'activité familiale se situe au Portugal et le plus haut en Italie où 99% des entreprises familiales (Gallo, 1994). En France, le poids des entreprises familiales est estimé à 63%, l'étude du cas français, faite par Allouche et Amann (1995), a fait ressortir que 29,4% des 1000 plus grandes entreprises françaises étaient contrôlées par des familles en 1992 et Jusqu'à 49,2% des 500 plus grandes entreprises industrielles.

**Tableau N°8 : les plus grandes entreprises familiales dans le monde (par chiffre d'affaires)**

## Chapitre (2) : La gouvernance des entreprises familiales : quelles spécificités ?

	Nom de l'entreprise	Pourcentage de détention par la famille	Pays
1	Wal-Mart	La famille Walton détient 38 %	USA
2	Ford Motor	La famille Ford détient 40 %	USA
3	Samsung	La famille Lee détient 22 %	Corée du Sud
4	LG Group	Les familles Koo et Huh détiennent 40 %	Corée du Sud
5	Carrefour Group	La famille Halley détient 13,03 %	France
6	Fiat Group	La famille Agnelli détient 30 %	Italie
7	IFI	La famille Agnelli détient 100 %	Italie
8	PSA Peugeot Citroën	La famille Peugeot détient 42 %	France
9	Cargill	La famille Cargill/MacMillan détient 85 %	USA
10	BMW	La famille Quandt détient 47 %	Allemagne
80	Interbrew	Un trust de familles détient 60 %	Belgique
106	CetA	La famille Brenninkmeijer détient tous les postes majeurs	Belgique

Source : [www.familybusinessmagazine.com](http://www.familybusinessmagazine.com), 2008

### **3- L'entreprise familiale dans les débats théoriques :**

Sur le plan de l'analyse théorique, l'entreprise familiale a donné lieu à de vifs débats contradictoires, sans qu'un consensus ne soit mis en relief. Le phénomène du « family business » étant un domaine de recherche assez récent, on assiste alors à une profusion de contributions, mais sans qu'il y ait de paradigme unifié (Wortman, 1994).

Ainsi, les auteurs qui empruntent la voie de la théorie de l'agence pour l'étude de l'entreprise familiale considèrent que dans une entreprise familiale les conflits et les coûts d'agence seraient pratiquement nuls dans la mesure où les propriétaires étant souvent en même temps dirigeants, il y aurait un recoupement des intérêts quant à la logique de développement, de risque et de maximisation des profits. La conséquence (Fama et Jensen 1983) est la moindre nécessité de contrôle du fait d'une plus grande discipline de la part des dirigeants. Pour Schulze et ali. (2001), le fait que les décisionnaires internes aient des titres de capital, entraîne une implication personnelle et une loyauté qui garantit que les dirigeants ne consommeront pas les actifs ou n'opéreront pas une allocation non judicieuse des ressources. Ainsi, pour Jensen et Meckling (1976), dans l'entreprise familiale, les procédures de contrôle ne serviraient qu'à grever la rentabilité de l'entreprise et ne seraient d'aucune utilité.

De plus, le calcul des coûts d'agence dans une entreprise familiale est singulier car il existe différents types d'objectifs (financiers comme non financiers) souvent propres aux motivations de la famille, au projet familial (Chrisman, Chua et Litz, 2004). Or la théorie de

## Chapitre (2) : La gouvernance des entreprises familiales : quelles spécificités ?

l'agence se focalise principalement sur l'allocation de ressources financières (incitations, etc.) et ne prend que peu en compte les éléments non monétaires qui peuvent lier le principal et l'agent. Un coût d'agence est identifié par sa divergence/correspondance avec l'intérêt du propriétaire de l'entreprise.

L'inapplicabilité stricte de la théorie de l'agence aux entreprises familiales - particulièrement les non cotées puisque le capital est relativement concentré - a notamment été soulignée par Melin et Nordqvist en 2000. Ces auteurs fondent leur raisonnement sur la théorie de l'intendance (*Stewardship Theory*). Cette dernière repose sur l'idée que dans une entreprise familiale, la théorie de l'agence est inapplicable dans la mesure où les trois fonctions de dirigeant, d'actionnaire et de « surveillant » sont détenues soit par la même personne, soit par la famille. Aussi, Salvato (2002) comme Davis, Schoorman et Donaldson (1997) suggèrent que la théorie la plus susceptible de s'appliquer à l'entreprise familiale est la théorie de l'intendance, cette théorie tente de reconsidérer l'hypothèse d'opportunisme qui sous-tend la majeure partie des travaux dans le domaine de la gouvernance. Elle prend sa source dans la psychologie et la sociologie et « définit des situations dans lesquelles les managers ne poursuivent pas seulement leur intérêt propre, mais se comportent plutôt en intendants dont les objectifs coïncident avec ceux de leurs mandants » (Davis et al, 1997, p. 21, traduction libre). La théorie de l'intendance propose une modélisation du comportement humain dans laquelle l'individu se comporte comme un intendant qui retire une plus grande utilité de comportements organisationnels et coopératifs que de comportements individualistes et égoïstes. Dans cette perspective, même lorsque les intérêts de l'intendant et de son mandant ne coïncident pas, l'intendant accorde plus de valeur à la coopération qu'à la défection. L'agent serait alors mu par l'intérêt collectif plus que par la recherche d'un gain individuel : ce cadre analytique semble mieux adapté à la compréhension des spécificités des entreprises familiales, dans la mesure où l'on peut supposer que le projet familial oriente l'action des membres de la famille impliqués dans l'entreprise. Tout particulièrement dans une PME familiale où la concentration du capital est forte. Au regard de cette théorie donc, il ne semble pas y avoir de bonnes raisons à la mise en place de structures formelles de gouvernement d'entreprise dans les PME familiales non cotées (comités, *board*... etc.).

### **L'élargissement de la théorie de l'agence**

Cette dernière proposition doit être nuancée. De récents travaux s'inscrivant dans la tradition de la théorie des organisations ont mis en avant le rôle central des émotions et des valeurs dans le management des entreprises familiales. Nous faisons ici référence notamment aux travaux de Schulze, Lubatkin et ali. Ces derniers tendent à élargir la théorie de l'agence en y incorporant des relations entre principaux et agents autres que simplement financières et monétaires.

En particulier, ils pointent du doigt l'altruisme parental comme une « *fonction d'utilité qui lie le bénéficiaire/riche d'un individu à celui des autres* » (Schulze et ali. 2003). L'altruisme pousse le dirigeant propriétaire à être à l'écoute des membres de la famille, à opérer des sacrifices, à obtenir l'adhésion à long terme des membres de la famille qui par leur multitude ont des opinions divergentes, à concilier les intérêts de la famille et la croissance de l'entreprise. Mais les entreprises familiales peuvent parfois être exposées à des risques d'agence malgré l'altruisme du dirigeant propriétaire : choix d'un mauvais successeur, rationalité limitée du décideur pouvant conduire à faire « mal » en voulant faire « bien ». Preuve en est le nombre de conflits qui surgissent dans les entreprises familiales, en particulier ceux liés à la position du dirigeant familial en place qui refuse de céder sa place ou qui ne la cède que timidement et continue à s'immiscer dans les affaires de l'entreprise bien au-delà de son départ. Une famille n'est pas un ensemble de personnes homogènes de la même génération, ayant les mêmes intérêts, objectifs et vision de l'entreprise. Des conflits familiaux peuvent compromettre l'échange d'informations et la collaboration. L'altruisme entre membres de la famille et la recherche du bien-être général peut s'effacer pour laisser place à une recherche de profit personnel et une attitude opportuniste, plus caractéristique des entreprises non familiales.

Ces voies de recherche récentes, qui incorporent la dimension affective et émotive dans la théorie de l'agence, nous permettent donc de revenir sur la question de l'intérêt possible de la mise en place d'institution de gouvernement d'entreprise dans les entreprises familiales non cotées : on peut en effet penser que divers comités, un conseil de famille, une charte familiale, seraient des institutions capables d'« objectiver » certaines décisions stratégiques devant être prises pour l'entreprise.

#### **4- Les caractéristiques des entreprises familiales :**

Indépendamment de quelques différences, les entreprises familiales partagent des caractéristiques communes dues essentiellement à l'interaction et au chevauchement des domaines de la famille, de la propriété et de la gestion (Tagiuri et Davis, 1982).

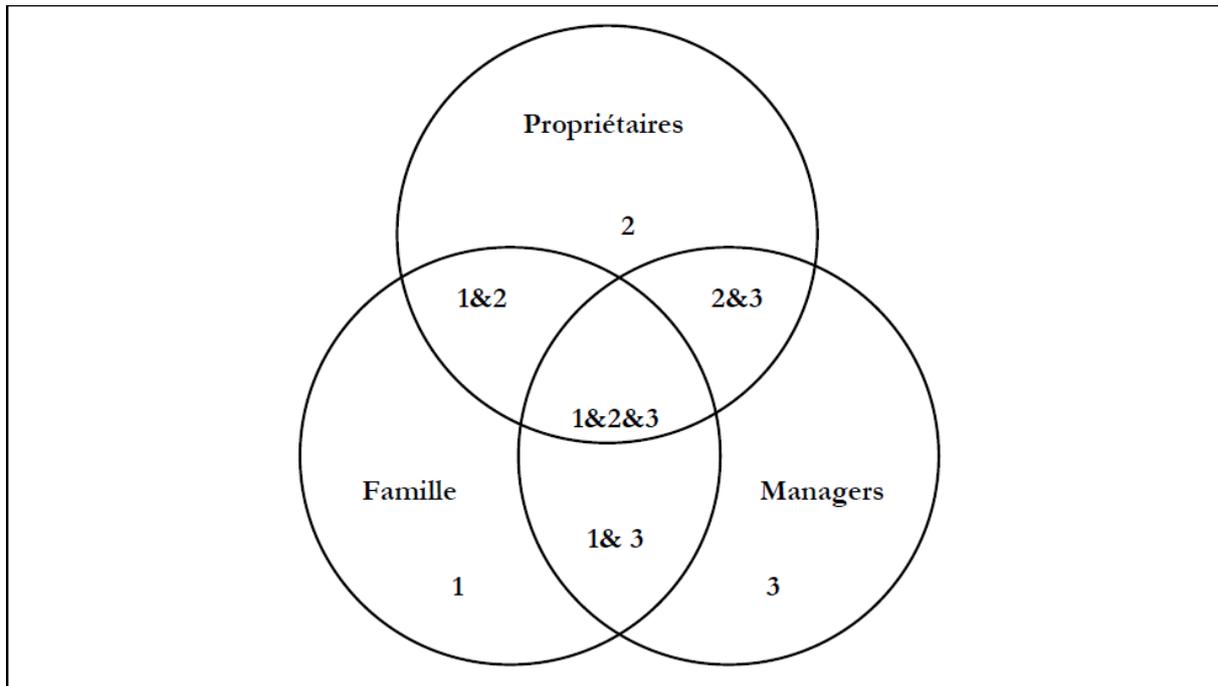
##### ***4-1- Famille versus entreprise : deux systèmes qui se chevauchent***

L'entreprise familiale diffère des autres en ce qu'elle combine une entreprise et une famille. Une famille et une entreprise sont deux entités distinctes ayant des exigences distinctes nécessitant des agissements distincts. Ceci permet d'expliquer le fait que l'entreprise familiale possède une structure complexe de stakeholders (parties prenantes) où les membres de la famille, de la direction générale et du conseil d'administration sont impliqués. Les membres de la famille qui sont souvent les propriétaires, jouent des rôles multiples dans la direction et la gouvernance de la firme. Ce qui implique l'idée de l'influence ou du contrôle de la famille sur l'entreprise sous deux formes : la propriété et la direction (Neubaur et Lank, 1998).

En effet, selon Mouline(2000), l'entreprise familiale présente une caractéristique fondamentale quelle que soit la forme juridique adoptée, à savoir « l'interaction entre la vie de l'entreprise et la vie d'une ou de plusieurs familles ; l'entreprise dépend de la famille et la famille dépend de l'entreprise ; il y a imbrication entre les événements familiaux et les événements sociaux ». C'est dans cette interaction et dans la gestion de celle-ci que réside la nature particulière de ce type d'entreprise. Les interrelations et les interdépendances qui résultent de cette combinaison ne peuvent alors donner qu'un produit ou objet unique (Kepner 1983, 1991). Ce caractère unique de l'entreprise familiale est tributaire de la présence dans l'entreprise d'individus multiples ayant des besoins, des préoccupations, des habilités et des droits différents indique qu'un individu peut être dans un ou plusieurs différents rôles dans l'entreprise familiale.

Ceci est bien montré dans le modèle de l'entreprise familiale représenté par Tagiuri et Davis (1982). Ce modèle considère l'entreprise familiale comme un système composé de trois groupes chevauchés mais distinctifs. La figure indique qu'un individu peut être dans un ou plusieurs différents rôles dans l'entreprise familiale.

**Schéma N° 2 : système de l'entreprise familiale**



*Source Taguiri et Davis, (1982)*

Lorsque la famille est impliquée dans le contrôle de l'entreprise, on peut supposer qu'il y a transfert des objectifs et des valeurs du domaine de la famille au domaine de l'entreprise et vice versa (Lansberg, 1983). Par conséquent, le comportement de ce type d'organisation peut montrer quelques particularités significatives parce que les relations entre les stakeholders et la famille sont basées essentiellement sur des rapports familiaux (Cabrera et Santana, 2004). Comme résultat, certaines de ces particularités peuvent se présenter dans le fonctionnement des mécanismes du gouvernement d'entreprise, surtout le conseil d'administration.

#### **4-2- Le familiarisme**

Les travaux mobilisant l'approche par les ressources et les compétences montrent que le réseau d'interactions entre famille, activités productives et membres de la famille, peut générer des ressources stratégiques elles-mêmes sources d'avantages concurrentiels (Habbershon et Williams, 1999 ; Habbershon, Williams et MacMillan, 2003 ; Arrègle, Durand et Very, 2004 ; Chrisman, Chua et Steier, 2005). L'imbrication famille/entreprise est ainsi à l'origine de ressources relationnelles accumulées qui se transforment en un avantage concurrentiel dirimant – à l'origine du concept de *familiness* - lorsque l'entreprise maîtrise des

## **Chapitre (2) : La gouvernance des entreprises familiales : quelles spécificités ?**

ressources, des compétences et des capacités rares, non substituables et non imitables par des entreprises non familiales (Habbershon et Williams, 1999 ; Arrègle, Durand et Very, 2004).

En se basant sur les recherches existantes sur les entreprises familiales, Habbershon et Williams (1999) proposent une liste de processus caractéristiques des entreprises familiales et pouvant être des ressources, des compétences ou des capacités :

- La gestion des employés ;
- La création d'un accord sur les objectifs ;
- L'augmentation de la confiance ;
- L'encouragement de la participation ;
- La socialisation des nouveaux employés ;
- Le renforcement de la réputation ;
- L'unification de la structure des croyances du groupe ;
- L'engagement et l'implication ;
- L'augmentation de la flexibilité ;
- Le support de la créativité ;
- Le partage de la culture à travers les frontières ;
- Le développement d'alliances ;
- Le soutien à la R&D.

Ces auteurs affirment que « les spécificités organisationnelles à la base des avantages des firmes familiales doivent être identifiées pour être ensuite gérées, développées et transformées ».

**4-3- Les conflits existants dans l'entreprise familiale :**

**4-3-1- Les conflits entre les besoins personnels et ceux de l'entreprise :**

L'unité de l'actionnariat n'est pas toujours réelle. Les intérêts de l'entreprise ne convergent pas toujours avec ceux des actionnaires qui ne travaillent pas en son sein. Ces derniers, connaissent mal ou peu la situation de l'entreprise, remettent en cause le bien-fondé de certaines décisions ou n'acceptent plus la politique de non-distribution des dividendes.

Lorsque les membres de la famille qui n'y travaillent pas privilégient leur train de vie au détriment des besoins de financement de l'entreprise.

Enfin, Hirigoyen (1985), rapporte que « *la confusion entre patrimoine personnel et patrimoine de l'entreprise complique la notion d'avantages non pécuniaire<sup>66</sup>* ». En effet, si le dirigeant-propriétaire d'une entreprise familiale semble en position favorable pour octroyer d'importants avantages en nature, il peut aussi dans certains cas (difficultés de l'entreprise par exemple) être amené à l'inverse, à utiliser son patrimoine personnel pour les besoins de l'entreprise.

**4-3-2- Les conflits institutionnels :**

L'entreprise familiale diffère des autres en ce qu'elle combine une entreprise et une famille, deux institutions qui comportent chacun des besoins, des objectifs, une vie et des croyances qui leur sont propres. Ces différences institutionnelles entre la famille et l'entreprise proviennent essentiellement du fait que chacune existe dans la société pour différentes raisons fondamentales. La famille assure une fonction sociale qui permet de satisfaire les variables besoins de ses membres. Tandis que la raison d'être de l'affaire est de produire des biens et des services à travers les différentes tâches exécutées par les individus. Ainsi, les relations sociales dans l'entreprise sont guidées par les normes et les principes qui facilitent le processus de production (Lansberg, 1983).

En effet, Catry et Buff (1994) supportent la même idée. Ils considèrent que « *l'entreprise familiale est tiraillée entre la logique de fonctionnement de la famille et celle de l'entreprise.*

---

<sup>66</sup> Les avantages non pécuniaires peuvent revêtir un aspect important dans le cadre de l'entreprise familiale. En effet, le dirigeant peut utiliser les véhicules, les locaux, voire le personnel de la société pour ses besoins personnels. De même, il peut retirer des avantages non-pécuniaires de la préférence accordée à des fournisseurs amis, de l'achat d'un ordinateur comme moyen de divertissement (Hirigoyen 1985, p 60)

## **Chapitre (2) : La gouvernance des entreprises familiales : quelles spécificités ?**

*La famille fonctionne sur un mode affectif, dont l'objectif est de réunir les membres de toutes les générations et de les protéger. Au contraire, le monde de l'entreprise fonctionne selon une logique économique, dont l'objectif est de produire, de vendre et de réaliser un bénéfice ».*

L'interaction entre ces deux mondes est intense et les conflits sont fréquents du fait de cette délicate cohabitation. Il arrive que parfois, une des deux entités famille- entreprise prenne le pas sur l'autre et donc influe sur elle. Il est aisé de le remarquer lorsque les conflits de la famille se répercutent sur la gestion de l'affaire, ou bien lorsque les conflits de l'entreprise influent sur la vie familiale.

Le chevauchement institutionnel entre l'entreprise et la famille génère des conflits dans l'organisation. Typiquement, ces conflits se manifestent dans la forme normative des contradictions par le fait que ce qui est attendu des individus en termes de principe familial est souvent violé par ce qui est attendu de ces derniers selon les principes de l'entreprise. Donc les principes de la famille et ceux de l'entreprise sont en général contradictoires et sont source de conflits entre les membres de la famille qui travaillent dans la même entreprise.

### **4-3-3- Les conflits de fonctions :**

Barry (1980) explique que tout dirigeant- propriétaire assume en général trois fonctions différentes au sein de sa société. En tant que propriétaire, il défend les intérêts de son patrimoine. Sa position d'administrateur de l'entreprise le rend responsable des décisions d'investissement interne à l'entreprise. Et en tant que salarié, il se soucie des répercussions de ces investissements sur la gestion courante.

En intégrant l'affaire, les femmes de la famille propriétaire rencontrent souvent de véritables problèmes d'identité entre leur statut professionnel et celui de « fille à papa ». Catry et Buff (1996) précisent que « *l'intégration est d'autant plus délicate qu'il n'y a généralement pas eu de préparation préalable, et que la répartition des tâches et la définition des fonctions sont souvent imprécises* ».

Enfin, l'entreprise peut être déstabilisée par la réaction des dirigeants extérieurs à la famille qui travaillent sous les ordres d'un membre de la famille incompetent. Ces dirigeants extérieurs (managers- professionnels) connaissent alors le phénomène de démission ou licenciement intérieur. Donc, ils vont assumer leurs fonctions par devoir et non par

motivation. En outre, ces derniers doivent accomplir, au-delà de leurs propres tâches, le travail non effectué, ou bien rattraper les erreurs du dirigeant familial incompetent.

## **5- Quelques spécificités du management des entreprises familiales :**

### ***5-1- La culture de l'entreprise familiale :***

La culture d'une entreprise familiale est caractérisée par diverses spécificités, et ceci tiendrait pour une grande partie à l'influence exercée par les membres de la famille dans la vie de l'entreprise. Ainsi, la personnalité du fondateur, l'histoire de chaque famille, de ses réalisations dans l'entreprise, de ses objectifs et de ses conflits sont d'autant d'éléments qui concourraient à forger la culture de l'entreprise familiale.

Dans son étude, Dyer (1988) avance que quatre types de culture peuvent caractériser les entreprises familiales. en se basant sur sept postulats, à savoir, la nature des relations entre les membres de l'entreprise, la nature humaine, la nature de vérité, l'environnement( peut-on maîtriser, ou serait-il plus judicieux de coopérer...), l'universalisme ou le particularisme (dans l'évaluation et le traitement des membres de l'entreprise), la nature de l'activité humaine et enfin le temps (l'orientation des membres de l'entreprise vers le passé, le présent ou le futur) ; l'auteur identifie quatre types de cultures :

- La culture paternaliste : c'est la plus commune dans la plupart des entreprises familiales suivant les résultats de la recherche de Dyer (1988), (80% des cas étudiés dans son échantillon). Les dirigeants très souvent des membres de la famille, détiennent toute l'autorité et prennent toutes les décisions. Les relations sont hiérarchiques et les membres de la famille ont peu de confiance envers les employés. Les membres de l'entreprise sont évalués selon des traitements préférentiels et sont orientés vers le passé. Enfin, ce type de culture ne prépare pas bien les héritiers à leurs futures responsabilités de leadership ;
- La culture du laisser-faire (10% des cas) : elle se différencie de la culture paternaliste par le fait que les dirigeants accordent plus de confiance aux employés et ceux-ci ont des responsabilités ;
- La culture participative : elle se retrouve rarement dans les entreprises familiales selon l'auteur (10% des cas). Dans ce type de culture, la nature des relations est orientée vers le groupe (collatérale), les dirigeants ont confiance en leurs employés (le genre

## Chapitre (2) : La gouvernance des entreprises familiales : quelles spécificités ?

humain est bon), la vérité se situe dans les décisions de groupe, tous les membres de l'entreprise sont évalués selon les mêmes règles et sont orientés vers le présent ou le futur.

- La culture professionnelle : ce type de culture est très rare, cela se produit lorsque l'entreprise familiale perd son caractère familial à la suite d'une vente par exemple.

### **5-2- Structure et décision dans l'entreprise familiale :**

L'organigramme de l'entreprise familiale peut s'apparenter nettement à la structure familiale. On retrouve ainsi, le père fondateur de l'entreprise au sommet de la hiérarchie ; c'est d'ailleurs une place qu'il voudrait transmettre à son fils aîné. Les femmes du groupe familial (épouse, filles, belles-filles) sont chargées, pour leur part, des tâches de gestion quotidiennes et de secrétariat notamment ; enfin, les frères cadets se voient confiés des postes relatifs aux tâches opérationnelles de production, de vente...etc. Ce type d'organigramme répondrait, en fait, au souci du respect de la hiérarchie des générations qui passe par certains critères, à l'instar des différences d'âges, du degré de parenté qui lie chaque membre au père fondateur (Baner, 1993).

Sur le plan décisionnel, et lorsqu'il s'agit d'une entreprise familiale de taille modeste, le dirigeant concentre plusieurs pouvoirs entre ses mains. De telles prérogatives lui proviennent en fait de deux principaux statuts : celui de propriétaire dirigeant et celui de premier responsable auquel revient la charge familiale ; en ce cas, Baner (1993) indique que le processus décisionnel de ce type de dirigeants fait intervenir plusieurs logiques qui le font agir comme :

- « Homo Economicus » qui le soucie de gérer son affaire avec rationalité.
- « Homo Politicus » qui se préoccupe de la préservation de son pouvoir tant au sein de l'entreprise que dans sa famille.
- « Homo Familias » qui est un responsable attentif et soucieux du devenir des membres de sa famille ainsi que la notoriété de son nom.

**5-3- Pérennité du caractère familial et développement de la famille :**

Le souci de pérenniser le caractère familial est très marquant pour l'entreprise familiale et revêt même un caractère quasi stratégique, dans la mesure où certains choix et comportements, d'ordre stratégique, en seraient largement tributaires. Le rythme de croissance et de développement de l'entreprise en serait l'expression concrète. Ainsi par exemple, le souci de conserver le caractère familial de l'affaire conditionne le choix d'une structure juridique<sup>67</sup> ; on retarderait alors le passage aux structures complexes le plus longtemps possible. Bien évidemment, les structures juridiques simples ne permettant pas de réunir suffisamment de capitaux, ce qui aurait alors pour conséquence de priver l'entreprise de bon nombre d'opportunités, et retarder ainsi sa croissance.

Le comportement financier des entreprises familiales suit en réalité la même logique, c'est-à-dire marqué par le souci de maintenir le caractère familial de l'affaire. Celles-ci préféreraient l'autonomie financière et seraient donc réputées très réticentes par rapport au financement par endettement, ce qui fait qu'elles présentent, en grande majorité, des ratios d'endettement nettement plus réduits par rapport aux entreprises non familiales (Hirigoyen, 1982 ; Allouche et Amann, 1997). Ainsi reste-t-il la mobilisation de nouveaux capitaux propres externes comme solution ultime au financement de la croissance ; or cette alternative comporte également un dilemme, celui de pouvoir conserver familial de l'entreprise lorsque les besoins suscités par la croissance dépassent les seuls moyens de la famille. Là encore, outre la dure obligation pour la famille de diffuser l'information nécessaire information, le souci de pérenniser le caractère familial de l'entreprise va également se traduire par la difficulté de fixer un niveau du capital flottant qui ne remettrait pas en cause la place de la famille dans l'entreprise (les fonds ainsi récoltés pourraient s'avérer insuffisants pour concrétiser des objectifs de croissance satisfaisants, ce qui va retarder encore le développement de l'entreprise). Une fois l'entreprise introduite en bourse, il devient impérieux à la famille de réunir un noyau dur quitte à y intégrer des gens de confiance et non membres de la famille afin de se prémunir des turbulences des marchés financiers mais aussi et surtout des éventuels conflits familiaux qui conduiraient certains membres à exercer leur pouvoir de sanction en cédant leurs actions.

---

<sup>67</sup> CABY, J and HIRIGOYEN, G. (2002), " la gestion des entreprises familiales", Paris, Economica.

**5-4- Une gestion des ressources humaines atypique :**

Sur le plan de la gestion fonctionnelle, les entreprises familiales de taille modeste affichent des spécificités remarquables, en particulier, sur le plan de la gestion des ressources humaines. Le dirigeant est mu par la recherche du meilleur moyen pour réserver un traitement égalitaire (et non pas suivant le mérite c'est-à-dire l'équité) à chacun des membres du groupe familial susceptible de satisfaire tout un chacun, que ce soit en termes de rémunération<sup>68</sup>, ou bien de répartition des pouvoirs et de responsabilités dans l'entreprise, et préserver alors la cohésion familiale contre d'éventuels conflits. Certaines études empiriques ont confirmé que les affaires familiales bénéficient grandement des avantages d'une main d'œuvre familiale nettement moins chère par rapport aux autres entreprises<sup>69</sup>.

Dans leur étude empirique, Allouche et Amann (1997), confirment que les salaires des dirigeants d'entreprises familiales sont d'environ 20% inférieur par rapport à ceux perçus par les dirigeants d'entreprises non familiales.

De plus, le bénévolat familial caractériserait grandement ce type d'entreprise dans la mesure où les membres familiaux peuvent alors contribuer dans un projet d'entreprise auquel ils adhèrent affectivement (Fredy- Planchot, 2002 ; In Caby et Hirigoyen G, 2002). En ce sens, les parents, par exemple, contribueraient volontiers à la réussite d'une affaire lancée par leurs propres enfants ; d'autres membres de la famille accepteraient de sacrifier leur week-end, travailler plus tard que les autres salariés et manifester leur soutien et leur solidarité à des moments très sensibles de la vie de l'entreprise.

Au sein des entreprises familiales, les ressources humaines sont cultivées à partir de « politiques paternalistes » qui consistent à encourager la loyauté et la fidélité du personnel, et ceci fait en sorte qu'elles encourageraient des dépenses, en matière de rétributions hors salaire (œuvres sociales, ...) plus importantes que celles concédés par les entreprises non familiales (Allouche et Amann, 1997).

Cependant, le problème qui caractérise ces entreprises en matière de gestion des ressources humaines, réside dans leurs politiques trop fermées en matière de recrutement et de promotion

---

<sup>68</sup> Borek et al (1996) vont même dire que, dans leurs pratiques égalitaires, les entreprises familiales peuvent payer tous les membres de la famille impliqués dans l'affaire à égalité.

<sup>69</sup> Et cela au moment où le poids de la masse salariale qui pèse sur les entreprises justifie les délocalisations de bon nombre d'entre-elles vers des pays à main d'œuvre moins chère.

## Chapitre (2) : La gouvernance des entreprises familiales : quelles spécificités ?

qui reposent grandement sur le critère d'appartenance à la famille<sup>70</sup> ; il s'agit en fait, d'un problème de taille, puisqu'il fait courir le risque de priver l'entreprise de nouvelles compétences externes ou même de faire fuir certains cadres très compétents mais démotivés devant le fait que les perspectives de promotion sont réservées aux membres de la famille.

### *5-5- Le management des conflits familiaux :*

La pérennité du caractère familial de l'entreprise est grandement fragilisée par les risques de conflits familiaux. En effet, selon Hirigoyen (2002, In Caby et Hirigoyen, 2002), la nature des conflits au sein des entreprises familiales tiendrait à trois principaux facteurs :

- Le maintien de la stabilité et la cohésion de la famille. Ceci exige que l'entreprise prenne en compte les attentes de tous les membres familiaux, quel que soit leur position par rapport à la famille et à la structure de la propriété ;
- Les normes familiales de résolution des conflits élaborées par le fondateur de l'entreprise, agissent sur celles de l'entreprise familiale. Ainsi par exemple, certains membres familiaux peuvent réagir à un conflit en constituant une coalition avec un groupe de salariés de l'entreprise afin d'imposer leurs intérêts ;
- La dynamique du pouvoir au sein de l'entreprise familiale est très spécifique dans la mesure où certains membres familiaux peuvent avoir accès aux informations spécifiques et avoir par là un pouvoir de décision informel même s'ils n'ont pas de position formelle au sein de l'entreprise.

En plus de leur spécificité, les conflits familiaux sont presque inévitables et leurs retombées risquent de nuire grandement à la bonne marche de l'entreprise. Un « management des conflits familiaux » s'avère donc très utile. En effet, agir à temps et avec méthode est vivement recommandé afin de permettre leur règlement dans les meilleures conditions possibles.

Afin de résoudre les conflits, Lank (1997) propose trois types de stratégies :

- La stratégie de l'évitement par le contournement des problèmes. Celle-ci peut se faire soit par l'ignorance (réelle ou délibérée), ou bien par le retrait (reconnaitre le conflit

---

<sup>70</sup> Outre les similitudes des spécificités des PME familiales avec les autres types de PME en matière de procédures de recrutement, l'entreprise est avant tout un moyen de créer de l'emploi pour la famille.

mais ne pas s'y impliquer) ou alors par le déni (se masquer à soi-même et aux autres, le conflit) ;

- La stratégie de recours faisant appel à un médiateur qui sera chargé de faire des arbitrages entre les personnes concernées (les parties belligérantes) ;
- Et enfin la stratégie de confrontation. Ici, les parties concernées reconnaissent l'existence du conflit et cherchent ensemble à le résoudre en tenant compte de chacun grâce à un dialogue constructif.

## **6- Entreprise familiale et performance<sup>71</sup> :**

### ***6-1- Appréhension globale de la performance (implication de la famille dans l'entreprise)***

La question fondamentale dans ce domaine : une entreprise familiale du fait du contrôle familial gagne-t-elle en performances par rapport à une entreprise contrôlée par des managers ? (Dailly et Dollinger, 1992).

L'implication de la famille dans l'actionnariat et le management unifie la propriété et le contrôle de l'entreprise réduisant de ce fait les traditionnels coûts d'agence (Fama et Jensen, 1983 ; Jensen et Meckling, 1976 ; Mustakallio et al, 2002) et augmentant les comportements d'intendance, aussi appelés de stewardship (Anderson et Reeb, 2003 ; Davis et al, 1997).

Carney (2005) considère que cette union du management et de la propriété résultent trois caractéristiques dominantes qui sont à l'origine de plusieurs avantages des entreprises familiales : Parcimonie, Personnalisme et particularisme.

- Parcimonie désigne une préservation des ressources et une allocation des résultats précautionneuses liées à l'engagement de la famille.

---

<sup>71</sup>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 ainsi que les résultats obtenus.

Pour 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 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.

MACHESNAY (1991) : la per

## Chapitre (2) : La gouvernance des entreprises familiales : quelles spécificités ?

- Personnalisme décrit la personnalisation de l'autorité dans la famille qui peut ainsi projeter sa propre vision sur l'entreprise.
- Particularisme signifie que des critères de décisions spécifiques aux entreprises familiales influenceront les prises de décisions ?

Par exemple, l'altruisme<sup>72</sup> ou une perspective intergénérationnelle, supportant un « capital patient<sup>73</sup> » (Sirmon et Hitt, 2003), peuvent orienter les prises de décisions stratégiques.

De façon similaire, Nordqvist (2005), lorsqu'il étudie les effets de la propriété familiale sur la pratique stratégique de ces firmes, identifie la proximité stratégique et la persistance stratégique comme des éléments fondateurs de leurs avantages concurrentiels. La proximité stratégique désigne une connaissance détaillée de l'activité principale provenant de l'implication active et durable des membres de la famille. La persistance stratégique correspond à une continuité de la présence familiale dans l'actionnariat. Elle facilite, par exemple, une perspective à long terme, une stabilité et une patience qui peuvent être la source d'avantages concurrentiels.

Pour autant, l'implication de la famille peut avoir des effets négatifs sur la performance. Ainsi, Nordqvist (2005) indique que la proximité et la persistance stratégiques peuvent également mener au « simplisme » stratégique, au « groupthink » et à l'aliénation de certains acteurs importants de l'entreprise. De même les recherches montrent que l'implication de la famille peuvent conduire à des actions négatives comme le népotisme<sup>74</sup>, un respect trop rigide des traditions (par exemple Dyer, 1994 ; Schulze et al, 2001), des conflits interpersonnels forts et fatals pour l'entreprise (par exemple Levinson, 1971 ; Kets de Vries, 1993), des comportements de « free-riding<sup>75</sup> » (Schulze et al, 2001), un enracinement managérial des membres familiaux (Gallo et Vilaseca, 1998 ; Gomez – Mejia et al, 2001), une difficulté à attirer des managers non familiaux de talent ( Sirmon et Hitt, 2003), une préoccupation pour

---

<sup>72</sup> L'altruisme est un comportement caractérisé par des actes n'ayant pas d'avantages apparent pour l'individu qui les exécute mais qui sont bénéfiques à d'autres individus.

<sup>73</sup> Le capital patient est un autre nom pour le long terme du capital. Avec un capital patient, l'investisseur est prêt à faire un investissement est prêt à faire un investissement financier dans une entreprise sans espoir de transformer un profit rapide.

<sup>74</sup> Le népotisme est la tendance de certains dirigeants, à favoriser l'ascension de leur famille ou de leur entourage dans la hiérarchie dont ils sont au sommet, au détriment notamment du mérite ou de l'intérêt général.

<sup>75</sup> La notion de free-riding correspond à la description du comportement du passager clandestin. C'est un terme qui désigne le comportement du « celui qui par stratégie ne participe pas à une action collective pour ne pas en supporter les couts tout en espérant bénéficier des éventuels avantages obtenus par ceux qui se sont engagés dans de telles actions.

## **Chapitre (2) : La gouvernance des entreprises familiales : quelles spécificités ?**

l'héritage ou la préservation de l'entreprise au détriment de sa performance (Anderson et Reeb, 2003 ; Schulze et al 2001).

Les approches théoriques :

Deux approches théoriques dominent pour appréhender ces résultats contradictoires sur l'influence de la famille sur l'entreprise.

Prenant appui sur la théorie de l'agence (Fama et Jensen, 1983), la première approche considère que l'engagement familial augmente les coûts d'agence à la suite des problèmes précédemment cités de népotisme, free-riding, de conflits intergénérationnels, d'enracinement de la famille (voir Gomez-Mejia et al, 2001 ; Miller et al, 2007). L'altruisme (Schulze et al, 2003), dont on pourrait supposer qu'il s'agit favorablement et permet un alignement des intérêts (stewardship theory ou théorie de l'intendance) entre les différents membres familiaux, génère en fait également un certain nombre de conflits et peut, finalement, agir de façon négative sur la performance. L'implication de la famille et le degré d'implication sont donc négativement corrélés à la performance des entreprises familiales.

La seconde approche se fonde au contraire sur l'analyse basée sur les ressources et soutient que l'implication familiale mène à la création de ressources uniques telles qu'une meilleure information ou connaissance de la part des managers familiaux, un capital « patient » ou facilitant la survie de ces entreprises, un capital social fort et unique, ou des coûts d'agence plus faibles (par exemple Anderson et Reeb, 2003, 2004 ; Arrègle et al, 2007 ; Fama et Jensen, 1983 ; Habbershon et al., 2003 ; Sirmon et Hitt, 2003 ; Villalonga et Amit, 2006). L'altruisme est envisagé comme une caractéristique ayant des effets bénéfiques pour l'entreprise. La théorie de l'intendance s'avère pertinente pour comprendre la gestion de l'entreprise par la famille. Ceci doit donc expliquer l'existence d'une relation positive entre l'implication de la famille et la performance de la firme.

### ***6-2- L'appréhension financière de la performance :***

Les études qui traitent la relation entre l'entreprise familiale et la performance financière sont majoritaires. La notion de performances financières de l'entreprise est entendue au sens large et mesurée par des critères très différents suivant les études. D'une manière générale, la performance est illustrée par l'inclination des entreprises familiales pour des stratégies à long

## **Chapitre (2) : La gouvernance des entreprises familiales : quelles spécificités ?**

terme plutôt que par un besoin de résultats rapides, par une aversion à la dette (Allouche et Amann, 1995) et par une tendance au réinvestissement des dividendes (Gallo, 1994).

Pour Monsen, Chiu et Cooley (1968), la séparation entre le contrôle et la propriété entraîne à penser que les motivations des propriétaires sont différentes de celles des managers. L'effet de ces différences de motivation entraîne des différences de performance. L'étude menée sur la période 1953-1963 compare la performance de deux sous-échantillons classés par type de contrôle. Dans le premier échantillon, on trouve des entreprises sous le contrôle des propriétaires (individu, famille, holding familial). Dans le second échantillon, qualifié de contrôle managérial, on trouve des entreprises au sein desquelles aucun groupe d'actionnaires ne détient plus de 5% des droits de vote avec une présence au conseil d'administration ou à la direction, et où il n'y a aucune preuve récente d'un contrôle exercé par le propriétaire. Une différence significative a été trouvée entre ces deux échantillons avec le ratio de retour sur investissement. Ce ratio montre que les entreprises familiales ont une valeur supérieure de 75% à celui des entreprises à contrôle managérial.

En 1969, Monsen conforte ses résultats en montrant que les entreprises familiales fournissent un meilleur retour sur investissement avec une structure de capital mieux contrôlée et une allocation des ressources plus efficace.

Palmer (1973) réalise l'étude sur un échantillon de 500 entreprises entre la période 1962-1969. Il considère que le contrôle familial est fort lorsque la famille détient plus de 30% du capital, par contre le contrôle est faible lorsque la famille détient entre 10 et 29%. Il constate que si le degré du pouvoir de monopole est élevé, les entreprises familiales ont des taux de profit significativement plus élevés. Sorensen (1974) a effectué son étude sur 60 entreprises, dont 30 familiales (20% des actions ou plus sont détenus par la famille) et 30 managériales (pas de bloc plus de 5%) durant la période 1948-1966 pour constater que les entreprises familiales se développent plus rapidement que les autres types d'entreprises. Jaffe (1990) constate à partir d'une étude réalisée en 1986 que sur les 47 plus grandes entreprises familiales américaines, 31 ont une performance supérieure à l'indice de Dow-Jones. D'autres études réalisées par Sraer et Thesmar (2006), Allouche et Amann (1995, 1998), Gallo et Vilaseca (1996), Romieu et Sassenou (1996), Djelassi (1996) montrent une influence positive de l'actionnariat familial.

## **Chapitre (2) : La gouvernance des entreprises familiales : quelles spécificités ?**

En France, Charreaux (1991), sur la base d'une littérature consacrée à la théorie de la firme propose à titre de synthèse trois conceptions :

- (1) La thèse de la convergence des intérêts : plus le pourcentage du capital détenu par les dirigeants est important, plus l'écart avec l'objectif de maximisation de la valeur est faible.
- (2) La thèse de neutralité : toutes les structures de propriété sont équivalentes.
- (3) La thèse de l'enracinement : les dirigeants échappent au contrôle des actionnaires et gèrent de manière contraire à l'objectif de maximisation de la valeur.

Dans ce cadre conceptuel, Charreaux a mené sur le cas français une tentative de validation empirique qui conduit en définitive à rejeter l'hypothèse d'un lien entre performance et structure de propriété et à accréditer la thèse de neutralité, sauf à s'en tenir non pas à la performance financière (maximisation de la richesse des actionnaires fondée sur les fonds propres) mais à la performance économique (maximisation de la valeur globale de l'entreprise fondée sur le Q de Tobin) pour laquelle on observe une différence significative entre les sociétés familiales et autres.

D'une manière générale, la majorité des études font apparaître que la rentabilité moyenne des entreprises familiales est largement supérieure à celle des entreprises non familiales pour l'ensemble des années observées. Car, plus la part de firme est détenue par son dirigeant, comme le cas de l'entreprise familiale à contrôle majoritaire, moins le dirigeant est tenté de consommer de revenus non pécuniaires dans la mesure où c'est lui qui supportera les coûts. Donc, le couplage des fonctions de manager, de contrôle et de propriété dans les entreprises familiales supprime les conflits d'intérêts, réduit les coûts d'agence et augmente la performance (Mignon S., 2000). La question posée est alors celle de savoir si la supériorité, du contrôle familial, largement démontré par les études empiriques, reste stable dans un contexte actuel, caractérisé par l'émergence forte d'un actionnariat dispersé.

### **7- La phase critique de la succession :**

La succession constitue la dernière étape du processus entrepreneurial ; selon Davis et Klein (2004), elle représente le test ultime pour toute entreprise familiale, et l'échec du processus peut anéantir les efforts de toute une vie d'entrepreneur. Il s'agit donc d'un ultime défi (mais aussi perpétuel car renouvelable à chaque génération) que l'entreprise familiale doit relever à

## **Chapitre (2) : La gouvernance des entreprises familiales : quelles spécificités ?**

un moment donné de sa vie, sans quoi son caractère familial, qui est son fondement même est susceptible d'être remis en cause.

La succession est, en réalité, le maillon faible de la chaîne, car plus l'entreprise et la famille avancent en âge, plus les chances de réussite de la transmission s'amointrissent au fil des générations. Ainsi, 30% seulement des entreprises familiales réussissent le passage de la première à la seconde génération, ce taux devient moins important (entre 10% à 15%) lors du passage de la deuxième à la troisième et diminue jusqu'à se situer entre 3% et 5% pour le passage à la quatrième génération (Aronoff, 2001) ; c'est dire qu'il ne s'agit nullement d'un simple jeu de relais transgénérationnel, bien au contraire, il s'agit d'un long processus et pour lequel les entreprises familiales éprouvent un vif besoin d'être assistées ; d'ailleurs, plusieurs milieux professionnels ont développé des services en ce sens-là.

La réussite de la transmission constitue en réalité un enjeu très important, car outre le maintien de la vivacité des économies nationales (sur plusieurs plans, tel que la préservation de l'emploi par exemple), l'entreprise devient plus performante avec ses nouveaux repreneurs (Counot et Mulic, 2004). En effet, le passage des rênes de la première à la deuxième génération, par exemple, va libérer l'entreprise du conservatisme affiché du fondateur (et qui est en réalité, l'un des principaux facteurs de la lenteur du rythme de développement de l'affaire familiale) la nouvelle génération étant beaucoup plus dynamique et plus encline à la prise de risques.

Il y a lieu de distinguer deux types de transfert. Le premier, concerne la propriété, est beaucoup plus marqué par des aspects juridiques et fiscaux, et l'un des plus grands problèmes qui caractérise cet aspect est le coût, et l'on se demande alors si les successeurs familiaux accepteraient de prendre la relève devant l'amplitude du fardeau (les charges fiscales liées à la succession, l'entreprise, à ce moment-là a un certain nombre d'engagements vis-à-vis des tiers qu'il faudrait prendre en charge), mais aussi et surtout, il faudrait prendre en considération l'état de « cohésion familiale » au moment de la succession (certains membres familiaux peuvent ne pas être intéressés par la reprise de l'entreprise et préférer utiliser leurs « parts légales » d'actions et se lancer dans d'autres affaires personnelles ; et l'on voit alors la menace de la pérennité du caractère familial de l'entreprise.

Le second type de transfert est d'ordre managérial, et concerne donc le transfert de la direction. C'est à ce niveau-là que les auteurs insistent sur l'impérieuse nécessité de parler de

## **Chapitre (2) : La gouvernance des entreprises familiales : quelles spécificités ?**

processus de transmission, et ne pas concevoir les choses comme étant un évènement figé. En effet, le prédécesseur doit veiller à préparer son successeur longtemps bien avant l'enclenchement effectif du processus (Hugron, 1992 ; Mignon, 2001 ; Le Breton-Miller et al, 2004 ; Boussaget, 2007 ; Cadieux, 2007), et le retrait du prédécesseur doit également se faire progressivement.

**Section (2) : La gouvernance dans l'entreprise familiale : une structure spécifique.**

**1- Les étapes de la croissance d'une entreprise familiale :**

Plusieurs modèles ont été définis afin de décrire et d'analyser les différentes étapes que traversent les entreprises familiales au cours de leur existence. Le modèle basique à trois étapes résume le cycle de vie de l'entreprise familiale comme suit : l'étape du fondateur(s) ; l'étape du partenariat fraternel et l'étape de la confédération des cousins<sup>76</sup>. Bien que ce modèle permette de mener une bonne analyse des trois étapes basiques de l'évolution de l'entreprise familiale, il n'implique pas que toutes les entreprises détenues par des familles passent nécessairement par l'ensemble de ces trois étapes de développement. Par exemple, certaines entreprises disparaîtront au cours des premières étapes de leur cycle de vie à cause de la banqueroute ou parce qu'elles seront acquises par d'autres sociétés. L'évolution de la propriété et de la gestion au sein de la plupart des entreprises familiales passe par les étapes suivantes:

***1-1- Le(s) Fondateur(s) (Propriétaire(s) Détenant le Contrôle :***

Il s'agit de l'étape initiale dans l'existence d'une entreprise familiale. L'entreprise est alors entièrement dirigée et gérée par le(s) fondateur(s). En effet, il se peut que la plupart des fondateurs cherchent des conseils auprès d'un nombre restreint de conseillers extérieurs, et/ou d'associés, mais ils prennent la majorité des décisions stratégiques eux-mêmes. Cette étape se caractérise généralement par un fort engagement de la part du fondateur(s) envers le succès de son entreprise et par une structure de gouvernance relativement simple. Dans l'ensemble, cette étape comporte des problèmes de gouvernance d'entreprise limités par rapport aux deux étapes suivantes, puisque le contrôle et la propriété de l'entreprise sont toujours détenus par la même personne: le(s) fondateur(s). Cependant, le problème le plus important qui devra être traité au cours de la vie du fondateur(s) est le plan de succession. Afin que l'entreprise familiale puisse survivre et passer à l'étape suivante, le(s) fondateur(s) doit faire les efforts nécessaires pour planifier sa succession et commencer à former le prochain chef de l'entreprise.

---

<sup>76</sup> WARD, J.(1991), "Creating Effective Boards for Private Enterprises" ,Family Enterprise Publishers; Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hampton, Ivan Lansberg, Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business (Harvard University Press, 1997).

## **Chapitre (2) : La gouvernance des entreprises familiales : quelles spécificités ?**

### ***1-2- Le Partenariat Fraternel :***

Il s'agit de l'étape où la gestion et la propriété ont été transférées aux enfants du fondateur(s). Étant donné que davantage de membres de la famille sont désormais impliqués dans l'entreprise, les problèmes de gouvernance ont tendance à devenir relativement plus complexes que ceux qui ont été observés pendant l'étape initiale de l'existence de l'entreprise. Parmi les défis communs de l'étape du partenariat fraternel, on trouve : le maintien de l'harmonie fraternelle, l'officialisation des processus et des procédures commerciales, l'établissement des canaux de communication efficaces entre les membres de la famille et la garantie du plan de succession pour les postes clés de la direction.

### ***1-3- La Confédération des Cousins (Consortium des Cousins ou Dynastie Familiale) :***

Dans cette étape, la gouvernance d'entreprise devient plus complexe, étant donné que davantage de membres de la famille sont directement ou indirectement impliqués dans l'entreprise, y compris les enfants des frères et sœurs, les cousins et la belle-famille. Puisque beaucoup de ces membres appartiennent à des générations différentes et proviennent de branches différentes de la famille, il est possible qu'ils aient des idées divergentes sur la manière dont l'entreprise devrait être gérée et avec laquelle la stratégie générale devrait être définie. De plus, tous les conflits qui existaient au sein de la fratrie à l'étape antérieure sont susceptibles de toucher la génération des cousins également. Par conséquent, cette étape implique la plupart des problèmes de gouvernance familiale. Certains des problèmes les plus communs que les entreprises familiales rencontrent lors de cette étape sont : l'emploi des membres de la famille ; les droits des actionnaires familiaux ; la liquidité des actions ; la politique des dividendes ; le rôle des membres de la famille au sein de l'entreprise ; la résolution des conflits familiaux ; et l'établissement de la vision et de la mission familiale.

Le tableau suivant résume les principaux problèmes de gouvernance auxquels les entreprises familiales doivent faire face au cours de leur cycle de développement<sup>77</sup>:

---

<sup>77</sup> WARD, J. (1991), "Creating Effective Boards for Private Enterprises ", Family Enterprise Publishers.

## Chapitre (2) : La gouvernance des entreprises familiales : quelles spécificités ?

**Tableau N° 9 : Cycle de développement de l'entreprise et problèmes de gouvernance**

<b>Etape de la propriété</b>	<b>Problèmes dominants</b>
Etape 1 : le (s) fondateur (s)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Transition du poste de dirigeant</li><li>- Succession</li><li>- Planification</li></ul>
Etape 2 : le partenariat fraternel	<ul style="list-style-type: none"><li>- Maintien du travail d'équipe et de l'harmonie</li><li>- Prolongation de la propriété familiale</li><li>- Succession</li></ul>
Etape 3 : la confédération des cousins	<ul style="list-style-type: none"><li>- Attribution du capital de l'entreprise, niveaux des dividendes, dettes et bénéfices</li><li>- Liquidité des actions</li><li>- Résolution des conflits familiaux</li><li>- Participation et rôle de la famille</li><li>- Vision et mission de la famille</li><li>- Lien familial avec l'entreprise</li></ul>

Chaque étape présente des défis et des problèmes différents, dont la bonne gestion peut garantir la continuité de l'entreprise familiale. La plupart des entreprises familiales sont fructueuses lors de l'étape de leur(s) fondateur(s) grâce aux efforts énormes entrepris par ce(s) dernier(s) qui s'implique (ent) souvent dans tous les aspects de l'activité. À plus long terme, cependant, il devient nécessaire de mettre en place les bonnes structures et les bons mécanismes de gouvernance d'entreprise qui permettront d'établir des canaux de communication efficaces et une définition claire des rôles et des attentes de chaque personne impliquée dans l'entreprise familiale.

## **2- Les rôles des membres de la famille dans la gouvernance de leur entreprise :**

Dans une entreprise non familiale typique, n'importe quel individu impliqué peut être un employé, un dirigeant, un propriétaire, un administrateur ou une combinaison de ces rôles. Dans une entreprise détenue par une famille, cependant, la situation devient plus complexe car un individu peut avoir des rôles et des responsabilités multiples. Ces rôles multiples sont généralement associés à des motivations différentes, qui augmentent les défis auxquels les entreprises familiales doivent faire face, par opposition à leurs équivalents non familiales<sup>78</sup>.

### **2-1- Propriétaires (Actionnaires) :**

Les propriétaires d'une entreprise familiale ont plusieurs rôles et motivations qui peuvent parfois aboutir à des conflits d'opinion. Par exemple, la décision de réinvestir les bénéfices dans l'entreprise au lieu de les distribuer sous forme de dividendes peut être perçue de manière différente par les divers propriétaires, en fonction des autres rôles qu'ils assument au sein de l'entreprise. Un(e) propriétaire qui travaille dans l'entreprise familiale peut ne pas s'opposer à une telle décision puisqu'il (elle) perçoit déjà un salaire de la part de l'entreprise. Inversement, cette situation paraîtra différente du point de vue d'un propriétaire qui ne travaille pas dans l'entreprise et dont la source principale de revenus dépend des dividendes. Ce propriétaire sera effectivement intéressé de recevoir des dividendes plus élevés et plus fréquents. Les choses deviennent généralement plus complexes lorsque l'entreprise familiale grandit et que ses propriétaires endossent des rôles différents, avec des motivations différentes. Parmi les rôles qu'un propriétaire d'entreprise familiale peut détenir, citons :

- Propriétaire uniquement.
- Propriétaire / dirigeant.
- Propriétaire / membre de la famille.
- Propriétaire / membre de la famille / dirigeant.
- Propriétaire / administrateur.

---

<sup>78</sup> NEUBAUER, F ET LANK, A. G. (1998), « *The Family Business: its Governance for Sustainability* », Routledge New York.

## **Chapitre (2) : La gouvernance des entreprises familiales : quelles spécificités ?**

- Propriétaire / membre de la famille / administrateur.
- Propriétaire / membre de la famille / administrateur

### **2-2- *Dirigeants (Directeurs) :***

Les dirigeants d'une entreprise familiale ont eux aussi des motivations différentes en fonction des autres rôles qu'ils jouent au sein de l'entreprise. Un des problèmes communs dans ce domaine est la différence de traitement entre les dirigeants issus de la famille et les dirigeants extérieurs. Dans de nombreuses entreprises familiales, une partie ou la totalité des postes de direction sont strictement réservés aux membres de la famille. Cela peut avoir des répercussions négatives sur la motivation et les résultats des cadres non issus de la famille, qui savent pertinemment que peu importe l'acharnement qu'ils emploieront dans leur travail, ils ne feront jamais partie de la direction de l'entreprise. Par conséquent, de nombreuses entreprises familiales ont beaucoup de difficultés à attirer et à garder des cadres doués qui ne sont pas issus de la famille. Définir une politique d'emploi claire et juste (à la fois pour les employés issus de la famille et pour ceux qui ne sont pas issus de la famille) aide les entreprises familiales à maintenir la motivation de leurs meilleurs employés et leur intérêt dans la croissance de l'entreprise. Une telle politique relie les récompenses des employés à leurs performances, qu'ils fassent partie de la famille ou non.

### **2-3- *Administrateurs (Conseil d'Administration) :***

En ce qui concerne les membres du conseil d'administration, la plupart des entreprises familiales réservent ce droit aux membres de la famille et dans quelques cas à certains dirigeants non issus de la famille en lesquels ils ont une grande confiance. Cette pratique est généralement utilisée comme un moyen de préserver le contrôle familial dans la direction de son entreprise. En effet, la plupart des décisions sont normalement prises par les administrateurs issus de la famille. Dans le cadre de l'exemple précédent à propos de la distribution de dividendes, les administrateurs familiaux qui sont également des dirigeants de l'entreprise encourageront naturellement le réinvestissement des bénéfices dans l'entreprise afin d'augmenter son potentiel de croissance. Par contre, les administrateurs familiaux qui ne travaillent pas dans l'entreprise préféreront prendre la décision de distribuer les bénéfices sous forme de dividendes aux actionnaires familiaux. Ces points de vue contradictoires peuvent aboutir à des conflits majeurs au sein du conseil d'administration et avoir des incidences négatives sur son fonctionnement.

**2-4- Membres de la Famille (la Famille et ses Institutions) :**

Comme il a été mentionné précédemment, les membres de la famille peuvent avoir des responsabilités, des droits et des attentes de nature différente de la part de leur entreprise. Cette situation peut parfois conduire à des conflits et à des problèmes qui pourraient compromettre la continuité de l'entreprise familiale. Un autre problème qui peut renforcer les conflits parmi les membres de la famille est le degré d'accès aux informations concernant l'entreprise et ses activités. Cet élément peut être problématique étant donné que les membres qui travaillent dans l'entreprise ont généralement accès à ce genre d'informations au moment opportun tandis que ceux qui ne font pas partie de l'entreprise ne peuvent pas se les procurer de la même manière<sup>79</sup>. Les entreprises familiales doivent établir les canaux de communication et les institutions nécessaires pour que tous les membres de la famille soient au courant de l'activité, de la stratégie, des défis et de la direction générale vers laquelle l'entreprise tend.

**3- Les caractéristiques de la gouvernance dans l'entreprise familiale :**

Charreaux (1997, p 17) conçoit la gouvernance d'entreprise comme l'ensemble des questions visant à décrire, expliquer et comprendre les systèmes, leur évolution et leur fonctionnement. L'auteur ajoute que le domaine du gouvernement des entreprises dépasse la seule relation entre les actionnaires et les dirigeants et doit être défini dans une perspective plus large.

Or les entreprises familiales sont des entités complexes dans lesquelles les rôles respectifs de la famille, du management et de l'actionnariat sont souvent confondus (Gallo et Kenyon-Rouvinez, 2004 ; Lievens, 2006). Elles représentent des organisations particulières nécessitant une gouvernance particulière (Nordqvist et Melin (2002). Hirigoyen (2002) reconnaît « la famille comme une structure de gouvernance ». Cette gouvernance familiale englobe celle de la relation préexistante entre les membres de la famille et pourrait alors être interprétée comme l'ensemble des explications et es descriptions de ses structures, son évolution et son fonctionnement.

La particularité du système de gouvernance des entreprises familiales par rapport à celui des autres firmes a été soulignée par plusieurs chercheurs (Melin et Nordqvist, 2000 ; Carney (2005) ; Miller et Breton-Miller, 2006).

---

<sup>79</sup> NEUBAUER, F ET LANK, A.G. (1998), « *The Family Business: its Governance for Sustainability* », Routledge New York; Ivan Lansberg, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business* (Harvard Business School Press, 1999).

## **Chapitre (2) : La gouvernance des entreprises familiales : quelles spécificités ?**

Pour Melin et Nordqvist (2000) le gouvernement de l'entreprise familiale est un concept très particulier et différent de celui issu de la théorie de l'agence. Il s'agit : " *des processus, des principes, des structures et des relations qui aident les propriétaires de la firme à atteindre leurs buts et objectifs* " (Melin et Nordqvist, 2000, p. 7). Le gouvernement de l'entreprise familiale devrait donc traiter du pouvoir et de l'influence effective de la famille sur l'entreprise et non des relations entre propriétaire et dirigeant.

Ainsi, ces auteurs suggèrent que les recherches sur la gouvernance de l'entreprise familiale doivent tenir en compte et simultanément des éléments structurels et de processus c'est-à-dire l'attention doit être portée à la famille, les échanges formels et informels entre ses membres et au pouvoir qu'elle exerce sur l'entreprise moyennant le contrôle de la propriété, du conseil d'administration et de la gestion.

On peut, donc, conclure que la famille constitue ainsi un mécanisme de gouvernance au niveau de l'entreprise familiale. Elle implique l'existence des relations fortes et durables. La force des relations est amplifiée à cause des liens familiaux et des rôles multiples des membres familiaux dans la firme. Ces relations sociales permettent aux entreprises familiales de contrôler efficacement le comportement de l'agent familial et de régler les conflits (Fama et Jensen, 1983).

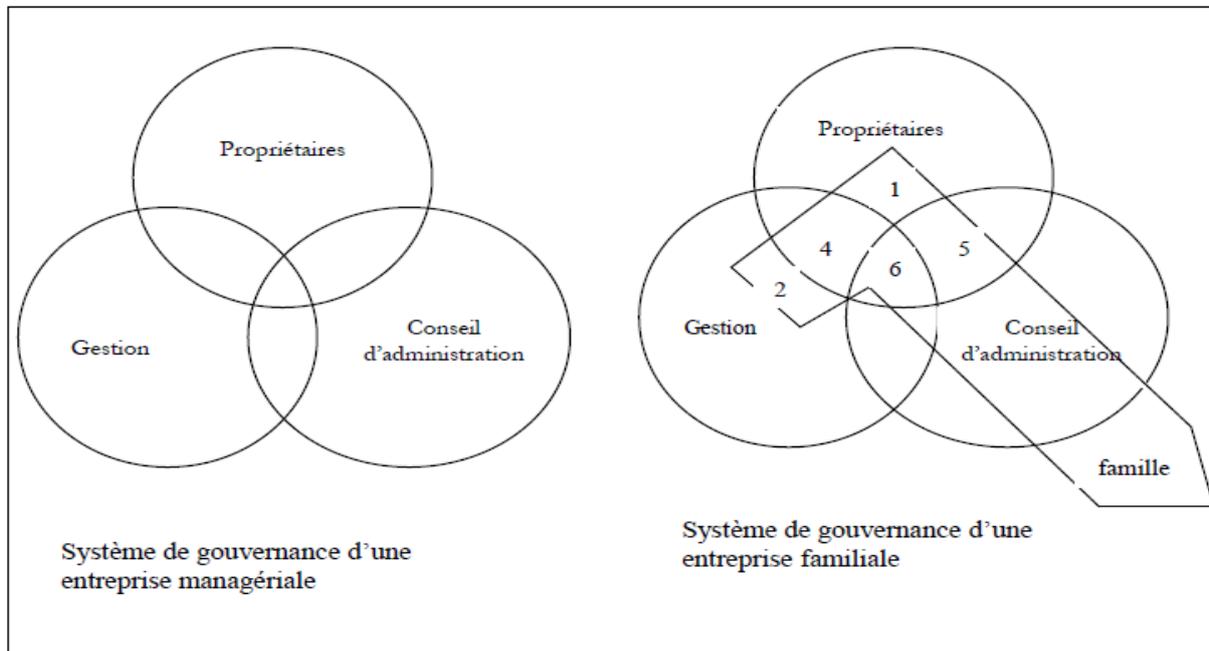
Egalement, Neubauer et Lank (1998) définissent le gouvernement de l'entreprise comme un système de structures et de processus permettant de diriger et de contrôler les entreprises. Ils appliquent cette large définition à la gouvernance de l'entreprise familiale en tenant compte de la nature distinctive de cette organisation.

Ainsi, ces auteurs précisent que la gouvernance au niveau de ce type d'organisation présente deux aspects importants. D'une part, la gouvernance au niveau de ses entreprises réfère non seulement à la fonction de contrôle, mais aussi à la fonction de direction. Cette dernière vaut l'implication dans les décisions stratégiques telles que le développement de la stratégie de l'entreprise à long terme, la participation dans la prise de décision importantes (allocation des ressources financières importantes, recrutement des cadres, etc.). D'autre part, la structure de gouvernance est composée de trois principaux éléments : la famille, le conseil d'administration et la haute direction.

## Chapitre (2) : La gouvernance des entreprises familiales : quelles spécificités ?

La figure suivante résume les éléments clés du gouvernement de l'entreprise familiale présentée dans le livre de Neubauer et Lank (1998), montrant ainsi la spécificité de la gouvernance des entreprises familiales :

### **Schéma N° 3 : différence entre le système de gouvernance des entreprises familiales et la gouvernance des entreprises managériales**



*Source Neubauer et Lank, (1998)*

Les zones allant de 1 jusqu'au 6 représentent :

- 1 : les actionnaires membres de la même famille ;
- 2 : les membres de la famille occupant des postes de gestion
- 3 : les administrateurs membres de la famille
- 4 : les actionnaires membres de la famille occupant des postes de gestion
- 5 : les administrateurs actionnaires membres de la famille
- 6 : les actionnaires membres de la famille, à la fois des administrateurs et des gestionnaires de l'entreprise.

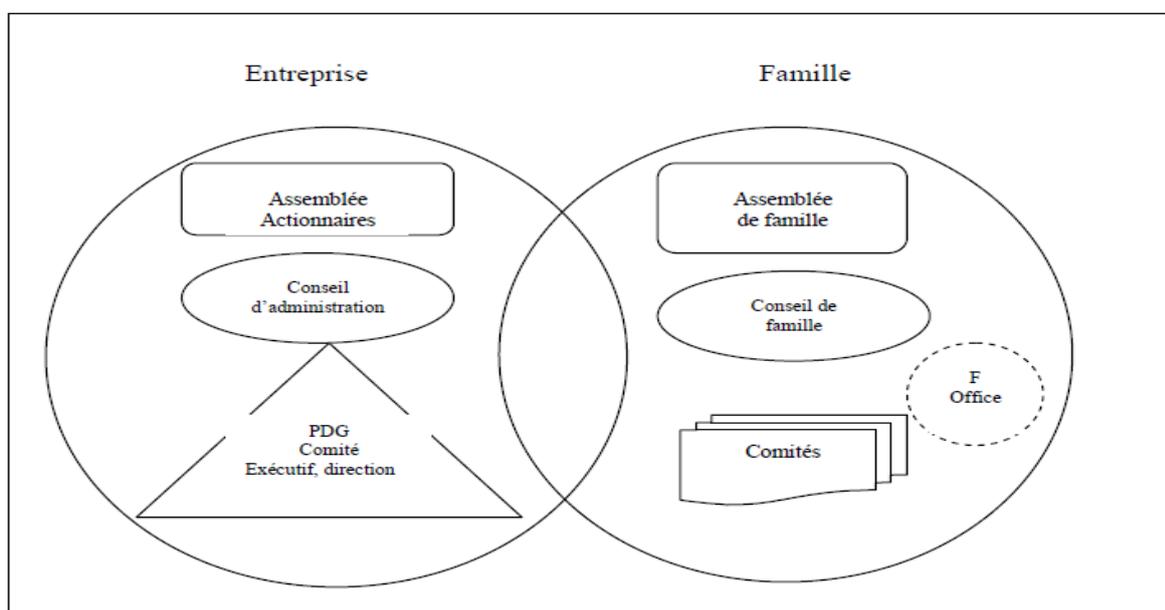
Cette figure montre bien que le système de gouvernance est plus complexe dans les entreprises familiales que dans les autres entreprises : la présence de la dimension familiale

## Chapitre (2) : La gouvernance des entreprises familiales : quelles spécificités ?

dans la firme fait de lui un lieu de confrontation entre les valeurs de la famille et les buts économiques. Ce sont donc à la fois des considérations organisationnelles, personnelles et familiales qui affectent la définition de la structure du système de gouvernance au sein de l'entreprise (Gubitta et Gianecchini, 2002).

Plus récemment, Kenyon- Rouvinez et Ward (2004), de leur part, définissent la gouvernance des entreprises familiales comme : « un système de processus et de structures mis en place au plus haut niveau de l'entreprise, de la famille et de l'actionnariat, pour garantir les meilleures décisions concernant la direction, les responsabilités et le contrôle de l'entreprise ». Selon ces auteurs, dans une entreprise familiale développée, cela implique une vision claire de la manière dont l'entreprise et sa gouvernance sont structurées, ainsi que des interactions du conseil d'administration et du comité exécutif avec la famille et sa structure- le conseil de la famille, le comité des actionnaires, etc. Ceci est illustré dans la figure suivante telle que présentée par Kenyon- Rouvinez et Ward (2004) :

### **Schéma N° 4 : Représentation graphique d'un système de gouvernance d'une entreprise familiale**



Source : Kenyon- Rouvinez et Ward (2004)

Il importe alors de focaliser sur les fonctions de la gouvernance relative au système familial. Selon Gallo et Kenyon- Rouvinez (2004), elles se déclinent en la réalisation, le maintien et le renforcement de l'unité familiale à la fois entre ses membres et avec l'entreprise ; la

## **Chapitre (2) : La gouvernance des entreprises familiales : quelles spécificités ?**

promotion d'un actionnariat stable et motivé et d'une attitude professionnelle des actionnaires à l'égard de l'entreprise afin de ne pas en entraver son fonctionnement.

A partir de ces fonctions, le rôle des organes destinés à la gouvernance familial semble déterminant. Quelles sont alors les répercussions mises en évidence par la littérature ?

Gallo et Kenyon- Rouvinez (2004) et Lievens (2006) présentent le baromètre des pratiques d'une gouvernance familiale efficace.

- Permettre à tous les membres de la famille de connaître et d'apprécier l'entreprise familiale
- Développer un sens d'appartenance et un sentiment de fierté au sein de l'actionnariat familial ;
- Permettre aux membres de la famille de se rencontrer et d'approfondir leurs relations ;
- Guider le développement et la mise en œuvre d'un protocole familial ;
- Encourager l'implication du plus grand nombre des membres de la famille dans des activités telles que des programmes de formation commerciale, la définition et la mise en place des « règles du jeu » familiales explicitant le rôle et le comportement approprié des différents acteurs, l'organisation d'évènements festifs, la rédaction de l'histoire de la famille et de l'entreprise ;
- Promouvoir l'adhésion aux valeurs de la famille et assure la relève ;
- Faciliter la communication familiale et encourager les discussions sur les questions importantes avec les bons acteurs et au bon moment.

Comme l'indique Charreaux (1997, p.17), le domaine de la gouvernance est particulièrement important pour la compréhension des déterminants de la performance des entreprises. La gouvernance d'entreprise est constituée d'un réseau des relations dans le cadre de la détermination de la stratégie et de la performance de l'entreprise (Manks et Minow, 1995).

Gallo et Kenyon- Rouvinez (2004) estiment qu'une bonne gouvernance de l'entreprise familiale permet à la famille de mieux comprendre l'entreprise et le rôle de la famille, de contrôler l'adéquation des décisions des actionnaires, des membres du conseil et des cadres aux objectifs, à la mission et aux valeurs de l'entreprise, leur mise en œuvre et leur respect à

## Chapitre (2) : La gouvernance des entreprises familiales : quelles spécificités ?

tous les échelons, encourage l'implication des actionnaires et des collaborateurs en les responsabilisant et stimule la performance de l'entreprise. Elle facilite enfin la transparence et la confiance, éléments clés du développement à long terme de toute entreprise familiale.

### **4- La gouvernance familiale : un nécessaire complément à la gouvernance d'entreprise :**

#### **4-1- Missions et objectifs de la gouvernance familiale :**

L'aspect familial est ce qui différencie les entreprises familiales de leurs équivalents. Par conséquent, la famille joue un rôle crucial dans la gouvernance de son entreprise.

Lorsque l'entreprise en est à l'étape de son fondateur initial, très peu de questions liées à la gouvernance familiale peuvent surgir, puisque toutes les décisions sont prises par le fondateur.

A travers le temps, au fur et à mesure que la famille traverse les étapes de son cycle de vie, des générations plus récentes et davantage de membres rejoignent l'entreprise familiale. Leur arrivée se traduit par des idées et des opinions différentes concernant la manière dont l'entreprise devrait être dirigée et sa stratégie définie. Il devient alors obligatoire d'établir une structure de gouvernance familiale claire qui disciplinera les membres de la famille, empêchera les conflits éventuels et garantira la continuité de l'activité.

Fondamentalement un système de gouvernance familiale est mis en place pour la réalisation des buts suivants :

- Communiquer les valeurs, la mission et la vision à long terme de la famille à tous ses membres.
- Maintenir les membres de la famille (particulièrement ceux qui ne sont pas impliqués dans l'entreprise) au courant des principaux accomplissements commerciaux, des défis et des directions stratégiques de l'entreprise.
- Communiquer les règles et les décisions qui pourraient affecter l'emploi des membres de la famille, les dividendes et les autres bénéfices qu'ils perçoivent de l'entreprise.
- Établir des canaux de communication formels qui permettent aux membres de la famille de partager leurs idées, leurs aspirations et leurs problèmes.

## Chapitre (2) : La gouvernance des entreprises familiales : quelles spécificités ?

- Permettre à la famille de se réunir et de prendre les décisions nécessaires.

Le fait de développer une telle structure de gouvernance contribuera à instaurer la confiance entre les membres de la famille (particulièrement entre ceux à l'intérieur et ceux à l'extérieur de l'entreprise) et à unifier la famille, ce qui augmentera alors les chances de viabilité de l'entreprise.

### **4-2- La composition de la structure de la gouvernance familiale<sup>80</sup> :**

#### **4-2-1- La constitution familiale (charte familiale) :**

La constitution familiale est également désignée comme « charte familiale », « protocole familial », « formulation des principes familiaux », « règles et valeurs familiales », et « plan stratégique familial ». La constitution familiale est une énonciation des principes qui retracent les grandes lignes de l'engagement familial envers les valeurs, la vision et la mission centrales de l'entreprise<sup>81</sup>. La constitution définit également les rôles, les compositions et les pouvoirs des principaux organes de gouvernance de l'entreprise : membres de la famille / actionnaires, directeurs et conseil d'administration. En outre, la constitution familiale définit les relations entre les organes de gouvernance et précise comment les membres de la famille peuvent contribuer à la gouvernance de leur entreprise<sup>82</sup>.

La constitution familiale est un document vivant qui évolue au fur et à mesure que la famille et son entreprise continuent à évoluer. Par conséquent, il est nécessaire de mettre à jour la constitution régulièrement afin qu'elle reflète tout changement dans la famille et / ou l'entreprise.

**Composantes :** La forme et le contenu des constitutions familiales diffèrent d'une entreprise familiale à une autre en fonction de la taille de la famille, de l'étape de son développement et du degré d'implication des membres de la famille dans l'entreprise. Cependant, une constitution familiale typique traitera des éléments suivants:

---

<sup>80</sup> Société Financière Internationale (Groupe de la Banque Mondiale). (2008), « Manuel de Gouvernance des Entreprises Familiales », Washington, DC, USA.

<sup>81</sup> Ces principes peuvent être basiques (lorsque la famille en est encore à l'étape de son fondateur), ou détaillés et plus spécifiques lorsque la taille de la famille devient plus importante.

<sup>82</sup> NEUBAUER, F ET LANK, A. G. (1998), « *The Family Business: its Governance for Sustainability* » Routledge New York; Daniela Montemerlo ET John Ward, *The Family Constitution: Agreements to Secure and Perpetuate Your Family and Your Business* (Family Enterprise Publishers, 2005); Craig Aronoff, Joseph Astrachan, ET John Ward, *Developing Family Business Policies: Your Guide to the Future* (Family Enterprise Publishers, 1998).

## **Chapitre (2) : La gouvernance des entreprises familiales : quelles spécificités ?**

- Les valeurs, la mission et la vision familiales.
- Les institutions familiales, notamment l'assemblée familiale, le conseil familial, le comité d'éducation, le bureau familial, etc.
- Le conseil d'administration (et le conseil de consultation, s'il en existe un).
- Les directeurs.
- L'autorité, la responsabilité et les relations entre la famille, le conseil d'administration et les directeurs.
- Les politiques concernant les sujets familiaux importants, tels que l'emploi des membres de la famille, le transfert des actions, la succession du directeur général, etc.

Bien que la plupart des entreprises familiales ne possèdent pas de constitution formelle, elles détiennent généralement un ensemble de règles et de pratiques informelles qui détermine les droits, les obligations et les attentes des membres de la famille et des autres organes de gouvernance de l'entreprise. Lorsque la famille s'agrandit, il devient indispensable d'établir une constitution écrite et formelle qui sera partagée entre tous les membres de la famille.

Les domaines de la constitution familiale sont la définition des politiques relatives à l'emploi des membres de la famille (cette pratique définit des règles claires à propos des conditions générales de l'emploi familial au sein de l'entreprise) ainsi que la définition des politiques relatives à la détention d'actions par les membres de la famille (cette pratique contribue généralement à définir les attentes parmi les membres de la famille au sujet des droits de propriété des actions).

### **4-2-2- Les institutions de gouvernance familiale :**

Les institutions de gouvernance familiale aident à renforcer l'harmonie et les relations familiales avec l'entreprise. Ces institutions permettent aux membres de la famille de se réunir sous une ou plusieurs structures organisées.

Les entreprises familiales n'ont pas toutes besoin d'établir toutes ces institutions. La décision du type d'institution qui doit être établie dépend de la taille de l'entreprise, de l'étape de développement de la famille, du nombre des membres de la famille existants et du degré d'engagement des membres de la famille dans leur entreprise.

## Chapitre (2) : La gouvernance des entreprises familiales : quelles spécificités ?

### 4-2-2-1- L'assemblée familiale :

**Définition :** Appelée également « forum familial », l'assemblée familiale est un forum de discussion formel qui s'adresse à tous les membres de la famille pour débattre des questions relatives à l'entreprise et à la famille. Au cours de l'étape du fondateur de l'entreprise, l'assemblée familiale est remplacée par une « réunion familiale » plus fréquente et plus informelle.

**Objectif :** Réunir les membres de la famille afin de réfléchir aux domaines d'intérêt commun (questions concernant la famille et l'entreprise familiale). Cette assemblée permet à tous les membres de la famille de se tenir au courant des questions concernant l'entreprise et leur offre l'opportunité d'exprimer leurs opinions sur le développement de l'entreprise et les sujets familiaux. Les assemblées familiales contribuent également à éviter les conflits éventuels qui pourraient surgir parmi les membres de la famille à cause d'un accès inégal aux informations et aux autres ressources. Les assemblées familiales se tiennent généralement une ou deux fois par an environ afin de discuter et de gérer les sujets importants pour la famille. Parmi les questions traitées au cours des assemblées familiales, citons :

- L'approbation de tout changement dans les valeurs et la vision familiales.
- L'éducation des membres de la famille au sujet de leurs droits et responsabilités.
- L'approbation de l'emploi familial et des politiques de rémunération.
- L'élection des membres du conseil familial (si le conseil existe).
- L'élection des membres des autres comités familiaux.
- Les autres affaires familiales importantes.

**Adhésion :** En règle générale, les assemblées familiales sont ouvertes à tous les membres de la famille. Cependant, certaines familles préfèrent établir des restrictions d'adhésion, telles qu'une limite d'âge minimum, la non-participation de la belle-famille et la limitation des droits de vote durant l'assemblée. La programmation et la présidence de l'assemblée familiale reviennent généralement au patriarche de la famille ou à un autre membre respecté de la famille. Dans les familles plus nombreuses, cette tâche incombe généralement au conseil familial.

## Chapitre (2) : La gouvernance des entreprises familiales : quelles spécificités ?

### 4-2-2-2- Le conseil de famille :

**Définition :** Appelé également « conseil de surveillance de la famille », « conseil intérieur » et « comité exécutif familial », le conseil familial est un organe gouvernant actif qui est élu par l'assemblée familiale parmi ses membres afin de délibérer à propos des questions liées à l'entreprise familiale. Le conseil est généralement établi une fois que la famille a atteint une taille conséquente, c'est-à-dire plus de 30 membres. Dans ce cas, il devient très difficile pour l'assemblée familiale d'avoir des discussions significatives et de prendre des décisions rapides et efficaces. C'est à ce moment que le conseil familial est formé, comme un organe de gouvernance représentatif pour l'assemblée familiale dans la coordination des intérêts des membres de la famille avec leur entreprise.

**Objectif :** La composition, la structure et le fonctionnement des conseils familiaux diffèrent d'une entreprise familiale à une autre. Cependant, les tâches d'un conseil familial typique incluent le plus souvent<sup>83</sup> :

- Être le lien principal entre la famille, le conseil d'administration et la direction.
- Suggérer et discuter des noms des candidats pour l'adhésion au conseil d'administration.
- Élaborer et réviser les documents relatifs à la position de la famille sur sa vision, sa mission et ses valeurs.
- Élaborer et réviser les politiques familiales, telles que l'emploi familial, la rémunération et les politiques relatives à la détention d'actions par la famille.
- Aborder les autres affaires importantes pour la famille.

**Adhésion :** À l'image de tout comité sain, le conseil familial doit être de taille facile à gérer, soit 5 à 9 membres. Ces membres sont généralement élus par l'assemblée familiale qui tient compte de leurs qualifications et de leur disponibilité à accomplir les tâches du conseil. Certaines familles préfèrent imposer des restrictions concernant l'adhésion au conseil, telles que des conditions relatives à l'âge et à l'expérience, et la non-participation de la belle-famille et des membres de la famille qui font déjà partie du conseil d'administration ou de la direction

---

<sup>83</sup> LANSBERG, I. (1999), "Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business", Harvard Business School Press; Fred Neubauer ET Alden G. Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

## Chapitre (2) : La gouvernance des entreprises familiales : quelles spécificités ?

de l'entreprise. Une bonne pratique consiste à instaurer des mandats limités pour l'adhésion au conseil afin de permettre à davantage de membres de la famille de faire partie du conseil et de créer un sentiment de justesse et d'égalité des opportunités au sein de la famille.

Le conseil familial doit avoir un président, lequel est également désigné par l'assemblée familiale. Le président dirige le travail du conseil et est la principale personne de contact pour la famille. Une autre bonne pratique consiste à désigner un secrétaire du conseil qui tiendra les procès-verbaux des réunions et les communiquera à la famille. En fonction de la complexité des problèmes que rencontre la famille, le conseil se réunira entre 2 et 6 fois par an. Le vote se pratique généralement sous la forme d'un vote à majorité simple des membres du conseil.

### 4-2-2-3- *Le bureau familial (le family office) :*

**Définition :** Le bureau familial est un centre d'investissement et d'administration organisé et supervisé par le conseil familial. Les bureaux familiaux sont généralement très courants au sein des familles nombreuses et opulentes en activité, dont les membres manifestent le besoin de conseils personnels dans les domaines de la finance, des banques, de comptabilité et autres.

**Objectif :** Fournir des conseils sur la planification d'investissements personnels, les impôts, la couverture d'assurance, la planification de succession, l'orientation professionnelle et autres sujets d'intérêt pour les membres de la famille.

**Adhésion :** Le bureau de la famille mène une activité relativement séparée de l'entreprise, bien que certains de ses membres puissent également travailler dans celle-ci. Le bureau est généralement constitué de gestionnaires professionnels qui gèrent les investissements, la conformité fiscale, l'assurance, la planification financière et les opérations intrafamiliales, telles que les dons d'actions et les plans de succession<sup>84</sup>.

### 4-2-2-4- *Le comité des actionnaires :*

Il s'agit d'un organe qui est nécessaire lorsque la famille actionnariale est très étendue (il y a un très grand nombre de membres familiaux qui détiennent des actions de l'entreprise). Cet « actionnariat familial dispersé » a alors besoin de ce comité qui va les représenter dans la structure de la gouvernance.

---

<sup>84</sup> LANSBERG, I. (1999), "Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business", Harvard Business School Press.

## **Chapitre (2) : La gouvernance des entreprises familiales : quelles spécificités ?**

Le comité des actionnaires aura alors pour mission essentielle de s'occuper de problèmes spécifiques liés à l'allocation du capital, les dividendes, la succession, la vente et le rachat d'actions, les performances et les stratégies adoptées par l'entreprise. Ce comité a également pour mission la rédaction, la mise en œuvre et l'amendement d'une convention d'actionnaires qui a pour principal objet les questions relatives à l'entrée et à la sortie de l'actionnariat, la valorisation de la société, les droits et devoirs des actionnaires, les systèmes de prise de décision et de vote.

Les familles propriétaires d'entreprises peuvent juger utile de créer d'autres types d'institutions qui couvrent des domaines pour lesquelles elles manifestent un intérêt particulier. Parmi ces institutions, on trouve :

- ✓ Le comité d'éducation : ce comité anticipe les besoins des membres de la famille en matière de formation et organise des événements et des activités à caractère pédagogique pour eux.
- ✓ Le comité de remboursement des actions : ce comité gère un fonds établi pour les actionnaires qui souhaitent liquider leurs actions à un prix adéquat afin de consacrer cet argent à d'autres activités.
- ✓ Comité de Planification des Carrières : Il sert à établir et à surveiller les politiques de recrutement pour les membres de la famille intéressés de rejoindre l'entreprise familiale.
- ✓ Comité des Réunions Familiales et des Loisirs : L'objectif de ce comité est de planifier des événements de loisir afin de réunir ensemble les membres de la famille.

### **4-2-3- Le conseil d'administration dans une entreprise familiale :**

Le conseil d'administration est une institution centrale dans la gouvernance de la plupart des entreprises, y compris celles détenues par les familles. Le rôle, la structure et la composition du conseil d'administration varient d'une entreprise familiale à une autre. Ils sont généralement déterminés par la taille et la complexité de l'entreprise et par la maturité de la famille qui la détient.

Au cours des premières années de leur existence, la plupart des entreprises familiales créent un conseil d'administration afin d'être conformes aux exigences juridiques. Connue comme un

## **Chapitre (2) : La gouvernance des entreprises familiales : quelles spécificités ?**

de « conseil sur papier », son objectif se limite généralement à approuver les procédures financières, les dividendes et les autres procédures de l'entreprise qui requièrent l'approbation du conseil selon la loi. Ces conseils se réunissent le plus souvent une ou deux fois par an (en fonction du règlement local) et leurs sessions ne durent que très peu de temps. Le conseil dans ce cas est généralement composé exclusivement de membres de la famille et, dans certains cas, de quelques directeurs très respectés non issus de la famille. Il est également très courant de voir les mêmes individus faire office de directeurs et d'administrateurs du conseil, tout en étant les propriétaires de l'entreprise. Une telle structure de gouvernance apporte peu de valeur à l'entreprise familiale car chaque élément de cette structure (conseil, direction et famille) pourrait séparément jouer un rôle plus actif et constructif au sein de la gouvernance de l'entreprise. Par conséquent, les rôles sont mélangés, ce qui peut conduire à des conflits et un manque d'efficacité dans la gestion de la compagnie et de son orientation stratégique. Lorsque l'entreprise familiale est plus complexe, il devient nécessaire de compter sur le conseil d'administration pour jouer un rôle actif dans des affaires plus importantes, telles qu'établir la stratégie de l'entreprise et revoir la performance de ses directeurs. Ces tâches impliquent que le conseil se réunisse plus souvent et qu'il possède l'expertise et l'indépendance nécessaires pour remettre en question la gestion de l'entreprise. C'est à ce moment-là que le conseil de l'entreprise familiale doit devenir plus organisé, plus efficace et plus ouvert pour accueillir des administrateurs indépendants provenant de l'extérieur.

Avant de passer à un conseil entièrement professionnel qui a la capacité d'agir dans le meilleur intérêt de l'entreprise, indépendamment de la direction et des actionnaires de contrôle, de nombreuses entreprises familiales établissent un « conseil de consultation » dont les compétences et les qualifications complètent celles de leurs administrateurs actuels. Dans ce cas, le conseil de consultation travaille en collaboration étroite avec le conseil d'administration et la direction de l'entreprise pour aborder tous les thèmes stratégiques essentiels auxquels l'entreprise est confrontée.

### ***4-3- Les relations entre la gouvernance d'entreprise et la gouvernance familiale :***

L'organisation d'un système de gouvernance efficace permet à la fois d'établir une coopération respectueuse entre les actionnaires familiaux d'une part, et entre la famille et l'entreprise d'autre part. Ceci permet d'organiser les choses de manière à ce que toutes les parties concernées soient prêtes à aborder les problèmes de manière flexible, ouverte et honnête et à consacrer le temps nécessaire pour résoudre les éventuels désaccords.

## **Chapitre (2) : La gouvernance des entreprises familiales : quelles spécificités ?**

Aussi, la famille doit adopter des stratégies de communication claires et consistantes à l'égard du conseil d'administration ; en ce sens, elle doit s'exprimer d'une seule voix, s'assurer que l'information importante est communiquée par écrit.

Du côté du conseil d'administration, ses membres devraient ne pas manquer d'encourager l'organisation de réunions mixtes et d'intégrer dans leur ordre du jour certaines questions qui ont une importance spécifique à la famille.

Dans l'ensemble, il s'agit d'un très important travail de collation entre les deux structures de gouvernance (de l'entreprise et de la famille), notamment lorsqu'il s'agit des questions auxquelles la famille est particulièrement sensible. Suivant cette optique, lorsque la famille exprime le souhait que la succession d'un Président Directeur Général se réalise en élisant au poste un membre qui fait partie de la famille, elle devrait au préalable, et bien avant cette date, avoir déjà préparé ses potentiels candidats (qui doivent être choisis pour leurs compétences assez solides pour prétendre par la suite prendre en charge la responsabilité), et bien évidemment le choix ultime de nouveau Président Directeur Général relèvera de la compétence du conseil d'administration.

La famille peut également contribuer à l'entreprise en lui transmettant sa propre culture, c'est-à-dire un ensemble de valeurs fortes décollant de la famille. Le conseil d'administration qui reçoit cette culture, en retour, va faire en sorte que les stratégies, les décisions et les actions qui seront mises en œuvre s'alignent sur les valeurs et les attentes de la famille. Ainsi, un bon système de gouvernance conduit à une plus grande clarté des rapports, à la fois au sein de la famille, et entre la famille et le conseil d'administration et concourt à rendre plus fortes l'entreprise et la famille.

Kenyon Rouvinez et Gallo, (2004) proposent une schématisation mettant en relief les deux peuvent avoir des rapports, dans la mesure où le système de gouvernance familiale peut jouer un rôle d'interface entre la famille et l'entreprise, mais sans prétendre remplacer le conseil d'administration dans ses compétences.

## **5- Les traits caractéristiques des faiblesses du système de gouvernance des entreprises familiales :**

### ***5-1- Problèmes liés à certaines spécificités de l'entreprise familiale :***

Dans les entreprises familiales, il y a souvent confusions des structures et processus de la gouvernance avec ceux relatifs à la gestion ; ce problème peut avoir pour origine plusieurs raisons, parmi lesquelles :

- Le fait que les propriétaires occupent une fonction dans l'entreprise et siègent en même temps au conseil d'administration, ils sont donc pratiquement sur trois fronts à la fois : la propriété, la gestion et la gouvernance ;
- La résistance au changement de la part de la famille qui voudrait par-là maintenir les choses comme elles ont été depuis toujours, alors que la mise en place d'un système de gouvernance est pour les membres de la famille « un évènement perturbateur », puisqu'il ramène de nouveaux principes de fonctionnement qui pourraient ne pas leur convenir ;
- La petite taille de l'entreprise est également un facteur qui limite les possibilités de mettre en place des structures complexes ;
- La jeunesse et le manque d'expérience qui caractérise la génération suivante, c'est-à-dire, au moment où l'entreprise et la famille commencent à grandir, et que le besoin de mettre en place un système de gouvernance formel, les nouvelles générations, fraîchement introduites pour prendre le relais dans les affaires, elles sont encore en phase d'apprentissage.

### ***5-2- Problèmes liés au conseil d'administration :***

Le conseil d'administration, qui est la pierre angulaire du système de gouvernance d'entreprise, peut présenter certaines lacunes au sein des entreprises familiales, qui, au lieu de trier ses membres suivant leurs compétences, mettent en général, à la place, des conseils d'administration ayant une ou plusieurs des caractéristiques suivantes :

- Le refus de responsabilité : les membres du conseil d'administration refusent d'assumer la lourde responsabilité qui leur incombe en étant à cette structure de la gouvernance. Et ceci est loin d'être sans conséquences négatives en empêchant la mise

## **Chapitre (2) : La gouvernance des entreprises familiales : quelles spécificités ?**

en place de mécanismes de succession, le développement et la revitalisation stratégique de l'entreprise.

- Vouloir sans vouloir : c'est dans le cas où le chef d'une entreprise familiale met en place un conseil d'administration auquel il restreindra le champ de compétence de telle sorte qu'il n'agirait que dans la mesure où il ne serait jamais apte à le contredire. Ceci rendrait alors quasiment inopérant le conseil d'administration, puisqu'il serait écarté des tâches les plus importantes.
- L'instrumentalisation du conseil : dans les entreprises familiales, les réunions du conseil d'administration peuvent être saisies comme des occasions, par certains membres de la famille, pour exercer des pressions pour orienter les décisions vers des intérêts personnels qui ne concernent pas les objectifs de l'entreprise.
- La fausse équité : les entreprises familiales s'efforcent à composer un conseil d'administration pour lequel la première préoccupation est non pas la performance de l'entreprise mais plutôt la recherche d'une légitimité qui passerait par le respect des droits légaux de tous les actionnaires familiaux.

De ce fait, le choix des membres qui vont composer le conseil ne se ferait pas suivant des critères de compétences, mais plutôt il s'agirait de répondre au souci d'assurer une très grande représentativité de tous les membres de la famille.

- Le respect des aînés : le conseil d'administration serait ici composé des aînés de toutes les branches de la famille. C'est en fait, le souci de refléter l'arbre généalogique de la famille qui va manquer ainsi de donner la chance à certains membres pourtant nettement plus compétents. Ces conseils ont tendance à différer les successions, à retarder l'évolution de l'entreprise familiale et souvent inhiber les jeunes générations (Kenyon Rouvinez et Gallo, 2004).

## **Conclusion**

Des développements précédents nous avons pu constater que dans de nombreuses économies, si ce n'est pas toutes, les entreprises familiales sont considérées comme le pivot et une des principales sources de croissance économique. En raison de leur nature, les entreprises familiales font face à de nombreux défis supplémentaires par rapport à ceux que leurs équivalents doivent affronter. Certains de ces défis peuvent être résolus en adoptant une structure de gouvernance d'entreprise adéquate au sein de l'entreprise.

L'entreprise familiale est une organisation assez complexe qui nécessite des mécanismes de gouvernance adaptés, c'est-à-dire il n'est pas suffisant de mettre en place des structures de gouvernance de type standard, dans la mesure où les spécificités évoquées s'imposent de fait comme étant des facteurs à prendre en compte. En effet, la famille ne peut être réduite à un ensemble d'investisseurs, de dirigeants ou d'administrateurs, les liens familiaux sont une dimension à prendre en compte et la cohésion familiale est un facteur clé pour l'entreprise.

En général les responsabilités des tâches de gouvernance d'entreprise sont partagées entre les actionnaires, le conseil d'administration et la direction. Cependant, au sein d'une entreprise familiale, les membres de la famille en plus d'être responsable de la gouvernance de leur entreprise et s'assurer de la mise en place d'un système de gouvernance viable et durable à long terme, doivent être responsable de la gouvernance de leur famille et de ses rapports avec l'entreprise. Établir un système solide de gouvernance familiale au bon moment aidera à anticiper et à résoudre les éventuels conflits entre les membres de la famille à propos des questions liées à l'entreprise. Il permettra donc aux membres de la famille de se concentrer sur d'autres questions primordiales, telles que la croissance de l'entreprise. Ainsi, le système de gouvernance familiale pourrait servir de complément au système de gouvernance de l'entreprise, mais sans prétendre le remplacer dans ses compétences, étant le premier responsable quant à la bonne santé de l'entreprise.

Enfin, il est très important que les familles qui détiennent des entreprises prennent conscience de l'importance de ces problèmes et commencent à fonder une structure de gouvernance adéquate dès que possible. Une structure de gouvernance claire et établie au bon moment facilitera le maintien de la cohésion familiale et l'intérêt de ses membres dans la famille et dans son entreprise.

**Introduction :**

L'Algérie a connu une mutation économique très importante en raison du passage de l'économie administrée à l'économie de marché à partir de la fin des années 80. Ce passage a permis la naissance d'un secteur privé. En effet, depuis l'adoption d'un nouveau code des investissements en 1993, le nombre de PME privées connaît une croissance continue. Ces entreprises sont devenues aujourd'hui prédominante et représentent la quasi-totalité des entreprises au sein de l'économie dans la plupart des secteurs.

Ces PME privées qui enrichissent le paysage économique, sont principalement des entreprises à caractère familial. Ces dernières occupent une place et un rôle important dans l'économie nationale, notamment dans la réussite de cette transition vers une économie de marché moderne et performante permettant de relayer, à terme, le secteur des hydrocarbures.

De ce fait ces entreprises ont des besoins pressants de consolider les conditions endogènes de leur performance et de leur pérennité, et ceci passe essentiellement par une prise de conscience des enjeux de la gouvernance d'entreprise.

En 2009, un code algérien de gouvernance d'entreprise a été adopté, afin d'appréhender les principes fondamentaux de gouvernance d'entreprise et d'engager une démarche, en vue d'intégrer ces principes en leur sein.

Une des premières entreprises algériennes à avoir intégré les principes de gouvernance en son sein, est la société NCA- Rouiba SPA, qui est une entreprise familiale spécialisée dans la fabrication de jus et de boissons aux fruits, représentant ainsi un cas exemplaire de réussite pour les entreprises algériennes et ceci à travers notamment son introduction en bourse en 2013. En effet, l'entreprise NCA-Rouiba a adopté les fondements de la gouvernance d'entreprise dès que ces principes ont été introduits à l'échelle internationale comme un ensemble de règles de conduite à respecter par les actionnaires et par les instances de prise de décisions et de management de l'entreprise. De plus, M. Slim Othmani le président du conseil d'administration de la société a contribué activement à la rédaction du Code Algérien de Gouvernance d'Entreprise et la société a fait l'objet de « Case Study » par des institutions relevant du département Middle East and North Africa, Corporate Governance de l'International Finance Corporation filiale du Groupe Banque Mondiale.

C'est pour cela qu'il nous a paru intéressant de faire de l'entreprise NCA-Rouiba l'objet de notre étude du cas algérien dans le domaine de la gouvernance des entreprises familiales.

Dans ce chapitre, on va commencer dans une première section par présenter la gouvernance d'entreprise dans le contexte algérien, ainsi que le code algérien de gouvernance d'entreprise et montrer l'importance de la mise en place des pratiques de gouvernance dans les entreprises algériennes. La deuxième et troisième section seront consacrées à l'entreprise objet de notre étude de cas, la société NCA-Rouiba, tout au long de ces sections nous allons tout d'abord, présenter la NCA-Rouiba à travers son activité, son histoire.... ensuite, on passera à l'analyse des résultats obtenus de notre étude sur l'entreprise portant sur les modes de gouvernance mises en place au sein de l'entreprise.

**Section (1) : La gouvernance d'entreprise en Algérie****1- L'émergence des entreprises privées dans le paysage économique algérien :<sup>85</sup>**

L'ouverture économique de l'Algérie amorcée dès 1989 a entraîné un développement important du parc des entreprises privées. Ce développement concerne aussi bien le nombre de nouvelles entreprises que leur poids dans les différents secteurs d'activité.

Depuis l'adoption d'un nouveau code des investissements en 1993 qui se veut être la pierre angulaire de la volonté d'ouverture de l'économie et d'une nouvelle politique de promotion de l'investissement, le nombre de PME<sup>86</sup> connaît une croissance continue. En effet, l'Algérie a fait du développement des PME l'une de ses priorités, afin de lutter contre le chômage, moderniser le tissu productif local et contenir les importations, et dans le cadre de sa recherche d'une croissance moins soumise aux fluctuations des cours des hydrocarbures et de la demande européenne.

Les dispositions relatives au développement des investissements sont renforcées en 2001 et une nouvelle loi d'orientation sur la PME qui va dans le sens de la promotion de l'entrepreneuriat.

Au début de l'année 2012, l'Algérie compte environ 700 000 PME, qui emploient plus de 1,7 million de personnes. Environ 95 % d'entre elles sont des TPE (Très Petites Entreprises), avec un effectif inférieur à 10 personnes, un chiffre d'affaires inférieur à 20 MDZD.

---

<sup>85</sup> GODELUCK, Y. DARNEIX, C. (2012), « les PME en Algérie et les politiques de soutien à leur développement », Ambassade de France en Algérie, Service Economique Régional d'Alger.

<sup>86</sup> L'Algérie a adopté la Charte de Bologne sur la PME en juin 2000 et défini les différents types d'entreprises comme suit : « La moyenne entreprise est comme une entreprise employant de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions et 2 milliards de Dinars ou dont le total du bilan est compris entre 100 et 500 millions de Dinars. La petite entreprise est définie comme une entreprise employant de 10 à 49 personnes et le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 200 millions de Dinars ou dont le total du bilan n'excède pas 100 millions de Dinars. La très petite entreprise (TPE) ou micro-entreprise, y est définie comme une entreprise employant de 1 à 9 employés et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 millions ou dont le total du bilan n'excède pas 10 millions de Dinars ».

**Tableau N° 10 : l'évolution des PME/ PMI en Algérie.**

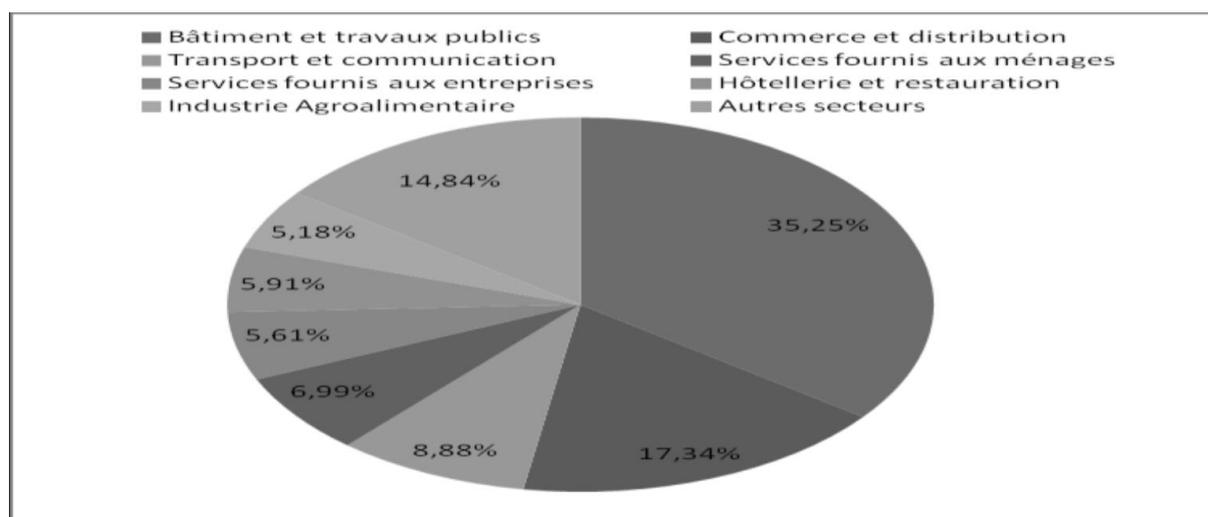
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Privées</b>	207 949	225 449	245 842	269 806	293 946	392 013	408 155	606 737
<b>Publiques</b>	788	778	874	739	666	626	598	560
<b>Artisans</b>	79 850	86 732	96 072	106 222	116 347	126 887	162 085	---
<b>TOTAL</b>	288 587	312 959	342 788	376 767	410 959	519 526	570 838	607 297

Source : Ministère de l'Industrie, de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement (2010)

Selon le ministère de l'Industrie, de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement, le nombre de PME a plus que doublé au cours des dernières années. Elles constitueraient à présent 94 % du tissu national d'entreprises et généreraient 52 % de la production totale du secteur privé hors hydrocarbures et près de 35 % de la valeur ajoutée de l'économie. L'Algérie compte quoi qu'il en soit 15 PME pour 1 000 habitants seulement, contre une moyenne de 50 à 60 pour 1 000 habitants dans les pays émergents. Le Conseil national consultatif pour la promotion des PME fait par ailleurs état, d'un taux de mortalité précoce des PME de près de 20 %. 30.000 TPE auraient ainsi disparu durant l'année 2011.

Stimulées par les grands projets publics d'infrastructures depuis les années 2000, les entreprises privées se concentrent principalement sur les activités de services et le BTP, et en second lieu les industries manufacturières (agroalimentaire, bois et papier). Au cours des dernières années, seules 10 % des PME créées étaient des entreprises de production.

**Graphique N° 1 : Répartition sectorielle des PME/ PMI en 2009**



Source : le ministère de l'industrie, de la petite et moyenne entreprise et la promotion de l'investissement.

Le champ d'activité des PME algériennes est principalement local et national, très rarement international ; moins d'une centaine d'entre elles sont exportatrices. La plupart des PME algériennes utilisent des technologies anciennes et une main d'œuvre peu qualifiée, ce qui contraint leur compétitivité et, partant, leurs possibilités d'ouverture vers l'extérieur. L'innovation existe, mais limitée à des secteurs d'activité très précis, sur lesquels existe un certain niveau de concurrence, tels que l'agroalimentaire.

Plus de 95 % des PME ont le statut d'EURL (entreprise unipersonnelle) ou de SARL (société à responsabilité limitée), et sont en général gérées sur un mode familial : un propriétaire unique entouré de collaborateurs appartenant principalement au cercle familial assure lui-même la gestion et concentre la quasi-totalité du pouvoir de décision et des responsabilités. Ce caractère patrimonial des PME constitue un obstacle à leur croissance et à la formalisation de leur activité. La maîtrise de méthodes modernes de management et de développement est largement insuffisante et le recours au conseil et à l'expertise extérieurs très exceptionnel ; l'un des objectifs des autorités doit être de sensibiliser les dirigeants aux bénéfices possibles de l'intégration des nouvelles technologies à leur activité.

Au plan géographique, les PME se concentrant dans la dizaine de wilayas du nord du pays. En 2010, 11,9 % des PME recensées se situent à Alger, 5,7 % à Tizi Ouzou, 5 % à Oran, 4,5 % à Bejaia et 4,3 % à Sétif. Les autres wilayas comptent moins de 4 % des PME recensées.

Le secteur privé, et en particulier les PME, n'ont pas permis à ce jour à l'Algérie de réduire la dépendance de son économie aux hydrocarbures, et orienter le pays vers une logique plus entrepreneuriale reste l'un des défis majeurs des autorités.

Le gouvernement s'est fixé pour objectif, à l'horizon 2014, d'atteindre 30 PME pour 1 000 habitants, de ramener le taux de chômage sous 10 % et de porter la part du PIB hors hydrocarbures de 62 à 70 % ; les autorités entendent, pour y parvenir, favoriser en particulier le développement d'activités liées aux énergies renouvelables, à l'agriculture, aux biotechnologies et aux TIC.

***1-1- Les caractéristiques des PME privées algériennes :***

Comme nous l'avons vu plus haut, plus de 95% des entreprises privées ou PME qui enrichissent le paysage économique, sont principalement des entreprises à caractère familial, ces entreprises se caractérisent principalement par :

- La gestion de l'entreprise est souvent corrélée à l'objectif de créer une cohésion au sein de la famille et un lieu de reproduction des fonctionnements ce qui conduit souvent à des comportements économiquement irrationnels. Le recrutement par exemple se fait en général en fonction du lien de parenté ou de la proximité familiale ou ethnique, au détriment de la compétence et du savoir-faire.
- L'organisation hiérarchique est de type patriarcal : le management est caractérisé par des rapports hiérarchiques de soumission au père, et à l'aîné (masculin) de manière générale. Le principe étant que l'autorité du père est indiscutable. C'est l'aîné de la famille, le père (ou celui qui en a le statut qui possède sans partage le pouvoir stratégique. La caractéristique (classique des PME) de concentration du pouvoir autour de la personne du propriétaire-dirigeant est renforcée et même légitimée dans le contexte socioculturel algérien.
- Le capital de l'entreprise, souvent constitué de fonds propres et de prêts informels au sein de la famille est considéré comme incessible, et indivisible, même en cas de disparition du propriétaire. La gestion du patrimoine est marquée par la prudence et la sécurité. Le recours aux capitaux étrangers (au cercle familial), le partenariat ou la fusion sont des pratiques non encore utilisées. La conception des anciens entrepreneurs est que l'association (ou le partenariat) mènerait à une diminution de leur pouvoir stratégique (de père) et un éclatement de la famille.
- Les facteurs socioculturels, extrêmement visibles dans les micros et petites entreprises, sont le produit de l'histoire et marquent particulièrement les entrepreneurs les plus âgés et au niveau de formation généralement peu élevé. Les jeunes entrepreneurs qui évoluent dans un marché de plus en plus concurrentiel montrent plus d'aptitude à l'innovation et à la modernité, particulièrement dans les moyennes entreprises qui se retrouvent en concurrence les unes avec les autres, mais également avec les entreprises franchisées et l'importation, ainsi que les filiales de multinationales de plus en plus présentes.

***1-2- Les entreprises familiales en Algérie :***

Aujourd'hui en Algérie, on peut dire que ce sont les familles qui ont permis d'installer un secteur privé remplaçant, au fur et à mesure, les entreprises publiques.

Pourtant, le sujet de l'entreprise familiale n'a pas bénéficié de la curiosité des milieux de recherches algériens, et l'on manque de ce fait énormément de données (tant quantitatives que qualitatives). De plus, les organismes officiels présentent également des statistiques concernant les PME privées prises globalement. Ceci se traduit alors par un très grand vide en matière de données sur les entreprises familiales, qui sont assimilées à des PME. Pourtant, cette précision d'entreprise « familiale », constitue toute leur spécificité.

De ce fait, en Algérie on ignore encore bon nombre de choses sur les entreprises familiales, on ne connaît pas, par exemple, leur nombre, leur contribution à l'emploi, ou même la part de responsabilité des transmissions non réussies dans le taux de mortalité des PME. En effet, les statistiques que diffusent le ministère de la PME et de l'artisanat, par exemple ne laissent pas apparaître la dimension familiale des entreprises.

Mais nous pouvons tout de même, avancer certains points qui permettent de constater que le phénomène est de taille au sein de l'économie nationale. Ainsi, certains auteurs avancent qu'il s'agit d'une forme d'organisation prédominante dans les premiers stades de développement d'un pays (Bhattacharya et Ravikumar, 2001). Or, l'économie de marché est une toute nouvelle orientation de l'Algérie comparée aux autres nations qui en ont des expériences multi-centenaires. Les chercheurs algériens qui se sont intéressés à la PME avancent à chaque fois que celles-ci sont majoritairement familiales (mais sans donner de chiffres exacts).

Par ailleurs, nous avons pu remarquer que, lorsque le processus de transition économique fut entamé au début des années 1990, l'environnement algérien n'était pas encore attractif pour l'investissement direct étranger. Même les divers avantages proposés par les pouvoirs publics, n'ont pas atténué les réticences des capitaux étrangers. Ce sont alors les investisseurs nationaux qui ont pris le relais et principalement les familles algériennes. Toutefois, même au niveau interne, c'est-à-dire, pour les investisseurs potentiels locaux, le climat des affaires étant peu propice, l'association familiale paraît alors comme la meilleure solution pour l'investissement.

De ce fait, au fur et à mesure que l'économie de marché s'installe, certains noms de familles jouissent d'un grand niveau de notoriété puisqu'ils renvoient à des modèles de réussite dans les affaires. Nous entendons alors parler de grandes entreprises familiales.

On peut citer par exemple :

- L'entreprise **Cevital**, groupe familial fondée par Issad Rebrab en 1998 à Bejaia, c'est la première société privée algérienne, l'entreprise Cevital a investi plusieurs secteurs d'activité notamment l'agro-industrie, automobile et services, industrie, la distribution.
- L'entreprise **Hamoud Boualem**, fondée par Youssef Hammoud en 1878 à Alger, l'entreprise est spécialisée dans la fabrication de boissons non alcoolisées, sodas, colas, eaux...etc. leader algérien dans les boissons gazeuses (Selecto, Slim).
- L'entreprise **Amor Benamor** (groupe Benamor) fondée par la famille Benamor en 1984 à Guelma, spécialisée dans l'agroalimentaire, s'est développée et devenue leader national dans les domaines suivants : la conserverie alimentaire (CAB), la semoule, les pâtes alimentaires et couscous et le développement agricole.
- Et bien sûr l'entreprise **NCA- Rouiba** l'objet de notre étude, fondée par la famille Othmani en 1966 à Rouiba, spécialisée dans l'agroalimentaire, leader du marché algérien dans le jus et boissons aux fruits.

## **2- Le contexte algérien de gouvernance d'entreprise :**

Aujourd'hui, les entreprises algériennes et particulièrement les PME privées se trouvent confrontées à relever un double défi, un défi économique de la préparation de l'après pétrole et un défi systémique de la transition vers une économie de marché moderne et compétitive par la qualité des entreprises qui constituent son tissu.

En effet, de par sa population, sa contribution au PIB hors hydrocarbures et son poids dans l'emploi national, la PME privée algérienne occupe une position stratégique dans l'économie nationale.

De ce fait, ces entreprises doivent se mettre en position de garantir les conditions internes de leur performance, de drainer les financements et autres ressources rares dont elles ont besoin pour leur développement et de se donner la visibilité et la stabilité nécessaires à leur pérennité.

Toutes ces exigences passent par leur bonne gouvernance. D'où la nécessité d'une prise de conscience des enjeux de la gouvernance d'entreprise pour l'Algérie et de la considérer comme une priorité stratégique nationale.

Aujourd'hui, la bonne gouvernance d'entreprise s'affirme partout dans le monde comme une condition essentielle de la croissance des entreprises et de leur survie dans les contextes de crises.

Même en étant une démarche libre et volontaire de l'entreprise en vue d'introduire plus de rigueur et de transparence dans sa gestion, son administration et son contrôle, lorsque la pratique de la gouvernance d'entreprise se généralise dans le monde des affaires, elle ne manque pas de favoriser la diffusion à grande échelle des conditions d'une économie de marché saine et dynamique dotée d'un tissu d'entreprises de qualité.

Les enjeux de la gouvernance d'entreprise sont donc bel et bien de nature stratégique et vont bien au-delà de l'échelle micro économique de l'entreprise elle-même et de son environnement, pour toucher à la qualité du modèle d'économie de marché.

Les entreprises algériennes et particulièrement les PME privées doivent se convaincre qu'elles ont intérêt à s'y engager, afin de s'immuniser contre les difficultés graves mais évitables auxquelles elles sont exposées, et mettre de leur côté les avantages de la transparence, de la stabilité, de la rigueur et de la bonne image.

### ***2-1- La définition de la gouvernance d'entreprise en Algérie :***

Comme nous l'avons évoqué précédemment dans le premier chapitre, Pierre Yves Gomez définit la gouvernance d'entreprise comme « l'ensemble des institutions, des règles et des pratiques qui délimitent les pouvoirs de ceux qui orientent les entreprises ».

#### **2-1-1- Les institutions :**

En Algérie, les institutions sont définies par le code de commerce algérien. En effet, le cadre juridique, général et écrit des sociétés en Algérie, trouve sa source dans le droit commercial regroupé sous la dénomination générique du code du commerce.

Ce code, constitue un droit écrit qui, dans les limites du territoire et de l'espace national est applicable à tous et par tous.

Il comporte 840 articles dont près de 300, composant le livre 5 sont relatifs aux sociétés commerciales et constituent une sorte de code spécifique des sociétés. Complet à ce jour, puisqu'il contient également toutes les dispositions pénales en la matière.

Le livre 5 du code de commerce intitulé « Des sociétés commerciales », traite tout d'abord des dispositions générales relatives aux sociétés commerciales, ensuite il passe aux différents types de sociétés commerciales (SNC, SCS, SARL, EURL, SPA, SCA...etc.) en passant en revue les règles de fonctionnement de chaque type de société à part.

Ainsi, c'est le code de commerce qui donne les impératifs aux entreprises afin qu'elles puissent définir leur gouvernance d'entreprise en relation avec le droit. Ceci en définissant les organes de gouvernance d'entreprise (organes de contrôle des dirigeants) (assemblée générale, conseil d'administration ou directoire et conseil de surveillance) et leurs règles de fonctionnement.

Dans ce code, on dénombre 129 articles citant au moins une fois, la mention « Conseil d'Administration », «Administrateur», « Directoire », « Membre du Directoire », « Conseil de Surveillance », « Membre du Conseil de Surveillance» soit un pourcentage de 40 %. Un tel nombre d'articles impliquant ces organes et fonctions est significatif de la volonté du législateur de préciser les droits et obligations de ces instances, et d'apporter une réponse suffisante aux difficultés rencontrées dans l'administration de ces sociétés et, face à la justice, liées aux fonctions d'administrateur, de conseiller de surveillance et de membre du Directoire ainsi qu'à l'application et à la compréhension de la législation qui leur est applicable lors de l'exercice de leur fonction.

#### **Récapitulatif des statuts des sociétés commerciales algériennes :**

##### **- La société par actions S.P.A. :**

La société par actions existe sous deux formes :

1) Dans le cas où elle fait appel public à l'épargne, le capital social ne peut être inférieur à 5 millions de DA.

2) Dans le cas sans appel public à l'épargne le capital social peut-être de 1 million de DA.

Le nombre d'associés ne peut être inférieur à 7.

La SPA est dirigée par un conseil d'administration qui désigne un président et un directeur général ou président directeur général. Celui-ci n'a pas obligatoirement la qualité de commerçant et peut avoir un salaire.

**- La société à responsabilité limitée S.A.R.L. :**

Elle correspond au statut d'une petite ou moyenne entreprise. Son capital ne peut être inférieur à 100 000 DA et est divisé en parts sociales d'égale valeur nominale de 1000 DA au moins. Le nombre d'associés est de 2 à 20.

Les associés ne sont pas assimilés à des commerçants.

La société est dirigée par un gérant qui peut être associé ou salarié, algérien ou étranger.

**- La société Unipersonnelle à responsabilité limitée E.U.R.L. :**

Elle correspond à la S.A.R.L. dont le nombre d'actionnaire est limité à 1.

Elle favorise l'initiative privée des entrepreneurs individuels auxquels elle permet d'accéder aux mêmes types d'activités que la S.A.R.L. Y compris le commerce extérieur, en préservant leur patrimoine personnel qui reste indépendant de celui de la société.

**- La société en Nom Collectif S.N.C. :**

Tous les associés ont individuellement la qualité de commerçant. Ils sont indéfiniment et solidairement responsables des dettes sociales.

Les parts sociales sont nominatives et ne peuvent être cédées qu'avec le consentement unanime des associés.

**- La société en commandite simple:**

La société en commandite simple : ses règles sont calquées sur celles de la société en nom collectif.

Elle est composée des commandités dont le statut est identique à celui des associés d'une société en nom collectif, et les commanditaires qui ne répondent du passif social qu'à concurrence de leurs apports.

**- La société en commandite par actions :**

Cette société est une forme hybride de la société en nom collectif et de la société par actions.

**- Le groupement :**

Il peut être constitué sans capital, entre deux ou plusieurs personnes morales, pour une durée déterminée et ceci en vue de mettre en œuvre tous les moyens propres à faciliter ou à développer l'activité économique de ses membres, à améliorer ou accroître les résultats de leurs activités.

**2-1-2- Les codes de bonne conduite :**

Comme nous l'avons vu, les règles sont définies par ce qu'on appelle la soft law, qui sont des règles que les entreprises se fixent elles-mêmes et qu'on appelle communément les codes de bonne conduite (les principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, rapport Cadbury, rapport Vienot...etc.).

*2-1-2-1- La naissance du code algérien de gouvernance d'entreprise (CAGE) :*

En Algérie, le premier code de gouvernance d'entreprise a vu le jour en 2009, cette démarche a été initiée après la tenue en 2007 à Alger du séminaire international sur la gouvernance d'entreprise, le premier du genre en Algérie, ce séminaire a permis aux milieux des affaires et aux institutions de prendre conscience sur les avantages multiples de la promotion de la gouvernance d'entreprise en Algérie.

A partir de là, il est apparu nécessaire que le premier pas à effectuer dans cette démarche était d'élaborer un code algérien de gouvernance d'entreprise, et c'est le CARE (le cercle d'action et de réflexion autour de l'entreprise), le FCE (le forum des chefs d'entreprises) et l'APAB (l'association des producteurs algériens de boissons) qui se sont engagés à traduire l'idée en projet et à assurer sa concrétisation avec l'appui et le soutien du ministère de la PME et de l'artisanat (MPMEA) ainsi que de la société financière internationale (SFI).

Pour l'élaboration de ce code une taskforce représentative du monde des affaires et de l'ensemble des institutions a été mise en place, dès novembre 2007, sous la dénomination GOAL08, allusion à « Gouvernance Algérie, année 2008 ».

Dans le cadre de ses travaux, GOAL08, a utilisé comme référence « les principes de gouvernement de l'entreprise de l'OCDE » et s'est inspiré des expériences internationales marquantes en tenant compte des spécificités du contexte algérien.

Ce code met à la disposition des entreprises algériennes un référentiel didactique, moderne, consensuel, évolutif, ultralibéral et à portée internationale leur permettant d'appréhender les principes fondamentaux de la gouvernance d'entreprise et d'engager une démarche, en vue d'intégrer ces principes en leur sein. Ce code leur offre les outils qui l'aideront à libérer son fonctionnement en lui procurant un maximum de sécurité.

Tout en s'inscrivant dans le cadre des lois et règlements en vigueur (code de commerce), ce code ne revêt aucun caractère légal et ne comporte aucune disposition contraignante. Ce code se veut juste une référence et une source d'inspiration à la disposition des entreprises.

*2-1-2-2- Les entreprises concernées par le CAGE <sup>87</sup>:*

D'une façon générale, toutes les entreprises algériennes sont concernées par les principes de bonne gouvernance. Cependant, le présent code n'intègre pas les entreprises dont les capitaux sont intégralement étatiques et dont la problématique renvoie à une approche spécifique relevant du bon usage des deniers publics.

Ce code s'adresse de manière très particulière :

- A la grande masse des PME privées. Celles-ci sont en quête de pérennité et ambitionnent de s'imposer comme base d'une économie de marché moderne et performante, et moteur du développement national ;
- Aux entreprises cotées en bourse, ou se préparant à l'être.

Comme cité précédemment en Algérie, la majorité des PME privées algériennes sont des entreprises qui se présentent comme des entreprises familiales dotées de statut juridique privilégiant, l'entreprise personne physique, la SARL et dans une moindre mesure l'EURL. Quant à la SPA, elle demeure très peu répandue. Leur gestion demeure soumise à un modèle familial avec une maîtrise des méthodes modernes de management très insuffisante. Dans ce sens, il est à souligner que la recherche de partenaires externes au noyau d'actionnaires souvent familial pose le plus souvent un problème de méfiance réciproque.

---

<sup>87</sup> Code Algérien de la Gouvernance d'Entreprise, Edition 2009.

Ces entreprises se heurtent à des difficultés de **survie** dues à diverses raisons endogènes et exogènes, même s'il existe un petit nombre d'entre elles qui se démarquent par des avancées notables en termes de management et par le fait que les difficultés vécues sont celles de la **croissance**, cette nouvelle génération d'entreprises est encore minoritaire mais c'est elle qui indique le chemin inévitable que doivent emprunter les autres, existantes ou à créer.

Dans les deux cas, la gouvernance y est de rigueur, mais elle se pose en des termes différents selon que l'entreprise soit en difficultés de survie ou de croissance

Le code algérien de gouvernance d'entreprise distingue donc deux types de PME, les PME en proie à des difficultés de survie et les PME en phase avec les défis de la croissance

- **Les PME en proie à des difficultés de survie :**

Cette première catégorie d'entreprises, dont certaines sont en très grande difficulté, forme la majorité des entreprises privées algériennes. Dans la quasi-totalité des cas, leur gestion, de type familial, est assurée directement et intégralement par leurs propriétaires qui parviennent, tant bien que mal, à les maintenir, au jour le jour en état de fonctionnement. Ces entreprises se caractérisent par :

- Une capitalisation insuffisante qui ne leur permet ni de financer leurs activités, ni d'être éligibles à des crédits bancaires ;
- Une faiblesse et, souvent, l'absence de règles de gestion, ce qui compromet leur compétitivité et dissuade les banques de leur accorder des financements ;
- Une culture de fermeture sur l'expertise externe et les partenariats possibles, favorisée sans doute par une culture de l'autarcie due à leur structure familiale voire unipersonnelle ;
- La difficulté à pérenniser leur existence au cours du processus de succession ou de transmission. Pour peu que le fondateur, qui cumule à la fois le statut d'actionnaire unique ou principal et le rôle de manager disposant de tout pouvoir décisionnel, décède ou doive prendre sa retraite, c'est toute l'entreprise qui est perturbée.

• **Les PME en phase avec les difficultés de croissance :**

Ces entreprises sont confrontées non pas à des problèmes de survie, mais à des problèmes de croissance. Elles sont parvenues à :

- Se hisser à des niveaux de capitalisation suffisant qui leur permettent de financer leurs activités et, au besoin, de lever des crédits auprès du système bancaire ;
- Mettre en place des standards et des règles de gestion formalisés, se traduisent par une transparence de leurs activités et une surveillance satisfaisante de leurs performances ;
- Faire passer la gestion à une « deuxième génération familiale » succédant aux fondateurs, faisant volontiers appel à de l'expertise externe, à des partenariats divers, et même à des actionnaires externes au premier noyau familial ;
- Atteindre des niveaux de compétitivité comparables ou proches de ceux qui prévalent à l'échelle internationale dans le secteur d'activité concerné ;
- Se doter d'une vision stratégique souvent consignée dans un business plan, et projeter leurs activités sur plusieurs années, indépendamment des changements possibles induits par des problèmes de succession ou de transmission.

**Tableau N° 11 : Gouvernance et grands profils d'entreprises algériennes :**

	PME familiale		Entreprises cotées en bourse (pour mémoire)
	Génération 1 Entreprises en très grandes difficultés de survie	Génération 2 Entreprises en phase avec les défis de croissance	
<b>Poids relatif dans le monde des affaires</b>	Majoritaire	Minoritaire	Faible
<b>Enjeu principal de la gouvernance</b>	Pérennité par la survie à court terme et quête de redressement	Pérennité par la stratégie à long terme et quête de croissance	
<b>Logique spécifique de la démarche de gouvernance</b>	Moment central de la mise à niveau	Phase de parachèvement de la modernisation de la gestion	

*Source : le code algérien de gouvernance d'entreprise, page 22.*

2-1-2-3- Les problèmes de gouvernance d'entreprise en Algérie :

**2-1-2-3-1- Les problèmes globaux :**

**Tableau N° 12 : Les problèmes globaux de gouvernance d'entreprise en Algérie**

	<b>PME en proie à des difficultés de survie</b>	<b>PME en phase avec les défis de la croissance</b>
Les relations avec les parties prenantes	Les propriétaires de l'entreprise étant eux-mêmes ses gestionnaires, les deux positions se trouvent souvent confondues et l'opacité qui en résulte s'étend naturellement aux relations avec les tiers.	La différenciation entre propriétaire et gestionnaire est relativement mieux cernée, même si les deux fonctions sont cumulées. La qualité des relations avec les autres parties prenantes en découle.
La véracité des résultats de l'entreprise	La faiblesse des règles de gestion ne permet pas d'établir avec certitude l'exactitude du résultat de l'entreprise.	L'existence de règles de gestion permet de mieux cerner le résultat de l'entreprise, mais la question de véracité de ce résultat peut se poser.
Les situations de transmission et de succession	Les problèmes de transmission et de succession ne sont pas, en général, anticipés et lorsqu'ils surgissent l'entreprise se retrouve engluée dans des situations inextricables qui peuvent aller jusqu'à la mettre en péril.	Les problèmes de transmission et de succession sont mieux anticipés mais leur traitement, ne manque pas de perturber le fonctionnement de l'entreprise.
L'articulation stratégie intérêts de l'entreprise	L'entreprise n'est pas en mesure de se projeter dans le futur. Son intérêt se résume à assurer sa survie au jour le jour.	L'entreprise est en mesure de se doter d'une stratégie, mais l'articulation étroite avec ses intérêts mérite d'être confortée et affinée.

Source : le code algérien de gouvernance d'entreprise, page 23.

**2-1-2-3-2- Les problèmes spécifiques :**

Ces problèmes concernent à des degrés divers l'ensemble des PME :

- *Comment améliorer la relation banque /entreprise ?*

Il s'agit d'un problème très général. De nombreuses entreprises se plaignent d'accéder difficilement au crédit bancaire.

Pour leur part, les banques déplorent le plus souvent une faiblesse des fonds propres de l'entreprise ou des comptes (historiques ou prévisionnels) ne reflétant pas sa réalité économique.

La gouvernance d'entreprise met l'accent sur la sincérité des comptes, leur correspondance à une réalité économique, et un accroissement de la lisibilité de l'entreprise par le partenaire bancaire, que ce soit de manière historique ou prévisionnelle.

- *Comment attirer des investisseurs externes au noyau initial souvent familial ?*

La recherche de partenaires externes au noyau d'actionnaires initial, souvent familial, pose le plus souvent un problème de méfiance réciproque.

Il n'y a pas encore en Algérie une accumulation suffisante d'expériences réussies d'ouverture de capital et de sociétés plurielles au sens du capital.

Cette méfiance se pose en particulier pour les potentiels actionnaires minoritaires qui se méfient de ne pouvoir disposer de droits de contrôle suffisants sur la gestion de la société.

Les propriétaires des entreprises se doivent de définir des conditions adéquates de mise en confiance des investisseurs externes et de préservation de leurs droits.

- *Comment établir une relation de confiance avec l'administration fiscale ?*

L'entreprise algérienne, privée en particulier, a vu se développer au cours du temps, une relation de méfiance avec l'administration fiscale.

De nombreux chefs d'entreprises sont cependant convaincus de la nécessité d'une relation assainie et sereine avec cette administration.

L'effort de transparence et de sincérité des comptes en est un élément primordial et permettra à l'entreprise de construire son avenir de manière plus sereine, en contrepartie des mesures d'appui que peuvent prendre les pouvoirs publics.

- *Comment clarifier les relations entre actionnaires ?*

De nombreuses entreprises connaissent des conflits internes entre actionnaires, donnant à la notion « d'association » une connotation négative.

Pourtant, l'association, acte de société, est un passage obligé pour l'entrepreneur qui veut grandir.

Il est vital pour la croissance de l'entreprise de définir des règles de conduite entre les actionnaires et notamment en matière de droits, obligations, et de protection des actionnaires minoritaires.

- *Comment clarifier les relations entre actionnaires et managers non actionnaires ?*

L'admission de managers exécutifs, non actionnaires, et de surcroît non membres du noyau familial fondateur, crée une situation nouvelle dans de nombreuses entreprises.

Cette situation pose des problèmes de confiance, de prérogatives, de rémunérations, et se caractérise par une instabilité relativement importante de l'encadrement dirigeant non actionnaire ou non issu du noyau familial.

La clarification des relations entre les actionnaires et les dirigeants nécessite de définir des structures : conseil d'administration ou de surveillance, comités directeurs et autres.

- *Comment clarifier les responsabilités dans l'équipe exécutive ?*

De nombreuses entreprises souffrent de la dilution des responsabilités ou de leur excessive concentration : ces situations portent les germes de crises internes et de conflits, autant au sein de l'équipe exécutive qu'entre cette dernière et les actionnaires (que ces derniers occupent des postes exécutifs ou non).

L'adoption de règles de gouvernance doit permettre une meilleure définition des responsabilités exécutives, notamment par la mise en place d'une organisation, d'un organigramme, la précision des prérogatives et le partage judicieux des fonctions.

- *Comment régler les problèmes de succession ?*

De nombreuses entreprises ne peuvent pas dépasser l'écueil de la disparition du fondateur, pour diverses raisons :

- Le manque de préparation des héritiers ;
- Des situations patrimoniales floues ;
- L'absence de structures internes permanentes et la concentration des pouvoirs.

Il s'agira de prévoir un certain nombre de mécanismes écrits et non écrits portant sur :

- ✓ L'intégration et la responsabilisation progressive des propriétaires de seconde génération appelés à prendre les rênes de l'entreprise ;
- ✓ Prévoir les mécanismes de transmission les plus à mêmes de préserver le patrimoine de l'entreprise ;

- ✓ Pérenniser les structures opérationnelles et stratégiques, notamment par l'introduction de compétences externes au noyau familial ;
- ✓ Définir les modalités de cession de l'entreprise à l'extérieur du noyau familial.

Afin de pallier ces problèmes de gouvernance, le CAGE propose un ensemble de standards qui visent à améliorer le respect des principes d'équité, de transparence, de responsabilité et d'imputabilité.

#### *2-1-2-4- Les relations de l'entreprise avec les parties prenantes :*

Ces standards couvrent les relations qui s'établissent entre, d'une part, les parties prenantes internes de l'entreprise ; d'autre part, entre celles-ci et les parties prenantes externes.

Même si ces relations sont déjà largement régies et précisées par le droit des affaires, les statuts de l'entreprise et les contrats et conventions passés par celle-ci avec les tiers. La « valeur ajoutée » apportée par les standards de bonne gouvernance est de préciser comment, dans ces différents cadres d'intervention, procéder avec rigueur, éthique et efficacité.

#### **2-1-2-4-1- Les relations entre les parties prenantes internes :**

Les parties prenantes internes à l'entreprise agissent dans le cadre de leurs organes statutaires qui leur sont respectivement dédiés, et seulement dans ce cadre. C'est seulement par l'intermédiaire de ces instances organiques que les passerelles sont établies et que le cumul de fonctions sont permis et décidés.

Actionnaires      ➡      Assemblée Générale.

Administrateurs   ➡      Conseil d'Administration.

Dirigeants        ➡      Direction.

- Pour l'assemblée générale, les standards de gouvernance servent à faciliter l'exercice des droits élémentaires des actionnaires par le biais de dispositions spécifiques, et à faire en sorte que chaque actionnaire puisse faire valoir ses droits de manière équitable, transparente et fiable.
- Le conseil d'administration dont les missions principales consistent à assurer le pilotage de la stratégie et de l'organisation de l'entreprise, ainsi que le contrôle de ses activités, doit veiller à intégrer des principes de gouvernance d'entreprise. Le CAGE

propose un ensemble de recommandations relatives au bon fonctionnement du conseil d'administration afin d'assurer au mieux ses missions de pilotage et de contrôle.

- Pour la direction, il s'agit de recommandations relevant de son rôle, ses missions, sa composition, la rémunération de l'équipe exécutive et son évaluation.

#### **2-1-2-4-2- Les relations avec les parties prenantes externes :**

L'entreprise est un système ouvert sur plusieurs parties prenantes externes avec lesquelles elle est en contact quotidiennement.

Les recommandations proposées par le CAGE devraient moyennant leur adaptation au contexte de chaque entreprise, lui permettre d'améliorer ses relations avec ces parties prenantes (pouvoirs publics, banques, fournisseurs, clients, employés, concurrents) et d'accroître leur attractivité auprès d'elles.

- **Les pouvoirs publics** : l'amélioration des relations avec les administrations publiques passent par le respect de la loi, notamment dans trois domaines : celui de la législation du travail, de la fiscalité et de la protection de l'environnement
- **Les banques (confiance et transparence)** : une relation durable est basée sur la confiance avec les acteurs du système financier, notamment, par la capacité de l'entreprise à transmettre en temps opportun, des informations complètes et correctes sur sa situation financière passée, présente et future. Par ailleurs, afin d'asseoir une relation de confiance avec les bailleurs de fonds, il convient de distinguer entre les fonds propres de l'entreprise et le patrimoine propre des actionnaires.
- **Les fournisseurs (pour une collaboration durable)** : la performance de l'entreprise peut reposer sur ses fournisseurs et prestataires puisque ce sont des pourvoyeurs d'inputs en amont de la chaîne de valeur, et créanciers, à travers les délais de paiement qu'ils peuvent accorder.
- **Les clients (les « vrais patrons » de l'entreprise)** : dans un contexte concurrentiel accru, la satisfaction et la fidélisation des clients doivent être placées au cœur de la mission de l'entreprise. L'entreprise se doit de développer une approche loyale et éthique avec sa clientèle, dans le respect du principe gagnant-gagnant et des lois et règlements en vigueur.
- **Les employés (les premiers clients de l'entreprise)** : les ressources humaines sont les premiers clients que l'entreprise doit conquérir, dans la mesure où c'est sur elles que repose, en grande partie, sa capacité à atteindre ses objectifs. De ce fait, leur

motivation et leur implication sont indispensables. Ainsi, l'entreprise doit mettre en place des systèmes de rémunérations basés sur le mérite et la compétence, une politique d'écoute et de traitement équitable des préoccupations des ressources humaines en plus de veiller à la formation de son capital humain et à s'acquitter de ses obligations sociales.

- **Les concurrents (éthique et déontologie) :** la compétition ne se limite pas à se disputer des parts de marché et des segments de clientèle, elle se manifeste aussi sur le terrain des approvisionnements auprès des fournisseurs et des prestataires, celui du recrutement des compétences clés, celui de l'image de marque. Mais les relations avec les concurrents sont aussi traversées par des possibilités et obligations de coopération en qualité de professionnels et de confrères appelés à se concerter sur des préoccupations sectorielles communes, telles que la concurrence déloyale, les questions d'éthique et de déontologie...

Le CAGE propose aussi des recommandations sur la qualité et la diffusion de l'information notamment financière et sur les modalités de transmission de l'entreprise.

#### *2-1-2-5- Qualité et diffusion de l'information*

La loi prévoit la publication annuelle des états financiers des entreprises, mais dans un souci de transparence volontaire l'entreprise devrait publier de l'information à l'attention des parties prenantes

Aussi, l'entreprise doit pouvoir communiquer en temps utile des informations financières complètes et fiables.

#### *2-1-2-6- La transmission de l'entreprise :*

La transmission est un moment clé pour toute entreprise familiale, il existe plusieurs options de transmission telles que : la succession familiale lorsqu'un des fils déjà impliqué dans la gestion prend la relève, la vente à un tiers, le contrôle familial et ceci en confiant la gestion à un manager externe et le conseil de famille supervise en faisant office de conseil d'administration ou la gestion familiale lorsque la gestion est reprise par une équipe exécutive issue de la famille du fondateur. Même si dans les entreprises familiales il y a une prédilection pour la succession familiale.

Afin de réussir la transmission le CAGE préconise un certain nombre de principes tels que :

- Professionnaliser l'approche en adoptant comme critère de référence, l'intérêt de l'entreprise ;
- Suivre un plan méticuleux, par étapes ;
- Engager très tôt un effort de communication avec les membres de la famille concernés et les parties prenantes internes et externes ;
- Confier au conseil d'administration et à son président, en particulier la gestion du processus ;
- Donner un rôle prépondérant au conseil d'administration dans l'appréciation des candidats à la succession ;
- S'assurer que le successeur dispose d'un soutien certain au sein du cercle familial au sens large et recueillir, de préférence, l'accord des actionnaires pour sa nomination.

*2-1-2-7- Les mesures prises pour la pérennisation du CAGE :*

Dans le cadre de la pérennisation du code algérien de gouvernance d'entreprise, un Institut algérien de gouvernance d'entreprise baptisé « Hawkama El Djazair » a été lancé par le cercle d'action et de réflexion autour de l'entreprise (CARE). Avec le soutien du gouvernement représenté tout au long du projet par le ministère de la PME et de l'artisanat.

« Hawkama El-Djazair » est une initiative de partenariat public-privé visant le développement de la performance du tissu économique en Algérie par la promotion des bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise à travers des activités de formation, d'information, de conseil, d'études et de plaidoyer. Elle est une conviction, partagée par les différents acteurs économiques, qui considère la compétitivité et le développement économiques à travers le prisme de la gouvernance d'entreprise.

C'est aussi une initiative publique et privée, au service de l'entreprise et de ses parties prenantes, pour la performance économique, au travers de la promotion des principes de gouvernance d'entreprise, au moyen d'activités de formation, information, conseil, études et plaidoyers. Ses objectifs étant de vulgariser et disséminer les principes de gouvernance d'entreprise, d'appuyer les entreprises dans la mise en œuvre des bonnes pratiques de gouvernance et d'encourager l'introduction du critère de «gouvernance» dans l'accès au financement. Il s'agit également de contribuer à améliorer le cadre juridique et réglementaire se rapportant à la gouvernance d'entreprise et de contribuer à la formation de ressources

humaines au sein et autour de l'entreprise, d'associer également l'entreprise algérienne à la dynamique internationale de travaux et de réflexion sur les questions de gouvernance et de responsabilité sociétale d'entreprise.

En 2010, une enquête sur la compréhension et les pratiques de gouvernance d'entreprises a été lancée auprès d'un échantillon de 201 entreprises, cette première étude de la gouvernance d'entreprise en Algérie a été initiée par le CARE, avec le soutien du CIPE (Center For International Private Enterprise).

Il en ressort que Les signes de bonne gouvernance d'entreprise en Algérie sont encore faibles. En effet, D'après les résultats de l'enquête, la production et la diffusion de l'information en tant que composante majeure de la gouvernance, n'est que faiblement maîtrisée. Hormis l'établissement des bilans comptables, la qualité de l'information reste à améliorer. De plus, 50% des répondants «ne savent pas» si la répartition des droits et obligations entre actionnaires et dirigeants est clairement établie. Et une proportion encore plus importante de 72% «ne savent pas» si elle est équitable.

Aussi, les pratiques de l'audit qui sont largement en défaillance. Seulement 54,2% des entreprises subissent au moins un audit, et plus de 36% n'effectuent que l'audit annuel requis par la Loi. Ce qui élève à 46% le nombre d'entreprises qui n'effectuent aucun audit de l'entreprise. Ces résultats éloignent les entreprises des principes de gouvernance.

La même étude indique, par contre, que les chefs d'entreprise ont clairement conscience que les bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise contribuent au maintien d'un climat de confiance, indispensable pour le développement de l'entreprise et la stabilité des marchés. De plus, l'enquête a relevé que plus de 63% des patrons d'entreprises algériens souhaiteraient adhérer à la bonne gouvernance mais ne connaissent pas réellement le sens de ce concept. D'autre part, 47% des chefs d'entreprises consultés, dans le cadre de l'étude, ont exprimé leur volonté de recevoir des formations dans le domaine de la gouvernance d'entreprise.

De ce fait, cette étude recommande, de mettre en place une passerelle de collaboration avec le secteur financier, la vulgarisation du concept de gouvernance d'entreprise, la mise en place d'un système incitatif l'application du code de la bonne gouvernance. L'élaboration d'une charte d'adhésion aux pratiques de gouvernance, le développement d'une démarche conjointe avec les pouvoirs publics et la formation des dirigeants et administrateurs.

Malgré les efforts des initiateurs du CAGE et de Hawkama El Djazair en vue de promouvoir les principes de gouvernance d'entreprise auprès des entreprises algériennes, après cinq années d'existence, le Code algérien de gouvernance d'entreprise ne semble pas avoir réussi à convaincre les entreprises algériennes à y adhérer et à s'impliquer pleinement dans les actions envisagées par ses initiateurs.

Selon Slim Othmani, directeur général de la Nouvelle conserverie algérienne et ex-président de la Task Force nationale ayant élaboré et préparé la publication du Code algérien de gouvernance, «ni les pouvoirs publics ni les entreprises privées ne se sont intéressés à ce code après sa publication, bien qu'ils aient affiché, lors de son élaboration, tout l'intérêt nécessaire».

Cela ne signifie nullement que nos chefs d'entreprise accordent peu d'importance aux problématiques de la gouvernance, mais le climat général délétère qui règne dans le monde des affaires en Algérie fait que cette question est reléguée au second plan.

Malgré ce climat peu propice, on peut distinguer quelques expériences de changement du mode de gouvernance opéré au sein de grandes entreprises comme NCA- Rouiba, Cevital ou Alliance Assurances.

Selon Louis Roquet, nouveau directeur général du groupe Cevital, «l'âge du fondateur du groupe et la croissance qu'a pris l'entreprise ont fait que le mode de gestion entrepreneurial devait impérativement changer». Il dira que l'entreprise «est toujours en l'apprentissage», mais d'ores et déjà, certaines pratiques de bonne gouvernance sont apparentes, «comme le fait de publier les résultats, alors que l'entreprise n'y est pas obligée».

Pour sa part, le PDG d'Alliance Assurances, Hassan Khelifati, a indiqué que l'entrée en Bourse de son entreprise nécessitait préalablement une réforme de son mode de gouvernance. Il a fait savoir que trois administrateurs indépendants ont été recrutés, en plus d'un vice-président chargé de l'opérationnel. Trois comités chargés de la stratégie, de l'audit et du contrôle interne et des rémunérations ont été également créés pour instaurer de nouvelles pratiques en concordance avec les principes de la bonne gouvernance.

NCA-Rouiba est l'une des premières sociétés algériennes ayant adopté les fondements de la « Corporate Governance » dès que ces principes ont été introduits à l'échelle internationale

comme un ensemble de règles de conduite à respecter par les actionnaires et par les instances de prise de décisions et de management de l'entreprise.

Le Président du Conseil d'Administration de la société a contribué activement à la rédaction du code algérien de bonne gouvernance et la société NCA-Rouiba a fait l'objet de « case study » par des institutions relevant du département Middle East and North Africa, Corporate Governance de l'International Finance Corporation, filiale du Groupe Banque Mondiale.

Pour M. Othmani, PDG de NCA- Rouiba, la gouvernance d'entreprise est importante, dans une entreprise familiale dans laquelle il y a un changement générationnel de prise en charge et de commande de l'entreprise. Ce changement générationnel doit être accompagné par de nouvelles règles de jeu qui soit suffisamment transparente pour toutes les parties prenantes et pour les actionnaires membres de la famille. Aussi, la mise en place de la gouvernance d'entreprise a permis de réduire significativement les conflits entre les actionnaires membres de la famille et ouvre la porte pour la mise en place d'un conseil de famille en plus d'une charte familiale.

En effet, la mise en place des pratiques de gouvernance au sein d'NCA- Rouiba a été très importante pour l'entreprise à travers toutes les étapes cruciales qu'elle a vécu tout au long de son parcours notamment le changement générationnel, l'introduction d'un fonds d'investissement au sein de l'entreprise et la transformation de l'entreprise de SARL familiale en SPA ainsi que son introduction en bourse en avril 2013.

Tous ces points vont être traités de façon plus détaillée dans la deuxième et la troisième section qui seront consacrées à l'entreprise NCA-Rouiba et à sa gouvernance.

## **Section (2) : L'entreprise NCA-Rouiba**

### **1- Présentation de la NCA-Rouiba :**

NCA-Rouiba est une entreprise familiale créée en 1966 par M. Salah Othmani et son père M. Mohamed Saïd Othmani composant ainsi la première génération, sous le nom « Nouvelles Conserveries Algérienne » et dont l'activité principale était la fabrication de conserves de fruits et légumes sous la marque Rouiba.

Durant ses Quarante-sept années d'existence chacun des membres de la famille, acteur ou spectateur du quotidien de l'entreprise, a contribué à l'écriture de l'histoire de NCA-Rouiba.

Ainsi, la deuxième génération gère de 1978 à 1999. Composée des frères, Salah, Mokhtar, Saïd, El-Hadi, Hassane et Mohamed qui, par leur complémentarité, ont su préserver une unité familiale indéfectible, indispensable à la pérennité de leur entreprise, en assumant chacun le rôle dans lequel il excellait, à savoir : celui de visionnaire, de gestionnaire, de spécialiste ou de marketeur.

Le relais est à présent passé à une nouvelle génération, Slim et Sahbi Othmani, rompus aux nouvelles techniques de management ainsi qu'aux technologies de l'information, insufflant à l'entreprise un renouveau nécessaire à la construction d'un avenir serein. Cette transition douce fut marquée par l'arrêt des activités de conserves de fruits et légumes et par la focalisation sur le métier d'aujourd'hui, en l'occurrence la production de jus et boissons aux fruits.

En 2005, la croissance à deux chiffres enregistrée par l'entreprise ainsi que les besoins d'investissements, ont ouvert les portes du capital de l'entreprise à la société de capital investissement non résidente « Africinvest Fund<sup>88</sup> », fonds institutionnel géré par le groupe « Africinvest - Tuninvest » reconnu pour son haut niveau d'éthique et sa performance appréciable dans la région.

L'entrée du fonds « Africinvest » facilitée par des pratiques de gouvernance à l'avant-garde portées par les valeurs familiales historiques et une culture d'entreprise profondément ancrée,

---

<sup>88</sup> AFRICINVEST est un fonds de capitaux propres privés couvrant le Maghreb et l'Afrique Subsaharienne. Les actionnaires et les investisseurs de ce fonds sont : FMO (l'Agence de développement Néerlandaise), BIO (Fonds de Développement Belge), BEI (Banque Européenne d'Investissements), FINNFUND, BOA/AFH, PROPARCO, IBTC Chartered Bank et Oikocrédit. Le fonds AfricInvest, dont la taille est de 34 millions d'Euros, est géré par AfricInvest Capital Partners, une entité de gestion domiciliée à Maurice et conjointement créée par le FMO et Tuninvest Finance Group en septembre 2004.

ainsi qu'une vision claire de l'équipe managériale, propulsa l'entreprise vers les sommets attendus.

Sans renier son passé dont elle gardera une empreinte dans son nom, la « Nouvelle Conserverie Algérienne » change de raison sociale en 2008, pour devenir « NCA-Rouiba ».

L'entrée en Bourse de NCA-Rouiba, qui verra des consommateurs de jus Rouiba et des investisseurs institutionnels se substituer partiellement au fonds Africinvest, permettra d'écrire une nouvelle page d'histoire de cette entreprise familiale qui a su passer le cap fatidique de la deuxième génération tout en préservant l'acquis familial.

## **2- Identification :**

### **2-1- *Forme juridique***

NCA-Rouiba est une société privée de droit algérien qui a été créée en 1966 sous la forme juridique de Société A Responsabilité Limitée (S.A.R.L). Elle a été transformée en Société Par Actions (S.P.A) au mois de mars 2003. La durée de vie de la société, initialement limitée à 50 ans, a été étendue à 99 ans par l'Assemblée Générale Extraordinaire (AGEX) qui s'est réunie le 5 février 2006.

### **2-2- *Objet social***

Depuis sa constitution en 1966, la société n'a exercé que les activités suivantes :

- La production et la distribution de boissons et de jus de fruits ;
- La production et la distribution de conserves de légumes et fruits (abandonnée en 2005) ;
- La production et la distribution de lait UHT (abandonnée en 2005).

### **2-3- *Date et lieu de dépôt des statuts :***

La société a été constituée en vertu d'un acte sous seing privé en date du 8 avril 1966, enregistré à Alger en date du 12 avril 1966, volume 337 A, Folio 15.

A sa constitution, la société a été dénommée «S.A.R.L Nouvelle Conserverie Algérienne» et son objet social consistait en la fabrication, la transformation, l'importation, l'exploitation et le commerce de toutes les denrées alimentaires. Son siège social était établi à 38-40, Rue DIDOUCHE-Mourad, Alger.

A sa création, le capital social de la société NCA-Rouiba s'élevait à trois cent mille dinars algériens (300 000 DA) divisé en trois cent (300) parts d'une valeur nominale de 1000 DA chacune. Les parts sociales ont été souscrites en espèces et intégralement libérées par les deux associés fondateurs selon la répartition ci-dessous :

**Tableau N° 13 : la répartition du capital de la NCA-Rouiba à sa création**

<b>Nom et prénom</b>	<b>Nombre de parts sociales</b>	<b>%</b>
M. Salah OTHMANI (fondateur et père de M. Slim OTHMANI actuel président du conseil d'administration)	250	83%
M. Mohamed Said OTHMANI (père de M. Salah OTHMANI fondateur de la société)	50	17%
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

### **3- Le capital social de la NCA-Rouiba :**

#### **3-1- Composition du capital :**

Le capital social de la société s'élève à 849 195 000 dinars algériens, réparti en 8 491 950 actions ordinaires de 100 dinars chacune, entièrement souscrites et libérées lors de la constitution de la Société, et suite aux augmentations de capital subséquentes conformément à la Loi. Les modifications de capital sont soumises aux dispositions du code de commerce ainsi qu'à celles des statuts.

#### **3-2- Evolution du capital :**

Durant les trois dernières années le capital de la société n'a pas connu d'augmentation. La dernière opération d'augmentation de capital remonte à 2008 et a porté sur l'émission de 120 000 actions nouvelles de 1 000 DA chacune pour le porter à son niveau actuel. Il convient, toutefois, de mentionner qu'en 2012, l'Assemblée Générale Extraordinaire de la société a décidé le fractionnement des actions consistant en la réduction de la valeur nominale de l'action de 1000 DA à 100 DA et la multiplication du nombre d'actions par dix (10) sans affecter le montant de capital ni sa répartition.

#### **3-3- Répartition du capital :**

Le capital social de NCA-Rouiba est détenu et réparti entre 19 actionnaires comme le montre le tableau suivant :

Tableau N° 14 : La répartition du capital social de la NCA- Rouiba

Désignation	Nombre d'actions	%
Salah OTHMANI	10	0,0%
Salah OTHMANI en tant qu'usufruitier et Slim OTHMANI en tant que nu propriétaire	263990	3,1%
Slim OTHMANI	2 660 330	31,3%
Mohamed El Hadi OTHMANI	654 830	7,7%
Thouraya OTHMANI	399 450	4,7%
Mohamed ATHMANI	360 160	4,2%
Mohamed Saïd Aymen ATHMANI	300 000	3,5%
Saïd ATHMANI	154 810	1,8%
Saïd ATHMANI en tant qu'usufruitier et Adnan ATHMANI en tant que nu propriétaire	100 000	1,2%
Saïd ATHMANI en tant qu'usufruitier et Dorra ATHMANI en tant que nu propriétaire	100 000	1,2%
Mohamed Sahbi OTHMANI	72 030	0,8%
Mohamed Mokhtar OTHMANI	70 000	0,8%
Khadija ATHMANI	55 660	0,7%
Zazia ATHMANI	55 660	0,7%
Faouzia ATHMANI	55 660	0,7%
Yamina ATHMANI	50 000	0,6%
Lamy Mohamed SEKKARA	5 660	0,1%
Mohamed Mehdi OTHMANI	2 030	0,0%
Adnan ATHMANI	10	0,0%
Dorra ATHMANI	10	0,0%
Africinvest Fund Ltd	3 131 640	36,9%
Maghrebinvest Algérie SPA	10	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>8 491 950</b>	<b>100%</b>
<b>Montant du capital social</b>	<b>849 195 000</b>	

Comme on peut le remarquer dans le tableau ci- dessus la majorité du capital de la société est encore contrôlé par la famille Othmani en gardant ainsi toujours le caractère d'entreprise

familiale et ce malgré l'entrée du fonds d'investissement Africinvest dans le capital de l'entreprise à hauteur de 36,9%.

En effet, la famille Othmani détient 63,1% des actions avec comme actionnaire majoritaire M. Slim Othmani qui détient 34,44% et les autres membres de la famille détiennent les 28,66% qui restent.

Parmi les mouvements importants ayant affecté la répartition du capital au cours des dernières années, il convient de mettre en évidence :

- L'entrée de la société de capital investissement non résidente Africinvest Limited, par voie d'augmentation de capital, qui a investi la contre-valeur en euro, de 282 459 968 DA en 2006 et 2007.
- L'augmentation de la participation de Monsieur Slim OTHMANI par l'injection de 120 000 000DA en numéraire ayant été accompagnée par une mise en adéquation de la répartition des actions gratuites émises à la suite de la réévaluation légale des actifs. Sa participation dans le capital social a ainsi été portée de 22,45% à 34,44%.

#### **4- Présentation de l'activité de la NCA-Rouiba**

##### **4-1- Historique**

**Tableau N° 15 : Les dates clés de la société**

<i>Année</i>	<i>Description</i>
<b>1966</b>	Création de la société ; Démarrage de la production et la distribution de conserves alimentaires en boîtes métalliques (Harissa, Tomates, etc.)
<b>1978</b>	Entrée de nouveaux associés héritiers et ayants droit de Feu Mohamed Saïd OTHMANI.
<b>1984</b>	Démarrage de l'activité de boissons à base de fruits (jus, nectars et boissons).
<b>1989</b>	Acquisition des équipements pour le traitement et le conditionnement aseptique en carton de boissons à base de fruits.
<b>1999</b>	Changement au niveau de la gérance à travers la désignation de Monsieur Salah OTHMANI au poste de Gérant et de Monsieur Slim OTHMANI au poste de Directeur général de la société
<b>2000</b>	Certification ISO 9002 (première entreprise algérienne à être certifiée).
<b>2003</b>	Changement de la forme juridique en Société par Actions. Dégâts importants occasionnés par le « séisme de Boumerdès » ce qui a conduit à la délocalisation de la distribution vers un nouveau site situé à Oued-Smar.
<b>2004</b>	Démarrage de l'activité production de lait UHT.
<b>2005</b>	Entrée de la société de capital investissement non résidente Africinvest Ltd dans le capital de la société et mise en place du comité stratégique ayant adopté le programme de mise à niveau et de développement articulé autour des actions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place d'un ERP (MFG/Pro), logiciel intégré couvrant les différents volets opérationnels de la société ;</li> <li>• Mise en place d'un programme de mise à niveau industrielle ;</li> <li>• Arrêt de (i) l'activité lait suite à la forte hausse des prix de poudre de lait et (ii) l'activité</li> </ul>

	<p>conserve alimentaire qui ne sont plus stratégiques pour l'entreprise ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Démarrage d'un plan de formation concernant l'ensemble des ressources humaines ;</li> <li>• Construction d'une plateforme logistique aux normes internationales.</li> </ul>
<b>2007</b>	<p>Mise en place d'un plan de restructuration financière à travers notamment la mobilisation d'un financement accordé par la Banque Européenne d'Investissement (BEI). Certification ISO 14001. Achèvement, avec succès, du 1er programme de mise à niveau industrielle initié en 2005 et adoption d'un plan d'action centré autour des produits et de la marque.</p>
<b>2008</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtention du Prix National de l'Environnement délivré par les autorités nationales ;</li> <li>• Certification ISO 14001.</li> <li>• Achèvement, avec succès, du 1er programme de mise à niveau industrielle initié en 2005 et adoption d'un plan d'action centré autour des produits et de la marque.</li> </ul>
<b>2009</b>	<p>Démarrage de la mise en œuvre du plan d'action marketing à travers notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La modernisation du Logo de la marque ;</li> <li>• L'adoption de nouveaux packagings ;</li> <li>• La dynamisation de la gamme de produits avec l'introduction des gammes Mon Energie, Fresh et Light ainsi que le lancement du projet Fruits Mixés en packaging PET (bouteilles en plastique) ;</li> <li>• L'approbation d'un budget de communication et de promotion en adéquation avec les objectifs visés en vue de rapprocher davantage la société de ses consommateurs.</li> </ul>
<b>2010</b>	<p>Démarrage de la production et de la distribution de la gamme Fruits Mixés en packaging PET ; Finalisation du plan d'action adopté en 2008 ayant permis de doubler le chiffre d'affaires entre 2007 et 2010 et adoption d'un programme de développement articulé autour des axes suivants :</p> <p>Renforcement de gouvernance de la société par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la désignation de Monsieur Salah OTHMANI comme Président d'honneur de la société, Monsieur Slim OTHMANI en qualité de Président du Conseil d'Administration et Monsieur Mohamed Sahbi OTHMANI en tant que Directeur Général ;</li> <li>- l'Adoption d'un code de bonne gouvernance et mise en place d'un comité d'audit et d'un comité de rémunération ;</li> <li>- Mise en place d'un second plan de mise à niveau industrielle et commerciale s'appuyant notamment sur la consolidation de l'outil de production et le renforcement de la plateforme de distribution ;</li> <li>- Etude de la possibilité de développer l'exportation sur les pays du Maghreb et des modalités pour assurer l'introduction des produits Rouiba sur ces marchés ;</li> <li>- Décision d'Introduction de la société à la Bourse d'Alger.</li> </ul>
<b>2011</b>	<p>Démarrage de la mise en œuvre du programme de développement adopté en 2010 à travers les actions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aménagement de nouveaux locaux administratifs, élargissement des voies de circulation et extension de plateforme logistique en vue d'optimiser les espaces de stockage ;</li> <li>• Installation de la nouvelle ligne de conditionnement Tetra Pak A3 Speed ;</li> <li>• Modernisation des packagings et du Logo de la marque Rouiba et optimisation des caractéristiques organoleptiques et nutritionnelles de la gamme « Mon Energie » ;</li> <li>• Démarrage de l'activation des modules GPAO et GMAO de l'ERP ;</li> <li>• Initiation du processus de certification du système de sécurité alimentaire selon le référentiel ISO 22000.</li> </ul>
<b>2012</b>	<p>Poursuite du programme de développement adopté en 2010 et entamé en 2011 à travers les actions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise à niveau des ateliers de productions afin de se conformer aux exigences de la norme ISO 22000, à savoir (i) le réaménagement des sols, (ii) l'organisation des flux matières et du personnel, et (iii) l'audit documentaire (première phase) ;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Installation d'une seconde ligne de conditionnement Tetra Pack A3 Speed et mise à niveau industrielle de la ligne de conditionnement en bouteilles PET ;</li> <li>• Initiation du processus de « Responsabilité sociétale des organisations et leur contribution au développement durable » selon le référentiel ISO 26000 ;</li> <li>• Adoption du business plan de la société pour la période 2012-2016.</li> </ul>
<b>2013</b>	<p>Les principales orientations stratégiques pour l'année 2013 se présentent comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement des capacités de conditionnement en carton via l'installation d'une troisième ligne de conditionnement Tetra Pak A3 Speed ;</li> <li>• Remplacement de l'ancienne ligne de conditionnement en PET par une nouvelle ligne Aseptique ;</li> <li>• Optimisation des caractéristiques organoleptiques et nutritionnelles de la gamme PET ;</li> <li>• Certification ISO 22000 ;</li> <li>• Acquisition de nouveaux terrains pour abriter de nouvelles plateformes logistiques;</li> <li>• Introduction en Bourse.</li> </ul>

On peut remarquer dans le tableau ci- dessus, que les plus importants changements qu'a connus l'entreprise sont apparus après la désignation de M. Slim Othmani autant que directeur général de la NCA-Rouiba, en effet, ce sont sa volonté, son ambition, son expérience internationale, sa flexibilité qui lui ont permis de moderniser l'affaire familiale et la rendre plus rentable et plus efficace afin d'être aujourd'hui leader dans le domaine de la fabrication de jus et de boissons à base de fruits.

**4-2- Réglementation :**

NCA-Rouiba est régie par les dispositions du code de commerce instaurées par l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975, modifiée, complétée ou précisée par l'ensemble des textes à caractère législatif et réglementaire ultérieurs. Ainsi que par Loi N°09-03 du 25 février 2009 relative à la protection du consommateur et à la répression des fraudes et la Loi 10-05 du 15 août 2010 modifiant et complétant l'ordonnance n°03-03 du 19 juillet 2003 relative à la concurrence.

**4-3- Caractéristiques essentielles de l'activité :**

NCA-Rouiba a été l'un des acteurs les plus importants dans le secteur agro-alimentaire en Algérie. Aujourd'hui, elle évolue exclusivement dans le marché, en croissance, des jus, nectars et boissons non gazeuses communément appelé BRSA (boissons rafraichissantes sans alcool) ou JNSD (juice, nectars, still drinks) et se consacre intégralement à la production et la distribution de boissons, de nectars et du jus de fruits.

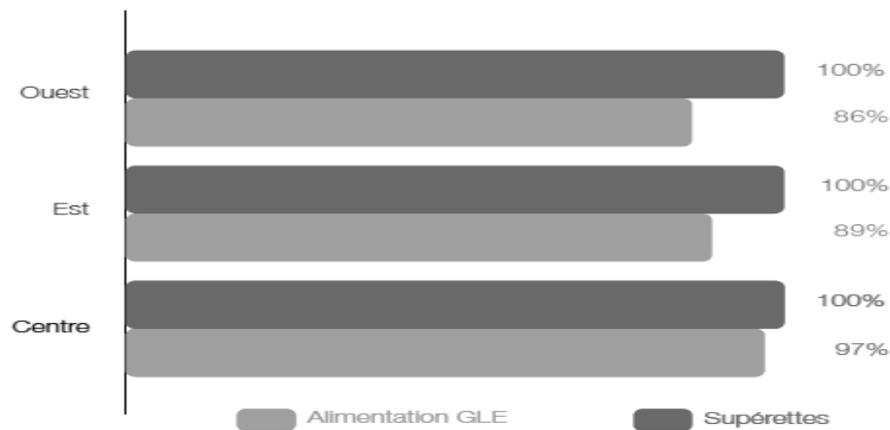
**4-4- Débouchés et place sur le marché :**

Au sein de la filière JNSD, NCA-Rouiba s'est toujours positionnée sur des produits de qualité supérieure et la marque 'Rouiba' a toujours été perçue comme un produit « premium » par rapport à la concurrence, justifiant ainsi un prix de vente plus cher.

Les efforts en matière de distribution ont permis à la société d'atteindre des niveaux de distribution numérique (disponibilité des produits dans les points de vente) proches de 100%

selon l'étude ITMO 1<sup>89</sup> réalisée par les équipes merchandising de NCA-Rouiba et reprise dans le graphique suivant :

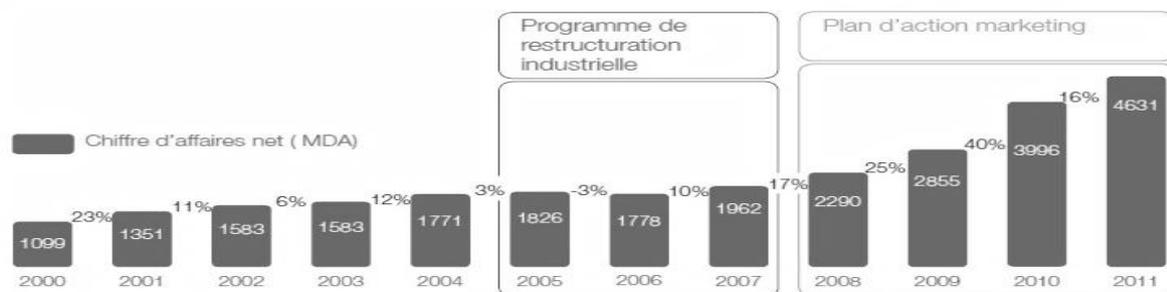
**Graphique N° 2 : Analyse de la distribution numérique**



(Source : ITMO NCA-Rouiba 3ème Trimestre 2012)

La part de marché des produits de NCA-Rouiba sur le segment des JNSD en carton ne cesse de croître, passant de 35% en 2005 à 42% en 2011. Cette part a atteint 60% en 2012 devenant ainsi leader du marché algérien dans le secteur de fabrication de jus et des boissons aux fruits dont le packaging est en carton. L'évolution du chiffre d'affaires sur les douze dernières années se présente comme suit :

**Graphique N° 3 : L'évolution des ventes Durant les douze dernières années)**



(Source : NCA-Rouiba 2012)

**4-5- La gamme de produits de NCA-Rouiba :**

La gamme de NCA-Rouiba se compose de cinq catégories composées de 40 produits destinés à couvrir l'ensemble des besoins et des préférences de ses consommateurs :

- **Mon énergie :** cette gamme, synonyme d'énergie apporte aux consommateurs une boisson alliant le plaisir gustatif à un apport en énergie et en vitalité.

<sup>89</sup> ITMO : In Trade Market Opportunity. Les études ITMO sont réalisées dans le but de remonter des informations du terrain en termes de disponibilité du produit et de rotation de la gamme.

- **Light** : cette gamme synonyme de bien-être s'adresse aux consommateurs qui cherchent à apprécier le bon goût des fruits sans sucre ajouté.
- **Premium (Pur Jus et Nectar)** : cette gamme synonyme de naturalité s'adresse aux consommateurs qui cherchent le goût authentique et l'apport calorique du pur jus de fruits.
- **Fresh** : cette gamme s'adresse aux consommateurs qui cherchent une boisson désaltérante et rafraichissante ayant des caractéristiques organoleptiques supérieures. Cette gamme est déclinée en emballage carton et en bouteille plastique (PET).
- **Fruits Mixés** : cette gamme synonyme de goût supérieur s'adresse aux consommateurs adeptes des produits riches en pulpe.

L'offre de la société se décline en deux formats. Le format « single serve » d'une contenance de 20 CL (carton) et les formats « multi serves » d'une contenance de 100 Cl (carton), 125 CL (PET) et 150 Cl (carton).

NCA-Rouiba a développé un savoir-faire unique en matière de formulation et de développement de nouveaux parfums. Les formules des boissons commercialisées par la société sont développées en interne par son équipe de Recherche et Développement (R&D), en étroite collaboration avec les équipes marketing et ses fournisseurs de concentré de fruits. Les attentes des consommateurs algériens sont prises en compte à travers l'organisation périodique d'études qualitatives visant à permettre à la société d'améliorer les caractéristiques organoleptiques de la gamme 'Rouiba'. Le but de NCA-Rouiba étant d'obtenir que ses produits soient préférés par rapport à la concurrence locale et internationale.

La double expérience R&D et industrielle de NCA-Rouiba permet de maintenir constante la qualité de ses produits, qualité qui est particulièrement appréciée des consommateurs.

#### **4-6- Ressources humaines :**

Depuis la création de la NCA-Rouiba en 1966, la Direction de l'entreprise a adopté un modèle de gestion des ressources humaines basé sur l'écoute et le dialogue avec l'ensemble des équipes. Elle a favorisé la constitution d'un syndicat affilié à la centrale syndicale de l'Union Générale des travailleurs Algériens (UGTA). La Direction Générale et le syndicat travaillent ensemble sur les questions ayant trait à l'amélioration du climat social et à la motivation des équipes.

Cette politique a été à l'origine d'un climat social serein, propice à l'émergence et à la valorisation des compétences nationales. Ceci a été confirmé par une étude relative à la motivation du personnel de la société menée par un cabinet spécialisé.

Les effectifs de la société sont passés de 336 personnes en 2003 à 479 personnes en 2012 avec une projection de 489 à la fin de l'année 2013.

La masse salariale a connu une progression supérieure à l'évolution des effectifs. Cela provient de la politique de la société visant à valoriser ses ressources humaines à travers l'amélioration des salaires et du niveau de vie de ses employés. La masse salariale est passée de 180 millions de dinars en 2003 à 465 millions de dinars en 2011 et 531 millions en 2012. Cela a entraîné un doublement du salaire moyen sur la période.

La répartition des effectifs par fonction se présente comme suit :

**Graphique N° 4 : la répartition des effectifs par fonction**



**4-7- Investissements :**

La NCA-Rouiba a investi durant les cinq dernières années un montant global dépassant le milliard et demi de dinars. Les investissements consentis ont été financés en veillant à préserver les équilibres financiers de la société. En effet, l'encours de la dette bancaire, à moyen terme, est passé de 232 millions de dinars fin 2007 à 855 millions fin 2012, soit une augmentation (nette des remboursements) de 623 millions de dinars. Elle représente moins de 31% des investissements réalisés entre 2007 et 2011.

**Tableau N° 16 : Tableau des investissements de 2008 à 2012 (en milliers de dinars)**

Désignation	2008	2009	2010	2011	2012	Total 5 ans
Investissements fonciers, infrastructure et ameublement	48 976	79 360	105 063	126 485	123 947	483 831
Investissements industriels	8 146	343 177	132 530	330 562	273 376	1 087 792
Investissements en système d'information	0	6 731	2 300	25 249	28 064	62 344
Investissement en hygiène sécurité et environnement	54	14 710	7 977	3 545	0	26 286
Investissements logistique	22 277	23 134	14 894	16 611	23 951	100 866
Investissements de maintien	28 686	109 629	25 623	80 774	0	244 712
<b>TOTAL</b>	<b>108 138</b>	<b>576 742</b>	<b>288 386</b>	<b>583 226</b>	<b>449 338</b>	<b>2 005 830</b>

**4-8- Approvisionnements :**

Les matières premières utilisées par la société sont principalement les concentrés de fruits, le sucre et l'emballage. Les concentrés de fruits sont achetés localement pour les fruits cultivés

localement tel que l'abricot. Pour ce qui est des autres fruits, les concentrés sont importés de divers fournisseurs internationaux spécialisés. La NCA-Rouiba obtient de ses fournisseurs locaux un délai de règlement moyen de 90 jours et règle ses fournisseurs étrangers soit par crédit documentaire soit par remise documentaire.

Les emballages utilisés par la société se répartissent en trois grandes rubriques :

- Le carton alimentaire : NCA-Rouiba a opté, dès son démarrage, pour la technologie Tetra Pack avec qui elle a bâti un partenariat solide. Tetra Pack s'est fortement engagé avec NCA-Rouiba dans plusieurs programmes d'accompagnement aussi bien sur le plan technique que commercial.
- Les préformes PET : les préformes utilisées pour le conditionnement de JNSD en bouteilles plastiques sont achetées localement. Il existe en effet un certain nombre d'opérateurs de grande qualité en Algérie dans ce secteur avec qui la société maintient de très bonnes relations.
- Les cartons ondulés de suremballage: La société s'approvisionne essentiellement auprès de producteurs nationaux de cartons ondulés

## **Section (3) : NCA- Rouiba et gouvernance d'entreprise**

### **1- La gouvernance d'entreprise de la NCA-Rouiba :**

L'entreprise NCA-Rouiba a été fondée en 1966 par la première génération de la famille Othmani composée de Salah et de son père Mohamed Saïd jusqu'en 1978 où Salah a été rejoint de ses frères Mokhtar, Saïd, El-Hadi, Hassane et Mohamed composant ainsi la deuxième génération. Durant cette période l'unité familiale a été préservée permettant ainsi la pérennité de l'entreprise. En effet, cette première étape de l'existence de l'entreprise s'est caractérisée par un fort engagement de la part des fondateurs envers le succès de leur entreprise et par une structure de gouvernance relativement simple.

En 1999, le relais a été passé à la troisième génération, Slim Othmani qui a été désigné en 1999 au poste de directeur général et Sahbi Othmani qui a été désigné en 2001 au poste de directeur des ventes et marketing , durant cette période l'entreprise passait d'un modèle familial dans lequel il y avait un changement générationnel de prise en charge et de commande de l'entreprise, en plus de devoir faire face à la nouvelle ère du libéralisme marquée par des modifications politiques et économiques auxquelles faisaient face les entreprises à l'époque . Aussi, début des années 2000, a été marqué par un grand bouleversement et ceci à travers l'augmentation du capital de la société et ceci par l'introduction d'un fonds d'investissement au sein de l'entreprise qui a entraîné sa transformation de SARL en SPA.

Afin de pouvoir faire face à tous ces changements (le changement générationnel et le besoin de financement), l'entreprise devait mettre en place des pratiques de gouvernance d'entreprise nécessaires pour assurer la continuité de l'entreprise. Mais c'est en 2010, en prenant la décision de l'introduction de l'entreprise à la bourse d'Alger que la gouvernance a été renforcée et cela en adoptant le code algérien de bonne gouvernance d'entreprise et la désignation de Monsieur Salah OTHMANI comme Président d'honneur de la société, Monsieur Slim OTHMANI en qualité de Président du Conseil d'Administration et Monsieur Mohamed Sahbi OTHMANI en tant que Directeur Général. Ce renforcement de la gouvernance a permis à l'entreprise de réussir son introduction en bourse qui a eu lieu en avril 2013.

Une mission d'évaluation de la bonne diffusion des principes de bonne gouvernance a été conduite par les équipes Middle East and North Africa, Corporate Governance de l'IFC (Groupe Banque Mondiale). A la suite des interviews individuelles menées avec le top management de la NCA-Rouiba, les consultants ont noté un bon niveau de conscience et

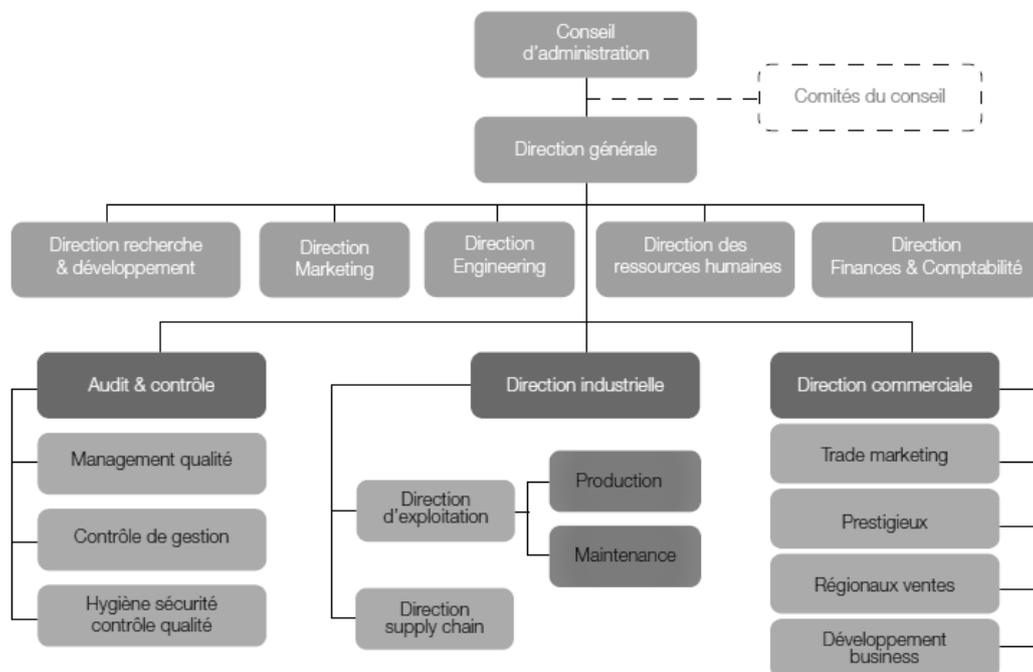
recommandent des formations continues sur les principes de la Corporate Governance ce qui a été accepté et adopté par la société.

**1-1- Organigramme de la NCA-Rouiba :**

Afin d'assurer une bonne diffusion des principes de bonne gouvernance d'entreprise au sein de la NCA-Rouiba, la société est dotée d'un organigramme organisationnel clair assorti de fiches de fonction détaillées et adossées à un manuel de procédures et de contrôle interne formel.

La NCA-Rouiba est organisée fonctionnellement selon l'organigramme hiérarchique suivant :

**Graphique N° 5 : l'organigramme de la NCA-Rouiba**



**1-2- Les structures de gouvernance de la NCA-Rouiba (Les organes d'administration et de direction)**

**1-2-1- L'Assemblée Générale :**

Lors de notre étude de l'entreprise NCA-Rouiba on a constaté qu'en plus de l'application des dispositions légales régies par le code de commerce relatives à l'Assemblée Générale, NCA-Rouiba essaye de mettre en place de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise qui permettent de préserver les droits des actionnaires en donnant à l'Assemblée Générale la possibilité d'exercer son pouvoir autant qu'organe de la gouvernance d'entreprise.

*1-2-1-1- Dispositions légales (code de commerce)*

L'Assemblée Générale est composée des actionnaires ou de leurs représentants légaux juridiquement capables.

Les Assemblées Générales de la société sont organisées conformément aux dispositions du Code de Commerce. L'Assemblée Générale Ordinaire « AGO » se réunit autant que de besoin et au moins une fois chaque année durant les six mois qui suivent la clôture de l'exercice. L'Assemblée Générale Extraordinaire « AGEX » se réunit autant de fois que nécessaire pour débattre de toutes les décisions portant sur la modification des statuts.

Les Assemblées Générales se réunissent sur convocation du Conseil d'Administration de la société, mais peuvent également, dans les cas prévus par le Code du Commerce et les statuts de la société, être, convoquées par les commissaires aux comptes ou par un mandataire désigné par ordonnance judiciaire.

Les Assemblées Générales sont tenues le jour, à l'heure et au lieu indiqués sur la convocation qui doit mentionner l'ordre du jour. Ce dernier ne peut en toute circonstance être modifié, même dans le cas de report de l'assemblée ou dans le cas de tenue suite à une deuxième convocation. Il n'est pas permis à l'assemblée de délibérer sur une question qui n'a pas été prévue dans l'ordre du jour.

Les convocations aux Assemblées Générales sont établies, par un avis inséré dans un journal qualifié pour recevoir des annonces légales dans le ressort du siège de la Société et par tous moyens de diffusion, au moins 35 jours avant la date de la réunion. L'avis est renouvelé huit (8) jours au moins avant la date de la réunion.

L'Assemblée Générale Ordinaire statue à la majorité simple des voix exprimées. Elle ne délibère valablement sur première convocation que si les actionnaires présents ou représentés possèdent au moins le quart (1/4) des actions ayant le droit de vote à l'Assemblée Générale Ordinaire. Aucun quorum n'est requis pour la seconde convocation.

L'Assemblée Générale Extraordinaire statue à la majorité qualifiée des deux tiers (2/3) des voix exprimées. Elle ne délibère valablement que si les actionnaires présents ou représentés possèdent au moins, sur première convocation, la moitié (1/2) et, sur deuxième convocation, le quart (1/4) des actions ayant le droit de vote.

A défaut de quorum, et ce à partir de la seconde convocation, la date de celle-ci pourra être décalée de deux mois, le quorum exigible étant toujours le quart (1/4). Le droit de vote des actions démembrées revient à l'usufruitier dans les Assemblées Générales Ordinaires et au nu-propriétaire dans les Assemblées Générales Extraordinaires.

**1-2-1-2- Conformité de l'assemblée générale avec les règles de gouvernance**

- En termes de participation aux assemblées, l'ensemble des actionnaires a le droit d'assister aux réunions des Assemblées Générales. Aussi, les informations complètes relatives à la tenue des AG arrivent en temps opportun et utile aux actionnaires. Les points de l'ordre du jour sont documentés, au préalable et les actionnaires disposent du droit effectif d'inscrire de points à l'ordre du jour. Aussi, l'entreprise prévoit, en sus de l'obligation légale de publication dans un journal qualifié, de mettre en ligne l'avis de convocation sur son site Internet.
- En termes de prise de décision et conformément au code de commerce algérien, l'ensemble des décisions majeures (la vision et la stratégie de l'entreprise) sont discutées et adoptées par les Assemblées Générales des actionnaires. Aussi, Les objectifs chiffrés sont soumis à l'Assemblée Générale sous forme de business plan annuel ou pluriannuel.
- En termes d'accès à l'information, les actionnaires accèdent aux informations relatives aux comptes de l'entreprise, aux rapports des commissaires aux comptes, et aux autres expertises.
- En termes de distribution des dividendes, les actionnaires ont un droit effectif de décision sur la répartition des dividendes (politique explicite de distribution) et ils disposent en temps utile des choix stratégiques et informations pouvant affecter la distribution des dividendes
- En termes de gestion des conflits d'intérêts, l'ensemble des transactions entre parties liées sont soumises à l'approbation des actionnaires et font l'objet d'un rapport spécial du commissaire aux comptes.

**1-2-2- Le Conseil d'Administration :**

Comme pour l'Assemblée Générale, lors de notre étude on a pu constater que l'entreprise appliquait les dispositions légales régies par le code de commerce relatives au conseil d'administration. Comme on a pu constater aussi que le conseil d'administration de la NCA-Rouiba jouait son rôle d'outil de contrôle interne de la gouvernance d'entreprise.

Le Conseil d'Administration de NCA-Rouiba est composé de 11 administrateurs élus par l'Assemblée Générale Ordinaire tenue le 7 juin 2010 pour une durée de 6 ans. Le Conseil d'Administration a élu parmi ses membres Monsieur Slim OTHMANI en qualité de président lors de sa réunion tenue le même jour.

Tableau N° 17 : Composition actuelle du conseil d'administration

Nom et prénom	Fonction	Mandat
<b>Salah OTHMANI</b>	Président d'honneur	Mandat de six ans à partir du 29 juin 2009 et devant expirer à l'occasion de l'AGO statuant sur les comptes de 2015
<b>Slim OTHMANI</b>	Président	
<b>Mohamed Sahbi OTHMANI</b>	Membre- directeur général	
<b>Saïd ATHMANI</b>	Membre	
<b>Mohamed El Hadi OTHMANI</b>	Membre	
<b>Mohamed ATHMANI</b>	Membre	
<b>Africinvest Fund représentée par Mohamed Aziz MEBAREK</b>	Membre	
<b>Maghrebinvest Algérie SPA représentée par Mehdi GHARBI</b>	Membre	
<b>Thoraya OTHMANI</b>	Membre	A partir du 7 juin 2010 et devant expirer de l'AGO statuant sur les comptes de 2015
<b>Zaher MESSAOUDI</b>	Membre	Nommé le 18 octobre 2012 et prendra ses fonctions dès l'acquisition d'une action de garantie (au moins)
<b>M. Jean Pierre MONTALIVET</b>	Observateur indépendant	A partir du 8 août 2011 et devant expirer à l'occasion de l'AGO statuant sur les comptes de 2015

Le Conseil d'Administration contrôle la majorité du capital social de la société. Ses membres détiennent plus de 90% du capital, ce qui couvre le seuil minimum de 20% prévu par les dispositions du code de commerce.

Le Conseil d'Administration est composé de trois membres du management de la société, de six membres représentant les actionnaires et de deux administrateurs indépendants, dont un assiste en tant qu'observateur.

Certains administrateurs de NCA-Rouiba siègent également dans des Conseils d'Administration d'autres sociétés algériennes. Il s'agit des administrateurs suivants :

Tableau N° 18 : Autres mandats d'administrateurs des membres du conseil d'administration de NCA- Rouiba

Administrateur	Qualité	Nombre de mandats d'administrateurs en dehors de NCA- Rouiba	Liste des autres conseils d'administration
M. Salah OTHMANI	Membre	1	SELECTAIR. SPA.
M. Slim OTHMANI	Président	4	SELECTAIR. SPA LAPAL PRO. SPA AFIA INTERNATIONAL ALGERIA. SPA Alliance Assurance. SPA
M. Mohamed Mokhtar OTHMANI	Membre	1	SELECTAIR. SPA
M. Saïd ATHMANI	Membre	2	SELECTAIR. SPA FRUITAL. SPA
M. Mohamed El Hadi OTHMANI	Membre	2	SELECTAIR. SPA FRUITAL. SPA
M. Mohamed ATHMANI	Membre	1	SELECTAIR. SPA
M. Mohamed Aziz MEBAREK	Représentant permanent au conseil d'administration de NCA-Rouiba de la personne morale la société de capital investissement non résidente Africinvest Fund Ltd	6	Maghreb Leasing Algeria. SPA. ICOSNET. SPA. Maghrebinvest. SPA. Inpha- Médis. SPA. Sancellia. Algérie. SPA. Sols et Fondations. SPA.
M. Mehdi GHARBI	Représentant permanent au conseil d'administration de NCA- Rouiba de la personne morale la société Maghrebinvest Algérie. SPA	4	SNAX. SPA Inpha- Médis. SPA. Général Emballage. SPA. Amimer Energie. SPA

## 1-2-2-1- La pertinence du rôle du conseil d'administration dans la gouvernance :

Afin de pouvoir définir les rôles et les responsabilités des membres du Conseil d'Administration, la société s'est dotée d'un Règlement Intérieur du Conseil d'Administration sur recommandation des équipes Middle East and North Africa, Corporate Governance de l'IFC (Groupe Banque Mondiale). Le rôle du Conseil vis-à-vis du top management est clairement défini et la séparation de la fonction de Directeur

Général de la fonction de Président du Conseil d'Administration est effective depuis 2003.

En ce qui concerne la composition du Conseil d'Administration, la société bénéficie d'une représentativité élargie avec des représentants des actionnaires et du management ainsi que deux membres indépendants : l'un administrateur et l'autre occupe un poste d'observateur. Le secrétariat du Conseil a été confié à un cabinet d'avocats indépendant.

Et en ce qui concerne son fonctionnement, le conseil se réunit au moins une fois par an sur convocation officielle avec un ordre du jour préétabli. Le montant global des jetons de présence servis aux membres du Conseil d'Administration durant l'exercice 2011 s'élève à 1 000 000 DA.

En termes de décisions, en essayant de savoir quelles types de décisions concernent le conseil d'administration on a pu constater que le décideur réel pour la réorganisation de l'entreprise, le recrutement d'un membre de l'équipe dirigeante est l'équipe dirigeante et non le conseil, aussi, le domaine de la stratégie de l'entreprise apparaît être la chasse gardée de l'équipe dirigeante. En revanche, les opérations structurelles telles que la cession d'actifs ou la rémunération des dirigeants sont plus balancées entre les décisions des dirigeants et du conseil, ainsi, le pouvoir de décision opérationnelle est concentré entre les mains des dirigeants sans qu'un besoin de contrôle ne se fasse ressentir. En revanche, le conseil est supposé intervenir dans les moments décisifs de l'entreprise. Donc, l'entreprise semble distinguer fortement ces deux dimensions.

#### *1-2-2-2- Les comités émanant du Conseil d'Administration*

Le fonctionnement de la société obéit aux règles de gouvernance d'entreprise qui préconisent la mise en place de comités ad-hoc émanant du Conseil dont chacun est investi d'une mission spécifique.

La société s'est dotée d'un comité de la stratégie et des investissements depuis l'entrée de la société de capital investissement non résidente Africinvest Fund dans son capital qui se réunit mensuellement et fait l'objet d'un procès-verbal. D'autres comités du Conseil sont créés ou encours de création depuis 2010, il s'agit notamment du comité d'audit, du comité des nominations, du comité de rémunération et du comité pour l'éthique, l'environnement et le développement durable.

##### **1-2-2-2-1- Le Comité Stratégique :**

Le comité stratégique a été créé en 2005. Il se réunit chaque mois sur convocation du Directeur Général et regroupe les cadres-clés de la société ainsi que des experts indépendants.

Le comité stratégique n'a aucun pouvoir de décision et ses discussions sont consignées dans des procès-verbaux de réunions qui regroupent les principales orientations recommandées. Les principales attributions du comité stratégique sont :

- Suivi des orientations discutées et consignées sur les PV des anciennes réunions ;
- Préparation des décisions stratégiques à soumettre au conseil d'administration ;
- Suivi des réalisations du mois et comparaison par rapport aux périodes précédentes et au budget.

Ce comité est présidé par Monsieur Jean-Pierre DEMONTALIVET qui collabore avec la société NCA-Rouiba sur la stratégie de développement depuis plus de trois ans. Avec plus de 40 années d'expérience acquise dans des groupes prestigieux et globaux tels que Danone et Henkel, tant dans les marchés matures que dans les pays émergents, Monsieur DEMONTALIVET est un expert reconnu des produits de grande consommation.

Depuis sept années il conseille principalement des sociétés de produits de grande consommation opérant dans la zone MENA (Middle East & North Africa).

#### **1-2-2-2-2- Le Comité d'Audit**

Le comité d'audit a été mis en place en 2010 dans le but de piloter la fonction Audit interne de l'entreprise et assurer l'interface avec les auditeurs externes de la société. La première mission du comité d'Audit a consisté à opérer un audit opérationnel des flux physiques et financiers qui a donné lieu à un ensemble de recommandations qui ont été adoptées par le management.

Ce comité est présidé par Monsieur Mehdi GHARBI, expert-comptable et ancien Auditeur senior chez PricewaterhouseCoopers. Monsieur GHARBI est membre du Conseil d'Administration la NCA-Rouiba et siège au Conseil d'Administration de quatre autres entreprises privées algériennes.

#### **1-2-2-2-3- Autres comités du conseil**

D'autres comités émanant du Conseil d'Administration ont été créés et sont en cours de mise en place. Il s'agit des comités suivants :

- *Le comité des nominations* : Ce comité sera appelé à étudier les nominations aux postes-clés de l'entreprise. Le président de ce comité est en cours de nomination.
- *Du comité de rémunération* : Ce comité sera appelé à examiner les rémunérations des cadres-clés de l'entreprise et proposer au Conseil d'Administration les enveloppes de bonus annuels pour l'ensemble des employés. La liste des membres de ce comité est en cours de validation.

• *Le comité pour l'éthique, l'environnement et le développement durable* : Comme son nom l'indique, ce comité, présidé par Madame Nadia FERHAT, sera appelé à assurer une veille par rapport au respect des règles d'éthique et de protection de l'environnement. Il convient de rappeler à ce niveau que la société a reçu le Prix National de l'Environnement en juin 2008 et est certifiée ISO 14001.

### **1-2-3- La direction de la société :**

La gestion de NCA-Rouiba est assurée par une équipe de jeunes cadres dynamiques composée essentiellement de compétences nationales professionnelles coachées par :

• **Slim OTHMANI** : 55 ans, titulaire d'un DES en Mathématique et Physique de l'Université des sciences, Tunis (1980), d'un ingénieur en informatique de l'Université de Tunis (1984), et d'un MBA Exécutif – MSB Tunis (2005). Il a également participé à diverses formations en logistique, ventes et marketing (1996-2001).

Il a occupé successivement les postes de : Manager régional de ventes Afrique à Alis Technologie LTD, Canada (1987-1991), Directeur des opérations à Fruitful Coca-Cola (1993-1998), puis Directeur Général à NCA-Rouiba (1999-2010). Monsieur OTHMANI occupe le poste de Président du Conseil d'Administration depuis 2010.

• **Mohamed Sahbi OTHMANI** : 34 ans, Titulaire d'une licence en gestion bancaire et finances d'entreprise à l'Ecole Supérieure de Commerce de Tunis et d'un MBA Exécutif auprès de l'EDEHEC Business School (Lille- Nice) et de la MDI Business School Alger appuyé par diverses formations en logistique, ventes et marketing. M.OTHMANI a occupé successivement le poste de Directeur des ventes & Marketing à NCA-Rouiba (2001-2006), puis Directeur Général Adjoint (2006-2010). Il occupe le poste de Directeur Général de la société depuis 2010.

### **1-3- Contrôle externe de la société :**

#### **1-3-1- Commissaires aux comptes :**

Les comptes annuels et les états financiers sont audités par un commissaire aux comptes désigné pour un mandat de 3 ans renouvelé une fois conformément aux dispositions de la Loi 10-01 du 29 Juin 2010.

Le commissariat aux comptes est assuré par le cabinet Mustapha HEDDAD, désigné le 30 mars 2009 pour un mandat de trois années qui a été renouvelé une fois conformément à la réglementation en vigueur.

L'adresse du cabinet est à 27, rue des Moudjahidine, Cheraga, Alger.

**1-3-2- Audit et conseil :**

La société est conseillée par les cabinets suivants :

**Tableau N° 19 : Liste des cabinets d'audit et de conseil**

<b>Cabinet</b>	<b>Accompagnement</b>
GIDE Loyette Nouvel	Secrétariat du conseil d'administration, accompagnement juridique et stratégique
TÜV	Mise en place et maintien du système du management de qualité et environnement
Technip	Optimisation de la plate- forme logistique
C2A	Implémentation du nouveau système comptable et financier et audit opérationnel
NEXT STEP	Système de rémunération et procédures de gestion des ressources humaines
Alti Conseil & Ingénierie	Audit système d'information

**1-4- Les structures de contrôle de gestion :**

Dans le domaine de gestion des risques, la société se fait accompagner par le cabinet C2A qui procède de manière périodique à des missions d'audit opérationnel visant à identifier les risques liés à une mauvaise application du manuel de procédures et de contrôle interne.

En ce qui concerne l'audit interne, la fonction existe au sein de la société et les équipes d'audit interne veillent au bon respect des procédures de contrôle et sont également en charge de l'assurance qualité. La Directrice du contrôle interne chez NCA-Rouiba relève hiérarchiquement de la direction générale (voir l'organigramme plus haut) et fonctionnellement du comité d'audit.

Concernant aussi l'audit externe, les comptes de la société sont audités par un commissaire aux comptes indépendant et font également l'objet d'une revue contractuelle par un cabinet d'audit indépendant.

En matière de planification et de monitoring, la société procède depuis 2005, de manière formalisée, à l'approbation de son budget annuel par le Conseil d'Administration et les écarts par rapport aux réalisations sont également discutés et analysés de manière formelle. Par

ailleurs, la politique générale de la société est modélisée dans le cadre d'un business plan quinquennal. Le premier business plan a été élaboré en 2005 à l'occasion de l'entrée de la société de capital investissement non résidente Africinvest Fund dans le capital et a couvert les années 2006 à 2010. Le deuxième business plan, couvrant la période 2012 à 2016.

### ***1-5- Les pactes d'actionnaires***

Il existe deux pactes d'actionnaires régissant les relations entre certains actionnaires.

❖ Un pacte d'actionnaires conclu entre Monsieur Salah OTHMANI, Monsieur Saïd ATHMANI, Monsieur Mohamed El Hadi OTHMANI, Monsieur Mohamed ATHMANI, Monsieur Slim OTHMANI, Madame Thouraya OTHMANI et Africinvest Ltd le 21 février 2005, et modifié par un avenant le 28 mars 2005, contient les principales stipulations suivantes :

- L'engagement des actionnaires de la famille OTHMANI, parties de ce pacte, à désigner Africinvest comme administrateur et à maintenir cette désignation durant toute la période de validité du pacte ;
- Un droit d'audit permettant à Africinvest de charger un expert-comptable d'effectuer des missions de contrôle comptable et financier.
- Une clause de liquidité prévoyant l'introduction de la société en Bourse ou à défaut le rachat de la participation d'Africinvest par les actionnaires parties de ce pacte sur la base de paramètres de valorisation et d'un calendrier préétablis ;
- Une clause prévoyant un droit de retrait au bénéfice d'Africinvest avec des conditions financières spécifiques en cas :
  - De perte de la position de contrôle par les actionnaires parties du pacte;
  - Du non-respect de certaines obligations incluant l'obligation de non-concurrence ou de l'intérêt de la société, de respects des règles relatives aux conflits d'intérêt ;
  - De non reconduction de la désignation d'Africinvest au Conseil d'administration.

❖ Un pacte d'actionnaires conclu le 17 avril 2012 pour une durée de trois ans entre Slim OTHMANI, Mohamed El Hadi OTHMANI, Mohamed ATHMANI, Thouraya OTHMANI épouse Kamoun, Mohamed Sahbi OTHMANI, contient les principales stipulations suivantes :

- Les parties de ce pacte détenant ensemble la majorité relative du capital de la Société ont décidé de se constituer en noyau dur d'actionnaires afin d'assurer une stabilité du management de la société dans le but d'atteindre les objectifs tracés dans le business plan de

NCA-Rouiba. Ces parties ont donc convenu d'organiser et de régir leurs relations d'actionnaires à compter de l'introduction en Bourse de la Société.

- Le pacte prévoit l'institution d'un Conseil de Famille investi d'une mission de concertation préalable aux assemblées générales de la Société et qui se réunit autant que de besoin à l'effet de discuter des enjeux liés :

- A la relation entre le Noyau Dur et la Société ;

- Aux rapports entre la famille OTHMANI et la Société ; et plus généralement ;

- A la cohésion du Noyau Dur constitué en vertu des présentes.

- Le pacte prévoit l'incessibilité pendant trois ans des actions détenues par les membres du noyau dur à l'exception des cessions entre les membres du noyau dur qui sont, elles, autorisées sous réserve du respect de la réglementation en vigueur, régissant les transactions de bloc.

#### ***1-6- Les relations de l'entreprise avec les parties prenantes externes :***

La mise en place de pratiques de gouvernance d'entreprise au sein de la NCA-Rouiba, a permis à l'entreprise d'améliorer ses relations avec les différentes parties prenantes notamment les pouvoirs publics, les banques, les fournisseurs, les clients, les salariés....

- Dans ces relations avec les pouvoirs publics, l'entreprise adopte une politique de transparence fiscale et cela par le respect de la réglementation algérienne pour la tenue de ses comptes et pour l'accomplissement de ses obligations déclaratives envers les administrations fiscales et parafiscales. Et s'assure aussi de divulguer les informations légales en qualité et en temps requis. Aussi, l'entreprise se conforme à la législation sociale et celle régissant les relations de travail. C'est ce qui a permis de créer une relation de confiance durable entre l'entreprise et les pouvoirs publics.
- En plus du respect de la réglementation algérienne pour la tenue de ses comptes qui sont établis conformément aux règles du nouveau système comptable et financier, l'entreprise dispose de supports d'information complémentaires portant sur notamment sa vision, ses projets, ses résultats, ses besoins.... Et cela a permis de changer le regard des différents bailleurs de fonds sur l'entreprise, et cela peut être jugé notamment à travers l'entrée du fonds d'investissement Africinvest dans le capital de l'entreprise à hauteur de 36,9%. De ce fait l'entreprise entretient une relation durable basée sur la confiance avec les banques et les différents partenaires financiers.

- En ce qui concerne les fournisseurs, la NCA-Rouiba fait appel à des fournisseurs locaux pour les fruits cultivés localement tel que l'abricot. Pour ce qui est des autres fruits, les concentrés sont importés de divers fournisseurs étrangers spécialisés. L'entreprise obtient de ses fournisseurs locaux un délai de règlement moyen de 90 jours et règle ses fournisseurs étrangers soit par crédit documentaire soit par remise documentaire. La gouvernance d'entreprise a permis d'améliorer les relations de l'entreprise avec les différents fournisseurs qui font davantage confiance à l'entreprise et sont prêts à faire de concessions beaucoup plus importantes.
- Pour ce qui est des employés, la Direction de l'entreprise a adopté un modèle de gestion des ressources humaines basé sur l'écoute et le dialogue avec l'ensemble des équipes. Elle a favorisé la constitution d'un syndicat affilié à la centrale syndicale de l'Union Générale des travailleurs Algériens (UGTA). La Direction Générale et le syndicat travaillent ensemble sur les questions ayant trait à l'amélioration du climat social et à la motivation des équipes. Cette politique a été à l'origine d'un climat social serein, propice à l'émergence et à la valorisation des compétences nationales. Ceci a été confirmé par une étude relative à la motivation du personnel de la société menée par un cabinet spécialisé. Aussi l'entreprise a adopté une politique visant à valoriser ses ressources humaines à travers l'amélioration des salaires et du niveau de vie de ses employés.

Toutes ces initiatives prises par l'entreprise ont permis l'installation d'un climat de confiance et de transparence et cela a eu pour effet de rassurer les employés sur le management de l'entreprise.

- Et concernant les clients, Les attentes des consommateurs algériens sont prises en compte à travers l'organisation périodique d'études qualitatives visant à permettre à la société d'améliorer les caractéristiques organoleptiques de la gamme "Rouiba". Le but de NCA-Rouiba étant d'obtenir que ses produits soient préférés par rapport à la concurrence locale et internationale.

**2- La gouvernance familiale de la NCA-Rouiba :**

Comme nous avons pu le voir dans le chapitre précédent, l'aspect familial est ce qui différencie les entreprises familiales de leurs équivalents. Par conséquent, la famille joue un rôle crucial dans la gouvernance de son entreprise. Aussi, nous avons pu constater que dans une entreprise familiale, l'intérêt de la gouvernance est double, car en plus des bienfaits de la mise en place des pratiques de gouvernance d'entreprise reconnue pour toute entreprise, il y a également le souci de l'organisation et l'harmonie de la famille comme enjeu.

Dans notre cas, la NCA-Rouiba est une entreprise familiale qui est à sa troisième génération. Et qui est passée par plusieurs étapes avant d'arriver là où elle est aujourd'hui, en effet, elle a pu passer le cap de deux générations en gardant son caractère familial.

La NCA-Rouiba a passé le cap de la première génération, l'étape du fondateur, cette étape s'est caractérisée par un fort engagement de la part des fondateurs Salah Othmani et son père Mohamed Saïd Othmani qui détenaient chacun 83% et 17% des parts envers le succès de l'entreprise et ce par leur qualité d'entrepreneuriat ainsi que leur volonté de participer au développement du pays en créant de la valeur ajoutée.

Les fondateurs ont géré l'entreprise de 1966-1978. A sa création, c'était une petite entreprise familiale qui fabriquait des conserves de fruits et légumes et il fallait s'adapter au contexte de l'époque, l'Algérie venait de recouvrer son indépendance, les investissements étaient contrôlés par l'Etat, la production de l'entreprise était totalement vendue au réseau de distribution de l'Etat. De ce fait, l'entreprise évoluait mais ne grandissait pas beaucoup.

Durant cette période, les questions de gouvernance n'étaient pas vraiment posées puisque le capital est concentré entre les mains des fondateurs, toutes les décisions étaient prises par les fondateurs. De plus, à l'époque le dispositif législatif, réglementaire et institutionnel régissant les entreprises n'était pas encore vraiment établi.

En 1978, Mohamed Saïd Othmani a cédé ses parts à ses enfants Mokhtar, Saïd, El-Hadi, Hassane et Mohamed, ainsi Salah a été rejoint de ses frères composant ainsi la deuxième génération, l'entreprise est passé à l'étape du partenariat fraternel, les frères Othmani ont géré l'entreprise de 1978 à 1999.

Durant cette période, grâce aux allègements et assouplissements en matière d'investissements, le marché commençait à se développer, l'entreprise a commencé à diversifier ses produits, en plus des conserves des fruits et légumes elle s'est mise à produire des jus de fruits, des boissons aux fruits et des nectars aux fruits, aussi, une nouvelle ligne d'emballage, la ligne Tetrapack pour conditionner les jus a été adopté, NCA-Rouiba est la première société en

Algérie à adopter ce type de conditionnement. De plus, au début des années 90, Slim Othmani l'actuel PCA a rejoint l'entreprise et avec son aide NCA-Rouiba est devenue l'embouteilleur de Coca Cola en Algérie sous l'enseigne Fruital.

Cette période a été particulièrement difficile pour l'entreprise, les problèmes sont devenus plus complexes que ceux observés pendant l'étape des fondateurs. En effet, du fait de l'augmentation du nombre d'actionnaires, l'entreprise s'est retrouvée dans le cas d'une gestion multiple sans ligne directrice claire et unique puisque tous les membres de la famille étaient décisionnaires. Cela a perturbé les employés et l'entreprise s'est retrouvée dans une situation d'immobilisme total pour peu que les directives étaient différentes. De plus le patrimoine de l'entreprise n'était pas dissocié du patrimoine de la famille ainsi chaque membre de la famille se donnait le droit de demander ce qui était une situation inacceptable.

De plus, l'entreprise avait une culture patriarcale, les aînés avaient tous les pouvoirs et cela a induit un malaise pour la nouvelle génération puisque c'était le lien familial qui primait sur la compétence et le savoir-faire.

Les résultats de ces erreurs de gestion sont vite arrivés et l'entreprise a dû céder Fruital qui était à l'époque la plus grande entreprise du groupe et cela parce qu'elle n'a pas su gérer sereinement le volet familial de l'organisation.

Et c'est là qu'est apparue la nécessité de la mise en place des pratiques de gouvernance.

De 1999 jusqu'à aujourd'hui, le relais a été passé à la troisième génération, Slim Othmani est nommé directeur général de la NCA-Rouiba en 1999, depuis il révolutionné l'entreprise, en effet, en tirant des leçons des erreurs de gestion de la génération précédente, Slim Othmani a décidé de gérer l'entreprise de façon différente : Faire primer la compétence sur l'âge ; Limiter le nombre des membres actifs de la famille ; Faire venir des talents de l'extérieur ; Devenir plus transparents avec toutes les parties prenantes, actionnaires, banques, fournisseurs, l'Etat, etc...et cela ne pouvait se faire sans la mise en place des pratiques de gouvernance. Même si les membres de la famille étaient réticents à l'idée au début, la croissance soutenue qu'a connue l'entreprise 1999-2004 grâce à la mise en place des pratiques de gestion les a convaincus.

La gouvernance d'entreprise a été renforcée d'abord avec l'entrée du fonds d'investissement dans le capital de l'entreprise en 2005. La décision d'entrée en bourse en 2010 n'a fait que renforcer la gouvernance d'entreprise de la NCA-Rouiba.

Lors de notre étude, on a pu constater que le fonds d'investissement jouait un rôle important dans la gouvernance familiale de l'entreprise en servant d'arbitre entre les actionnaires actifs et non actifs.

Le recrutement des membres de la famille était basé sur la compétence et non sur le népotisme, il n'y a pas de privilèges pour les membres de la famille, d'autant plus qu'il n'y a que deux membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise, Slim Othmani, président du conseil d'administration et Sahbi Othmani, directeur général, les autres membres sont soit membre du conseil d'administration soit des actionnaires non actifs.

Aussi, les relations entre les actionnaires sont régies par un ensemble de règles non écrites. En 2012, un pacte d'actionnaires a été conclu entre les membres de la famille détenant ensemble la majorité du capital, constituant ainsi un noyau dur et ce afin d'assurer une stabilité du management de l'entreprise. Ce pacte a prévu l'institution d'un conseil de famille investi d'une mission de concertation préalable aux assemblées générales de la société et qui se réunit pour discuter des relations entre le noyau dur et l'entreprise, des rapports entre la famille Othmani et l'entreprise.

Mais, l'entreprise n'a pas encore mis en place des structures de gouvernance familiale de façon formelle réunissant tous les membres de la famille actionnaires, telles que une assemblée familiale ou un conseil de famille nécessaires pour préserver les relations des actionnaires familiaux. En effet, la famille Othmani a atteint une taille considérable et ses membres appartiennent à des générations différentes ainsi ils peuvent avoir des idées divergentes. Ainsi, le besoin de structures où peuvent s'exprimer les attentes de la famille devient plus grand.

Dans notre étude, nous avons pu constater aussi que les membres de la famille Othmani, avaient des avis divergents sur notamment le recrutement et la promotion des membres de la famille, la distribution des bénéfices, l'intégration de nouveaux actionnaires non familiaux ainsi que les investissements de l'entreprise. C'est pour cela qu'il nous a paru important pour l'entreprise de mettre en place des structures de gouvernance familiale qui permettront de renforcer l'harmonie et les relations familiales avec l'entreprise et de résoudre les conflits familiaux auxquels l'entreprise fait face et qui pourraient perturber son fonctionnement.

### **3- La transparence et la bonne diffusion de l'information :**

Prenant conscience que la transparence et la diffusion de l'information sont des composantes majeures de la gouvernance.

La NCA-Rouiba a, depuis sa constitution dans un souci de transparence, veillé au bon respect de la réglementation algérienne pour la tenue de ses comptes et pour l'accomplissement de ses obligations déclaratives envers les administrations fiscales et parafiscales.

Aussi, afin d'assurer une bonne diffusion de l'information au public, la société procède à la publication de son rapport annuel et de ses comptes sociaux sur son site WEB et au niveau du CNRC.

Mais en termes de diffusion de l'information à ses actionnaires et ses employés, la société a adopté une politique de transparence en partageant les objectifs et les réalisations annuelles avec ses actionnaires et employés.

### **4- Politique de communication de l'entreprise :**

NCA-Rouiba dispose d'une cellule chargée de la communication interne et externe présidée par Monsieur Slim OTHMANI dont les coordonnées sont ci-après :

Responsable : Monsieur Slim OTHMANI. Président du Conseil d'Administration.

- Adresse : Route nationale N°5, Zone industrielle de Rouiba, Alger 16300
- Tel : +213 (0) 21 81 11 51
- Fax : +213 (0) 21 81 22 93
- e-mail : bourse@rouiba.com.dz
- Site Internet : [www.rouibaenbourse.com](http://www.rouibaenbourse.com) et [www.rouiba.com.dz](http://www.rouiba.com.dz).

### **5- La transmission de l'entreprise :**

En ce qui concerne la transmission de l'entreprise, la famille Othmani a réussi la transmission de l'entreprise de la première à la deuxième génération où le M. Mohamed Saïd Othmani a transmis ses parts à ses enfants El Hadi, Mohamed et Hassane.

Le passage de la deuxième à la troisième génération a été aussi lui aussi réussi où Salah Othmani et ses frères ont transmis la gestion de l'entreprise à Slim Othmani et son cousin Sahbi Othmani

Aujourd'hui, le problème de la transmission n'est pas encore vraiment posé puisque la troisième génération de la famille Othmani composée de M. Slim Othmani et de M. Sahbi Othmani n'a pris les rênes de l'entreprise qu'il y a une dizaine d'années.

A cet effet, les successeurs potentiels dans l'entreprise ne sont pas encore identifiés et préparés à cette fin, mais l'entreprise porte une attention particulière à l'identification des responsabilités au sein de l'entreprise, à la situation patrimoniale de l'entreprise ainsi qu'à la structure effective et prévisionnelle de l'actionnariat.

### **6- L'engagement social de l'entreprise :**

Les dirigeants de la Société NCA-Rouiba ont, depuis la création de la société en 1966, pris conscience de l'importance à accorder à la qualité, à l'environnement et à la sécurité alimentaire pour la pérennité de l'entreprise.

Ceci a conditionné le choix de l'implantation d'un système intégré « Qualité et Environnement » selon les référentiels ISO 9001- version 2000 puis ISO 14001 dont la conformité a été certifiée en mars 2008 par l'organisme de certification TUV Rheinland Cert GmbH.

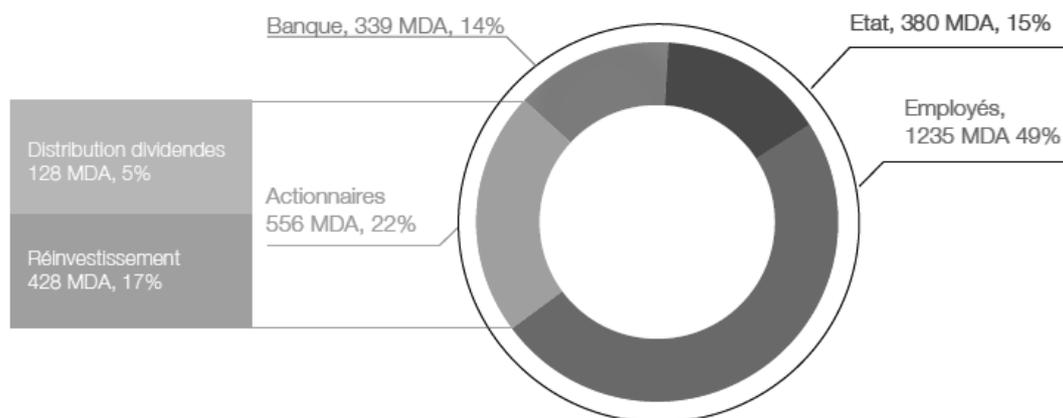
Les efforts consentis dans le domaine de la protection de l'environnement ont été également récompensés par l'attribution du Prix National de l'Environnement en juin 2008.

La société a initié un processus de certification de son système de sécurité alimentaire et a été certifiée ISO 22000.

La NCA-Rouiba participe également au programme RSMENA (Responsabilité Sociétale Moyen-Orient et Afrique du Nord) portant sur la norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale des organisations et leur contribution au développement durable. Elle a été choisie comme représentante du secteur privé algérien à ce programme où l'Algérie est considérée comme un pays pilote. Notons que ce programme, chapeauté par l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR) et appuyé par une expertise étrangère, a comme finalité l'encouragement des organisations pour développer leurs responsabilités sociales et environnementales, mais aussi pour lutter contre la corruption et améliorer les droits de l'homme et l'égalité des sexes.

La société a toujours adopté une attitude citoyenne dans la répartition de la richesse qu'elle a créée en allouant, durant les trois derniers exercices (2009, 2010 et 2011), plus d'un milliard de dinars à la rémunération de ses employés et près de 380 millions de dinars en charges d'impôts (compte non tenu du reversement de la TVA, retenues à la source sur versement de dividendes et hors charges parafiscales de la Caisse Nationale d'Assurance Sociale).

Graphique N° 6 : la répartition de la richesse créée par la NCA- Rouiba.



(Source : NCA-Rouiba 2012)

### 7- L'introduction en bourse de la NCA-Rouiba :

La NCA-Rouiba est entrée à la bourse d'Alger en Avril 2013 en mettant en vente 2 122 988 actions pour un montant global de 849 millions de dinars qui représente 25% du capital social de l'entreprise. Ce taux permettra à l'entreprise de garder son caractère familial, la valeur nominale de l'action est de 100 DA, alors que son prix de cession a été fixé à 400 DA.

Le premier segment concerne les salariés de la société avec un quota maximum de 85 000 actions (4% du capital), alors que le second est réservé aux personnes physiques et morales avec un quota de 2 037 988 actions (96%).

L'entreprise a réussi son introduction en bourse en vendant toutes les actions, en effet, les actions ont été acquises par 1866 particuliers, 53 entreprises privées et 4 investisseurs institutionnels.

La NCA-Rouiba est la quatrième entreprise à être cotée à la bourse d'Alger après Saidal, El-Aurassi et l'assureur privé Alliances Assurances et est la deuxième entreprise privée après Alliances Assurances

Pour la NCA-Rouiba, son entrée en bourse vise à garantir l'ouverture d'un canal permanent de levée de fonds propres permettant à l'entreprise de disposer d'alternatives de financement adaptées à ses ambitions. L'entreprise axe ses priorités post-introduction en Bourse sur son développement et sa croissance sur le marché local, en attendant de concrétiser d'autres ambitions sur le marché régional ainsi qu'à l'international.

Aussi, l'entreprise entend également permettre une plus grande liquidité des titres des actionnaires et notamment la sortie de l'investisseur institutionnel Africinvest, conformément

aux termes et conditions de son entrée au capital de l'entreprise en 2005 (une grande partie des 25% du capital correspond aux participations détenues par le fonds d'investissement dans l'entreprise).

De plus, par son entrée en bourse, l'entreprise veut confirmer son engagement irréversible dans le processus de mise en place de bonnes pratiques de gouvernance favorisant sa performance et sa pérennité.

Si l'entrée en Bourse de NCA Rouiba permet une levée de fonds conséquente. Elle permet également de renforcer sa notoriété auprès de ses clients ainsi que de l'ensemble de ses partenaires économiques, d'augmenter les capacités de production, d'optimiser les capacités de stockage, de consolider et d'élargir la force de vente et de développer les exportations notamment dans la région du Maghreb.

Ainsi, on peut dire que l'entrée en bourse de la NCA-Rouiba, qui verra des consommateurs de jus Rouiba et des investisseurs institutionnels se substituer au fonds Africinvest, permettra l'écriture d'une nouvelle page d'histoire de cette entreprise familiale qui a su passer le cap fatidique de la deuxième génération tout en gardant l'acquis familial.

## **Conclusion**

Ce chapitre a été l'occasion pour nous de présenter la gouvernance des entreprises familiales en Algérie, en présentant tout d'abord la gouvernance d'entreprise dans le contexte algérien. Cela nous a permis de constater que la gouvernance d'entreprise constitue aujourd'hui un enjeu stratégique pour la pérennité des entreprises algériennes.

Comme nous avons pu le voir, le tissu économique algérien est constitué principalement d'entreprises privées qui sont dans leur majeure partie familiales. De plus, leur gestion est soumise à un modèle familial et leurs modes de gestion sont archaïques et peu performants, de ce fait, ils ne parviennent pas à avoir la confiance des banques ou de partenaires efficaces.

Mais dans un contexte de transition vers une économie de marché moderne et performante et de la préparation de l'après pétrole, ces entreprises occupent une position stratégique dans l'économie nationale. Ainsi, il est important de se doter d'un véritable tissu d'entreprises fortes capables de produire et de fournir des services, d'investir le marché national et se développer à l'international de manière à créer des richesses et des emplois.

De ce fait, ces entreprises doivent se mettre en position de garantir les conditions internes de leur performance, de drainer les financements et autres ressources rares dont elles ont besoin pour leur développement et de se donner la visibilité et la stabilité nécessaires à leur pérennité.

Toutes ces exigences passent par leur bonne gouvernance. D'où la nécessité d'une prise de conscience des enjeux de la gouvernance d'entreprise pour l'Algérie et de la considérer comme une priorité stratégique nationale.

En effet, l'engagement des entreprises algériennes dans une démarche de gouvernance permettra d'introduire plus de rigueur et de transparence dans sa gestion, son administration et son contrôle ce qui aura pour effet d'instaurer la confiance partenariale, de développer et consolider la compétitivité des entreprises, de faciliter l'accès au financement et d'attirer les ressources humaines efficaces...

De ce fait, les entreprises algériennes doivent se convaincre qu'elles ont intérêt à s'y engager pour, à la fois, s'immuniser contre les difficultés graves mais évitables auxquelles

elles sont exposées, et mettre de leur côté les avantages de la transparence, de la stabilité, de la rigueur et de la bonne image.

Malgré un environnement des affaires peu propice qui laisse peu de place aux préoccupations de gouvernance, on peut distinguer quelques expériences de changement de mode de gouvernance opéré au sein de grandes entreprises comme l'entreprise NCA-Rouiba objet de notre étude.

Dans le cadre de notre travail empirique nous avons essayé de réaliser deux objectifs. D'abord, la présentation de l'entreprise familiale NCA-Rouiba à travers son histoire, son activité... ensuite, l'étude des principaux acteurs et mécanismes de gouvernance mis en place par l'entreprise.

L'étude de ce cas particulier nous a permis de constater que NCA-Rouiba était un exemple de réussite pour toutes les entreprises algériennes. En effet, Avec son dynamisme, son professionnalisme et surtout son savoir- faire, NCA-Rouiba a pu obtenir le titre de leader du marché algérien dans le domaine de la fabrication des jus et des boissons aux fruits.

Cette entreprise familiale a résisté au temps, en s'inscrivant toujours dans une logique de performance et d'amélioration continue tout au long de son parcours et en réussissant à faire face à d'importants changements tout en gardant son caractère familial, tels que le changement générationnel en passant le cap de la deuxième génération, l'ouverture du capital de l'entreprise par l'introduction d'un fonds d'investissement en 2005 (ce fut à l'époque la première expérience de ce type en Algérie), la réussite de son introduction en bourse en 2013 en étant la deuxième entreprise privée à être cotée à la bourse d'Alger.

La capacité de NCA-Rouiba à dépasser toutes ces étapes cruciales a été facilité par la mise en place des pratiques de gouvernance à l'avant-garde portées par des valeurs familiales historiques et une culture d'entreprise profondément ancrée.

En effet, la NCA-Rouiba est très en avance dans le domaine de la gouvernance et ce avec notamment la séparation des fonctions de directeur général et de président du conseil d'administration depuis 2003, la création des comités pour instaurer des pratiques en concordance avec les principes de gouvernance tels que le comité stratégique en 2005 et le comité d'audit en 2010, la présence d'administrateurs indépendants au sein du conseil d'administration.

La mise en place de ces pratiques a permis une meilleure structuration de l'entreprise, une circulation fluide de l'information, un comportement et des choix raisonnés du conseil d'administration ainsi qu'un rapport construit avec les partenaires, à même de créer un climat de confiance avec les actionnaires et les parties prenantes.

Au niveau de la gouvernance d'entreprise la NCA-Rouiba se positionne au niveau des plus grandes entreprises mondiales. D'autre part, en termes de gouvernance de la famille, l'entreprise n'a pas encore mis en place des structures de gouvernance familiale telles qu'un conseil de famille ou une assemblée familiale de façon formelle. De cette façon, la gouvernance familiale, qui traite de la structure et du devenir de son patrimoine n'est pas encore dissociée de la gouvernance d'entreprise, cette confusion des genres est sans doute une caractéristique sur laquelle il faudra porter l'attention.

En effet, la NCA-Rouiba existe depuis 47 ans et la famille Othmani s'est élargie et devenue complexe, étant donné que davantage de membres de la famille sont directement ou indirectement impliqués dans l'entreprise. Aussi, beaucoup de ses membres appartiennent à des générations différentes et proviennent de branches différentes de la famille, il est possible qu'ils aient des idées divergentes sur la manière dont l'entreprise devrait être gérée et avec laquelle la stratégie générale devrait être définie.

De ce fait, il est important pour la NCA-Rouiba de mettre en place d'un conseil de famille où peuvent s'exprimer les attentes familiales, et sera ainsi, l'organe où doivent apparaître et se résoudre les conflits familiaux avant que ceux-ci ne viennent perturber le fonctionnement de l'entreprise.

Ainsi, malgré son caractère familial, l'entreprise a réussi à mettre en place des structures de gouvernance efficaces qui ont évolué avec le temps, en s'adaptant aux nécessités de l'entreprise au moment de son développement (accroissement de la famille, ouverture de son capital, introduction en bourse...) et qui lui ont permis de se transformer d'une PME familiale à une grande entreprise familiale.

## CONCLUSION GENERALE

Aujourd'hui, la gouvernance d'entreprise constitue pour les entreprises algériennes une condition essentielle de leur croissance et de leur pérennité. De plus, les enjeux de la gouvernance vont bien au-delà de l'échelle micro-économique de l'entreprise elle-même et son environnement, pour toucher à la qualité de modèle d'économie de marché.

En effet, la généralisation de la pratique de la gouvernance d'entreprise dans le monde des affaires ne manquera pas de favoriser la diffusion à grande échelle des conditions d'une économie de marché saine, moderne et performante dotée d'un tissu d'entreprises de qualité.

Notre étude porte sur la gouvernance des entreprises familiales en Algérie. Ces entreprises constituent un des piliers de l'économie algérienne dans la mesure où elles représentent la quasi-totalité des entreprises algériennes. D'où l'intérêt de faire de ce type d'entreprise l'objet de notre étude.

En Algérie, les entreprises familiales n'ont pas encore fait l'objet de beaucoup de recherches et l'on manque de ce fait d'énormément de données tant quantitatives que qualitatives. De plus, les organismes officiels présentent des statistiques concernant les entreprises privées prises globalement sans préciser le caractère familial de l'entreprise. Ce qui se traduit par un grand vide en matière de données sur les entreprises familiales, on ignore ainsi leur nombre, leur contribution à l'emploi....

Dans ce contexte, notre étude s'est heurtée à beaucoup de difficultés d'ordre méthodologique et surtout lors de la collecte des données pour l'étude du cas algérien.

L'étude de la gouvernance des entreprises familiales en Algérie a supposé la recherche d'une démarche méthodologique spécifique et d'un cadre théorique approprié.

Sur la plan de l'analyse théorique, après avoir posé le cadre théorique de l'étude, dans lequel sont présentées les différentes approches de la gouvernance d'entreprise, on a pu constater que les théories de la gouvernance ne rendaient compte que partiellement de la réalité des entreprises familiales. Une littérature récente tend à fournir un cadre conceptuel approprié à l'étude des entreprises familiales, reposant sur la théorie de l'intendance et sur un élargissement de la théorie de l'agence en prenant en compte des relations autres que financières et monétaires entre le principal et l'agent. Toutefois, il n'y a encore aucune théorie dominante pour l'entreprise familiale (CHUA et ali, 2003 ; ARREGLE et ali, 2004).

Sur le plan méthodologique, notre étude a porté sur une seule entreprise familiale, ce qui reste à notre avis insuffisant pour la généralisation des résultats, En effet, notre travail devait porter sur un échantillon d'entreprises familiales, le manque d'informations et de temps nous ont conduits à réduire notre étude sur une seule entreprise. Un travail portant sur un échantillon d'entreprises familiales pourrait être le champ d'éventuelles investigations pour des recherches futures.

Ce travail nous a permis de mettre en avant quelques éléments théoriques et factuels relatifs à la gouvernance des entreprises familiales. Du point de vue empirique, les quelques résultats présentés ici nous aurons permis de saisir combien les entreprises familiales constituent un terrain d'étude riche, et les pistes de recherches ne manquent pas : comparaison des structures de gouvernance entre les entreprises familiales et non familiales, la prise en compte de variables telles que la taille, l'âge ou la génération qui contrôle...

L'apport de cette étude se matérialise à travers le fait qu'elle a essayé d'analyser les modes de gouvernance au sein des entreprises familiales en Algérie.

Tout d'abord, nous avons essayé de présenter la gouvernance dans le contexte algérien, cela nous a permis de constater que malgré les efforts considérables consentis par les pouvoirs publics dans la mise en place d'un riche dispositif, législatif, réglementaire comparable à celui de beaucoup de pays développés, ainsi que l'élaboration d'un code algérien de gouvernance d'entreprise permettant aux entreprises algériennes d'appréhender les principes de gouvernance d'entreprise. Les réformes économiques entreprises en Algérie, dans le cadre de son ouverture à l'économie de marché ont instauré un environnement institutionnel peu favorable à l'amélioration des standards de gouvernance d'entreprises. En effet, les contraintes d'environnement des affaires auxquelles sont confrontées les entreprises (financement de l'activité, concurrence déloyale, la fiscalité..) laissent peu de place aux préoccupations de gouvernance.

Ensuite, nous nous sommes penchés sur la question de la gouvernance des entreprises familiales, en étudiant les principaux mécanismes et acteurs de la gouvernance des entreprises familiales, on a pu constater que dans ce type d'entreprise, du fait de l'influence qu'exerce la famille sur la gouvernance d'entreprise moyennant la contrôle de la propriété, le conseil d'administration, en plus de la mise en place des pratiques de gouvernance nécessaires pour toute entreprise, il y avait la nécessité de mettre en place des structures de gouvernance familiales qui permettraient de gérer les relations familiales.

Au terme de ce travail, on peut conclure en disant que les résultats obtenus nous permettent de confirmer nos deux hypothèses. Effectivement, nous pouvons lire dans les résultats que la mise en place des pratiques de gouvernance d'entreprise est nécessaire pour la pérennité de l'entreprise et que le caractère familial de l'entreprise a un impact sur sa gouvernance.

Si aujourd'hui la gouvernance d'entreprise est encore reléguée au second plan, cette situation doit impérativement changer, de ce fait, des efforts importants devront être consentis par d'une part, les pouvoirs publics en instaurant un environnement institutionnel favorable qui permettrait de réduire les contraintes de l'environnement des affaires auxquelles les entreprises algériennes font face et qui laissent peu de place aux préoccupations de gouvernance (concurrence déloyale, accès au financement, la fiscalité, l'accès au foncier).

D'autre part, les entreprises algériennes devront elles aussi faire de grands efforts en s'engageant dans la mise en place des pratiques de gouvernance d'entreprise, en adoptant par exemple le code algérien de gouvernance d'entreprise qui ne pourrait que les aider à mettre de leur côté les avantages de transparence, de rigueur et de la bonne image.

## BIBLIOGRAPHIE

### OUVRAGES:

- BANCEL, F. (1997), « La gouvernance des entreprises », Paris, Editions ECONOMICA.
- CABY, J and HIRIGOYEN, G. (2002), “ la gestion des entreprises familiales”, Paris, Economica.
- CABY, J. (2003), « La convergence internationale des systèmes de gouvernance des entreprises: faits et débats », cahiers de recherche GREGOR.
- CHARREAUX, G. (1997), « le gouvernement des entreprises : corporate governance théories et faits », Paris, Economica.
- CORIAT, B. WEINSTEIN, O, (1995), « *Les nouvelles théories de l'entreprise* », Paris, Livre de Poche Références.
- DESBRIERE, P. (1991), « Participation financière, stock- options et rachat de l'entreprise par les salariés », Paris, Economica.
- FRIOUI, M. (2002), « Cours de Management International Comparé », DEA Management, FSEG Tunis.
- FRIOUI, M. (2001), « Cours de Politique Générale », DEA Management, FSEG Tunis.
- GALBRAITH, J.K. (1974), « Le Nouvel Etat Industriel », Paris, nrf, éditions Gallimard, 2<sup>ème</sup> Edition.
- GOMEZ, P.Y. (1996), « Le gouvernement de l'entreprise », Paris, Inter Editions.
- KENYON-ROUVINEZ, D et WARD, J.L. (2004), « les entreprises familiales », collection Que Sais-je ?, Paris, Presse Universitaire de France.
- MAATI, J. (1999), « Le gouvernement d'entreprise », Bruxelles, De Boeck Université.
- PEREZ, R. (2003), « La Gouvernance de l'Entreprise », Paris, Editions La Découverte.
- PARRAT, F. (1999), « Le Gouvernement D'entreprise », Paris, Editions Maxima.
- WIRTZ, P. (2008), « Les Meilleures Pratiques de Gouvernance d'Entreprise », Paris, La Découverte.

## **ARTICLES:**

ALCHIAN, A.A. DEMSETZ, H. (1972), "Production, Information costs & Economic organization", The American Economic Review, Vol 62, N° 5, Décembre 1972, P 777-795.

ALLOUCHE, J et AMANN, B. (2000), « l'entreprise familiale : un état de l'art », finance, contrôle, stratégie, Mars, PP 33-79.

ALLOUCHE, J et AMANN, B. (1997), « le retour triomphant du capitalisme familial », l'expansion management review, Juin.

BEGIN, L. CHABAUD, D. RICHOMME-HUET, K. (2010), « l'entreprise familiale le choix de la continuité (dossier) », Revue Française de Gestion, N° 200.

BERGLOF, E. (1990), « Capital structure as a mechanism of control: a comparison of financial systems », in M. Aoki, B. Gustafsson et O.E. Williamson, The Firm as a Nexus of Treaties, Sage, p.237-262.

CHARREAUX, G et DESBRIERES, P. (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », Revue finance contrôle stratégie, p 57-88.

CHARREAUX, G. (2002), "Quelle théorie pour la gouvernance? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive", Working Papers FARGO, Université de Bourgogne LEG/Fargo.

CHARREAUX, G. (2011), « Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale », Cahier du FARGO, n°1110402, version I, Avril 2011.

CAUSSAIN, J.J. (2005), « L'influence mondiale et Européenne », cahiers de droit de l'entreprise, N°5, septembre-octobre.

CHATELIN, C et TREBUCQ, S. (2003), « Du processus d'élaboration d'un cadre conceptuel en gouvernance d'entreprise », Working Paper, FARGO/LATEC, Université de Bourgogne.

COASE, R. (1987), "The Nature of the firm", N.S, 4, Novembre. Traduction française, "La nature de la firme », Revue Française d'Economie, II, Hiver 1987.

CORNELL, B and SHAPIRO, A. C. (1987), "Corporate Stakeholders and Corporate Finance", Financial Management.

FAMA, E. F. (1980), « Agency problems and the Theory of the firm », Journal of Political Economy, p28.

FRANKS, J ET MAYER, C. (1992), « A synthesis of international evidence », London Business School, Papier de recherche, p.165- 192.

FURUBOTN, E.G, PEJOVIH, S. (1972), "Property Rights & Economic Theory", Journal of Economic Literature, 10, Décembre 1972, P 1137-1162.

GODELUCK, Y. DARNEIX, C. (2012), « les PME en Algérie et les politiques de soutien à leur développement », Ambassade de France en Algérie, Service Economique Régional d'Alger.

Institut Algérien de Gouvernance d'Entreprise (HAWKAMA EL DJAZAIR). (2009), « Etude sur la compréhension et les pratiques de gouvernance d'entreprise ».

JENSEN, M. C, MECKLING, W. H. (1976), "Theory of the firm, Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership structure", Strategic Management Journal, 1976, P305-360.

JENSEN, M.C. (1993), « The Modern Industrial Revolution, exit , and the Failure of the Internal Control Systems », The Journal of Finance N°3.

LANSBERG, I. (1999), "*Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business* ", Harvard Business School Press; Fred Neubauer ET Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

LANSBERG, I. (1999), "*Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*", Harvard Business School Press.

LAZONICK, W et O'SULLIVAN, M. (2000), « Perspectives on Corporate Governance and Economic Performance », Working Paper, Insead.

MADHOK, A. (1996), « The Organization of Economic Activity: Transaction Costs, Firm Capabilities, and the Nature of Governance », Organization Science, Vol.7,5, 1996, p.577

MOERLAND, P.W. (1995), « Alternative disciplinary mechanisms in different corporate systems », Journal of Economic Behavior and Organisation, Vol26, p.17-34

NEUBAUER, F ET LANK, A. G. (1998), « *The Family Business: it's Governance for Sustainability* », Routledge New York.

NEUBAUER, F ET LANK, A.G. (1998), « *The Family Business: it's Governance for Sustainability* », Routledge New York; Ivan Lansberg, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business* (Harvard Business School Press, 1999).

Prowse, S. (1994), « Corporate Governance : Comparaison Internationale », Revue d'Economie Financière N°31, Hiver 1994.

RAJAN, R.G. ZINGALES, L. (2000), " The governance of the new entreprise", in X. Vives, corporate governance: theoretical and empirical perspectives, Cambridge.

RAPPAPORT, A. (1998), « Quand l'actionnaire prend le pouvoir », l'Expansion Management Review, N°90, p.52.

- SHEARD, P. (1994), « Reciprocal Delegated Monitoring in the Japanese Main Bank System », *Journal of the Japanese International Economies*.
- SHLEIFER, A. VISHNY, R.W et MORCK, R. (1989), « Alternative mechanisms for corporate control », *American Economic Review*, 79, N4.
- SHLEIFER, A. VISHNY, R.W. (1989), « Manager Entrenchment: The Case of Manager Specific Investments », *Journal of Financial Economics*, Vol 2.
- Société Financière Internationale (Groupe de la Banque Mondiale). (2008), « Manuel de Gouvernance des Entreprises Familiales », Washington, DC, USA.
- STEIER, L. « Family Firms, Plural Forms of Governance, and the Evolving Role of Trust », *Family Business Review*, XIV.
- TESSA, A. GHEDDACHE, L. (2009), « l'entreprise familiale : une lecture à partir de quelques éléments théoriques », *Revue Algérienne des Sciences juridiques, Economiques et Politique*, N° 3.
- TESSA, A. GHEDDACHE, L. (2010), « les spécificités de la gouvernance des entreprises familiales », *Idara* N° 38.
- WARD, J. (1991), "Creating Effective Boards for Private Enterprises" ,Family Enterprise Publishers; Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hampton, Ivan Lansberg, *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business* (Harvard University Press, 1997).
- WARD, J. (1991), "*Creating Effective Boards for Private Enterprises* ", Family Enterprise Publishers
- WILLIAMSON, O.E. (1981), « The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes », *Journal of Economic Literature*, Vol XIX, 1981, p.1537-1568.
- WILLIAMSON, O.E. (1985), « The Economic Institutions of Capitalism », New-York, the free press
- World Bank. (1994), " Managing Development- the Governance Dimension", Washington DC, USA.
- YOSHIMORI,M. (1995), "Whose Company Is It? The Concept of the Corporation in Japan and the West ", *Long Range Planning*, Vol 28, N°4.

### **THESES:**

ARDJOUNE, I. (2010), « libéralisation et ouverture de l'économie algérienne : quel impact sur la gouvernance des entreprises agroalimentaires ? Cas de la wilaya de Bejaia », thèse requise pour l'obtention du titre de master of science, Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier.

GHEDDACHE, L. (2012), « étude sur le comportement stratégique de l'entreprise familiale », thèse de doctorat en sciences économiques, université Mouloud Mammeri Tizi Ouzou.

### **CODES:**

Code de commerce algérien, Edition 2007.

Code Algérien de la Gouvernance d'Entreprise, Edition 2009.

### **Sites internet :**

[www.tvdma.org](http://www.tvdma.org).

[www.rouiba.com](http://www.rouiba.com).

[www.cairn.info](http://www.cairn.info).

[www.thrawat-magazine.com](http://www.thrawat-magazine.com).

## **Liste des tableaux**

Tableau N° 1 : Matrice des conflits potentiels entre les stakeholders.

Tableau N°2 : Evolution et synthèse des différentes théories de la gouvernance.

Tableau N°3 : Mécanismes de gouvernance Suivant la spécificité et l'intentionnalité.

Tableau N° 4: Modèles théoriques des systèmes de gouvernance.

Tableau N° 5: Le Système Marché ou le Modèle anglo-saxon.

Tableau N° 6: Système Réseau ou Modèle Germano-Nippon.

TableauN°7 : Système hybride ou Modèle Français.

Tableau N°8 : Les plus grandes entreprises familiales dans le monde (par chiffre d'affaires).

Tableau N° 9 : Cycle de développement de l'entreprise et problèmes de gouvernance.

Tableau N° 10 : L'évolution des PME/ PMI en Algérie.

Tableau N° 11 : Gouvernance et grands profils d'entreprises algériennes.

Tableau N° 12 : Les problèmes globaux de la gouvernance d'entreprise en Algérie.

Tableau N° 13 : La répartition du capital de la NCA-Rouiba à sa création.

Tableau N° 14 : La répartition du capital social de la NCA- Rouiba.

Tableau N° 15 : Les dates clés de la société.

Tableau N° 16 : Tableau des investissements de 2008 à 2012 (en milliers de dinars).

Tableau N° 17 : Composition actuelle du conseil d'administration.

Tableau N° 18 : Autres mandats d'administrateurs des membres du conseil d'administration de NCA- Rouiba.

Tableau N° 19 : Liste des cabinets d'audit et de conseil.

## **Liste des schémas**

Schéma N° 1 : Entreprise et Famille.

Schéma N° 2 : Système de l'entreprise familiale.

Schéma N° 3 : Différence entre le système de gouvernance des entreprises familiales et la gouvernance des entreprises managériales.

Schéma N° 4 : Représentation graphique d'un système de gouvernance d'une entreprise familiale.

## **Liste des graphiques**

Graphique N° 1 : Répartition sectorielle des PME/ PMI en 2009.

Graphique N° 2 : Analyse de la distribution numérique.

Graphique N° 3 : L'évolution des ventes Durant les douze dernières années).

Graphique N° 4 : La répartition des effectifs par fonction.

Graphique N° 5 : L'organigramme de la NCA-Rouiba.

Graphique N° 6 : La répartition de la richesse créée par la NCA- Rouiba.

## TABLE DES MATIERES

- INTRODUCTION GENERALE.....	1
<b>Chapitre (1) : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise</b>	
- Introduction.....	6
<b>Section (1) : la gouvernance d'entreprise : définition, évolution et différentes approches théoriques.....</b>	<b>7</b>
1- La notion de gouvernance.....	7
2- Définition de la gouvernance la gouvernance d'entreprise.....	8
2-1- Définition de Gérard Charreaux.....	8
2-2- Définition de Pierre Yves Gomez.....	9
3- Emergence et évolution de la gouvernance.....	9
3-1- La gouvernance d'entreprise des origines anciennes.....	9
3-2- De la firme capitaliste à la firme managériale.....	10
3-3- La firme managériale.....	12
3-3-1- Les conflits d'intérêts entre les stakeholders.....	13
4- Les principales théories de la gouvernance.....	16
4-1- La forme canonique de la firme.....	16
4-2- Les prémices des théories de la gouvernance.....	17
4-3- Les théories contractuelles de la gouvernance.....	19
4-3-1- La théorie des droits de propriété.....	20
4-3-2- La théorie de l'agence.....	26
4-3-3- La théorie des couts de transaction.....	30
4-3-4- La théorie de l'enracinement des dirigeants.....	33
4-4- Les différentes approches de la gouvernance d'entreprise.....	35
4-4-1- L'approche organisationnelle.....	35
4-4-1-1- L'approche actionnariale.....	36
4-4-1-2- L'approche partenariale.....	37
4-4-2- Le modèle cognitif de la gouvernance.....	38
4-4-3- Le modèle comportemental de la gouvernance.....	40
5- Une synthèse des théories de la gouvernance.....	40
<b>Section (2) : mécanismes de contrôle et pratique internationale de la gouvernance.....</b>	<b>42</b>
1- Les mécanismes de contrôle composant les systèmes de gouvernance.....	42
1-1- Les mécanismes de contrôle externes.....	42
1-1-1- L'environnement légal et réglementaire.....	42
1-1-2- Le marché des biens et services.....	43
1-1-3- Le marché des dirigeants.....	43
1-1-4- Le marché financier.....	44
1-2- Les mécanismes de contrôle internes.....	45

1-2-1- L'assemblée générale.....	45
1-2-2- Le conseil d'administration.....	45
1-2-3- Les croyances et les valeurs.....	48
1-2-4- Les systèmes de rémunération et d'incitation des dirigeants.....	49
2- Evolution de la typologie des mécanismes de gouvernance.....	50
2-1- La spécificité du mécanisme.....	50
2-2- L'intentionnalité du mécanisme.....	51
3- Les pratiques internationales de la gouvernance.....	54
3-1- Les déterminants des systèmes de gouvernance.....	54
3-2- Les principaux modèles théoriques.....	54
4- Comparaison internationale des pratiques de gouvernance.....	57
4-1- Le modèle Anglo- saxon.....	57
4-2- Le modèle Gemano- nippon.....	59
4-3- Le modèle français.....	60
5- Les propositions et recommandations pour une meilleure gouvernance.....	62
5-1- Le rapport Cadbury.....	63
5-2- Le rapport Greenbury.....	64
5-3- Les rapports Viénot I et II et le rapport Bouton.....	65
5-4- Les principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE.....	67
- <b>Conclusion</b> .....	69

## **Chapitre (2) : la gouvernance des entreprises familiales : quelles spécificités ?**

- <b>Introduction</b> .....	71
<b>Section (1) : l'entreprise familiale</b> .....	72
1- Problématique et identité des entreprises familiales.....	72
1-1- Identification.....	72
1-2- Définition de l'entreprise familiale.....	73
1-2-1- Les définitions mono- critère.....	73
1-2-2- Les définitions pluri- critères.....	74
1-3- L'entreprise familiale un réseau de liens.....	77
2- L'importance des entreprises familiales dans le monde.....	78
3- L'entreprise familiale dans les débats théoriques.....	80
4- Les caractéristiques des entreprises familiales.....	83
4-1- Famille versus entreprise : deux systèmes qui se chevauchent.....	83
4-2- Le familiarisme.....	84
4-3- Les conflits existants dans l'entreprise familiale.....	86
4-3-1- Les conflits entre les besoins personnels et ceux de l'entreprise.....	86
4-3-2- Les conflits institutionnels.....	86
4-3-3- Les conflits de fonctions.....	87
5- Quelques spécificités du management des entreprises familiales.....	88
5-1- La culture de l'entreprise.....	88

5-2-	Structure et décision dans l'entreprise familiale.....	89
5-3-	Pérennité du caractère familial et développement de la famille.....	90
5-4-	Une gestion des ressources humaines atypique.....	91
5-5-	Le management des conflits familiaux.....	92
6-	Entreprise familiale et performance.....	93
6-1-	Appréhension globale de la performance.....	93
6-2-	Appréhension financière de la performance.....	95
7-	La phase critique de la succession.....	97

## **Section (2) : la gouvernance dans l'entreprise familiale : une structure spécifique.....100**

1-	Les étapes de la croissance d'une entreprise familiale.....	100
1-1-	Le (s) fondateur (s) (propriétaire (s) détenant le contrôle).....	100
1-2-	Le partenariat fraternel.....	101
1-3-	La confédération des cousins.....	101
2-	Les rôles des membres de la famille dans la gouvernance de leur entreprise.....	103
2-1-	Les propriétaires (actionnaires).....	103
2-2-	Les dirigeants.....	104
2-3-	Les administrateurs (conseil d'administration).....	104
2-4-	Les membres de la famille.....	105
3-	Les caractéristiques de la gouvernance dans l'entreprise familiale.....	105
4-	La gouvernance familiale : un nécessaire complément à la gouvernance d'entreprise... ..	110
4-1-	Missions et objectifs de la gouvernance familiale.....	110
4-2-	La composition de la structure de la gouvernance familiale.....	111
4-2-1-	La constitution familiale.....	111
4-2-2-	Les institutions de la gouvernance familiale.....	112
4-2-2-1-	L'assemblée familiale.....	113
4-2-2-2-	Le conseil de famille.....	114
4-2-2-3-	Le bureau familial (le family office).....	115
4-2-2-4-	Le comité des actionnaires.....	115
4-2-3-	Le conseil d'administration dans une entreprise familiale.....	116
4-3-	Les relations entre la gouvernance d'entreprise et la gouvernance familiale.....	117
5-	Les traits caractéristiques des faiblesses du système de gouvernance des entreprises familiales.....	119
5-1-	Problèmes liés à certaines spécificités de l'entreprise familiale.....	119
5-2-	Problèmes liés au conseil d'administration.....	119
-	<b>Conclusion</b> .....	<b>121</b>

## **Chapitre (3) : L'étude du cas algérien : l'entreprise NCA-Rouiba.**

-	<b>Introduction</b> .....	122
---	---------------------------	-----

## **Section (1) : La gouvernance d'entreprise en Algérie.....124**

1-	L'émergence des entreprises privées dans le paysage économique algérien.....	124
----	--	-----

1-1-	Les caractéristiques des PME privées algériennes.....	127
1-2-	Les entreprises familiales en Algérie.....	128
2-	Le contexte algérien de gouvernance d'entreprise en Algérie.....	129
2-1-	La définition de la gouvernance d'entreprise en Algérie.....	130
2-1-1-	Les institutions.....	130
2-1-2-	Les codes de bonne conduite.....	133
2-1-2-1-	La naissance du code algérien de gouvernance d'entreprise (CAGE).....	133
2-1-2-2-	Les entreprises concernées par le CAGE.....	134
2-1-2-3-	Les problèmes de gouvernance d'entreprise en Algérie.....	137
2-1-2-3-1-	Les problèmes globaux.....	137
2-1-2-3-2-	Les problèmes spécifiques.....	137
2-1-2-4-	Les relations de l'entreprise avec les parties prenantes.....	140
2-1-2-4-1-	Les relations de l'entreprise avec les parties prenantes internes.....	140
2-1-2-4-2-	les relations de l'entreprise avec les parties prenantes externes.....	141
2-1-2-5-	Qualité et diffusion de l'information.....	142
2-1-2-6-	La transmission de l'entreprise.....	142
2-1-2-7-	Les mesures prises pour la pérennisation du CAGE.....	143

**Section (2) : L'entreprise NCA-Rouiba.....147**

1-	Présentation de la NCA-Rouiba.....	147
2-	Identification.....	148
2-1-	Forme juridique.....	148
2-2-	Objet social.....	148
2-3-	Date et lieu de dépôt des statuts.....	148
3-	Le capital social de la NCA-Rouiba.....	149
3-1-	Composition de capital.....	149
3-2-	Evolution du capital.....	149
3-3-	Répartition du capital.....	149
4-	Présentation de l'activité de la NCA-Rouiba.....	151
4-1-	Historique.....	151
4-2-	Réglementation.....	153
4-3-	Caractéristiques essentielles de l'activité.....	153
4-4-	Débouchés et place sur le marché.....	153
4-5-	La gamme de produits de NCA-Rouiba.....	154
4-6-	Ressources humaines.....	155
4-7-	Investissements.....	156
4-8-	Approvisionnements.....	156

**Section (3) : NCA-Rouiba et gouvernance d'entreprise.....158**

1-	La gouvernance d'entreprise de la NCA-Rouiba.....	158
----	---	-----

1-1-	Organigramme de la NCA-Rouiba.....	159
1-2-	Les structures de gouvernance de la NCA-Rouiba.....	159
1-2-1-	L'assemblée générale.....	159
1-2-1-1-	Dispositions légales.....	160
1-2-1-2-	Conformité de l'assemblée générale avec les règles de gouvernance.....	161
1-2-2-	Le conseil d'administration.....	161
1-2-2-1-	La pertinence du rôle du conseil d'administration dans la gouvernance.....	163
1-2-2-2-	Les comités émanant du conseil d'administration.....	164
1-2-2-2-1-	Le comité stratégique.....	164
1-2-2-2-2-	Le comité d'audit.....	165
1-2-2-2-3-	Autres comités du conseil.....	165
1-2-3-	La direction de la société.....	166
1-3-	Contrôle externe de la société.....	166
1-3-1-	Commissaires aux comptes.....	166
1-3-2-	Audit et conseil.....	167
1-4-	Les structures de contrôle de gestion.....	167
1-5-	Les pactes d'actionnaires.....	168
1-6-	Les relations de l'entreprise avec les parties prenantes externes.....	169
2-	La gouvernance familiale de la NCA-Rouiba.....	171
3-	La transparence et la bonne diffusion de l'information.....	174
4-	Politique de communication de l'entreprise.....	174
5-	La transmission de l'entreprise.....	174
6-	L'engagement social de l'entreprise.....	175
7-	L'introduction en bourse de la NCA-Rouiba.....	176
-	<b>Conclusion.....</b>	<b>178</b>
-	<b>Conclusion générale.....</b>	<b>181</b>
-	<b>Bibliographie.....</b>	<b>184</b>
-	<b>Liste des tableaux, graphes, schémas.....</b>	<b>189</b>



## **Résumé**

Aujourd'hui, la gouvernance est devenue incontournable pour tout type d'entreprise. Pour l'entreprise familiale, du fait de certaines spécificités qui sont dus principalement aux interactions famille/entreprise, l'intérêt de la gouvernance est double, car en plus des bienfaits de la mise en place d'un système de gouvernance reconnu pour toute entreprise, il y a également le souci de l'organisation et l'harmonie de la famille comme enjeu. En effet, dans une entreprise familiale, du fait de l'influence qu'exerce la famille sur la gouvernance d'entreprise moyennant le contrôle de la propriété, le conseil d'administration, il est nécessaire de mettre en place des structures de gouvernance familiale qui permettraient de gérer les relations familiales. L'apport de ce travail se matérialise à travers le fait d'essayer d'analyser les modes de gouvernance au sein des entreprises familiales algériennes. En effet, la quasi-totalité des entreprises algériennes sont des entreprises à caractère familial, ces entreprises se trouvent aujourd'hui confronter à relever un double défi, un défi économique de la préparation de l'après pétrole et un défi systémique de la transition vers l'économie de marché. D'où l'importance de la prise de conscience des enjeux de la gouvernance pour ce type d'entreprise et de la considérer comme une priorité stratégique nationale.

### **Mots clés :**

Gouvernance D'entreprise; Mécanismes De Gouvernance; Conseil D'administration; Gouvernance Familiale; Entreprise Familiale; Actionnaires Familiaux; Parties Prenantes; PME Privées; Code De Gouvernance; Code De Commerce.