



Université d'Oran 2

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

**MEMOIRE**

Pour l'obtention du diplôme de Magister  
En Finance Internationale

**GOUVERNANCE ET PERFORMANCE ECONOMIQUE**

Présenté et soutenu publiquement par :  
Mlle BENKARTABA Baya

Devant le jury composé de :

BENBAYER Habib	Professeur	Université d'ORAN 2	Président
BENYAHYA TAIBI Ghalia	Maitre de conférences A	Université d'ORAN 2	Rapporteur
BENCHIKH Houari	Maitre de conférences A	Université d'ORAN 2	Examineur
TRARI MEDJAOUI Houcine	Maitre de conférences A	Université d'ORAN 2	Examineur

Année 2014 – 2015

## DEDICACE

*J'ai le plaisir de dédier ce modeste travail à:*

*Mes chers parents, qui m'ont guidé et mis sur les rails des premiers pas dans la vie, ceux qui ont toujours cru en moi, qui n'ont pas cessé de m'encourager et de prier pour moi et qui se sont donnés sans compter pour faire mon bonheur.*

*Sans votre aide, vos conseils et vos encouragements ce travail n'aurait vu le jour.*

*Mon frère Charef Kheir Eddine*

*Et Mes sœurs Fatima- Zohra et Leila*

*A tous les membres de ma famille, petits et grands.*

*A mes camarades à l'Ecole Doctorale D'Economie et de Management de la promotion 2011 et tous mes amis.*

*A ceux que ma plume a oubliés...*

## Remerciements

*Je tiens à remercier et à exprimer ma sincère reconnaissance à Mon encadreur Mme. BENYAHIA TAIBI GHALIA pour le suivi, l'encadrement et le soutien qu'elle m'a apporté tout au long de l'élaboration de ce mémoire. Grace à sa disponibilité, le temps qu'elle m'a accordée et ses nombreux conseils et recommandations, ce travail de recherche a pu aboutir.*

*Je suis honorée par la présence de mon jury : Mr. BENBAYER, Mr. TRARI MEDJAOUI et Mr. BENCHIKH. Je les remercie d'avoir accepté d'évaluer mon travail de recherche.*

*J'exprime ma gratitude pour le personnel de la SPA les Grands Moulins du Dahra : le Directeur général Mr. MEZOUAR, le Responsable des Finances et comptabilité Mr. MAAMAR, le Responsable commercial Mr. HAMDAOUI, le Responsable de production Mr. KILANI et Chef service des Finances et comptabilité Mme Malika pour leur disponibilité et leur aide.*

*Enfin, mes remerciements s'adressent à mes chers parents, ma famille ainsi que mes amis pour leur constant soutien pendant ma thèse. Et à toute personne qui a contribué de près ou de loin dans l'élaboration de ce mémoire.*

## LISTE DES TABLEAUX

<i><b>Tableau</b></i> .....	<i><b>Page</b></i>
<i><b>Tableau n° 01.</b></i> Les soldes intermédiaires de gestion.....	39
<i><b>Tableau n° 02.</b></i> Les axes BSC.....	53
<i><b>Tableau n° 03.</b></i> Récapitulatif des principales études portant sur la taille du conseil d'administration et la performance .....	76
<i><b>Tableau n° 04.</b></i> Récapitulatif des principales études portant sur la composition du conseil et la performance.....	79
<i><b>Tableau n° 05.</b></i> Récapitulatif des principales études portant sur le cumul des fonctions et la performance.....	81
<i><b>Tableau n° 06.</b></i> Récapitulatif des principales études portant sur les réunions du conseil...	83
<i><b>Tableau n° 07.</b></i> Récapitulatif des principales études portant sur l'impact des comités du conseil sur la performance .....	88
<i><b>Tableau n° 08.</b></i> Structure d'actionnariat et la performance.....	97
<i><b>Tableau n° 09.</b></i> Nature des actionnaires.....	101
<i><b>Tableau n° 10.</b></i> Les définitions de l'entreprise familiale.....	106
<i><b>Tableau n° 11.</b></i> Cycle de développement de l'entreprise et problèmes de gouvernance...	114
<i><b>Tableau n° 12.</b></i> Les explications de la performance supérieure des entreprises familiales.	117
<i><b>Tableau n° 13.</b></i> Les avantages des firmes familiales.....	120
<i><b>Tableau n° 14.</b></i> Les entretiens.....	131
<i><b>Tableau n° 15.</b></i> L'évolution et la répartition de l'effectif de GMD par catégorie socioprofessionnelle.....	144
<i><b>Tableau n° 16.</b></i> Evolution des comptes de l'actif - SPA GMD-.....	150
<i><b>Tableau n° 17.</b></i> Evolution des comptes du Passif - SPA GMD-.....	151
<i><b>Tableau n° 18.</b></i> Les soldes intermédiaires de gestion selon le PCN (2002-2009).....	152
<i><b>Tableau n° 19.</b></i> Les soldes intermédiaires de gestion selon le SCF (2010-2013).....	153
<i><b>Tableau n° 20.</b></i> Contribution des produits dans le chiffre d'affaires.....	155
<i><b>Tableau n° 21.</b></i> Les ventes par famille de produits en 2012, 2013.....	157
<i><b>Tableau n° 22.</b></i> Evolution du Chiffre d'affaire.....	159
<i><b>Tableau n° 23.</b></i> Ratios de gestion période 2002- 2008.....	160
<i><b>Tableau n° 24.</b></i> Ratios de gestion période 2009- 2013.....	161
<i><b>Tableau n° 25.</b></i> Evolution de l'endettement.....	163

<b>Tableau n° 26.</b> Evolution du Cash Flow.....	164
<b>Tableau n° 27.</b> Répartition des actions de la SPA GMD.....	167
<b>Tableau n° 28.</b> Composition du conseil d'administration.....	169
<b>Tableau n° 29.</b> Récapitulatif des mécanismes de gouvernance chez GMD.....	173
<b>Tableau n° 30.</b> Différences entre la gouvernance d'une EURL et d'une SPA.....	177
<b>Tableau n° 31.</b> Organes de gouvernance et organes de management.....	177
<b>Tableau n° 32.</b> La gouvernance d'entreprise chez GMD .....	179
<b>Tableau n° 33.</b> La gouvernance d'entreprise selon le directeur général de GMD.....	179
<b>Tableau n° 34.</b> La gouvernance de l'entreprise GMD.....	190

## **LISTE DES FIGURES**

<b>Figure</b> .....	<b>Page</b>
<b>Figure n° 01.</b> Les parties prenantes.....	20
<b>Figure n° 02.</b> Un objectif SMART .....	35
<b>Figure n° 03.</b> La valeur ajoutée .....	42
<b>Figure n° 04.</b> Calcul du fonds de roulement.....	43
<b>Figure n° 05.</b> Les caractéristiques du conseil et la performance.....	73
<b>Figure n° 06.</b> Types d'actionnariat.....	91
<b>Figure n° 07.</b> Les trois univers de la gouvernance familiale.....	112
<b>Figure n° 08.</b> Les filiales du Groupe METIDJI.....	134
<b>Figure n° 09.</b> Organisation du Département commercial.....	139
<b>Figure n° 10.</b> Organisation du Département des Finances et Comptabilité.....	140
<b>Figure n° 11.</b> Organisation du Département de Production.....	141
<b>Figure n° 12.</b> Processus de Production des Snacks et CPD.....	142

## LISTE DES GRAPHES

<i>Graphe</i> .....	<i>Page</i>
<i>Graphe n° 01.</i> Evolution des ventes entre 2012 et 2013.....	157
<i>Graphe n° 02.</i> Répartition des ventes par produit (2012-2013).....	158
<i>Graphe n° 03.</i> Evolution du chiffre d'affaire de 2002 – 2013.....	159
<i>Graphe n°04.</i> Evolution des Ratios.....	160

## LISTE DES SCHEMAS

<i>Schéma</i> .....	<i>Page</i>
<i>Schéma n°01.</i> L'entreprise familiale à l'intersection de deux systèmes.....	104
<i>Schéma n° 02.</i> Concepts gravitant autour de la définition de l'entreprise familiale.....	107
<i>Schéma n° 03.</i> L'organigramme de GMD.....	138
<i>Schéma n° 04.</i> Les parties prenantes internes et leurs relations réciproques.....	175
<i>Schéma n° 05.</i> Organigramme de l'EURL les Grands moulins du Dahra.....	176

## Sommaire

<b>Introduction générale</b> .....	01
<b><u>CHAPITRE 1</u> : Cadre conceptuel de la gouvernance et de la performance</b> .....	09
<b>Section 1</b> : La gouvernance d'entreprise.....	11
I. Définition de la gouvernance d'entreprise .....	11
II. Les principes de gouvernance de l'OCDE.....	16
III. Les approches théoriques de la gouvernance d'entreprise.....	16
IV. Les modèles de gouvernance d'entreprise.....	18
V. Concepts-clés de la gouvernance d'entreprise... ..	22
VI. La bonne gouvernance.....	27
<b>Section 2</b> : La performance de l'entreprise.....	32
I. Le concept de performance .....	32
II. Les dimensions de performance .....	37
III. La mesure de la performance .....	45
IV. Piloter la performance grâce au tableau de bord .....	50
<b>Section 3</b> : La gouvernance dans les entreprises familiales .....	55
I. Rappel des principales dispositions du code des sociétés.....	55
II. Le code algérien de gouvernance d'entreprise.....	63
<b><u>CHAPITRE 2</u> : Gouvernance d'entreprise et performance</b> .....	71
<b>Section 1</b> : Le conseil d'administration et la performance de l'entreprise.....	73
I. La taille du conseil d'administration et la performance.....	74
II. La composition et l'indépendance du conseil d'administration et la performance.....	76
III. Le cumul des fonctions du président de conseil d'administration et du directeur général.....	80
IV. Les réunions du conseil d'administration.....	82
V. Les comités du conseil d'administration.....	83
VI. La diversité du conseil et la performance.....	89
<b>Section 2</b> : Structure de la propriété et gouvernance d'entreprise.....	91
I. Structure de l'actionnariat.....	91
II. La nature des actionnaires.....	97
<b>Section 3</b> : Gouvernance et performance des entreprises familiales.....	103
I. La gouvernance des entreprises familiales.....	103
II. La performance des entreprises familiales.....	115
<b><u>CHAPITRE 3</u> : Etude de cas de la SPA GMD</b> .....	126
<b>Section 1</b> : Présentation de la méthodologie et du cadre de la recherche.....	127
I. Méthodologie.....	127
II. Présentation de la SPA les Grands Moulins du Dahra.....	133

III. Structure et organisation de l'entreprise.....	138
IV. Produits de l'entreprise GMD.....	145
V. L'environnement concurrentiel de GMD.....	146
<b>Section 2 : Analyse de la performance de la société GMD.....</b>	<b>150</b>
I. La performance économique de GMD.....	150
II. La performance commerciale.....	155
III. La performance financière.....	160
IV. Discussion des résultats de la performance.....	164
<b>Section 3 : Analyse des résultats .....</b>	<b>167</b>
I. Analyse du lien entre gouvernance et performance.....	167
II. La gouvernance au sein de la société GMD.....	173
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>183</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>193</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>202</b>

# *Introduction générale*

### ***Introduction :***

Le phénomène de « gouvernance d'entreprise » est ancien. La portée particulière à cette question remonte aux années 2000 qui ont connu des défaillances de plusieurs grandes entreprises telles que le groupe ENRON, France Télécom, Vivendi, World Com, Global Crossing, Xerox et Ahold. La faiblesse des mécanismes de gouvernance au sein de ces entreprises, l'opportunisme des dirigeants, les manipulations comptables et les limites du système de contrôle interne et externe (auditeurs, commissaires aux comptes et agences de rating) étaient les causes principales de ces défaillances.

Suite à ces dysfonctionnements, il était évident de mettre en cause : les responsabilités des dirigeants, la composition et le rôle du conseil d'administration, la rémunération des dirigeants, le rôle des actionnaires, le système d'information... Tous ces aspects relèvent du champ d'investigation de la *gouvernance d'entreprise*.

Le terme « *Corporate governance* » ou « *gouvernance d'entreprise*, » reconnu comme l'ensemble des mécanismes délimitant le pouvoir d'action du dirigeant est apparu dans les années 1990 en France. Il désigne la façon dont le pouvoir est organisé, administré et contrôlé au sein d'une entreprise. C'est un processus continu grâce auquel les divers intérêts en conflit peuvent être arbitrés.

La question de gouvernance a pris une attention considérable suite à la séparation de la propriété et du contrôle, ce qui a suscité l'intérêt des économistes pour ce thème. Pour Charreaux (1996), la gouvernance d'entreprise est définie comme l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire. Shleifer et Vishny (1997) la définissent comme l'ensemble des moyens par lesquels les fournisseurs de capitaux de l'entreprise peuvent s'assurer de la rentabilité de leur investissement.

L'origine du concept de gouvernement d'entreprise est lointaine. Elle remonte aux travaux de Berle et Means (1932) qui évoquaient la question des conflits d'intérêts résultante de la séparation des fonctions de propriété et de décision, notamment dans les sociétés américaines. La gouvernance d'entreprise trouve ainsi ses fondements dans la théorie d'agence, qui assimile la firme à un nœud de contrats. Les travaux de Jensen et Meckling (1976) analysent les conflits d'intérêts entre les dirigeants et les stakeholders (ou parties prenantes). La divergence d'intérêts implique la création d'un équilibre pour satisfaire ces parties. Cette question était déjà abordée par Smith (1776 in Charreaux 1987), qui stipule : «*Les directeurs*

*de ces sortes de compagnies étant les régisseurs de l'argent d'autrui plutôt que de leur propre argent, on ne peut guère s'attendre qu'ils y apportent cette vigilance exacte et soucieuse que les associés d'une société apportent souvent dans le maniement de leurs fonds »<sup>1</sup>.*

La gouvernance d'entreprise regroupe l'ensemble des processus, lois et réglementations. Et comprend aussi la relation entre les différentes parties prenantes : fournisseurs, clients, employés, conseil d'administration, banques, assurances, actionnaires ou autre prêteurs. Elle traite donc, des rôles, des responsabilités et des droits. Elle permet notamment d'assurer un équilibre entre les pouvoirs, définit les processus de décision pour la mise en œuvre de la stratégie, tout en développant une approche éclairée des risques et en mesurant les résultats.

Dans ce sens, la gouvernance agit à travers plusieurs mécanismes visant l'augmentation de la valeur de l'entreprise, en minimisant le contrôle du dirigeant, dans la mesure où les décisions de ce dernier ont une influence déterminante sur la performance de l'entreprise. Il serait donc évident, qu'une bonne gouvernance influence positivement la performance des entreprises. Il en découle que toute entreprise cherchant à survivre et à être compétitive doit accorder une attention particulière à la question de gouvernance et doit essayer de renforcer son système de gouvernance.

### ***Problématique :***

Chaque entreprise obéit à des règles, qui régissent sa gouvernance, c'est-à-dire à l'aide desquelles, elle organise l'ensemble de ses activités. La différence entre les entreprises en termes de performance est liée aux différentes modalités de gouvernance appliquée au sein de chaque entreprise.

La question de la performance d'une organisation peut être appréhendée dans des termes très différents. Elle désigne la capacité de l'organisation à réaliser ses objectifs. La performance s'exprime en fonction de la stratégie choisie et exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. Ce terme fait souvent référence à la notion d'évaluation.

Suite à l'ensemble de ces considérations, plusieurs chercheurs (Demsetz et Lehn, 1985 ; Morck et al ,1988 ; McConnell et Servaes, 1990 ; Hermalin et Weisbach, 1991 ; Charreaux 1992 et 2000) ont tenté de vérifier l'effet de la gouvernance sur la performance de l'entreprise. La plupart de ces travaux ont conclu qu'une bonne gouvernance d'entreprise

---

<sup>1</sup> Charreaux G. (1987) "La théorie de l'agence : une synthèse de la littérature", in Charreaux et al., *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Economica, Paris, p23.

permet d'améliorer la performance. Ces études se sont focalisées sur deux groupes de variables. D'abord, les caractéristiques du conseil d'administration : taille du conseil, son indépendance, la séparation entre les fonctions de président du conseil d'administration et directeur général, et la présence d'administrateurs externes. Ensuite, la structure de la propriété (concentration d'actionnariat, dispersion du capital). Le but est de déterminer une structure de gouvernance efficace qui permet la création de valeur au profit de l'ensemble des parties prenantes. L'établissement d'un lien clair entre le système de gouvernance et la performance de l'entreprise est encore plus délicat.

En Algérie, les travaux portant sur la gouvernance d'entreprise sont très limités. En effet, cette question constitue une occupation récente pour les entreprises algériennes. C'est jusqu'en 2009 qu'il a été élaboré un Code Algérien de Gouvernance d'Entreprise par l'initiative de « CARE » (Cercle d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise) et « FCE » (Forum des Chefs d'Entreprises), et qui avait pour but de guider les entreprises à appréhender les principes de gouvernance tout en apportant une gestion moderne conforme aux standards internationaux. Cela permet aux entreprises algériennes d'améliorer leurs performances et leur compétitivité sur le marché local et/ou international. Notre travail de recherche contribue à la littérature théorique et empirique concernant l'effet de la gouvernance sur la performance de l'entreprise.

A ce propos, notre thématique générale de recherche vise à analyser les mécanismes de gouvernance d'entreprise qui influencent la performance. Notre étude tente donc de répondre à la question suivante :

***Quel est l'impact du système de gouvernance sur la performance de l'entreprise ?***

Cette question centrale nous conduit à poser les questions secondaires comme suit:

- ✓ Comment la gouvernance est-elle définie au sein de l'entreprise ? Quels sont ses mécanismes?
- ✓ Le système de gouvernance permet-il l'amélioration de la performance de l'entreprise ?
- ✓ Quels sont les déterminants de la performance ?

La revue de la littérature a permis de dégager un ensemble de conclusions.

D'après les travaux qui ont traité le lien entre gouvernance et performance, le conseil d'administration constitue l'élément central pour vérifier l'existence ou l'absence d'un

rapport entre le mode de gouvernance et la performance de l'entreprise. Il représente l'organe de gestion et d'évaluation de la performance des dirigeants et veille à la conciliation des intérêts des actionnaires. Dans ce sens, sa composition, son fonctionnement, le nombre de ses réunions et le cumul des fonctions de direction et de décision (P.D.G et D.G) sont les principaux facteurs influençant le rôle du conseil.

Aussi, la structure de propriété joue un rôle déterminant dans le gouvernement d'une entreprise. On fait distinguer deux structures d'actionnariat : un mode d'actionnariat concentré et un mode dispersé.

Pour mener ce travail de recherche, nous formulons l'hypothèse principale suivante :

**H : La gouvernance d'entreprise a un effet sur la performance de l'entreprise.**

Pour atteindre notre objectif, une recherche théorique a été menée ainsi qu'une étude de terrain au sein de la société Les Grands Moulins du Dahra (GMD) appartenant au Groupe Metidji.

#### ***Méthodologie de la recherche :***

Afin de vérifier notre hypothèse principale, nous nous sommes appuyés sur une ***approche qualitative*** basée une étude de cas. Celle-ci est utile lorsque le sujet est trop complexe et c'est le cas de notre recherche. L'étude de cas a été réalisée à travers deux instruments :

1. L'entretien semi-directif basé sur une grille d'entretien.
2. L'analyse documentaire.

Plusieurs entretiens ont été réalisés avec les managers de l'entreprise étudiée (Directeur de l'entreprise ainsi que les chefs de département). L'analyse documentaire permet de générer des informations sur la performance de l'entreprise et son système de gouvernance. Dans ce sens, nous avons adopté une ***approche historique*** afin de suivre l'évolution la performance de l'entreprise depuis sa création jusqu'à aujourd'hui. Cette approche permet une contextualisation de l'analyse et une richesse de l'information. Le suivi de la performance de l'entreprise à travers le temps peut dégager des conclusions intéressantes : sur les causes et les effets de ces évolutions, sur le rôle joués par les parties prenantes, etc. Dans l'impossibilité de faire des observations, nous nous sommes forcés à extraire des faits à partir des nombreuses sources documentaires mises à notre disposition. C'est ce qui a permis au final d'étudier la complexité de l'entreprise en saisissant les détails de ses événements et les faits ce qui a

permis d'établir une synthèse globale et objective du cas étudié et d'appréhender concrètement la réalité de l'entreprise.

A propos du choix de l'entreprise, nous pouvons le motiver par les considérations suivantes :

La société Les Grands Moulins du Dahra (GMD) appartenant au Groupe Metidji, est une société de renom sur le marché agroalimentaire algérien. Le groupe est présent dans le secteur depuis plus de 20 ans. GMD a opéré en 2009 un changement de statut passant d'EURL (Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée) à une SPA (Société par Actions). Ce mode d'organisation juridique reste incontestablement le plus évolué en matière de structure de gouvernance notamment par la création d'un conseil d'administration et/ou le recours à des administrateurs indépendants, l'ouverture du capital à des investisseurs ou des capital-risqueurs, l'assemblée générale des actionnaires et son pouvoir décisionnel ou le recours à des experts/consultants dans la gestion de l'entreprise. Le groupe a recruté un Directeur pour le mettre à la tête de GMD avec une équipe exécutive majoritairement externe. Il serait donc intéressant de voir l'effet du changement de statut juridique sur la création d'organes de gouvernance dans l'entreprise ainsi que son impact sur la performance de l'entreprise précisément sa performance économique, financière et commerciale.

D'autre part, le choix de l'entreprise est justifié pour des raisons de proximité géographique par rapport à notre lieu de résidence (Mostaganem).

### ***Structure du mémoire :***

Notre mémoire est scindé en trois chapitres, chaque chapitre est composé de 3 sections.

Le premier chapitre est intitulé *Cadre conceptuel de la gouvernance et de la performance*. Nous présenterons dans un premier temps, les différentes définitions du concept de gouvernance et les principales théories « *théorie d'agence* », « *coût de transaction* » et « *droit de propriété* », qui expliquent la gouvernance d'entreprise ; ainsi que, les principaux systèmes de gouvernance d'entreprise et les acteurs majeurs influençant ce système à savoir : les actionnaires, les dirigeants et le conseil d'administration.

Nous traitons dans la deuxième Section la notion de performance. Tout d'abord, nous allons expliquer cette notion et présenter les différentes approches de la performance, qui aujourd'hui tend à toucher multiples domaines. Aussi, nous exposons un ensemble d'indicateurs clés, qui servent comme mesure de performance. Le choix et l'application des ces indicateurs diffèrent d'une entreprise à une autre

Enfin, nous essayons dans la Section 3 de mettre l'accent sur la gouvernance d'entreprise et ses mécanismes en Algérie. D'abord, à travers un rappel des principales dispositions du code de commerce en matière de constitutions des sociétés en Algérie. Ensuite, par la présentation du code algérien de gouvernance d'entreprise.

Le second chapitre a pour objectif d'étudier la relation entre la gouvernance et la performance. Les travaux sur le lien entre gouvernance et performance ont mis en exergue deux facteurs qui feront l'objet, chacun d'une section à savoir : la structure de propriété et les caractéristiques du conseil d'administration. Enfin, et étant donné que notre étude de cas porte sur une entreprise familiale, nous allons mettre l'accent sur le concept de « *gouvernance et performance des entreprises familiales* », en démontrant les caractéristiques et les spécificités de ce mode d'organisation.

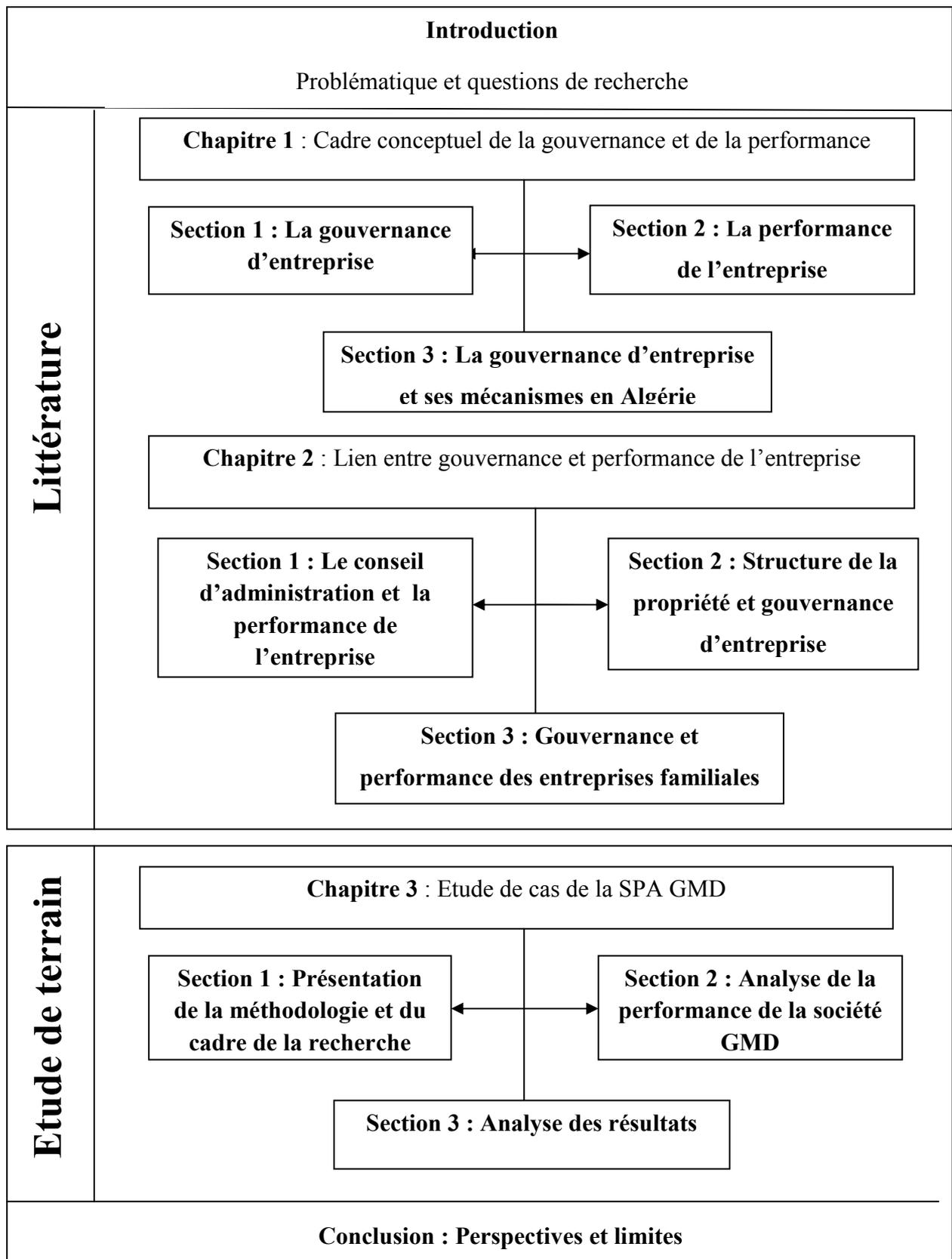
Le troisième Chapitre est consacré à notre étude de cas au sein de la SPA les Grands Moulins du Dahra. Nous allons essayer à travers cette étude de vérifier notre hypothèse.

La Section 1 est consacrée à la présentation de la méthode de recherche adoptée et les outils utilisés ainsi qu'à l'identification de la SPA GMD, en démontrant son historique, son domaine d'activité, ses produits et ses concurrents.

Ensuite, dans la Section 2, nous attachons à analyser la performance de la société, en se basant principalement sur trois types de performance : économique, commerciale et financière. Enfin, dans la Section 3, nous exposons les résultats de notre étude concernant la structure de gouvernance de la société et l'analyse de sa performance.

Dans cet ordre d'idée, notre plan de recherche se présente comme suit :

## Plan de recherche



# **CHAPITRE 1 :**

## *Cadre conceptuel de la gouvernance et de la performance*

## **Introduction du chapitre:**

Le débat autour du concept de la gouvernance est renforcé après les scandales financiers qui ont frappé les grandes entreprises cotées, et particulièrement le groupe Enron en 2001, World Com (six mois après Enron), Global Crossing, Xerox et Ahold en 2003. Cela a engendré une crise de confiance d'où la nécessité de reformuler le système de gouvernance des entreprises et mettre l'accent sur les pouvoirs et les avantages des dirigeants.

« Comment de telles situations ont-elles pu se produire ? Pourquoi les dirigeants n'ont-ils pas agi dans l'intérêt des actionnaires ? Pourquoi les auditeurs externes n'ont-ils pas décelé les fraudes ? Pourquoi le conseil d'administration de l'entreprise n'a-t-il pas réagi »<sup>1</sup> ?

Ces questions renvoient au concept de « gouvernance d'entreprise ». Cette notion sera traitée dans la première Section où l'on va présenter, tout d'abord, les définitions du concept, ses origines et ses objectifs. Ensuite, on va démontrer les différentes approches théoriques de la gouvernance d'entreprise. Nous mettrons l'accent sur les notions en relation avec la gouvernance d'entreprise : le droit de propriété, les actionnaires, le conseil d'administration et les dirigeants. Enfin, nous discuterons des pratiques de la bonne gouvernance et les principaux codes de bonne conduite.

Dans la Section 2, on va traiter le concept de la performance, on présentera en premier lieu, les définitions du terme ainsi que la distinction entre la performance et les notions d'efficacité, efficience et effectivité. Après, nous allons démontrer les différentes dimensions de la performance : commerciale, économique, financière, organisationnelle, environnementale et sociale ; et les indicateurs de mesure associé à chaque type. Et on termine cette section par le tableau de bord en tant que moyen de pilotage de la performance.

La Section 3 sera consacrée à la gouvernance d'entreprise et ses mécanismes en Algérie. Premièrement, on fait rappeler les principales dispositions du code de société en matière de SARL et SPA. Ensuite, on va présenter le code algérien de gouvernance d'entreprise.

---

<sup>1</sup> Berk & De Mazro (2008), Finance d'entreprise, Distributions Nouveaux Horizons ARS, Paris, Pearson Education France, p931.

## **Section 1 : La gouvernance d'entreprise**

### **Introduction :**

« Au XIX<sup>ème</sup> siècle, on considérait la firme comme une boîte noire »<sup>1</sup>, l'entreprise avait pour but la transformation des inputs (matières premières, capital, travail) en outputs (services, produits finis). Le manager de cette entreprise était aussi le propriétaire : il était responsable de toutes les fonctions de la gestion : l'organisation, la stratégie et le contrôle de l'entreprise. Cela était dans le but de maximiser la création de la valeur économique.

La fin du XIX<sup>ème</sup>, l'entreprise a connu des transformations suite à l'évolution des affaires et au progrès technologique. Ces derniers ont conduit l'entreprise à chercher de nouveaux capitaux (extérieurs) pour faire face aux besoins du marché et accroître la rentabilité. Cela a progressivement entraîné la disparition de la firme capitaliste au profit de la firme managériale caractérisée par la distinction entre le propriétaire et le manager.

Par conséquent, la firme managériale sera confrontée à des conflits en mode de répartition de la valeur créée, entre les stakeholders (les parties prenantes) d'une part, puisque toutes parties disposent d'intérêts divergents voire contradictoires, et d'autres part des conflits entre les actionnaires et les dirigeants.

Selon Galbraith (1967), 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 de provoquer une divergence d'intérêts entre les actionnaires et les managers. Donc la question est comment aligner ces intérêts et trouver un terrain d'entente, d'où l'objet de la gouvernance d'entreprise.

### **I. Définition de la gouvernance d'entreprise :**

L'entreprise est une entité distincte de ses actionnaires, dont la propriété et le contrôle sont répartis entre un certain nombre d'acteurs. Le concept de « gouvernance » d'entreprise une notion controversée. Plusieurs auteurs ont donné des définitions différentes au concept de gouvernance d'entreprise.

---

<sup>1</sup>Lahlou (2008), Gouvernance des entreprises : actionnariat et performance, Revue « Economie & Management », Université de Tlemcen, n° 7, p02.

### **I.1. Définition de la gouvernance :**

La gouvernance : gouverner et gouvernement : ont le même sens et qui désigne le gouvernail d'un navire : piloter quelque chose. Le terme disparaît pendant des siècles du Français. Il est passé dans la langue anglaise au 14<sup>ème</sup> siècle « Governance ». Il est revenu dans la langue française à partir des années 1990 pour traduire le mot anglais governance. Le mot réapparaît dans un contexte très différent : celui de l'entreprise, à travers l'expression « Corporate governance » ou « gouvernance de l'entreprise ». Selon Perez (2003), la gouvernance d'entreprise est une notion très ancienne. Ces origines remontent au commerce lointain des marchandises. Ce dernier constitue le domaine par excellence de la dissociation entre les apporteurs de capitaux et les responsables en charge des opérations sur le terrain.

Smith (1776) aborda implicitement la question de la gouvernance, lorsqu'il note que, les dirigeants d'entreprises étant les régisseurs de l'argent d'autrui, n'apportent pas cette vigilance exacte et soucieuse que les propriétaires apportent dans la gestion de leurs capitaux.

De nombreuses recherches et études se sont intéressées à l'étude des relations existantes dans l'entreprise, et notamment la relation dirigeant-actionnaire.

Demb et Neubauer (1992) indiquent que le gouvernement d'entreprise concerne la responsabilité en matière de performance. Pour Kester (1986 in Mabilia Koumba, 2007), le problème central du gouvernement d'entreprise « est de concevoir des systèmes spécifiés d'incitation, de sauvegarde et de règlement des différends de nature à favoriser la continuité au sein de l'entreprise de relations qui soient efficaces en présence d'un opportunisme régi par l'intérêt personnel »<sup>1</sup>.

La gouvernance d'entreprise « a trait à la façon de concilier les intérêts divergents des deux parties : gestionnaires et investisseurs, et de faire en sorte que les entreprises soient exploitées au profit des investisseurs »<sup>2</sup>.

Pour Charreaux (1997), la gouvernance d'entreprise recouvre l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire.

La gouvernance est « un processus continu grâce auquel les divers intérêts en conflit peuvent être arbitrés, il s'agit d'une succession d'étapes à travers lesquels de nombreux acteurs n'ayant pas le même intérêt et agissant à différentes échelles ; mais confrontés au même

---

<sup>1</sup> Mabilia Koumba (2007), Conseil d'administration : garantie d'un meilleur gouvernement d'entreprise, Institut Supérieur de Management de Dakar, Diplôme supérieur de gestion, finance, p10.

<sup>2</sup> Mayer (1996), Gouvernement d'entreprise, concurrence et performance, Revue économique N°27/II, p10.

problème, vont progressivement construire une représentation commune de cette réalité, se fixer des objectifs, adopter des solutions puis les mettre en œuvre collectivement »<sup>1</sup>.

Dans un sens plus large, la gouvernance d'entreprise englobe « les institutions formelles et informelles, publiques et privées d'un pays, qui ensemble, régissent les relations entre ceux qui dirigent les entreprises et tous ceux qui investissent des ressources dans les entreprises opérant dans le pays »<sup>2</sup>. Ces institutions incluent en particulier, le droit des sociétés, le droit boursier, les règles comptables, les pratiques et l'éthique des affaires en vigueur dans un pays (voir Annexe I). Ces institutions servent à la fois à déterminer ce que la société considère comme étant des normes acceptables de comportement au niveau de l'entreprise, et s'assurer que les entreprises se conforment à ces normes. L'objectif est d'atteindre une finalité qui repose sur trois axes, peu importe le pays:

1. Stimuler la performance des entreprises, en instaurant des mécanismes incitant les dirigeants à maximiser la valeur actionnariale ;
2. Diminuer l'espace discrétionnaire des dirigeants, et les abus de pouvoir (vol, détournement, gaspillage) ;
3. Etablir les moyens nécessaires de surveillance du dirigeant afin de protéger au meilleur coût les intérêts des parties prenantes.

Selon l'OCDE (2004), le gouvernement d'entreprise est la clé de l'efficacité et de la rentabilité. Il comporte l'établissement d'un ensemble de relations entre l'administration d'une entreprise, sa direction, ses actionnaires, ses auditeurs et ses autres partenaires. Cela permet d'établir la structure nécessaire pour déterminer les objectifs de l'entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et de suivre ses activités.

Le terme désigne un mouvement de « décentrement de la prise de décision, avec une multiplication des lieux et des acteurs impliqués dans cette décision. Le décentrement de la prise de décision signifie le transfert ou le partage du siège de la décision entre plusieurs parties et acteurs »<sup>3</sup>.

On définit aussi la gouvernance d'entreprise comme un système par lequel l'entreprise est dirigée, gérée et contrôlée. Un ensemble de réglementations ou pratiques qui traitent des droits, des obligations, des responsabilités et des relations entre les organes de l'entreprise (et notamment ceux qui sont chargés de prendre les décisions). Cela permet d'assurer un

---

<sup>1</sup>Theys (2002), La Gouvernance, entre innovation et impuissance, Développement durable et territoires, Revue.org, p04.

<sup>2</sup>Oman, Fries et Buitter (2003), La Gouvernance d'entreprise dans les pays en développement, en transition et les économies émergentes. Centre de développement de L'OCDE cahier de politique économique n° 23, p06.

<sup>3</sup>Mandiang (2008), Réflexions autour du concept de gouvernance, Communication, Dakar, p02.

équilibre entre les pouvoirs et la mise en œuvre de la stratégie tout en déterminant les risques et en mesurant les résultats.

### **I.2. Les objectifs de la gouvernance d'entreprise :**

Comme on l'a vu précédemment, l'un des principaux objectifs de la gouvernance d'entreprise est de réduire les conflits dus à des intérêts divergents entre les parties prenantes, notamment entre les actionnaires et les dirigeants et de trouver un terrain d'entente, « d'établir un climat de confiance dans l'entreprise et garantir une gestion orientée vers une performance durable »<sup>1</sup>.

La gouvernance d'entreprise a pour but :

- ✓ D'orienter la stratégie de l'entreprise, de s'assurer que les objectifs sont atteints ;
- ✓ Développer la capacité d'une entreprise de promouvoir l'action collective et de fournir des solutions afin de poursuivre des objectifs communs (Lahlou, 2008) ;
- ✓ Aboutir à une répartition équitable de la richesse entre les différents stakeholders (Brancel, 1997) ;
- ✓ Sécuriser l'investissement financier contre les comportements opportunistes des dirigeants (Shleifer et Vishny, 1997).

### **I.3. La gouvernance d'un pays :**

Aujourd'hui, la gouvernance se pose comme un mode universel de gestion des sociétés, sur tous les niveaux : gouvernance locale, gouvernance urbaine, gouvernance territoriale, gouvernance européenne, gouvernance mondiale. Aucun pouvoir, aucune sphère n'échappe à son emprise, que se soit les Etats, les organisations ou les grandes entreprises.

Ainsi, le Programme des Nations Unies pour le Développement PNUD (1997), donne la définition suivante : la gouvernance est l'exercice de l'autorité politique, économique et administrative en vue de gérer les affaires d'un pays à tous les niveaux. Elle comprend les mécanismes, processus et institutions, par lesquels les citoyens et les groupes articulent leurs intérêts, exercent leurs droits légaux, répondent leurs obligations et règlent leurs différends.

Selon la Banque Africaine de Développement BAFD (1999), la gouvernance est définie comme étant la manière dont le pouvoir est exercé à l'égard de la gestion des affaires publiques d'un pays.

Selon Kaufman, Kraay et Lobaton (1999), la gouvernance d'un pays est l'ensemble des traditions et institutions, par lesquels l'autorité est exercée dans un pays pour le bien commun.

---

<sup>1</sup> Ledentu et Brender (2012), Gouvernance d'entreprise : Quels défis pour les PME, p08.

Il s'agit d'un processus par lequel les gouvernements sont choisis, contrôlés et remplacés, la capacité du gouvernement à élaborer et mettre en place des politiques judicieuses, ainsi que le respect des citoyens et l'état des institutions gouvernant leurs interactions économiques et sociales.

D'une façon générale, la gouvernance est « l'ensemble des règles et des processus collectifs, formalisés ou non, par lequel les acteurs concernés participent à la décision et à la mise en œuvre des actions publiques »<sup>1</sup>. L'implication des différents acteurs dans la négociation permet d'orienter les actions et les décisions et facilite le partage de la responsabilité entre ces acteurs.

De sa part, la Banque mondiale (2014) définit la gouvernance d'un pays comme étant « l'ensemble des traditions et institutions par lesquelles le pouvoir s'exerce dans un pays avec pour objectif le bien commun ».<sup>2</sup>

Pour l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI, 2014) : « la gouvernance englobe les valeurs, les règles, les institutions et les processus grâce auxquels des particuliers et des organisations tentent d'atteindre des objectifs communs, de prendre des décisions, d'instaurer l'autorité et la légitimité et d'exercer des pouvoirs »<sup>3</sup>

La gouvernance d'un pays renvoie donc aux interactions entre l'Etat et la société civile. Elle postule la mise en place de nouveaux modes de régulation plus souples, fondés sur le partenariat entre acteurs publics et privés. Ceci, a pour finalité de rendre l'action publique plus efficace et les sociétés plus facilement gouvernables.

Le concept de gouvernance d'un point de vue macro-économique a pour but de :

- Fournir des orientations stratégiques aux politiques publiques ;
- Créer des conditions d'efficacité optimale pour atteindre des objectifs visés ;
- Utiliser les ressources dans un esprit responsable, de sorte que les intérêts des mandatés et ceux des mandants seront dans le même palier ;
- Associer tous les acteurs sociaux à la prise de décision.

---

<sup>1</sup>Lacroix et St-Arnaud (2012), la gouvernance : tenter une définition, Cahiers de recherche en politique appliquée, Vol. IV, Numéro 3, p26.

<sup>2</sup> Banque Mondiale « La gouvernance collaborative », <http://www.worldbank.org/wbi/governance/fra/about-f.html#approach>. Page consultée le 02/11/2014.

<sup>3</sup> Agence Canadienne de Développement International (ACDI) « Examen des programmes de gouvernance de l'ACDI », *Site de l'Agence canadienne de développement international*. [http://www.acdicida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Evaluations2/\\$file/Review\\_of\\_Governance\\_Programming\\_in\\_CIDA\\_FR.pdf](http://www.acdicida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Evaluations2/$file/Review_of_Governance_Programming_in_CIDA_FR.pdf). Page consultée le 09/11/2014.

## **II. Les principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE :**

Les principes de gouvernement d'entreprise ont pour objet, d'aider les gouvernements des pays membres et non membres de l'OCDE (2004) « à évaluer et améliorer le cadre juridique, institutionnel et réglementaires organisant, à l'échelon national le gouvernement d'entreprise »<sup>1</sup>. Les principes visent principalement, les sociétés faisant appel public à l'épargne (à vocation financière ou non financière); ainsi que les sociétés à capital social privé et les entreprises publiques. Les principes de l'OCDE sont indispensables pour garantir des pratiques de qualité dans le domaine du gouvernement d'entreprise. Un gouvernement d'entreprise de qualité doit inciter le conseil d'administration et la direction à poursuivre des objectifs conformes aux intérêts de la société et de ses actionnaires et faciliter une surveillance effective des résultats obtenus. Il en résulte une diminution du coût du capital et un encouragement pour les entreprises à employer plus efficacement leurs ressources, en ce faisant, à alimenter la croissance.

Les principes de gouvernance de l'OCDE sont résumés comme suit : (voir Annexe II)

- La mise en place des fondements d'un régime de gouvernement d'entreprise efficace ;
- La protection des droits des actionnaires ;
- Le traitement équitable des actionnaires ;
- La prise en compte des rôles de toutes les parties prenantes dans le gouvernement d'entreprise ;
- Garantir la transparence et la diffusion de l'information ;
- Assurer les responsabilités du conseil d'administration.

L'existence d'un système de gouvernement d'entreprise efficace, au sein de chaque entreprise et dans l'économie dans sa globalité, contribue à assurer la confiance nécessaire au bon fonctionnement d'une économie de marché.

## **III. Les approches théoriques à l'origine de la gouvernance d'entreprise :**

L'objectif principal des théories de la gouvernance n'est pas d'étudier la façon dont les dirigeants gouvernent, mais celle dont ils sont gouvernés (Charreaux, 2004).

### **II.1. La théorie des coûts de transaction :**

La théorie des coûts de transaction s'inscrit dans le cadre de la théorie des organisations ; Ronald Coase est le premier qui a parlé en 1937, des coûts de transaction. En s'intéressant à

---

<sup>1</sup> OCDE (2004), Principes de gouvernement de l'entreprise de l'OCDE, p11.

l'entreprise, non plus uniquement en tant que fonction de production, mais en tant qu'entité autonome et systémique. Ainsi, la notion de l'entreprise est reliée davantage à une organisation sociale, économique et politique que simplement à une unité de production. Par conséquent, gouverner, gérer, une entreprise revêt autant d'importance que de produire dans l'organisation économique de la société humaine<sup>1</sup>.

Un coût de transaction est un coût lié à un échange économique, on peut le définir comme l'ensemble des coûts engendrés par la coordination entre les agents : des coûts liés à l'incertitude, à la négociation et des effets externes.

Cette théorie repose sur l'idée, que le marché et les firmes sont des modes de coordination des échanges. En effet, dans la sphère économique, la coopération entre les agents économique se fait de façon inconsciente par le système de prix, alors que la coordination à l'intérieur de la firme est faite de manière consciente par l'autorité de l'entrepreneur. C'est la comparaison entre les coûts de transaction, et ceux nécessités par la hiérarchie, qui permet de déterminer quelle est la forme de gouvernance la plus efficace.

L'attention portée à la question de gouvernance, trouve également son origine dans les travaux de Jensen et Meckling (1976), fondateurs de la théorie d'agence, et qui démontrent que l'entreprise managériale n'est pas autant bénéfique, cela se traduit par l'opportunisme des dirigeants.

### **III.2. La théorie d'agence :**

La théorie d'agence traite la problématique de la divergence d'intérêts, qui existe parmi les principaux acteurs d'une société : le détenteur des moyens de production appelé « actionnaire » ou « le principal », et « l'agent » qui exploite les moyens de production du premier à sa demande. Cette divergence implique la création d'un équilibre pour satisfaire les parties.

La relation d'agence peut être définie comme un contrat par lequel une personne (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque, qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent.

Une telle relation établie dans le but de maximiser le profit de l'actionnaire, permet à l'agent d'en tirer en échange des bénéfices. Malgré le consentement mutuel, il y a une opposition des intérêts : l'actionnaire compte rentabiliser son capital et l'agent veut tirer des bénéfices de son action.

---

<sup>1</sup> Ardjoune (2010), « Libéralisation et ouverture de l'économie algérienne : quel impact sur la gouvernance des entreprises agroalimentaires ? » Cas de la wilaya de Béjaia, Série Master of science, p 14.

D'un point de vue général, le principal, va mettre en place un système qui poussera l'agent à réaliser l'action tout en dévoilant la totalité des informations, et l'agent voudra garder le pouvoir décisionnel qu'il peut tirer, notamment, de ses informations.

Selon cette théorie, la divergence d'intérêt et l'asymétrie d'information existant entre les deux agents engendre bien souvent des coûts qualifiés de « coûts d'agence » comme ceux liés aux dépenses de surveillance et d'incitation<sup>1</sup>.

De ce fait, le système de gouvernement recouvre l'ensemble des mécanismes ayant pour objet de discipliner le comportement des dirigeants et de réduire les coûts d'agence.

#### **IV. Les modèles de gouvernance d'entreprise :**

Deux principaux courants s'intéressent à l'explication du phénomène de gouvernement d'entreprise. Le premier courant repose sur l'aspect organisationnel et le second sur la structure du capital.

##### **IV.1. L'approche organisationnelle :**

Sur le plan organisationnel, on trouve deux conceptions différentes de gouvernement d'entreprise : le modèle *Shareholder* et le modèle *Stakeholder*. Dans le modèle shareholder, la volonté des actionnaires est primordiale ; l'objectif de l'entreprise est la création et la maximisation de la valeur actionnariale. Tandis que le modèle stakeholder prend en considération l'intérêt des parties prenantes : fournisseurs, créanciers, salariés, etc. Ces derniers participent à la création et au partage de la valeur créée.

##### **IV.1.1. Le modèle Stakeholder :**

Les pratiques de la gouvernance d'entreprise ne traitent pas seulement la relation actionnaires- dirigeants. En revanche, il existe d'autres acteurs qui détiennent des droits sur cette entreprise, et qui cherchent à satisfaire leurs intérêts : les dirigeants, les salariés, les fournisseurs, les institutions financières, les collectivités locales, etc. En effet, les dirigeants de l'entreprise ont des responsabilités et des obligations vis-à-vis de différents groupes d'intérêts que les actionnaires. Ils sont regroupés dans un concept de Stakeholder ou parties prenantes.

Le débat autour du concept de Stakeholder est commencé lors de la publication de l'ouvrage de Freeman (1984). Pourtant cette notion de Stakeholder n'appartient pas à Freeman puisque la théorie des parties prenantes est apparue au début des années 1960 (Mercier, 2006). Ansoff

---

<sup>1</sup> Benmassaoud (2009), La Privatisation des entreprises publiques : évolutions des performances SGPEL OUEST et GROUP ERCO, Thèse de doctorat en Management, 2008-2009, p32

(1968), a proposé ainsi une définition à la notion de Stakeholder en se basant sur des objectifs organisationnels. « Il considère que la responsabilité de l'entreprise est de concilier les intérêts contradictoires des groupes qui sont en relation directe avec elle : dirigeants, employés, actionnaires, fournisseurs et distributeurs ». En revanche, l'entreprise doit ajuster ses objectifs de manière à donner à chacun d'eux une part équitable de satisfaction. Le profit représente l'une de ces satisfactions mais n'occupe pas nécessairement une place prépondérante au sein de cet ensemble d'objectifs.

Le terme « stakeholder » ou « partie prenante » désigne « les groupes indispensables à la survie de l'entreprise »<sup>1</sup>.

Selon Freeman (1984), cette catégorie « les parties prenantes » regroupe toute personne morale ou physique qui peut affecter ou être affectée par la réalisation des objectifs organisationnels. Mercier (1999) considère que les parties prenantes sont l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé constituent des enjeux importants.

On peut distinguer deux catégories de parties prenantes :

D'abord, les parties prenantes **internes** : les actionnaires et leurs représentants, les dirigeants et les administrateurs et les salariés.

Ensuite, les parties prenantes **externes** : elles regroupent les différents détenteurs d'influence externes tels que :

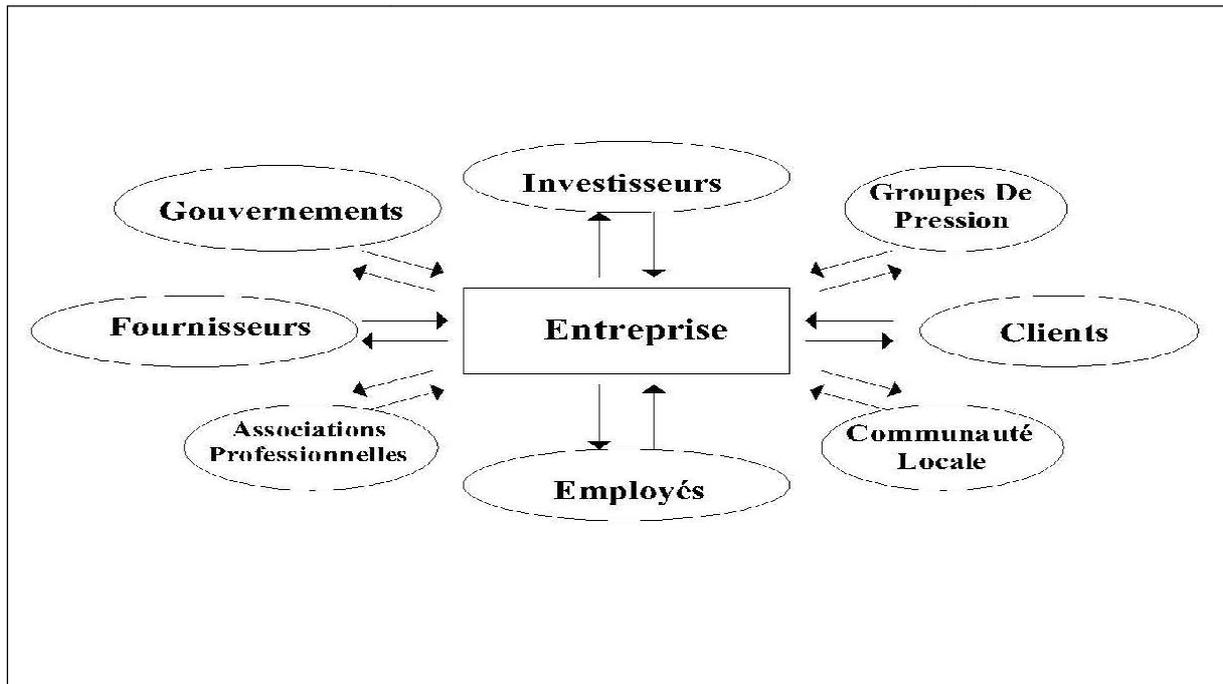
- Les fournisseurs et les prestataires de services ;
- Les clients ;
- Les établissements financiers ;
- Les administrations publiques ;
- Les concurrents

Le schéma suivant résume les différentes parties prenantes :

---

<sup>1</sup> Mercier (2001), L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature, Communication, XI<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Université Laval, p03.

**Figure n° 01: Les parties prenantes**



**Source:** Donaldson et Preston (1995), « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications », *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 1, p69.

Le modèle Stakeholder prend en compte tous les détenteurs de droits. Ainsi, il est possible non seulement de mobiliser les énergies autour et en faveur de l'entreprise mais aussi de prévenir certains comportements opportunistes, sources de coûts. La théorie des coûts de transaction est le support théorique de cette approche (Ebondo Wa Mandzila, 2006).

#### **IV.1.2 Le modèle Shareholder :**

L'approche actionnariale est centrée sur la primauté des actionnaires ; leur bien-être fait l'objet de l'existence de l'entreprise. Cette approche trouve ses fondements dans le procès ayant opposé les frères Dodge à Ford Motors en 1919 pour la Cour Suprême de Michigan.

L'entreprise Ford a réalisé en 1916 des profits importants, cependant, Henry Ford décidait en tant qu'actionnaire majoritaire (58%), de ne pas tout distribuer sous forme de dividendes mais plutôt de diminuer le prix de vente de ses véhicules, tout en maintenant leur niveau de qualité et d'embaucher davantage de personnes. Certains actionnaires minoritaires – John et Horace Dodge (détenant seulement 10% des actions), contestaient cette décision et réclamaient le versement de dividendes. La Cour était donc appelée à statuer. Elle a donné le verdict suivant : « l'entreprise est organisée d'abord pour le profit de ses actionnaires. La latitude discrétionnaire des dirigeants ne doit donc être mobilisée que dans ce but. Elle ne doit en aucun cas, conduire à la réduction des profits ou à leur non distribution dans le but d'en faire

bénéficier la communauté, rendant secondaires les profits des actionnaires. La poursuite d'intérêts autres que ceux des actionnaires est vue comme mauvaise utilisation de leur propriété »<sup>1</sup>.

L'approche actionnariale traite la problématique des conflits d'intérêts, entre les dirigeants et les actionnaires. Elle repose sur la théorie d'agence (Principal- Agent), qui vise à discipliner le comportement du dirigeant et aligner ses intérêts avec ceux des propriétaires, dans le but de créer et maximiser la valeur et sécuriser l'investissement financier (Zoukoua, 2006).

La relation actionnaires -dirigeants occupe une place importante dans ce modèle, vu que ces derniers sont considérés comme source de conflits à cause notamment de l'asymétrie de l'information : ils détiennent plus d'informations sur la gestion de l'entreprise que les actionnaires ; ces informations sont inaccessibles aux actionnaires.

A cet effet, un système de gouvernance doit résoudre cette divergence d'intérêts, afin de créer un équilibre pour satisfaire les deux parties. Cela peut engendrer bien souvent des coûts d'agence comme ceux liés aux dépenses de surveillance et de contrôle<sup>2</sup>.

Plusieurs travaux ont tenté de démontrer la supériorité de l'approche Stakeholder par rapport à l'approche Shareholder. Selon Donaldson et Peston (1995), la supériorité du modèle Stakeholder tient à trois critères :

1. En termes de réalisme descriptif : l'approche Stakeholder est supérieure à l'approche Shareholder, car elle décrit mieux le fonctionnement réel des entreprises ;
2. En termes d'éthique : l'approche Stakeholder est supérieure, car elle tient compte des intérêts légitimes de toutes les parties prenantes et non des seuls actionnaires, et donc de passer à une solution « gagnant- gagnant »;
3. En termes instrumental : l'approche Stakeholder permet aux entreprises d'améliorer leurs performances économiques.

#### **IV.2. L'approche institutionnelle :**

L'approche institutionnelle est fondée sur la structure du capital. Elle comprend deux modèles pour la firme actionnariale : le modèle Outsider et le modèle Insider.

##### **IV.2.1 Le système Outsider :**

Appelé aussi Market Based, le système outsider est caractérisé par<sup>3</sup> :

---

<sup>1</sup> Mercier (2006), « Aux origines de la Stakeholder theory : 1916-1950 », Cahier de recherche du FARGO n°, 1061004, Université de Bourgogne, p06-07.

<sup>2</sup> Par exemple : le comité d'entreprise, les auditeurs internes, le contrôle direct des actionnaires ou la surveillance mutuelle des dirigeants.

<sup>3</sup> Ardjoune (2010), op.cit, p18.

- ✓ Une dispersion du capital (exigée par la loi) et de droits de vote entre les divers actionnaires, situation qui renforce le pouvoir managérial ;
- ✓ La codification des critères de transparence de l'information financière ;
- ✓ Une forte protection juridique des actionnaires contre les risques de conflits d'intérêts, notamment des dirigeants.

Dans une telle configuration, le conflit réside entre les actionnaires et les managers, justifiant précisément la forte protection juridique des actionnaires et les exigences de transparence de l'information<sup>1</sup>.

#### **IV.2.2 Le système Insider :**

Le système insider ou « Block-holder » est associé à l'Allemagne, le Japon et la France. En opposition avec le précédent modèle, le système Insider est caractérisé par :

- ✓ Une forte concentration de la propriété et des droits de vote ;
- ✓ Renforcement du pouvoir des actionnaires ;
- ✓ Faible protection des actionnaires minoritaires ;
- ✓ Risques de conflits entre actionnaires majoritaires et minoritaires.

Souvent, un niveau plus élevé de contrôle par les actionnaires majoritaires correspond à un versement d'avantages plus que proportionnels à leur contribution au capital (Rubinstein, 2002).

#### **V. Concepts-clés de la gouvernance d'entreprise :**

Dans cette partie, nous mettons l'accent sur quelques concepts qui sont indissociables de la notion de gouvernance : les droits de propriété, les actionnaires, le conseil d'administration et les dirigeants.

##### **V.1. Le droit de propriété :**

Généralement, le droit de propriété est défini comme le droit de jouir et disposer librement des choses (propriété), pourvu qu'on n'en fasse pas un usage prohibé par les lois ou par les règlements. Cette propriété peut être mobilière ou immobilière, publique ou privée.

Un droit de propriété est défini comme « un droit assigné à un individu spécifié et aliénable par l'échange contre des droits similaires sur d'autres biens »<sup>2</sup>. Deux caractéristiques sont

---

<sup>1</sup>Rubinstein (2002), « Le débat sur le gouvernement d'entreprise en France : un état des lieux ». *Revue d'Economie Industrielle*, Numéro 98- p12.

<sup>2</sup> Barrère (2011), Pour une théorie critique des droits de propriété, article publié dans ACTUAL MARX n° 29, 2011, p11.

essentielles pour que la propriété soit efficace : l'exclusivité et la transférabilité, qui déterminent le droit de propriété :

- L'exclusivité du droit de propriété (le caractère individuel de la propriété), seul le propriétaire dispose des droits sur le bien ;
- La transférabilité du droit de propriété : les droits doivent être transférés de sorte que les ressources sur lesquelles ils portent puissent être alloués aux emplois les plus rentables.

Le débat sur la propriété a été profondément renouvelé par le développement d'une théorie des droits de propriété, issue des travaux menés des économistes : Coase, Alchian, Demsetz, Pejovich, etc.

La théorie de droit de propriété consiste à considérer que tout échange entre agents, est considéré comme un échange de droits de propriété sur des objets.

La théorie des droits de propriété est fondée sur l'hypothèse de la supériorité de la propriété privée sur toute forme de propriété (collective, publique, mutuelle). Cette idée est justifiée par l'existence des mesures disciplinaires provenant du marché qui obligent les dirigeants à rendre des comptes, ainsi que le contrôle exercé par l'actionnaire dans l'entreprise privée.

La gouvernance d'entreprise est un ensemble de relations de pouvoirs entre les acteurs de l'organisation influençant le mode de décision de cette entreprise. En effet, ces relations vont permettre de créer des espaces de confrontation entre deux groupes de pouvoir :

1. Le pouvoir de propriété : les actionnaires.
2. Le pouvoir managérial : les dirigeants.

Ainsi, Furubotn et Pejovich (1972) suggèrent que la divergence d'intérêts entre les actionnaires (qui attendent la maximisation de leur richesse) et les dirigeants (qui cherchent leurs propres intérêts), implique une atténuation des droits de propriété dans les firmes managériales. Dans ces firmes caractérisées par une structure de propriété dispersée, les dirigeants possèdent plus de pouvoir discrétionnaire, seraient ainsi moins performantes.

Cette représentation mène à envisager la gouvernance d'entreprise comme un système de régulation du jeu entre les actionnaires et le dirigeant, qui permet d'assurer une répartition claire des droits de propriété entre les différentes parties prenantes.

## **V.2. Les actionnaires :**

Les actionnaires occupent une place déterminante dans le système de gouvernance d'une entreprise.

Les actionnaires assument la responsabilité de surveillance du fonctionnement de l'entreprise, cela peut être considéré comme une obligation de tutelle afin de garantir leurs propres intérêts.

A cet effet, on peut distinguer deux types d'actionnaires :

1. **Les actionnaires internes** : ils sont actionnaires et participent ainsi dans le fonctionnement de l'entreprise. Cette catégorie est très reconnue dans les entreprises familiales.
2. **Les actionnaires externes** : ils sont considérés comme des apporteurs de capitaux seulement.

L'Assemblée Générale regroupe l'ensemble des propriétaires, actionnaires ou apporteurs de parts. Elle constitue le lien entre les actionnaires et l'entreprise. Elle « leur permet de :

- ✓ Choisir leurs représentants dans le conseil d'administration ;
- ✓ Approuver les comptes et affecter le bénéfice, ainsi que l'augmentation ou la réduction du capital social ;
- ✓ Voter sur les différents sujets et prendre des décisions ;
- ✓ Modifier le statut de l'entreprise et pouvoir céder et transférer leurs titres ;
- ✓ Obtenir les informations nécessaires à l'exercice de leurs droits et prérogatives »<sup>1</sup>.

En cas de mauvais résultat, les actionnaires sont amenés à céder leurs titres, faisant appel à une offre publique d'achat (OPA). Situation qui incite les dirigeants à aligner leurs intérêts avec ceux des actionnaires.

### **V.3. Le conseil d'administration :**

La dispersion de l'actionnariat de l'entreprise a fait apparaître des conflits, dus à des intérêts divergents entre les actionnaires et les dirigeants. La gouvernance d'entreprise est « associée au souci de sécuriser l'investissement des actionnaires, d'éviter que les objectifs personnels des dirigeants ne conduisent à une moins grande création de valeur actionnariale »<sup>2</sup>. Situation qui a fait apparaître le conseil d'administration : un pouvoir de surveillance et un mécanisme particulier contribuant à atteindre cet objectif.

Selon Berck (2008), le conseil d'administration est souvent composé majoritairement d'actionnaires importants de l'entreprise. Ils sont plus incités que d'autres à contrôler de près le fonctionnement de celle-ci, et disposent d'un avantage évident pour se faire élire. Les

---

<sup>1</sup> Economiesuisse Fédération des entreprises suisses, Code de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise, Zurich, 2002.p09.

<sup>2</sup> Charreaux (2000), Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance, *La Revue du Financier*, n°127, p03.

membres du conseil d'administration se voient reconnaître un pouvoir de contrôle et de décision, qu'ils doivent exercer dans l'intérêt des actionnaires.

Le conseil d'administration est composé de membres (hommes et femmes), qui doivent être compétents, responsables, indépendants et expérimentés. Le nombre des membres du conseil dépend de la taille de l'entreprise.

Les membres du conseil sont élus par les actionnaires, lors d'un vote en assemblée générale. Une fois élus, les membres élisent leur Président et nomment le Directeur général de l'entreprise. Lorsqu'une même personne cumule les deux fonctions, elle devient Président-Directeur-Général.

Les réunions du conseil sont convoquées par le Président du conseil au minimum une fois par mois. Elles ne se tiennent valablement que si la moitié des membres au moins sont présents. Les décisions sont prises à la majorité des votes exprimés. En cas de partage égalitaire des votes, la voix du Président de séance est prépondérante (compte double). Ces décisions sont transmises sous forme de procès-verbaux à toutes personnes habiles à en disposer : actionnaires, dirigeants, commissaires aux comptes, tribunal, services fiscaux ou d'autres.

Le conseil d'administration doit se réunir au moins quatre fois par an, en cas d'exception, il y aura des séances extraordinaires. Ses attributions peuvent être réparties en trois principales fonctions:

1. Il approuve les règlements généraux, les orientations stratégiques, le plan d'affaires et les budgets qui en découlent. La direction y donne suite et veille à leur mise en œuvre ;
2. Le conseil d'administration assure le bon fonctionnement de l'entreprise et veille sur les intérêts des actionnaires. Cette fonction lui permet de surveiller la direction, prévenir et corriger les déséquilibres;
3. Il approuve les états financiers, atteste la fiabilité de l'information financière et organise les principes de la comptabilité et du contrôle interne<sup>1</sup>.

Le rôle du conseil d'administration est de déterminer les grands axes stratégiques, de mettre en vigueur les moyens essentiels pour les atteindre et de s'assurer qu'ils vont de pair avec les objectifs de l'entreprise. L'élaboration de la stratégie se fait en collaboration avec la direction générale.

---

<sup>1</sup> En France, afin de faciliter les tâches des membres du conseil d'administration, trois principaux comités spécialisés sont créés : comité d'audit, comité de rémunération et comité de nomination, leur mission est de traiter les questions spécifiques. Ces organes seront étudiés ultérieurement.

Le contrôle exercé par le conseil d'administration sur les dirigeants peut être limité. Aussi, il diffère d'une entreprise à une autre. Afin de garantir l'efficacité du contrôle, il faut que les administrateurs indépendants soient nombreux.

Les administrateurs indépendants sont ceux qui n'ont pas d'intérêts communs ni réels, ni potentiels avec la direction. Un administrateur indépendant : « toute personne qui n'est pas soumise à aucune influence de la part des actionnaires, du conseil d'administration ou de la direction générale »<sup>1</sup>. On peut citer à titre d'exemple, les commissaires aux comptes, les auditeurs, etc. Ces administrateurs sont censés agir dans l'intérêt des actionnaires.

#### **V.4. Les Dirigeants :**

La gouvernance est centralisée autour d'une catégorie d'acteurs clés qui sont « les dirigeants ». Cette catégorie est parfois réduite à une personne, et le plus souvent représentée par un petit groupe (Perez, 2003).

Le Dirigeant est toute personne physique qui dirige, gère et représente une société. Il dispose de pouvoirs et de responsabilités déterminés par la réglementation ou par les procédures de nomination.

La définition des dirigeants recouvre l'ensemble des organes de gestion : président du conseil d'administration, gérants, directeurs généraux mais aussi les représentants légaux d'une entreprise. Les qualifications des dirigeants jouent un rôle important dans l'entreprise, du fait qu'ils sont responsables du pouvoir décisionnel, ce qui mène à évaluer leurs compétences.

Le dirigeant exerce des tâches de responsabilité, de prévision, de planification et de contrôle. Il a pour rôle d'assurer la rentabilité économique de l'entreprise à court terme, dans l'idée de constituer des fonds propres pour l'avenir et rémunérer le risque pris par l'actionnaire.

Les dirigeants sont responsables de la détermination de la politique de l'entreprise, de sorte que leurs décisions stratégiques influencent la création de valeur.

Définir les règles du jeu managérial sera le problème dont traite la gouvernance (Charreaux, 2011). Ainsi, la gouvernance met en jeu des mécanismes d'alignement du comportement des dirigeants à l'aide des leviers incitatifs et de mécanismes de contrôle. Berck (2008) suggère qu'un système de gouvernance se compose de deux volets :

- a- Des incitations, permettant d'aligner les intérêts des dirigeants et ceux des actionnaires. Espoirs de promotion, rémunérations incitatives en fonction des performances de l'entreprise, octroi d'actions ou de stock-options aux dirigeants.

---

<sup>1</sup>Berck. J & De Mazro. P (2008), op.cit, p933.

- b- Des sanctions : licenciement du dirigeant en cas de mauvais résultats ou suite à une offre d'achat hostile.

Ces deux volets peuvent être constitués des plusieurs mécanismes indépendants, susceptibles d'interagir de façon complexe. Par ailleurs, lorsqu'une partie importante du capital est détenue par le dirigeant, ses intérêts seront alignés avec ceux des actionnaires. Dans ce cas, le dirigeant est incité à agir dans leurs intérêts, mais il va exiger une rémunération plus élevée pour compenser le risque supplémentaire qu'il supporte. Il serait difficile de le licencier car il détient de nombreux droits de votes en Assemblée Générale.

## **VI. La bonne gouvernance :**

Depuis les années 90, la bonne gouvernance a occupé un intérêt particulier pour les grandes institutions internationales à l'instar de la banque mondiale, le fond monétaire international, l'OCDE et bien d'autres.

La Banque Mondiale a utilisé pour la première fois cette notion dans une étude intitulée « *l'Afrique subsaharienne : de la crise au développement durable, une perspective à long terme* » portant sur des Programmes d'Ajustement Structurel (PAS) appliqués aux économies de l'Afrique durant les années 1980.

Selon la Banque mondiale (1992), la bonne gouvernance est présentée comme étant la manière dont le pouvoir est exercé pour gérer les ressources nationales économiques et sociales consacrées au développement.

L'aspect essentiel de la bonne gouvernance « réside dans une action gouvernementale prévisible, transparente et éclairée, dotée d'une bureaucratie imbue d'éthique professionnelle et d'un exécutif comptable de ses actions »<sup>1</sup>. Elle établit notamment le lien entre la qualité du système de gouvernance et sa capacité à promouvoir un développement économique et social durable.

La bonne gouvernance vise à :

- ✓ Une meilleure gestion grâce à une définition précise des rôles et responsabilités, ainsi qu'une organisation claire et efficace des processus de l'entreprise;
- ✓ Une amélioration de la qualité des relations avec les parties prenantes grâce à une communication plus transparente ;
- ✓ Le renforcement de la confiance à l'égard de l'entreprise grâce à une image de professionnalisme ;

---

<sup>1</sup> Fonds International de Développement Agricole (1999), « La bonne gouvernance : une mise au point », Conseil d'Administration- 67<sup>ème</sup> Session, Rome.

- ✓ La convergence des intérêts des parties prenantes.

### **VI.1. Les codes de bonne gouvernance :**

Pour une bonne gouvernance, les mécanismes de fonctionnement de l'entreprise doivent assurer un équilibre entre les intérêts des actionnaires et ceux des dirigeants. Cette vue traditionnelle basée sur l'intérêt des actionnaires a été développée au cours des dernières années, notamment dans les pays industrialisés. Des rapports, lois et guides de « bonnes pratiques » sur la gouvernance ont été publiés par des organismes internationaux, des associations, des bourses de valeurs, des investisseurs institutionnels. 193 codes ont été publiés dans la période entre 1992 et 2006 : 180 codes nationaux et 13 codes internationaux. En 2008, l'European Corporate Governance Institute a recensé 229 codes, parmi les plus célèbres on peut citer à titre d'exemple en France, les rapports de Vienot I et II (1995, 1999) et Bouton (2002) ainsi que la loi NRE.

#### **VI.1.1. Le rapport Vienot I :**

Introduit en Juillet 1995, suite à la demande de l'Association Française des Entreprises Privées (A.F.E.P) et du Mouvement des Entreprises de France (M.E.D.E.F). La publication d'un tel code « était due à la vague de privatisation et de l'ouverture des marchés boursiers aux investisseurs, qui ne tenaient pas compte du fonctionnement et de la gestion des entreprises cotées »<sup>1</sup>. Ce rapport comprend des propositions sous forme de codes de bonne conduite, qui n'avaient aucun caractère obligatoire.

Le rapport Vienot I contient trois parties principales :

- 1- Mission et Attribution du conseil d'administration : droits et obligations du conseil d'administration
- 2- Composition du conseil d'administration : l'introduction d'administrateurs indépendants (au moins deux).
- 3- Fonctionnement du conseil : la transmission de l'information aux actionnaires, la création d'un comité pour nomination des administrateurs, un comité de rémunération et un comité d'audit.

Quatre ans plus tard, ce rapport a connu des modifications.

#### **VI.1.2. Le rapport Vienot II :**

Ce rapport est complémentaire de celui de 1995. Les principales questions traitées se résument en trois parties <sup>2</sup>:

---

<sup>1</sup> Louizi (2011), Les déterminants d'une « Bonne Gouvernance » et la performance des entreprises Françaises : Études empiriques. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, p 50.

<sup>2</sup> Vienot (1999), Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise, juillet 1999, p03.

1. La séparation des fonctions de président du conseil et du directeur général ;
2. La publication des rémunérations des dirigeants ;
3. Les différents sujets concernant les administrateurs, le conseil d'administration ;  
l'assemblée générale, l'information financière ainsi que la publication des comptes, résultats et des rapports annuels.

#### **VI.1.3. Le rapport Bouton (2002) :**

Ce rapport est une amélioration du précédent rapport (Vienot II). Il a pour but d'améliorer la gouvernance des entreprises cotées, suite aux scandales financiers des grandes entreprises : Enron et France Télécom. Il est basé sur l'éthique, la transparence et le système monétaire & financier, tout en traitant les points suivants<sup>1</sup> :

- L'amélioration des pratiques de gouvernement d'entreprises, notamment celles qui concernent le rôle du conseil d'administration ;
- L'indépendance des commissaires aux comptes ;
- Garantir la transparence de l'information financière et la mise en place des normes et pratiques comptables (tels que le système comptable financier IAS/IFRS).

#### **VI.1.4. La loi NRE : loi sur les Nouvelles Régulations Economiques**

Loi imposée par l'Etat Français le 15 mai 2001. Elle a pour objectif de réduire les impacts négatifs des dysfonctionnements internes et de la mondialisation. Cette loi est entrée en vigueur par un décret du 20 février 2002. L'article n°116 de la loi NRE prévoit que les rapports annuels des entreprises françaises doivent prendre en compte les conséquences environnementales et sociales de leurs activités. Cette démarche est considérée comme l'une des premières initiatives imposées par l'Etat ; les précédents codes étant des propositions par les entreprises elles-mêmes. Elle a pour objectif de sensibiliser les entreprises à la responsabilité sociale et de prendre en considération l'environnement et ne pas se limiter juste à la création de la valeur comme indicateur.

#### **VI.2. Le système de notation de la gouvernance :**

Aujourd'hui, la notation en matière de gouvernance d'entreprise est devenue indispensable, dans ce cadre, multiple agences ont été instaurées citons : Governance Metrics International, Institutional Shareholder Services-ISS, Corporate Governance Quotient, Standard & Poor's-S&P, The Corporate Library, le Deutsche Bank et Moody's,

---

<sup>1</sup> Bouton (2002), Pour un meilleur Gouvernement des entreprises cotées, rapport de Septembre 2002, p05.

Ces agences offrent de meilleures orientations sur la qualité de la gouvernance des entreprises. « Les agences de notation agissent comme un mécanisme de contrôle externe qui influence les actionnaires, les incitant à sanctionner les mauvaises pratiques révélées par la notation »<sup>1</sup>.

De plus, elles permettent de sortir les conflits d'intérêts entre les différentes parties prenantes, toute en respectant trois principes clés :

1. Indépendance : la réputation d'indépendance vis-à-vis des autres est indispensable pour la notation de l'agence.
2. Transparence : pour la crédibilité d'un système de notation.
3. Professionnalisme : il s'agit des compétences des personnes chargées de l'évaluation du système de gouvernance.

La notation de gouvernance permet de dégager trois groupes : les entreprises qui respectent les standards, les entreprises qui s'y conforment pas et celles qui vont plus loin que ce qu'exigent les standards.

Il existe un grand nombre d'indicateurs pour la notation de la gouvernance, ceux-ci diffèrent d'une agence à une autre. Les principaux critères sont présentés comme suit :

- ✓ La structure de propriété : il s'agit d'étudier la structure du capital et de l'actionnariat et son influence sur la gestion de l'entreprise.
- ✓ Le conseil d'administration : en s'intéressant principalement à la composition du conseil, son fonctionnement, ses compétences, son indépendance et les comités spécialisés (d'audit, de nomination et de rémunération).
- ✓ Les parties prenantes : il s'agit d'étudier les mécanismes d'interactions entre les différentes parties prenantes de l'entreprise.
- ✓ La politique de rémunération : l'évaluation de la rémunération des cadres dirigeants et des membres du conseil d'administration ainsi que l'impact de cette politique sur la situation financière de l'entreprise.
- ✓ Les droits des actionnaires : y compris droits de votes, traitement équitable et accès à l'information.
- ✓ L'information sur le gouvernement d'entreprise : s'assurer de l'application des pratiques de gouvernance : divulguer les informations légales en qualité et en temps requis, garantir la transparence, la traçabilité et la fiabilité.

---

<sup>1</sup> Bessire, Chatelin et Onnée (2010), « Qu'est ce qu'une bonne gouvernance ? », Université d'Orléans – Laboratoire Orléanais de Gestion, p07.

✓ L'audit : le processus d'audit interne et externe.

Les notes vont de A à D. « A » étant la meilleure note. Par la suite, un rapport de notation est transmis à l'entreprise, incluant un résumé du profil de l'entreprise en termes de gouvernement d'entreprise. Dans ce sens, avoir un bon score devient un objectif pour les entreprises. « En affichant des scores élevés à la moyenne de leur secteur, les entreprises vont pouvoir se distinguer et attirer plus d'investisseurs »<sup>1</sup>. Une bonne gouvernance est alors synonyme d'une performance accrue ou un risque amoindri.

Cependant, la notation en matière de gouvernance reste une activité complexe<sup>2</sup>. Cette notation ne reflète pas toujours la situation réelle de l'entreprise. Les notes ne sont pas fiables tant que ces agences perçoivent des rémunérations par les entreprises notées<sup>3</sup>.

### **Conclusion de la Section 1 :**

La question autour du concept de gouvernance d'entreprise a été mise en évidence à cause de l'accroissement de la dissociation entre les détenteurs de capitaux et ceux qui exercent le pouvoir dans l'entreprise. Cela a commencé dès l'introduction des entreprises en bourse et l'appel à de nouveaux capitaux dont les détenteurs n'ont aucun rapport direct dans la gestion de l'entreprise.

La propriété des entreprises est devenue de plus en plus dispersée, les dirigeants semblent abuser de leur pouvoir et les actionnaires ont fréquemment recours aux tribunaux pour régler leurs différends.

Il est difficile de faire disparaître les conflits d'intérêts entre actionnaires et dirigeants, mais on peut limiter leurs pouvoirs et aligner leurs objectifs avec ceux des propriétaires, d'où l'objet de la gouvernance de l'entreprise, grâce à des mécanismes de contrôle, de surveillance et d'incitation.

Les stakeholders ou parties prenantes défini par Freeman (1984) comme toute partie qui peut affecter ou être affecté par l'activité de l'entreprise, ces acteurs jouent un rôle déterminant et peuvent avoir un effet significatif sur la performance de l'entreprise. Donc la prise en compte de l'intérêt de ces porteurs de droit est indispensable.

La Section suivante traite de la performance d'entreprise, gage de sa pérennité.

---

<sup>1</sup> Bessire, Chatelin et Onnée (2010), op.cit, p08.

<sup>2</sup> Certaines agences de notation participent à l'élaboration d'indices boursiers. C'est le cas de l'agence ISS en collaboration avec Financial Times, qui a créé des indices boursiers rassemblant les entreprises ayant de meilleurs scores sur leur gouvernance.

<sup>3</sup> C'est le cas d'ENRON en 2001, qui a été notée « la meilleure » par les agences Moody's et Standard & Poor's en catégorie investissement, alors quatre jours après la société déclare une faillite.

## **Section 2 : La performance de l'entreprise**

### **Introduction :**

La performance de l'organisation demeure un enjeu central pour la recherche en gestion. Dans un sens large, on considère comme performant tout ce qui contribue à atteindre une valeur jugée satisfaisante par rapport au niveau requis. Elle se traduit par une approche purement économique voire financière reflétant les attentes des actionnaires : croissance du chiffre d'affaire, dividendes élevés, parts de marchés élargis.

Au cours des dernières années, le champ de la performance a été progressivement élargi afin de prendre en considération la responsabilité de l'entreprise envers l'ensemble des parties prenantes : salariés, prestataires de services, fournisseurs, clients, prêteurs, associations, syndicats, etc. Ces acteurs jouent un rôle déterminant et peuvent avoir un effet significatif sur la performance de l'entreprise.

Il convient dès lors que, l'idée d'une performance financière basée sur la maximisation de la richesse actionnariale est fortement dépassée. On est passé à l'appréciation d'autres dimensions telles que la représentation sociale, les préoccupations environnementales, l'image concurrentielle, le fonctionnement organisationnel, etc.

Cette Section aborde la question de la performance au sein de l'entreprise. Nous allons tout d'abord, tenter de comprendre cette notion en présentant les différentes définitions associées au terme et ses utilisations, ensuite on va démontrer quelques indicateurs de performance en exposant les multiples types de cette dernière et enfin nous allons mettre l'accent sur le tableau de bord en tant que moyen de mesure de la performance.

### **I. Le concept de performance :**

La performance d'entreprise est une notion centrale en sciences de gestion. Depuis les années 80, de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir (Bouquin, 1986 ; Bescos et al., 1993 ; Bourguignon, 1995 ; Lebas, 1995 ; Bessire, 1999, etc.). Plus récemment, cette notion est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable (Capron et Quairel, 2005).

#### **I.1. Définition de la performance :**

Le concept « *performance* » est d'origine latine. Il a été introduit à l'anglais au 15<sup>ème</sup> siècle (Ben Rejeb, 2003). Dans la langue française, l'origine du mot performance remonte au milieu

du 19<sup>ème</sup> siècle. Son sens évolua au cours du 20<sup>ème</sup> siècle. La performance, dans sa définition française, est le résultat d'une action, voire le succès ou l'exploit. Contrairement à son sens français, la performance en Anglais « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès »<sup>1</sup>. La performance désigne dans ce contexte, l'accomplissement, la réalisation et résultats réels (Ben Rejeb, 2003).

Dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë, rarement définie explicitement. Elle n'est utilisée en contrôle de gestion que par transposition de son sens en anglais. Elle désigne alors l'action, son résultat et son succès. La définition de Bourguignon (2000), regroupe les trois sens recensés ci-dessus et lui reconnaît explicitement son caractère polysémique. Elle est définie comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelle que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat.

Miles (1986) définit la performance comme « la capacité de l'organisation à réaliser une satisfaction minimale des attentes de sa clientèle stratégique »<sup>2</sup>.

Pour Machesnay (1991), la performance de l'entreprise peut se définir comme « le degré de réalisation du but recherché »<sup>3</sup>. L'analyse du but fait apparaître trois mesures de la performance :

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

Pour Lebas (1995 in Bouquin, 2004), la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Alors on évalue les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités ou à des résultats étalons.

Les entreprises doivent satisfaire l'amélioration permanente de la performance. Pour Clivillé (2004), il ne suffit plus pour une entreprise d'être performante, mais il s'agit d'être de plus en

---

<sup>1</sup> Bourguignon (1995), «Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, n° 269, juillet-août, p62.

<sup>2</sup>Levin et Minton (1986), "Determining organizational performance: another look, and an agenda for research " *Management Science*, Vol 32, N°05, p21.

<sup>3</sup> Machesnay (1991), *Economie d'entreprise*, Editions Eyrolles, p38.

plus performante. « Cela fait apparaître la réactivité comme une nécessité, et qui se traduit par un besoin de traçabilité de la performance »<sup>1</sup>.

Pour bien gérer la performance, il faut bien connaître, et comprendre l'ensemble des activités de l'entreprise. L'information est cruciale. Elle va servir à :

- ✓ Prendre des décisions ;
- ✓ Améliorer la coordination ;
- ✓ Faire connaître la stratégie ;
- ✓ Savoir davantage à propos d'une technologie nouvellement implanté ou un produit récemment lancé ;
- ✓ Surveiller les divisions et les employés ;
- ✓ Améliorer la performance elle-même.

Dans ce sens, il faut que la stratégie de l'entreprise soit claire, par la suite on fixe des objectifs bien précis qui doivent être partagés et de les faire comprendre à chaque décideur : chacun doit savoir où l'on va, ce que l'on fait et où on veut arriver.

## **I.2. Qu'est ce qu'un objectif ?**

Un objectif est une orientation d'action chiffrée en relation avec la stratégie de l'entreprise. Il est important qu'un objectif soit « chiffré pour pouvoir ensuite apprécier la performance des actions des entreprises pour le réaliser ».<sup>2</sup>

Un objectif doit comporter certains critères résumés en SMART :

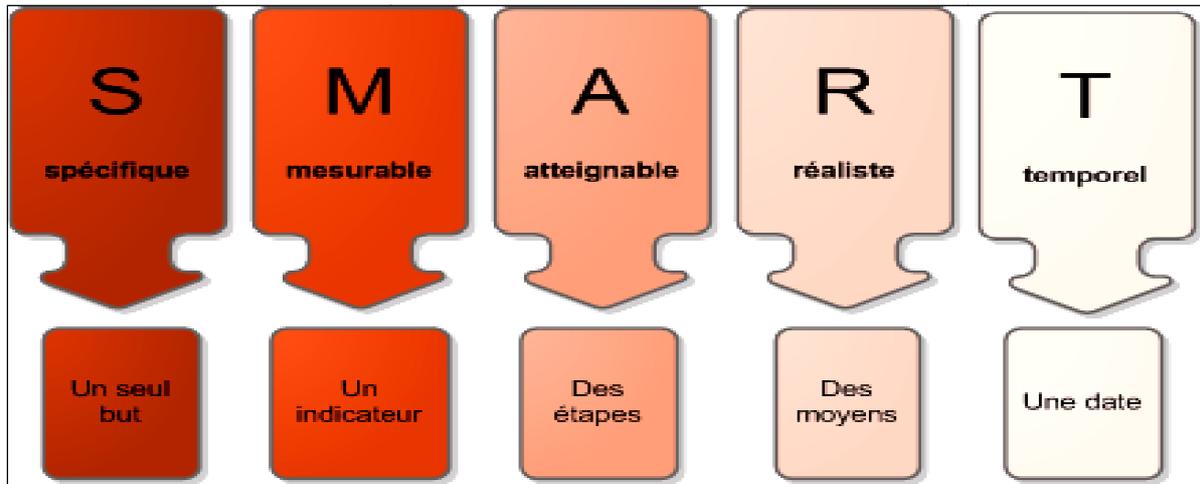
- ✓ S comme Spécifique : très précis en terme de périmètre.
- ✓ M comme Mesurable : avoir obligatoirement une mesure quantitative.
- ✓ A comme Atteignable / accessible : suffisamment opérationnel pour être compris par tous.
- ✓ R comme Raisonnable: quelle est la finalité poursuivie par la réalisation de l'objectif.
- ✓ T comme Temporel : défini dans le temps en termes d'échéance.

---

<sup>1</sup> Clivillé (2004), Approche systémique et méthode multicritère pour la définition d'un système d'indicateurs de performance, thèse de Doctorat, Université de Savoie, p13.

<sup>2</sup> Moutot et Bernardin (2010), Mesurer la performance de la fonction achats, Edition Eyrolles, p 32.

**Figure n° 02 : Un objectif SMART**



**Source :** adapté de Moutot et Bernardin (2010), *Mesurer la performance de la fonction achats*, Edition Eyrolles, p 32.

Un objectif intelligent « SMART » est bien déterminé, quantifiable (en qualité / quantité), compréhensible, acceptable, rattaché à un projet réaliste et fixé dans le temps.

### **I.3. La distinction entre efficacité, efficience et effectivité :**

La définition de la notion de performance se confond en général avec le concept d'efficacité, d'efficience et d'effectivité. Dans ce sens, nous allons présenter la différence entre ces trois concepts.

#### **I.3.1. L'efficacité :**

L'efficacité désigne la capacité à réaliser l'action attendue, à obtenir le résultat recherché (Plauchu, 2005). C'est la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs ; elle est le rapport entre l'objectif fixé et le résultat obtenu.

Selon Drucker (1999), par efficacité, on fait de bonnes choses ; par efficience, on fait bien les choses.

D'une manière générale, on qualifie d'efficace une action qui produit les effets voulus ou attendus. Une action (ou plus globalement, une organisation) est efficace lorsqu'elle atteint les buts ou objectifs qui lui sont assignés. L'efficacité en gestion suppose donc une intention stratégique qui donne du sens à l'action et permet de diriger l'organisation. Il s'agit de savoir ce que l'on veut et ce que l'on ne veut pas. Autrement dit, d'avoir une idée des enjeux (ce qu'on peut gagner ou perdre) en fonction des opportunités ou des contraintes perçues dans le contexte. Avec l'efficacité, la performance résulte d'une comparaison avec la finalité

stratégique de l'entreprise. Gérer efficacement une organisation, c'est la diriger de manière pertinente et cohérente.

### **I.3.2. L'efficience :**

L'efficience est la capacité à réaliser l'action attendue avec peu de moyens. Une action efficiente est une action peu coûteuse. « On peut être efficace sans être efficient, et on peut même augmenter l'efficience sans augmenter l'efficacité »<sup>1</sup>.

L'efficience exprime le rapport entre les moyens utilisés et le résultat réalisé. Elle désigne l'utilisation contrôlée des ressources requises pour réaliser une action. Dans les organisations, envisager la performance en termes d'efficience revient à mesurer la productivité du travail ou des machines, à chercher la réduction systématique des coûts, à augmenter le volume d'activité sans changer les structures, effectifs ou équipements, etc. Avec l'efficience, l'accent est clairement mis sur une volonté d'optimisation des moyens. La gestion efficiente s'appuie donc souvent sur des démarches formelles de rationalisation technico-économique, mais aussi sur des techniques d'animation et de motivation du personnel.

On peut dire qu'une action est efficiente quand elle produit un résultat ; une action est efficace quand elle produit le résultat attendu.

### **I.3.3. L'effectivité :**

La notion d'effectivité est utilisée pour mesurer l'impact d'une action sur les activités de l'entreprise. Elle tendra alors à constituer un champ d'évaluation du degré de réalisation.

Dans ce sens, il s'agit de mesurer l'existence ou l'absence d'un écart entre l'application et l'objectif.

L'effectivité sert à vérifier si les résultats obtenus sont réellement ceux qui ont été fixés. On se réfère alors à un but idéal.

L'effectivité, qui permet d'évaluer l'action par rapport à ses buts, tend alors à se confondre avec l'efficacité, qui mesure la capacité à réaliser l'action attendue. En effet, l'effectivité « désigne sa capacité à créer les conditions de sa propre réalisation, et non sur sa seule efficacité, c'est-à-dire le degré d'obtention d'un objectif fixé a priori »<sup>2</sup>.

L'effectivité d'une manière générale, désigne une action qui produit l'effet, un caractère de ce qui est effectif, vérifiable voire mesurable. Par effectivité, on exprime le rapport de finalité :

---

<sup>1</sup> Plauchu (2006), *Mesure et amélioration des performances industrielles*. Office des Publications Universitaires, Tome II, p06.

<sup>2</sup> Mossé (1998), *La rationalisation des pratiques médicales entre efficacité et effectivité*, *Revue Sciences sociales et santé*, Vol 16, n°04, 1998, p37.

ce qui est effectivement fait et ce que l'on voulait faire. Elle fait référence à une action envisagée comme aboutissant.

## **II. Les dimensions de performance :**

La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière, qui tend vers la mobilisation de toutes les ressources de l'entreprise afin de réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires, un chiffre d'affaire en croissance et des parts de marché de plus en plus grandes.

La pérennité des entreprises ne dépend pas seulement de l'aspect financier. La responsabilité de l'entreprise ne se réduit pas aux seuls intérêts des actionnaires. D'autres acteurs (ou stakeholders) ont fait leur apparition. La prise en compte des intérêts de ces parties prenantes aide à améliorer la performance de l'entreprise sur différents niveaux.

Différentes approches ou dimensions de la performance existent.

### **II.1. La performance commerciale :**

Est performant, « celui qui sait vendre plus que ses concurrents ou se développe plus rapidement qu'eux. La notion de compétitivité désigne la capacité d'une entité économique, à déployer une activité et à générer un revenu, l'activité étant soumise à concurrence »<sup>1</sup>. Cette vision est centrée sur la relation au marché dans l'activité opérationnelle exercée. Un chiffre d'affaire en croissance, des parts de marché en progression sont des indicateurs communs de cette conception d'inspiration commerciale. Il s'agit des composantes :

1. Compétitivité – Prix
2. Compétitivité – Hors prix

#### **II.1.1 La compétitivité –Prix :**

La compétitivité prix s'apprécie par la capacité d'une entreprise ou d'une filière à produire à moindre coûts le même produit que ses concurrents. L'entité économique est en mesure de répondre à la concurrence en ajustant ses prix. Lorsque l'entité est une entreprise particulière et que le prix désigne le prix de vente du produit, « la capacité de réponse à la concurrence de l'entreprise est étroitement associée à la structure des coûts relative à laquelle elle-même et ses concurrents sont confrontés »<sup>2</sup>. La compétitivité-prix c'est la capacité d'un produit à

---

<sup>1</sup> Malherbe (2006), Initiation aux sciences de gestion : Histoire, Actualité, Métiers et Formations, Librairie Vuibert, p155.

<sup>2</sup> Dejardin (2006), Compétitivité structurelle, Reflets et perspectives de la vie économique, p06.

attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix ; cela permet de déterminer la part de marché de cette entreprise par rapport à ses concurrents.

### **II.1.2 La compétitivité- Hors prix :**

La compétitivité hors prix indique la capacité d'une entité à attirer des clients au détriment des produits de ses concurrents du fait des éléments indépendants du prix tels que : la qualité des produits, l'innovation et le service. « La différenciation s'effectue par la qualité des biens et services produits, individuellement ou en assortiment, et par l'image et la réputation que le marché concourt à leur contribuer ou qui sont forgés par le marketing »<sup>1</sup>.

La performance commerciale ne se joue pas seulement dans le court terme. Elle consiste aussi pour une entreprise à maintenir et développer les éléments favorables de sa position face à ses clients ainsi que ses principaux concurrents d'où la notion d'avantage concurrentiel.

### **II.1.3 L'avantage concurrentiel :**

Selon Porter (1980), l'avantage concurrentiel consiste, pour une entreprise, à faire mieux que ses rivaux, ce qui signifie à la fois mieux satisfaire ses clients et mieux exploiter ses capacités organisationnelles. Dans ce sens, il fait distinguer trois types de stratégies, permettant à l'entreprise de développer son avantage concurrentiel, à savoir :

- ✓ La domination par les coûts : elle consiste à produire et vendre à un coût moindre que celui de ses rivaux. Il s'agit d'une stratégie de volume, particulièrement adaptée à des activités répétitives ;
- ✓ La stratégie de différenciation : valorise tout élément de l'offre (sauf le prix). Une entreprise peut ainsi se démarquer de ses concurrents par la qualité de ses produits, la notoriété de sa marque, une forme originale de distribution et bien évidemment une combinaison de ces facteurs.
- ✓ La stratégie de concentration : vise un segment bien défini de clientèle. L'entreprise se spécifie en distribuant un produit unique parfaitement maîtrisé<sup>2</sup> ; comme, elle peut aussi diversifier son offre pour répondre aux demandes du segment visé, en veillant alors à maintenir un même niveau de tarification, souvent attractif.

---

<sup>1</sup> Seddi (2012), Compétitivité économique : quel potentiel pour l'Algérie?, Thèse de Doctorat en Economie Internationale, Université d'Oran, p79.

<sup>2</sup> Cas de petite entreprise disposant d'une expertise rare.

#### **II.1.4. Le Benchmarking :**

En 1990, est apparu la notion de Benchmarking (jalonner, établir des points de repère). Il s'agit d'une démarche mise en œuvre dans les années 1980, par l'entreprise américaine Rank Xerox afin de reconquérir ses marchés. Le Benchmarking repose sur l'idée de la comparaison des performances de l'entreprise avec ses rivaux. A cet effet, une série d'indicateurs de compétitivité est mise en place, et qui concernent le positionnement concurrentiel et l'activité commerciale : parts de marchés, niveau tarifaire, activité promotionnelle, qualité de service, etc. Les mesures peuvent aussi affecter l'activité interne des entreprises : processus et méthodes de travail, logistique et système d'information. L'idée directrice du Benchmarking est l'amélioration continue de la compétitivité. Il s'agit d'un processus visant à aligner chaque indicateur de performance sur le score le plus élevé dans la concurrence. Dans le cas où l'on obtient le meilleur résultat de la comparaison, la démarche consiste à consolider son avantage de compétitivité.

#### **II.2. La performance économique :**

La performance économique renvoie aux représentations comptables et fiscales de l'entreprise, sur chaque période d'activité. Il s'agit principalement des comptes intermédiaires de gestion, qui permettent d'identifier l'origine et la destination de la valeur économique créée.

**Tableau n° 01: Les soldes intermédiaires de gestion**

<b>LES SOLDES INTERMEDIAIRES DE GESTION * SIG*</b>			
<b>Sources</b>	<b>Processus de calcul</b>	<b>Destination</b>	<b>Commentaires</b>
Clients	+ventes de marchandises -Achats de marchandises -Variation du stock de marchandises	Fournisseurs	Indicateurs de rentabilités commerciale selon le positionnement, la gestion des ventes et des achats
	<b>= Marge commerciale (1)</b>		
	+ Production vendue + Production stockée (finie ou en cours)		Image de l'activité industrielle, très liée à la nature d'activité exercée
	<b>= Production de l'exercice (2)</b>		
(1) (2)	+ Marge commerciale + Production de l'exercice -Consommations intermédiaires	Fournisseurs	
	<b>= Valeur ajoutée</b>		Richesse créée
Etat, collect.	-Salaires -Charges sociales	Salariés Organismes	Toutes charges fiscales sauf impôts sur le bénéfice

	+Subventions d'exploitation -Impôts et taxes	sociaux Etat, collectivités	et les impôts exceptionnels
	<b>= Excédent Brut d'exploitation</b>		Indicateur de la rentabilité d'exploitation commerciale et productive
	-Dotations aux amortissements +Reprises sur amortissements -Dotations aux provisions +reprises sur provisions +autres produits -autres charges		
	<b>=Résultat économique (3)</b>		Indicateur du profit avant impôt sur le bénéfice
Banques Emprunteurs	-Charges financières +produits financiers - Dotations aux provisions pour dépréciation ou risques	Banques, prêteurs	Intérêts versés Intérêts reçus
	<b>= Résultat financier (4)</b>		Résultat des opérations de placement et de financement
(3) (4)	+Résultat économique +Résultat financier		
	<b>=Résultat courant avant impôt (5)</b>		Indicateur de la capacité bénéficiaire de l'entreprise
	+Produits exceptionnels -Charges exceptionnels		
	<b>= Résultat exceptionnel (6)</b>		Indicateur de la capacité bénéficiaire de l'entreprise
(5) (6)	+Résultat courant avant impôt +Résultat exceptionnel -Impôts sur les bénéfics	Etat	
	<b>= Résultat net</b>		A répartir si >0
	- Réserves -Dividendes	Actionnaires	

**Source :** *Système Comptable Financier SCF (2009), BERTI Editions, Alger, p46.*

L'entreprise est envisagée principalement comme un instrument économique, en conformité avec une approche anglo-saxonne de gouvernement d'entreprise. Son seul objectif consiste à garantir une rentabilité pour les investisseurs ainsi qu'aux salariés qui y travaillent. Cette vision est encore plus nette dans l'évolution des systèmes comptables (par exemple : les normes IAS/IFRS). Ces normes exigent la traçabilité de l'information comptable, qui est désormais prioritairement orientée dans le sens d'une évaluation de la performance financière de l'entreprise par les investisseurs.

### **II.3. La performance financière :**

La performance financière est étroitement liée à la performance économique. Elle est mesurée à l'aide de plusieurs ratios.

### II.3.1. La Rentabilité des Actifs (Return On Assets ou ROA) :

ROA est la capacité des capitaux à créer un certain niveau de bénéfices. C'est un indicateur qui mesure la rentabilité d'une société par rapport au total des actifs. Il indique combien de profits génère cette entreprise avec l'argent investi par les actionnaires.

$$\text{ROA} = \text{Résultat net} / \text{Actifs}$$

Les actifs de la société sont constitués à la fois de la dette et de l'équité. Ces deux types de financement sont utilisés pour financer les opérations de la société. Le ROA donne aux investisseurs une idée sur l'efficacité de l'entreprise à convertir l'argent qu'il doit investir dans le bénéfice net. Plus le ROA est élevé, plus c'est mieux : cela signifie que l'entreprise gagne beaucoup d'argent avec moins d'investissement.

### II.3.2 La Rentabilité du Capital Investi (Return On Investment ou ROI)

$$\text{ROI} = \text{Résultat net} / \text{Capitaux investis}$$

ROI: est un « ratio financier qui mesure le gain ou la perte d'argent par rapport à la somme initialement investie dans un investissement, et non pas la taille de cet investissement »<sup>1</sup>. Le ROI sert à constater le rendement d'un investissement passé ou en cours, ou à estimer le rendement futur d'un investissement. Le taux de rendement indique les flux de trésorerie qu'un investisseur retire d'un investissement sur une période donnée, généralement une année.

### II.3.3 Le Rendement des Capitaux Propres (Return On Equity ou ROE) :

C'est le taux du rendement des capitaux propres, qui mesure en pourcentage le rapport entre le résultat net et les capitaux propres investis par les actionnaires.

$$\text{ROE} = \text{Résultat net} / \text{Fonds propres}$$

$$\text{Capitaux propres} : \text{€ capitaux} - \text{dettes}$$

Ce ratio permet de « mesurer la capacité d'une entreprise à générer des profits à partir de ses capitaux propres seulement, sans prendre en compte les autres moyens de financement »<sup>2</sup>. Cependant, les entreprises ayant une rentabilité de capitaux propres (RCP) élevée ne font pas forcément de bons investissements. Certaines ont une RCP élevée car ils requièrent que peu de capitaux propres.

---

<sup>1</sup> Botchkarev & Andru (2011), A Return on Investment as a Metric for Evaluating Information Systems: Taxonomy and Application, Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management Volume 6, p02.

<sup>2</sup> Profitability Indicator Ratios: Return On Equity", Richard Loth *Investopedia*.  
<http://www.investopedia.com/university/ratios/profitability-indicator/ratio4.asp> consulté le 05/05/2014

A noter que les grandes entreprises fonctionnant avec une gouvernance d'entreprise, cherchent à accomplir une rentabilité de capitaux propres élevée pour les actionnaires.

#### II.3.4. Le Multiple Capitalisation des bénéfices PER (Price Earning Ratio ou PER)

Le PER est un ratio boursier qui correspond au rapport entre le cours boursier d'une entreprise et son bénéfice net.

$$\text{PER} = \text{Cours de l'action} / \text{bénéfice net par action}$$

Le PER est destiné à évaluer la cherté d'une action :

- Per < 10 : il signifie une sous-évaluation du titre, voire de futurs déficits pour l'entreprise ;
- 10 < Per < 17 : on considère généralement que son prix est bon ;
- 17 < Per < 25 : il tend à souligner une surévaluation de l'action ou à annoncer des futurs bénéfices ;
- Per > 25 : de forts profits sont attendus au futur, où il est synonyme de bulle spéculative.

Le PER est l'indicateur le plus utilisé pour comparer la valeur boursière de l'entreprise par rapport à l'ensemble de son secteur d'activité, et aussi à la moyenne générale d'un marché boursier. Le PER mesure le degré de confiance des investisseurs, il est le reflet d'une anticipation de la croissance future des résultats d'une entreprise.

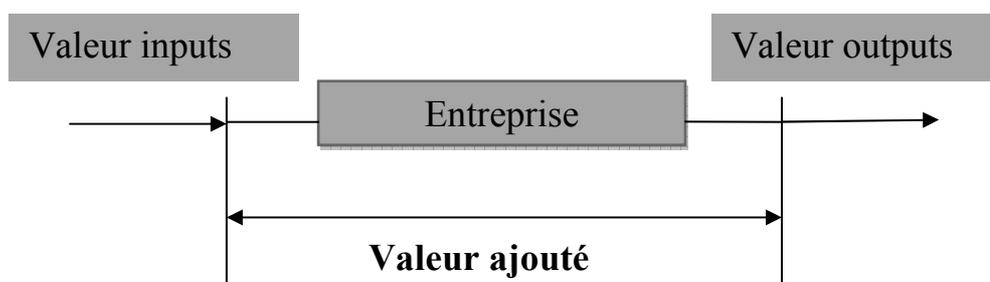
#### II.3.5 La valeur ajoutée:

La valeur ajoutée représente la richesse créée par l'entreprise au cours d'un exercice. Elle est égale à la différence entre les recettes (chiffre d'affaire) et les charges de l'exercice.

La valeur ajoutée est calculée de la manière suivante :

$$\text{Valeur ajoutée (VA)} = \text{valeur des biens et services produits} - \text{valeur des consommations intermédiaires}$$

**Figure n° 03 : La valeur ajoutée**



**Source :** Institut des experts comptables et des conseils fiscaux (2009), « Gestion financière », Conférence du 14 novembre 2009, « Entreprendre ensemble » Deloitte Accountancy, p17.

### II.3.6. Le fonds de roulement :

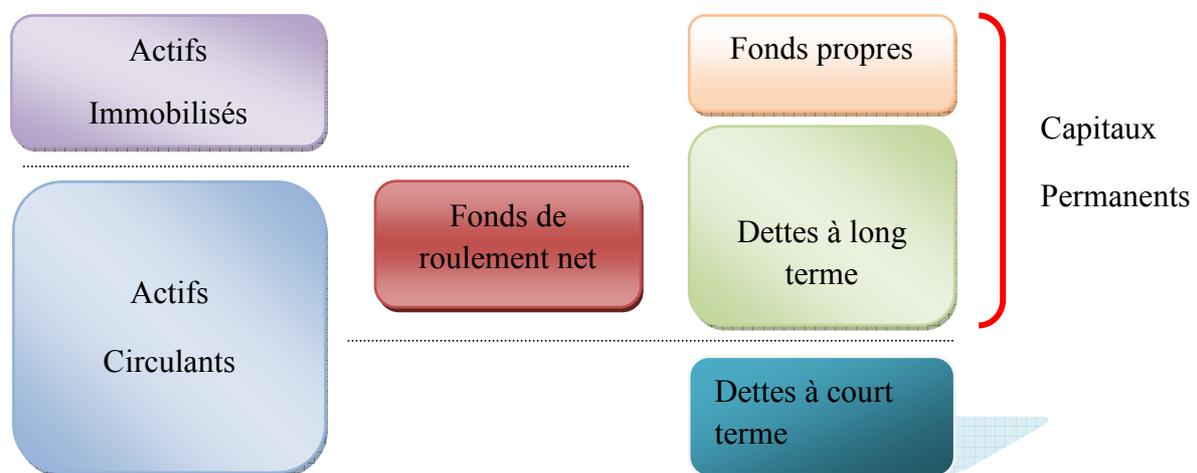
Le fonds de roulement représente la partie de l'actif circulant financé par les emplois stables. Il permet de mesurer l'équilibre financier de l'entité économique.

Le fonds de roulement est calculé selon deux méthodes :

- Par le haut du bilan :  $FR = CP - AI$   
CP = capitaux permanents  
AI : actifs immobilisés
- Par le bas du bilan :  $FR = \text{Actifs circulants} - \text{dettes à court terme}$

Le schéma suivant résume la méthode de calcul du FR :

**Figure n°04 : Calcul du fonds de roulement**



**Source :** Institut des experts comptables et des conseils fiscaux (2009), op.cit, p21.

D'après le schéma ci-dessous, on peut distinguer deux situations du fonds de roulement :

- 1- **Lorsque le FR > 0** : il traduit un excédent (bonne situation de l'entreprise). L'entreprise peut ainsi couvrir tous ces engagements à court terme.
- 2- **Et quand le FR < 0** : il permet de constater un déséquilibre de financement. Les immobilisations sont financées par les ressources de trésorerie. Il signale ainsi un risque d'insolvabilité.

### II.4. La performance sociale :

La performance économique est un facteur clé pour la création de valeur au sein de l'entreprise, mais cette performance n'est pas suffisante. Récemment, il est devenu nécessaire

l'intégration d'informations, autres que financières. Ceci suscite d'autres mesures telles que la performance sociale, organisationnelle et environnementale.

La performance sociale est aperçue comme une configuration d'entreprise ou des principes de responsabilités sociale, des processus de rétroaction sociale et des programmes et résultat observables en ce qui concerne les relations sociales de l'entreprise.

On la définit comme « les résultats d'une entreprise dans les domaines qui ne relèvent pas directement de l'activité économique »<sup>1</sup>. Cette performance vise à faire le rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre pour y parvenir.

Le bilan social est un document qui récapitule les principales données chiffrées permettant d'estimer la situation de l'entreprise dans le domaine social : respect des droits de travailleurs, santé, sécurité, travail des mineurs, non discrimination, liberté d'association, conditions de travail, grèves...etc. Il permet notamment d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et les années précédentes.

## **II.5. La performance organisationnelle :**

Une entreprise ne se résume pas à un nœud de contrats reliant différents acteurs pour des finalités économiques. Elle est également un espace de socialisation : lieu d'actions individuelle et collective dans lequel se jouent des relations et comportements humains.

La performance organisationnelle repose sur la coopération de ces principaux acteurs. Les ressources humaines constituent l'un des rares facteurs pérennes sur lesquels une organisation peut s'appuyer. Les contributions individuelles des salariés jouent un rôle déterminant dans la performance des organisations. Le partage des connaissances, savoir-faire et aptitudes professionnels des collaborateurs fait partie des moyens d'intégration de l'organisation. Dans un environnement, de plus en plus changeant, l'adaptabilité est une condition majeure de performance.

D'autres part, la compétence et l'implication des salariés dans le fonctionnement de l'entreprise sont des éléments difficiles à imiter par des concurrents. En effet, chaque organisation a développé dans son histoire un système plus ou moins poussé de valeurs, de croyances, de rites et de tabous. Ce système constitue un puissant vecteur d'adhésion, voire d'identification des salariés à l'entreprise qui les emploie. On rejoint donc ici la notion de culture organisationnelle comme facteur de performance.

---

<sup>1</sup> Zaid (2011), « Performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes », Contribution, Université Polytechnique de Valencia & Ciriec-Espana, Valencia 21-22 October 2011, p08.

Au final, la contribution des individus à la performance de l'organisation met en jeu deux éléments complémentaires : les compétences et la motivation. Dans ce sens, un salarié compétent mais peu motivé ne peut être performant, et l'inverse, si ce salarié se montre motivé mais ne dispose pas des capacités requises par son activité. Compétence et motivation n'ont qu'une valeur limitée, si le salarié est mal placé dans une structure organisationnelle, non seulement à ses aptitudes et aussi à son profil physique. Ceci est confirmé par le principe de F.W.Taylor: "the right man in the right place" selon lequel la performance peut être obtenue en intervenant à la fois sur l'organisation et la motivation des individus.

## **II.6. La performance environnementale :**

Cette performance fait référence au concept de développement durable, qui est apparu à partir des années 80 suite à la création d'une commission de l'ONU. Une commission appelée Commission sur l'Environnement et le Développement en 1987 et qui définit le développement durable comme un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.

La nécessité d'une croissance durable et inclusive des différentes parties prenantes, a fait passer l'entreprise d'un modèle actionnariale visant la maximisation de la valeur, à une perspective regroupant différents acteurs ou stakeholders : dirigeants, salariés, clients, fournisseurs, sous-traitants, consommateurs, associations locales et l'environnement au sens large. La prise en compte de l'apport et l'intérêt de tous ces stakeholders contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Ceci se traduit par une démarche volontaire des entreprises de la responsabilité sociétale. Il s'agit d'une intégration des préoccupations sur l'environnement, la société et le développement économique à leurs activités commerciales et à leurs relations avec les différentes parties prenantes.

Cette responsabilité signifie que les entreprises, de leur propre initiative, contribuent à améliorer la société et à protéger l'environnement, en liaison avec leurs parties prenantes.

## **III. La mesure de la performance :**

Aujourd'hui, la mise en place des moyens et méthodes pour évaluer et améliorer la performance des entreprises est indispensable. L'évaluation consiste en la réalisation de mesures qui permettent de dire si un fonctionnement est performant ou pas, et quelles sont les actions de correction et d'amélioration à mener.

### **III.1. Qu'est ce qu'un indicateur ?**

Un indicateur « est une valeur relative qui permet d'évaluer en quoi une activité participe à la réalisation d'un objectif. C'est un repère chiffré qui peut être rapporté à un objectif, une moyenne, un standard, et dont les valeurs dans le temps constituent une appréciation de l'évolution »<sup>1</sup>.

Selon la Commission Indicateurs de Performance de l'AFGI<sup>2</sup>, un indicateur est une donnée quantifiée, qui mesure l'efficacité et/ou l'efficience de tout ou partie d'un processus ou système (réel ou simulé) par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise.

On peut le définir aussi, comme « un ensemble d'opérations portant sur des données concrètes, tangibles ou intangibles, qui produit une information pertinente sur un critère »<sup>3</sup>

### **III.2. Les types d'indicateurs :**

Il existe cinq grandes catégories d'indicateurs :

- Les indicateurs de coûts : ils mesurent la valeur monétaire des ressources consommées.
- Les indicateurs de résultat : ils apprécient en termes qualitatifs et/ou quantitatifs ce qui est finalisé et produit.
- Les indicateurs d'activité : ils donnent des éléments relatifs à l'action réalisée pour l'obtention des résultats.
- Les indicateurs de performance : ils s'assurent de la réalisation de l'activité au moindre coût et de la réalisation de la stratégie.
- Les indicateurs stratégiques : ils nous renseignent directement sur la réalisation de la stratégie et de ses objectifs.

### **III.3. A quoi sert un indicateur ?**

Un indicateur sert à mesurer et contrôler l'avancement de la réalisation d'un objectif, cela permet de déterminer la réussite de l'action ou le contraire. Il aide à mesurer l'impact d'une activité de l'entreprise, tout en mesurant l'écart entre le réel (le résultat obtenu) et les objectifs, pour s'assurer que ses derniers sont en voie d'être atteints.

---

<sup>1</sup> Moutot et Bernardin (2010), op.cit, p 33.

<sup>2</sup> Association Française de Gestion Financière.

<sup>3</sup> Morin et al. (1996), « Les indicateurs de performance » publié par l'ordre des comptables généraux licenciés du Québec. Edition GUERIN Montréal (Canada), page 10.

Il permet également de formaliser et contractualiser les engagements et de mettre en œuvre des dispositifs de contrôle. Enfin, un indicateur permet le suivi d'utilisation des ressources et moyens.

Ainsi, il est indispensable « de positionner la valeur de l'indicateur par rapport à une valeur de référence ou une cible à atteindre. Le choix de la référence est déterminant pour le jugement qui sera porté, il fait partie intégrante de la construction de l'indicateur »<sup>1</sup>.

La notion de mesure est très importante. Elle peut être relative, mais reste indispensable à toute action car elle constitue une évaluation qui permet de voir les évolutions et d'établir les écarts par rapport à un objectif et/ou d'autres repères dans une logique de comparaison. « La mesure est une manière d'objectiver la réalité pour procéder ensuite à un diagnostic de celle-ci et engager des actions nécessitant des ressources »<sup>2</sup>.

#### **III.4. Les indicateurs de performance de l'entreprise :**

La mise en place d'indicateurs de performance est indispensable au sein d'une entreprise. Ces indicateurs peuvent être quantitatifs. Ils portent ainsi sur des éléments qui peuvent être chiffrés et qualitatifs en décrivant la qualité du résultat. Dans ce sens, il faut s'assurer que « les indicateurs ont fait l'objet d'une définition explicite et partagée, afin de limiter les erreurs de constructions et les interprétations divergentes »<sup>3</sup>.

Il convient de préciser que chaque entreprise choisit ses propres indicateurs de performance au-delà des objectifs fixés. Il se peut que certains indicateurs peuvent être efficaces pour l'entreprise X et ne pas convenir l'entreprise Y.

Selon ce qui précède, il existe plusieurs indicateurs de performance que l'on peut regrouper en trois catégories :

1. Les indicateurs financiers ;
2. Les indicateurs de marché ;
3. Les indicateurs organisationnels.

---

<sup>1</sup> Galdemar, Gilles et Simon (2012), « Performance, efficacité, efficience : les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ? », Crédoc cahier de recherche, p13.

<sup>2</sup> Moutot et Bernardin (2010), op.cit, p17.

<sup>3</sup> Galdemar, Gilles et Simon (2012), op.cit, p13.

### **III.4.1. Les indicateurs financiers :**

Croissance du chiffre d'affaire, résultat par action, rentabilité et croissance des cash flows sont les principaux indicateurs financiers de la performance.

#### **a) La croissance :**

La croissance correspond à l'accroissement des biens et services produits sur un espace donné. Elle est souvent exprimée par l'évolution du chiffre d'affaire d'une année à l'autre.

Le taux de croissance des ventes est le bon indicateur pour évaluer la croissance d'une entreprise, il est calculé par la formule suivante :

$$\text{Taux de croissance} = \frac{\text{CA}(n) - \text{CA}(n-1)}{\text{CA}(n-1)}$$

Une entreprise qui cesse de croître, court le risque d'être rapidement devancée par ses concurrents voire éraflé ses parts de marché progressivement. La croissance dynamise l'entreprise : une entreprise en croissance attire les talents, offre de nouvelles perspectives de carrière aux salariés et par conséquent améliore la performance opérationnelle de l'entreprise.

Cependant, la croissance doit être profitable et durable ; elle ne doit pas se faire en dégradant la rentabilité ou la génération de cash. Beaucoup d'entreprises prometteuses visent souvent la croissance à tout prix et investissent lourdement pour augmenter leurs parts de marché. Cela fait brûler leurs cash, augmente massivement les capitaux employés et les coûts inhérents aux nouveaux équipements, au personnel recruté, etc. Dans ces conditions, si l'entreprise n'arrive pas à améliorer ses parts de marché, le taux de rotation de capitaux est fortement dégradé ainsi que la marge opérationnelle et donc la rentabilité. Dans ces circonstances, il est difficile à l'entreprise de se rattraper ou de continuer à investir pour améliorer ou adapter les services/produits, de même le recours à une promotion est fortement limitée, reste la pire option possible, la baisse des prix qui précipite en général l'entreprise à sa perte.

#### **b) Le cash flow :**

Le cash flow signifie le flux de trésorerie. Il représente l'ensemble des flux de liquidités générés par les activités d'une entreprise. Il constitue un bon moyen d'appréhender la solvabilité et la pérennité d'une entreprise.

C'est un indicateur qui permet de connaître l'aptitude à financer ses investissements à partir de son exploitation, ainsi que sa capacité à distribuer des dividendes à ses actionnaires.

Le cash flow est synonyme à l'autofinancement. Il correspond à l'excédent brut d'exploitation. On peut le calculer de la manière suivante :

Le cash flow = Résultat net + dotations aux amortissements et aux provisions - /+ plus / moins values de cession d'actifs – variation en besoin fonds de roulement ( $\Delta$  BFR)

$$\Delta \text{ BFR} = \text{BFR} (n) - \text{BFR} (n-1)$$

$$\text{BFR} = \text{stocks} + \text{clients} - \text{fournisseurs}$$

**c) La rentabilité :**

La rentabilité « est le rapport d'un résultat aux capitaux investis nécessaires pour dégager de résultat »<sup>1</sup>.

Un ratio de rentabilité est défini par le rapport entre le bénéfice réalisé et les capitaux investis (actifs). Il est calculé comme suit :

$$\text{Rentabilité} = \text{Bénéfice} / \text{capital}$$

Ce ratio permet de déterminer la capacité de l'entreprise à dégager des profits pour ses apporteurs de capitaux.

**d) La solvabilité :**

Le ratio de solvabilité permet de mesurer la capacité à long terme d'une entreprise de faire face à ses engagements. Ce ratio est obtenu en divisant l'endettement net qui correspond aux dettes financières moins les valeurs mobilières de placement sur les fonds propres de l'entreprise.

**III.4.2. Les indicateurs de marché :**

Ces indicateurs permettent d'avoir une situation détaillée sur l'origine du chiffre d'affaire. Grace à ces indicateurs, l'entreprise pourra déterminer les performances des activités commerciales et marketing dans le cadre de son domaine d'activité et d'apprécier sa part de marché sur son secteur.

Parmi les principaux indicateurs, on peut citer :

- ✓ Le degré de satisfaction des clients ;
- ✓ L'étude de la concurrence ;
- ✓ Le chiffre d'affaire généré par les clients fidèles ;
- ✓ Le chiffre d'affaire généré par les nouveaux clients ;
- ✓ La rentabilité des campagnes publicitaires.

---

<sup>1</sup> Vernimmen (2010), Finance d'entreprise. Editions Dalloz, 8<sup>e</sup> édition, p 295.

### **III.4.3. Les indicateurs organisationnels :**

C'est un ensemble de ratios employés pour l'analyse de la qualité des processus internes et de l'évaluation des ressources humaines. Ces ratios intègrent plusieurs études :

- ✓ Le service après-vente ;
- ✓ La recherche et développement ;
- ✓ La gouvernance ;
- ✓ L'étude d'aptitudes des employés.

Ces indicateurs permettent la détermination des coûts de production et la marge d'économie.

### **IV. Piloter la performance grâce au tableau de bord :**

Il existe de multiples outils en matière d'évaluation de la performance de l'entreprise. Le tableau de bord constitue l'un des instruments clé pour la mesure de la performance.

#### **IV.1. Qu'est ce qu'un Tableau de Bord ?**

Cet outil est à la fois un moyen de mesure et d'amélioration de la performance. Un tableau de bord c'est « un ensemble d'indicateurs permettant d'avoir une vue d'ensemble (sur l'entreprise, une fonction, un processus ou un projet), de suivre le niveau de réalisation des objectifs, de déceler les écarts, les retards et les perturbations, et de prendre les décisions de pilotage qui s'imposent »<sup>1</sup>.

Selon Maurin (2009), un tableau de bord est un outil de reporting<sup>2</sup> regroupant différents types d'informations, tant quantitatives que qualitatives, nécessaire à la prise de décision du chef d'entreprise.

Pour Berland (2009), le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec leurs fonctions.

Un tableau de bord regroupe quatre catégories d'indicateurs :

1. Des indicateurs de performance : mesurent le degré d'atteinte des objectifs ;
2. Des indicateurs de pilotage : permettent de réduire les écarts, les perturbations, en engageant des actions correctrices ;

---

<sup>1</sup> Plauchu (2006), op.cit, p09.

<sup>2</sup> Le Reporting : est un ensemble de données détaillées permettant de comprendre et d'interpréter les éléments et indicateurs présentés dans le tableau de bord

3. Des indicateurs d'éclairage : impliquent des informations sur l'environnement de l'entreprise, ce qui lui permet de s'adapter ;
4. Des indicateurs d'alertes : permettent à l'entreprise de se rendre compte d'un danger ou d'un dysfonctionnement et de prendre des décisions de sauvegarde.

#### **IV.2. Les origines du tableau de bord :**

Le tableau de bord est apparu pour la première fois aux Etats-Unis en 1890, lors de la constitution de groupes d'entreprises « Trust »<sup>1</sup> (Maurin, 2009). Les dirigeants demandaient à leurs comptables de rédiger des synthèses sous forme de graphiques commentés, afin de retranscrire les aspects les plus marquants de chaque état financier. Par la suite, ces fiches de synthèse étaient complétées par des indicateurs qualitatifs et non financiers.

Jusqu'à les années 1950-1960, les tableaux de bord étaient très focalisés sur les indicateurs liés au domaine de la production industrielle : coûts de production, productivité du personnel et des machines de l'entreprise.

Durant la période (1970-1980), les clients devenaient de plus en plus exigeants et les concurrents plus nombreux et audacieux. Les dirigeants ont été amenés à utiliser les premiers indicateurs qualitatifs portant sur la satisfaction des différents types des clients ainsi que les domaines de qualité des produits ou services vendus et la concurrence.

Le tableau de bord n'est pas seulement un simple outil de contrôle, mais bien un outil d'aide à la décision, dont le périmètre s'est étendu à toute les fonctions de l'entreprise : production, ressources humaines, marketing, logistique, administration, direction, etc.

#### **IV.3. Le tableau de bord ; quels objectifs ?**

Un tableau de bord utile doit permettre aux managers de :

- Avoir une vision transversale de l'activité de leur entreprise ;
- Avoir conscience des risques éventuels engendrés par une décision passée ou future ;
- Comprendre les résultats de leurs actions et/ou de les corriger ;
- Attirer leur attention sur les aspects les plus importants du moment ;
- Mesurer l'évolution des différentes performances ;
- Avoir conscience des risques éventuels engendrés par une décision passée ou future ;
- S'assurer que les procédures et règles de fonctionnement sont bien comprises et respectées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise ;

---

<sup>1</sup> Un Trust est une grande entreprise constituée d'un nombre d'entreprises rachetées, afin de limiter la concurrence sur le marché et gagner plus de parts. On parle également d'entreprise dominante.

- Favoriser l'échange et la concertation entre les différents responsables de l'entreprise : pour une mutualisation des avis et conseils provenant de chaque responsable. En effet, la réussite vient souvent de la confrontation d'expériences, au sein même de l'entreprise.

#### **IV.4. Les principes essentiels du tableau de bord :**

Le tableau de bord est un outil de pilotage. « Son rôle est de présenter sous forme d'indicateurs synthétiques, tant qualitatifs que quantitatifs, les objectifs à atteindre et les moyens associés pour y parvenir, ainsi que les actions déjà réalisées »<sup>1</sup>. Ceci afin d'évaluer avec précision le degré de performance d'une entreprise ou un domaine d'activité particulier. Un tableau de bord sert à donner à son utilisateur une vision claire, précise, vérifiée et commentée sur la situation de l'entreprise et/ou de son activité, évaluer les risques avec le maximum de justesse et de précision et à prendre des décisions rapidement et en connaissance de cause. Par ailleurs, les tableaux de bord peuvent présenter des informations erronées voire confuses, dont les commentaires ne sont qu'une vague de constatations des données présentées.

Dans ce sens, pour qu'un tableau de bord soit valable et utile, il doit être mis en place d'une manière professionnelle : avec réflexion, discernement, pertinence et objectivité, tout en respectant certains critères. Un tableau de bord doit être accepté, compris et utile à tous ; il doit également être prospectif avec des indicateurs financiers et non-financiers pour une performance équilibrée.

#### **IV.5. Le Balanced scorecard :**

Le balanced scorecard (ou BSC) est un tableau de bord prospectif introduit par R. Kaplan et D. Norton, au début des années 90. C'est un outil d'évaluation de la stratégie et de mesure de la performance, non pas seulement de la performance financière. En effet, le BSC introduit des indicateurs non financiers afin de mesurer l'impact des actifs incorporels sur la performance de l'entreprise.

L'effet des actifs incorporels est indirect sur le résultat. Kaplan et Norton (1996), ajoutent, qu'on ne peut gérer ce que l'on ne peut décrire ou mesurer. Donc, la mesure des actifs incorporels doit se baser sur d'autres éléments que des indicateurs strictement financiers.

---

<sup>1</sup> Maurin (2009), Le tableau de bord en clair. Ellipses Edition, p19.

Dans ce sens, « il s'agit d'établir une carte des relations de causes à effets dans l'entreprise permettant d'expliquer la performance financière de l'entreprise »<sup>1</sup>. Ces relations se traduisent comme suit :

- ✓ Les bons résultats financiers s'obtiennent par une satisfaction accrue des clients ;
- ✓ Les clients seront satisfaits si les processus de l'entreprise fonctionnent correctement ;
- ✓ Les processus fonctionneront d'autant mieux que la main-d'œuvre chargée de leur mise en œuvre sera efficiente.

Le BSC est une combinaison de mesures financières et opérationnelles classées selon quatre niveaux de performance complémentaires<sup>2</sup> décrit dans le tableau suivant :

**Tableau n°02 : Les axes du BSC**

<b>Axe financier</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Croissance des ventes</li><li>✓ Taux de marge</li><li>✓ Part de marché</li></ul>
<b>Axe clients</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Satisfaction des clients</li><li>✓ Avis des clients</li><li>✓ Positionnement de l'entreprise en termes de : prix, qualité, délai, service, marque.</li></ul>
<b>Axe processus</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Développement et innovation</li><li>✓ Améliorer la relation avec les différentes parties prenantes</li><li>✓ Améliorer le processus interne de gestion (utilisation des ressources).</li></ul>
<b>Axe apprentissage et croissance</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Compétences des salariés</li><li>✓ Maîtrise des technologies</li><li>✓ Formations</li></ul>

**Source : Elaboré par l'étudiante**

Dans cette représentation, la performance globale de l'entreprise n'est pas la juxtaposition ou la somme de bons résultats dans les quatre orientations. Elle est définie beaucoup plus comme une interdépendance, voire une synergie bien comprise entre les politiques financière, commerciale, organisationnelle et managériale de l'entreprise. Ainsi, l'investissement dans la conception d'un produit innovant ne pourra être rentable que si :

- ✓ Ce produit répond à des attentes réelles ou potentielles des clients ;
- ✓ L'entreprise maîtrise ses processus de fabrication et de distribution ;
- ✓ L'ensemble de son personnel est capable de faire évoluer ses pratiques professionnelles dans le sens de cette innovation.

Enfin, la performance n'a de valeur que par rapport à une vision stratégique, propre à chaque organisation. Ce qui oriente la performance dans une entreprise A n'est pas nécessairement ce qui caractérise la performance dans une entreprise B, pourtant directement concurrente de A.

---

<sup>1</sup> Berland N, (2009), Mesurer et piloter la performance, p125. e-book, [www.management.free.fr](http://www.management.free.fr)

<sup>2</sup> Des indicateurs sont reliés à chacun de ses axes.

**Conclusion de la Section 2:**

Nous avons essayé dans cette Section de clarifier la notion de performance.

La mesure de la performance d'une entreprise est une question difficile. Elle est liée aux conditions du contexte dans lequel une organisation exerce ses activités. L'application des différents indicateurs d'évaluation diffère d'une entreprise à l'autre, selon les caractéristiques de l'entreprise et les moyens placés pour la mesure de cette performance mais aussi selon le type de performance : commerciales, financière, organisationnelle, économique, sociale ou environnementale.

La performance s'exprime en fonction de la stratégie gagnante choisie et exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis.

Cette notion semble un peu difficile à identifier vu que son champ a été élargi. Elle n'est pas seulement réduite au domaine industriel et financier, mais elle est aussi commerciale, sociale, administrative et environnementale. Cette dernière constitue une préoccupation récente des entreprises.

La mesure de performance est indispensable au sein de chaque entreprise. Cela permet de vérifier l'atteinte des objectifs de la société par le biais de l'application des différents ratios et indicateurs qui aident à déterminer la santé de l'entreprise. Cependant, cette mesure diffère d'une entreprise à l'autre, selon les moyens mis en place pour la réalisation des objectifs ainsi que de la stratégie envisagée par cette entreprise.

### **Section 3 : La gouvernance d'entreprise et ses mécanismes en Algérie**

#### **Introduction :**

En Algérie, la question de gouvernance est remise en cause par la transition vers une économie de marché moderne et compétitive, permettant de relayer le secteur des hydrocarbures. Une telle démarche passe tout d'abord, par l'adaptation des entreprises algériennes aux normes internationales. Les PME privées sont principalement visées, vue leur poids déterminant dans l'économie algérienne, notamment dans la création de la richesse hors pétrole, ainsi que l'emploi.

Nous présentons dans cette Section tout d'abord, un bref rappel des principales dispositions du code des sociétés en matière de constitution et de gestion des sociétés. En effet, le cadre juridique constitue le minimum légal de gouvernance auquel est astreinte l'entreprise par la loi.

Ensuite, nous relaterons du code algérien de gouvernance d'entreprise.

L'attention portée à la question de la gouvernance s'est développée suite à un séminaire international sur la gouvernance d'entreprise en 2007 à Alger. Ceci a offert aux acteurs algériens de la sphère d'économie et d'affaires l'opportunité de mieux appréhender ce concept et la prise en compte des expériences internationales dans ce domaine. Ce séminaire était le point de départ pour la prise en conscience de l'importance de la gouvernance d'entreprise en Algérie. Par conséquent, il a été conclut la nécessité de l'élaboration d'un code algérien de gouvernance d'entreprise. C'est notamment, CARE (Cercle d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise) et le FCE (Forum des Chefs d'Entreprises) qui ont pris l'initiative de l'élaboration de ce code, « CARE et FCE ont voulu exprimer leur disposition à adhérer de manière formelle aux principes d'éthique et aux règles de bonne conduite reconnues universellement »<sup>1</sup>.

#### **I. Rappel des principales dispositions du code des sociétés en Algérie :**

Nous rappelons dans ce qui suit, les principales dispositions du code de sociétés (Livre V du Code de Commerce) pour la constitution et la gestion des sociétés en Algérie en nous basant uniquement sur les deux principaux types de sociétés à savoir : la SARL et la SPA.

##### **I.1. La Société à Responsabilité Limitée (SARL)**

La société à responsabilité limitée est instituée par une ou plusieurs personnes qui ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports.

---

<sup>1</sup> Code Algérien de Gouvernance d'Entreprise, Edition 2009, p13.

Lorsque la société à responsabilité limitée instituée ne comporte qu'une seule personne en tant « qu'associé unique » celle-ci est dénommée « Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée » (EURL).

L'associé unique exerce les pouvoirs dévolus à l'assemblée des associés par les dispositions. Elle est désignée par une dénomination sociale, à laquelle peut être incorporé le nom d'un ou plusieurs associés, et qui doit être précédée ou suivie immédiatement des mots « société à responsabilité limitée » ou des initiales S.A.R.L et de l'énonciation du capital social.

Tous les associés doivent intervenir à l'acte constitutif de la société en personne ou par des mandataires justifiant d'un pouvoir spécial.

Le capital social de la S.A.R.L ne peut être inférieur à 100.000 dinars ; il est divisé en parts sociales d'égale valeur nominale de 1.000 dinars au moins.

La société à responsabilité limitée est gérée par une ou plusieurs personnes physiques. Les gérants peuvent être choisis en dehors des associés. Ils sont nommés dans les statuts ou par un acte postérieur.

Le nombre des associés d'une société à responsabilité limitée ne peut être supérieur à vingt. Si la société vient à comprendre plus de vingt associés, elle doit dans, le délai d'un an, être transformée en société par actions. A défaut, elle est dissoute, à moins que, pendant ledit délai, le nombre des associés ne soit devenu égal ou inférieur à vingt.

Dans les rapports entre associés, les pouvoirs des gérants sont déterminés par les statuts.

Dans les rapports avec les tiers, le gérant est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société, sous réserve des pouvoirs que la loi attribue expressément aux associés. La société est engagée même par les actes du gérant qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Les gérants sont responsables conformément aux règles du droit commun, individuellement ou solidairement selon les cas, envers la société et envers les tiers, soit des infractions aux dispositions du présent code, soit des violations des statuts, soit des fautes commises par eux dans leur gestion.

Le gérant est révocable par décision des associés représentant plus de la moitié du capital social. Toute clause contraire est réputée non écrite. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à une réparation du préjudice subi.

En outre, le gérant est révocable par les tribunaux pour cause légitime à la demande de tout associé.

Les décisions des associés sont prises en assemblée. Toutefois, les statuts peuvent stipuler que toutes les décisions ou certaines d'entre elles pourront être prises par consultations écrites des associés.

Les associés sont convoqués 15 jours au moins avant la réunion de l'assemblée par lettre recommandée portant indication de l'ordre du jour.

Un ou plusieurs associés représentant au moins  $\frac{1}{4}$  en capital social peuvent demander la réunion d'une assemblée. Toute clause contraire est réputée non écrite.

Tout associé peut demander en justice, la désignation d'un mandataire chargé de convoquer l'assemblée et de fixer son ordre du jour.

Chaque associé a le droit de participer aux décisions et dispose d'un nombre de voix égal à celui des parts sociales qu'il possède.

Un associé peut se faire représenter par un autre associé ou par son conjoint. Il ne peut se faire représenter par une autre personne que si les statuts le permettent.

Un associé ne peut constituer un mandataire pour voter du chef d'une partie de ses parts et voter en personne du chef de l'autre partie.

Dans les assemblées ou lors des consultations écrites, les décisions sont adoptées par un ou plusieurs associés représentant plus de la moitié du capital social.

Sauf stipulation contraire dans les statuts, si la majorité n'est pas atteinte à la première consultation, les associés sont selon le cas, convoqués ou consultés une seconde fois et les décisions sont prises à la majorité des votes émis, quelle que soit la portion du capital social représentée.

L'assemblée des associés est présidée par le gérant.

Toute délibération de l'assemblée des associés est constatée par un procès-verbal.

Le rapport sur les opérations de l'exercice, l'inventaire, le compte d'exploitation générale, le compte des résultats et le bilan établis par les gérants sont soumis à l'approbation des associés réunis en assemblée, dans le délai de six mois à compter de la clôture de l'exercice.

A cette fin, les documents visés à l'alinéa précédent, ainsi que le texte des résolutions proposées et le cas échéant, le rapport des commissaires aux comptes sont communiqués aux associés dans les conditions et délais déterminés ci-dessous. Toute délibération prise en violation des dispositions du présent alinéa peut être annulée.

Dans ce cas, le rapport de gestion, l'inventaire et les comptes annuels sont établis par le gérant. L'associé unique approuve les comptes, après rapport des commissaires aux comptes, dans le délai de six (06) mois à compter de la clôture de l'exercice.

L'associé unique ne peut déléguer ses pouvoirs. Ses décisions, prises au lieu et place de l'assemblée, sont répertoriées dans un registre.

Tout associé a le droit :

- 1) D'obtenir à toute époque, au siège social, la délivrance d'une copie conforme des statuts en vigueur au jour de la demande. La société doit annexer à ce document la liste des gérants, et le cas échéant, des commissaires aux comptes en exercice et ne peut, pour cette délivrance exiger le paiement d'une somme supérieure à celle fixer par la réglementation en vigueur ;
- 2) A toute époque, de prendre par lui même et au siège social, connaissance des documents suivants : compte d'exploitation générale, compte des résultats, bilans, inventaires, rapports soumis aux assemblées et procès-verbaux de ces assemblées concernant les trois derniers exercices sauf en ce qui concerne l'inventaire ; le droit de prendre connaissance emporte celui de prendre copie.  
A cette fin, il peut se faire assister d'un expert agréé.
- 3) De prendre connaissance ou copie, pendant le délai de quinze (15) jours qui précède toute assemblée, du texte des résolutions proposées, du rapport de la gérance ainsi que le cas échéant, du rapport des commissaires aux comptes.

Toutes modifications dans les statuts sauf stipulation contraire, sont décidées à la majorité des associés représentant les trois-quarts du capital social. Toutefois, en aucun cas, la majorité ne peut obliger un des associés à augmenter sa part sociale.

## **I.2. La Société Par Actions (SPA) :**

### **I.2.1. Dispositions générales :**

La société par actions est la société dont le capital est divisé en actions et qui est constituée entre des associés qui ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports.

Le nombre des actionnaires ne peut être inférieur à sept (07).

Le capital social doit être de cinq (05) millions de dinars au moins si la société fait publiquement appel à l'épargne, et d'un (01) million de dinars au moins dans le cas contraire.

### **I.2.2. Le conseil d'administration :**

La société par actions est administrée par un conseil d'administration qui est composé de trois membres au moins et douze au plus. Les membres du conseil d'administration doivent être propriétaires d'actions représentant au minimum 20% du capital social de la société. Le nombre minimal des actions détenus par chaque administrateur est fixé par les statuts.

Les administrateurs sont élus par l'assemblée générale constitutive ou par l'assemblée générale ordinaire. La durée de leur mandat est déterminée dans les statuts sans pouvoir excéder 06 ans.

Une personne physique ne peut appartenir simultanément à plus de cinq conseils d'administration de sociétés par actions ayant leur siège social en Algérie.

Une personne morale peut être nommée administrateur dans plusieurs sociétés.

L'assemblée générale alloue au conseil d'administration en rémunération des activités de ses membres, une somme fixe annuelle à titre de jetons de présence. Le montant de celle-ci est porté aux charges d'exploitation.

Le conseil d'administration détermine les modalités de répartition, entre ses membres, les sommes globales représentant les jetons de présence et les tantièmes.

Le conseil d'administration peut autoriser le remboursement des frais de voyage et de déplacement et des dépenses engagées par les administrateurs dans l'intérêt de la société.

Le conseil d'administration élit parmi ses membres un président, qui est, à peine de nullité de la nomination, une personne physique. Il détermine sa rémunération.

Le président est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administration. Il est rééligible. Le conseil d'administration peut le révoquer à tout moment. Toute disposition contraire est réputée non écrite.

En cas d'empêchement temporaire, de décès, de démission ou de révocation de président, le conseil d'administration peut déléguer un administrateur dans les fonctions de président.

En cas d'empêchement temporaire, cette délégation est donnée pour une durée limitée ; elle est renouvelable. En cas de décès, démission ou révocation, elle vaut jusqu'à l'élection du nouveau président.

Le président du conseil d'administration assume sous sa responsabilité, la direction générale de la société. Il représente la société dans ses rapports avec les tiers.

Sous réserve de pouvoirs, que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires ainsi que des pouvoirs qu'elle réserve de façon spéciale au conseil d'administration, et dans la limite de l'objet social, le président est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société.

Dans les rapports avec les tiers, la société est même engagée par les actes du président de conseil d'administration qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Les dispositions des statuts ou les décisions du conseil d'administration limitant ses pouvoirs, sont indispensables aux tiers.

Sur proposition du président, le conseil d'administration peut donner à un ou deux personnes physiques, mandat d'assister le président à titre de directeurs généraux. Ainsi, sur proposition, les membres du conseil peuvent nommer une ou deux personnes physiques, à titre de Directeurs Généraux, si le volume d'activité ou la complexité de la gestion de la société le justifie et si le Président le sollicite. Le conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs délégués au Directeur Général.

Les directeurs généraux sont révocables à tout moment par le conseil d'administration, sur proposition du président. En cas, de décès, démission ou de révocation de celui-ci, ils conservent, sauf décision contraire du conseil, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à la nomination du nouveau président.

En accord avec son président, le conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs délégués aux directeurs généraux. Lorsqu'un directeur général est un administrateur, la durée de ses fonctions ne peut excéder celle de leur mandat.

Les directeurs généraux disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le président.

### **I.2.3. L'assemblée d'actionnaires :**

L'assemblée générale extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts dans toutes leurs dispositions ; toute clause contraire est réputée non écrite. Elle ne peut, toutefois, augmenter les engagements des actionnaires, sous réserve des opérations résultant d'un regroupement d'actions régulièrement effectué.

L'assemblée générale ordinaire prend toutes les décisions autres que celles cités ci-dessus. L'assemblée ordinaire est réunie au moins une fois par an, dans les six mois de la clôture de l'exercice, sous réserve de prolongation de ce délai, à la demande du conseil d'administration ou du directoire, selon le cas, par ordonnance de la juridiction compétente statuant sur requête. Cette ordonnance n'est susceptible d'aucune voie de recours.

Après lecture de son rapport, le conseil d'administration, présente à l'assemblée le tableau des comptes des résultats et documents de synthèse et le bilan. En outre, les commissaires aux comptes relatent dans leur rapport, l'accomplissement de la mission qui leur est dévolue.

Trente jours avant la tenue de l'assemblée générale, le conseil d'administration ou le directoire, doit adresser ou mettre à la disposition des actionnaires les documents nécessaires pour permettre à ceux-ci de se prononcer en connaissance de cause et de porter un jugement informé sur la gestion et la marche des affaires de la société.

La société doit adresser aux actionnaires ou mettre à leur disposition, les renseignements suivants contenus dans un ou plusieurs documents :

1. Les noms, prénoms usuel et domicile, soit des administrateurs et directeurs généraux, soit, le cas échéant, l'indication des autres sociétés dans lesquelles ces personnes exercent des fonctions de gestion, de direction ou d'administration ;
2. Le texte des projets de résolution présenté par le conseil d'administration ou le directoire ;
3. Le cas échéant, le texte et l'exposé des motifs des projets de résolution présentés par les actionnaires ;
4. Le rapport du conseil d'administration ou du directoire qui sera présenté à l'assemblée ;
5. S'il s'agit de l'assemblée générale ordinaire, le tableau des comptes des résultats, les documents de synthèse, le bilan et le rapport spécial des commissaires aux comptes faisant apparaître les résultats de la société au cours de chacun des cinq derniers exercices ou de chacun des exercices clos depuis la constitution de la société ou l'absorption par celle-ci, d'une autre société, si leur nombre est inférieur à cinq ;
6. S'il s'agit d'une assemblée générale extraordinaire, le rapport des commissaires aux comptes qui sera le cas échéant, présenté à l'assemblée.

Dans un délai de 15 jours avant la tenue de l'assemblée générale ordinaire, tout actionnaire a le droit d'obtenir communication :

- De l'inventaire, de tableau de comptes des résultats, des documents de synthèse, du bilan et de la liste des administrateurs du conseil d'administration et du directoire ou du conseil de surveillance ;
- Des rapports des commissaires aux comptes qui seront soumis à l'assemblée ;
- Du montant global, certifié exact par les commissaires aux comptes, des rémunérations versées aux personnes les mieux rémunérés, le nombre de ces personnes étant de cinq (05).

A chaque assemblée est tenue une feuille de présence contenant les mentions suivantes :

- 1) Les noms, prénoms usuel et domicile de chaque actionnaire présent, le nombre d'actions dont il est titulaire ;
- 2) Les noms, prénoms usuel et domicile de chaque actionnaire représenté, et ceux de leur mandataire ainsi que le nombre de voix attachées à leurs actions ;

Le bureau de l'assemblée annexe à la feuille de présence la procuration portant le nom, prénom et domicile de chaque mandant et le nombre d'actions dont il est titulaire.

Dans ce cas, le bureau de l'assemblée n'est pas tenu d'inscrire sur la feuille de présence, les mentions concernant les actionnaires représentés, mais le nombre des pouvoirs annexés à ladite feuille est indiqué sur celle-ci. Ces pouvoirs devront être communiqués dans les mêmes conditions et en même temps que la feuille de présence.

La feuille de présence, dûment émargée par les actionnaires présents et les mandataires, est certifiée exacte par le bureau de l'assemblée.

Si la société refuse en totalité ou en partie la communication des documents, la juridiction compétente statuant comme en matière de référé, pourra à la demande de l'actionnaire auquel ce refus aura été opposé, ordonné à la société, sous astreinte, ladite communication.

Le droit de vote attaché aux actions du capital ou de jouissance est proportionnel à la quotité qu'elles représentent, et chaque action donne droit à une voix au moins. Toute clause contraire est réputée non écrite.

Les statuts peuvent limiter le nombre de voix dont chaque actionnaire dispose dans les assemblées, sous la condition que cette limitation soit imposée à toutes les actions sans distinction de catégories.

#### **I.2.4. Le commissaire aux comptes :**

L'assemblée générale ordinaire des actionnaires, désigne pour trois (03) exercices, un ou plusieurs commissaires aux comptes, choisis parmi les professionnels inscrits sur le tableau de l'ordre national.

Ils ont pour mission permanente, à l'exclusion de toute immixtion dans la gestion, de vérifier les livres et les valeurs de la société et de contrôler la régularité et la sincérité des comptes sociaux. Ils vérifient également la sincérité des informations données dans le rapport du conseil d'administration ou du directoire, selon le cas, et dans les documents adressées aux actionnaires, sur la situation financière et les comptes de la société.

Ils certifient la régularité et la sincérité de l'inventaire, des comptes sociaux et du bilan.

Les commissaires aux comptes s'assurent que la régularité a été respectée entre les actionnaires. Ils peuvent à toute époque de l'année, opérer les vérifications ou contrôles qu'ils jugent opportuns. De même qu'ils peuvent convoquer l'assemblée générale en cas d'urgence.

Les commissaires aux comptes portent à la connaissance du conseil d'administration ou du directoire et du conseil de surveillance selon le cas :

- 1- Les contrôles et vérifications auxquels ils ont procédé et les différents sondages auxquels ils se sont livrés ;

- 2- Les postes du bilan et des autres documents comptables auxquels des modifications leur paraissent devoir être supportées, en faisant toutes observations utiles, sur les méthodes d'évaluation utilisées pour l'établissement de ces documents ;
- 3- Les irrégularités et les inexactitudes qu'ils auraient découvertes ;
- 4- Les conclusions auxquels conduisent les observations et les rectifications sur les résultats de l'exercice comparés à ceux du précédent exercice.

Le commissaire aux comptes peut demander des explications au président du conseil d'administration ou au directoire qui est tenu de répondre sur tous faits de nature à compromettre la continuité de l'exploitation, qu'il a relevés à l'occasion de l'exercice de sa mission.

Les commissaires aux comptes sont convoqués à la réunion du conseil d'administration ou du directoire, selon le cas, qui arrête les comptes de l'exercice écoulé ainsi qu'à toute les assemblées d'actionnaires.

## **II. Le code algérien de gouvernance d'entreprise :**

Le code algérien de gouvernance d'entreprise est une initiative par l'association CARE (Cercle d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise) et le FCE (Forum des Chefs d'Entreprises), avec le soutien du Center for International Enterprise (CIPE), pour réussir l'adaptation des entreprises algériennes à ce contexte, et en bénéficier des expériences réussies à travers le monde. Dans ce sens, on cite que « Alliance Assurances » a été la première entreprise à adhérer à ce code et s'engager à appliquer des principes de gestion conformes aux standards internationaux.

L'Institut Algérien de Gouvernance d'entreprise précise que la gouvernance d'entreprise édicte des règles se situant en aval des spécifications de la loi, de manière à préciser des points critiques comme :

- ✓ Les droits des actionnaires, et notamment les actionnaires minoritaires (préciser leurs droits et comment ils peuvent les exercer) ;
- ✓ La politique des dividendes ;
- ✓ Le mode de désignation, de rémunération des administrateurs : il s'agit de s'assurer de la représentativité, de la compétence des membres du conseil d'administration, et de leur rémunération conséquente ;
- ✓ Le mode de fonctionnement du conseil d'administration ;
- ✓ Les relations entre le conseil d'administration et la direction exécutive et, notamment, le contrôle de l'action de cette dernière ;

- ✓ Les prérogatives et les missions de la direction exécutive ;
- ✓ Le choix et la rémunération des dirigeants ;
- ✓ La diffusion de l'information ;
- ✓ La transmission de l'entreprise.

Quatre principes de base régissent ainsi la gouvernance d'entreprise à savoir :

1. L'équité (Fairness): les droits et devoirs des parties prenantes ainsi que les privilèges et obligations qui y sont attachés doivent être répartis de manière équitable ;
2. La transparence (Transparency): ces droits et devoirs ainsi que les prérogatives et responsabilités qui en découlent, doivent être claires et explicites pour tous ;
3. La responsabilité (Responsability) ; Les responsabilités des un et des autres ont des objets précis, non partagés ;
4. L'imputabilité (Accountability) : chaque partie prenante est responsable et doit rendre des comptes devant une autre pour la chose sur laquelle elle est responsabilisée.

Ces quatre principes sont applicables ensemble et de manière interdépendante.

L'entreprise algérienne est libre d'adopter le code ou pas.

### **II.1. Présentation du code :**

Le code algérien de gouvernance d'entreprise tient compte des références internationales, notamment les principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE (2004), tout en respectant la spécificité du contexte Algérien. Il s'agit d'un document de référence librement adopté par les entreprises pour s'en inspirer en interne. Il ne s'adresse pas uniquement aux entreprises cotées en bourse ni dont le statut juridique est une SPA (société par actions), mais à toutes entreprises désireuses d'améliorer sa gouvernance. Pour ce faire, « la première étape consiste à prendre connaissance du code de gouvernance d'entreprise. La seconde consiste à répondre à la check-list d'auto évaluation de vos pratiques de gouvernance d'entreprise. La troisième étape porte sur l'élaboration d'un plan d'action de mise en place d'une gouvernance d'entreprise. Pour cela, l'entreprise peut se faire accompagner par un consultant ou par un organisme d'appui spécialisé en la matière »<sup>1</sup>.

Le code algérien de gouvernance d'entreprise est regroupé en deux parties principales :

La première partie, exprime la nécessité d'un code de Bonne gouvernance pour les entreprises en Algérie, notamment les PME privées.

Le code Algérien de bonne gouvernance s'adresse principalement aux PME privées, ainsi qu'aux entreprises cotées en bourse, ou se préparant à l'être.

---

<sup>1</sup> <http://www.algeriacorporategovernance.org/> consulté le 26/02/2015.

Cependant, les entreprises étatiques du bon usage des biens publics ne sont pas concernées par ce code.

Le code Algérien de bonne gouvernance des entreprises propose des initiatives d'amélioration des savoirs et du savoir-faire, des compétences, des exigences de rigueur, de la rationalité, de la transparence des actions et d'éthique.

Ces mesures ont pour finalité l'amélioration, la simplification et la facilitation des actes de gestion et de garantir la transparence et la fiabilité de l'information nécessaire pour la prise de décision. Ainsi, il faut que ces mesures soient à la portée des dirigeants de façon qu'elles les incitent à s'impliquer davantage.

Toutes les entreprises sont concernées par les pratiques de bonne gouvernance, cependant l'adhésion à ce code est une démarche libre et volontaire de l'entreprise.

La deuxième partie est consacrée aux principaux standards de gouvernance d'entreprise en présentant la relation entre les parties prenantes internes (Assemblée générale, Conseil d'administration et la Direction) et externes de l'entreprise (fournisseurs, clients, institutions financières, concurrents, etc.).

Ces principes visent principalement à déterminer les droits et les responsabilités des actionnaires, de l'assemblée générale et du conseil d'administration, tout en démontrant le fonctionnement de ces organes.

Ainsi, ce code suggère l'introduction des administrateurs spécialisés, indépendants et la constitution des comités spécialisés ou le recours à des officines expertes (cabinets comptables, d'audit, etc.), afin d'aider les administrateurs à maîtriser des questions spécifiques dans les domaines financières, techniques, sociales ou juridiques. L'appel à des experts étrangers peut être complémentaire.

De plus, le présent code recommande des pratiques de traçabilité : traçabilité matérialisée et archivée. Une démarche de l'écrit est indispensable sur tous les niveaux, elle exprime la transparence des opérations. Cette mesure sert comme une certification en cas de questionnements de la justice à propos de la gestion de l'entreprise.

Enfin, le code comprend des annexes portant sur des questions essentielles pour le fonctionnement et le gouvernement des entreprises : Qu'est-ce que l'entreprise (Annexe 1), Eléments de doctrine sur la gouvernance d'entreprise (Annexe 2), La gouvernance dans l'entreprise familiale (Annexe 3), Check-list d'auto-évaluation des pratiques de gouvernance d'entreprise (Annexe 4), Vision panoramique des sociétés algériennes selon le code de commerce (Annexe 5), Les conflits d'intérêts dans les sociétés (Annexe 6), La pérennisation des entreprises (Annexe 7), et enfin Glossaire (Annexe 8).

## **II.2. L'importance du code :**

Le code a pour objectif de présenter des solutions aux conflits entre dirigeants et détenteurs de capitaux, suite à la diversification de l'actionnariat. Il est destiné aux entreprises privées qui veulent améliorer leurs performances et leur compétitivité sur le marché intérieur et extérieur. Ce code détermine les standards de gouvernance qui régissent les relations entre les organes de gestion de l'entreprise. Ceci pour améliorer les principes de responsabilité, transparence, traçabilité et d'équité entre les différentes parties prenantes à savoir : les actionnaires, le conseil d'administration, la direction, les banques, les travailleurs et l'Etat notamment. Nous détaillerons dans ce qui suit quelques concepts-clés du code algérien de gouvernance d'entreprise.

### **II.2.1. Les actionnaires :**

Le Code Algérien de Gouvernance d'entreprise prévoit que l'actionnaire est « toute personne physique ou morale qui détient des actions et participe au capital d'une société et qui, en contrepartie de son apport, reçoit des droits sociaux d'ordre patrimonial, financier et politique »<sup>1</sup>.

Pour cette catégorie d'acteurs, le code algérien de bonne gouvernance apporte une amélioration des droits et prérogatives des actionnaires (ceux-ci sont définis dans les statuts lors de création de l'entreprise), pour faire en sorte que chaque actionnaire puisse faire valoir ses droits de manière équitable, transparente et fiable. On peut citer :

- ✓ Le partage des bénéfices doit être juste et transparent ;
- ✓ Les informations relatives aux ordres du jour et aux résolutions à prendre en assemblée générale doivent parvenir en temps opportun ;
- ✓ La documentation pertinentes (bilan ; inventaire et le tableau des comptes de résultats ; rapports de gestion...) doit parvenir en temps opportun et sous une forme adéquate ;
- ✓ La possibilité d'inscrire des points à l'ordre du jour et exprimer son avis sur les questions lors des assemblées.

### **II.2.2. Le conseil d'administration :**

Les membres du conseil d'administration sont désignés par l'assemblée générale. Le conseil d'administration a pour mission le pilotage de la stratégie et l'organisation et le contrôle des activités de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Code Algérien de Gouvernance d'Entreprise, Edition 2009, p96.

Le code algérien de gouvernance d'entreprise a souligné les missions du conseil d'administration, les principes de son fonctionnement, sa composition et la rémunération de ses membres.

Les missions du conseil d'administration sont de deux natures :

D'abord, une mission de pilotage : elle se traduit principalement comme suit :

- ✓ Définir la stratégie de la société et ses déclinaisons en cohérence avec les intérêts de l'entreprise ;
- ✓ Sélectionner les membres de direction, déterminer leur espace d'action et leur rémunération ;
- ✓ Veiller à la stabilité et à la bonne marche de l'entreprise dans le cadre de la loi.

Ensuite, une mission de contrôle :

- ✓ Faire appel à l'expertise externe ;
- ✓ Vérification de l'indépendance effective et de l'impartialité du commissaire aux comptes ;
- ✓ S'assurer des dispositifs appliqués en matière de gestion des risques et contrôle financier ;
- ✓ Vérifier le respect du droit et des normes applicables ;
- ✓ Définir les responsabilités des membres du conseil d'administration et s'assurer que son fonctionnement obéit aux règles d'efficacité et de transparence ;
- ✓ S'assurer de la qualité de l'information diffusée au profit des différentes parties prenantes.

Pour le bon fonctionnement du conseil d'administration, ses administrateurs doivent :

- ✓ S'investir véritablement dans l'accomplissement de leurs missions ;
- ✓ Avoir accès aux informations dont ils ont besoin d'une façon fiable et en temps opportun ;
- ✓ Disposer des compétences nécessaires pour accomplir leurs missions.

Ainsi, il est recommandé de créer des comités spécialisés en matière de contrôle financier, audit, sélection et rémunération des cadres dirigeants. Ces comités ont pour rôle d'assister le CA dans ses prises de décisions.

A propos de la composition du conseil, le code algérien de gouvernance d'entreprise exige que la composition du conseil d'administration devrait répondre aux critères de compétences et d'expertise. Celui-ci peut comprendre des actionnaires, des dirigeants ainsi que des administrateurs externes. La présence de ces derniers au sein du conseil d'administration

constitue un élément déterminant. Ils permettent de porter un regard objectif sur l'entreprise et donner des avis en toute indépendance en plus de leur compétence spécifique.

A propos de la rémunération des administrateurs, le code prévoit que c'est à l'assemblée générale que tient la responsabilité de la fixation de la rémunération des administrateurs dans ses montants et sa structure (tantièmes et jetons de présence).

Le code algérien indique que « tous les administrateurs doivent percevoir la même rémunération. Les éventuels cumuls avec un statut d'actionnaire ou une position au sein de l'équipe exécutive n'entrent pas en ligne de compte et doivent être traités dans leurs cadres de rémunérations respectifs : politique des dividendes pour les actionnaires, salaires et, éventuellement, une rémunération liée à la performance, pour les cadres dirigeants »<sup>1</sup>.

Ainsi, les indemnités et le remboursement des frais liés aux activités des administrateurs doivent être déterminés distinctement et à la juste valeur.

### **II.2.3. La direction :**

La direction de l'entreprise peut être assurée par un dirigeant unique ou une équipe exécutive. Elle est désignée et supervisée par le conseil d'administration (un comité de sélection, le cas échéant).

La direction de l'entreprise a pour mission de :

- Elaborer et proposer la stratégie à l'approbation du conseil d'administration puis exécuter la stratégie de l'entreprise ;
- Assurer la supervision de la gestion de l'entreprise ;
- Présenter les résultats de fin d'année au conseil d'administration ;

Dans ce sens, il est recommandé que le système de rémunération de l'équipe dirigeante permette d'aligner les intérêts de la direction sur ceux de l'entreprise.

### **II.2.4. Les parties prenantes externes :**

Selon le code algérien de gouvernance d'entreprise, les parties prenantes externes sont :

- ✓ Les pouvoirs publics : en vue d'améliorer les relations avec les administrations publiques, l'entreprise doit respecter la réglementation en matière de : fiscalité, code du travail et l'environnement ;
- ✓ Les institutions financières : pour accroître la confiance auprès de ces institutions, l'entreprise doit adapter une politique de transmission d'informations fiables et correctes et en temps opportun sur sa situation financière ;

---

<sup>1</sup> Le Code Algérien de Gouvernance d'Entreprise (2009), p41.

- ✓ Les fournisseurs : cette catégorie d'acteurs constituent une occupation cruciale, elle représente le pourvoyeur des inputs de l'entreprise. Dans ce sens, le maintien de bonnes relations avec eux débute automatiquement par une sélection minutieuse de ces fournisseurs. Par la suite, il convient de respecter les délais de paiement.
- ✓ Les clients : la fidélisation et la satisfaction des clients occupent un intérêt majeur pour les entreprises. De ce fait, l'entreprise doit maintenir une approche loyale et éthique avec sa clientèle, tout en respectant les lois et les règles et du principe gagnant-gagnant.
- ✓ Les employés : selon ce code, les ressources humaines constituent « le premier client » que l'entreprise doit conquérir. Pour ce faire, la motivation, l'implication, le système de rémunération et de formation sont indispensables pour que l'entreprise puisse atteindre ses objectifs.
- ✓ Les concurrents : la relation avec les concurrents ne se limite pas aux parts de marchés occupées par chaque entreprise. Elle touche ainsi les fournisseurs et les prestataires partagés et la recherche des compétences. Dans ce sens, les relations entre les concurrents doivent s'élargir pour des possibilités de coopération dans des domaines de préoccupations sectorielles communes.

Enfin, un institut algérien de gouvernance d'entreprise appelé « Hawkama El Djazaïr »<sup>1</sup> a été créé en collaboration avec des experts nationaux et internationaux, pour sensibiliser les entreprises aux principes et aux enjeux d'une meilleure gouvernance d'entreprise. Et qui s'adresse à toutes les entreprises publiques et privées.

### **Conclusion de la Section 3 :**

Nous avons essayé à travers cette section d'aborder la question de la gouvernance d'entreprise en Algérie. En effet, le code algérien des sociétés permet de définir un certain espace de gestion ; cependant les pratiques de bonne gouvernance nécessitent d'être clarifier.

Pour cela, un code algérien de gouvernance d'entreprise a été instauré par le CARE et FCE, en vue d'améliorer les principes de responsabilité, transparence, traçabilité et d'équité entre les différentes parties prenantes.

Ce code est destiné aux entreprises privées qui veulent améliorer leurs performances et leur compétitivité sur le marché intérieur et extérieur ; il détermine les standards de gouvernance qui régissent les relations entre les organes de gestion de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> [www.hawkama-eldjazair.org](http://www.hawkama-eldjazair.org)

## **Conclusion du Chapitre 1 :**

Dans ce premier chapitre théorique, nous avons traité deux concepts-clés de notre problématique à savoir la gouvernance et la performance d'entreprise.

Deux approches théoriques s'occupent à expliquer le phénomène de la gouvernance : l'approche organisationnelle avec ses deux modèles stakeholder et shareholder ; et l'approche institutionnelle fondée sur la structure du capital, et qui comporte deux modèles opposants Outsider et insider.

Il est difficile de faire disparaître les conflits d'intérêts entre actionnaires et dirigeants, mais on peut limiter leurs pouvoirs et aligner leurs objectifs avec ceux des propriétaires, d'où l'objet de la gouvernance de l'entreprise, grâce à des mécanismes de contrôle, de surveillance et d'incitation.

Afin d'assurer un équilibre entre toutes les parties et garantir une bonne gestion, des rapports et des guides de bonne conduite ont été instaurés, pour aider les entreprises à atteindre le bon fonctionnement, avec une appréciation de l'environnement.

Le second concept traité est celui de la performance. La Section 2 a présenté la définition, la typologie ou les dimensions de la performance ainsi que ses instruments de mesure.

La performance est la motivation essentielle de toute entreprise. Au delà, « toute action menée est dictée par une volonté de performance, soit une finalité de pérennité »<sup>1</sup>. L'entreprise définit des objectifs qui permettent de garantir la performance et pilote son système pour les atteindre.

Dans la Section 3 nous avons abordé la question de la gouvernance d'entreprise en Algérie et ses mécanismes. Celle-ci constitue une occupation récente pour les acteurs de l'économie algérienne. De ce fait, un code algérien de gouvernance d'entreprise a été élaboré afin d'apporter une gestion moderne aux entreprises algériennes conformes aux standard internationaux.

Le chapitre suivant traite de la relation entre gouvernance et performance dans la littérature.

---

<sup>1</sup> Marmuse (1997), Performance. Edition Economica, Paris, p 219.

## **CHAPITRE 2 :**

### *Lien entre gouvernance et performance de l'entreprise*

### **Introduction du Chapitre :**

Avec la publication de l'ouvrage « The modern corporation and private property » de Berle et Means (1932), les problèmes de la séparation entre la propriété et le pouvoir décisionnel ont ressurgi (El Gaid, 2008). Dans leur ouvrage, les auteurs constatent une divergence des intérêts poursuivis par les dirigeants et ceux des actionnaires ; ceci entraîne une performance amoindrie pour les entreprises de type managérial. Les actionnaires vont mettre en place des mécanismes permettant de discipliner le comportement des dirigeants et de limiter leurs pouvoirs. Cet ensemble de mécanismes est repris sous le terme de « la théorie du gouvernement d'entreprise », et qui connaît depuis les années 90 un développement continu. La gouvernance d'entreprise a trait d'étudier l'ensemble des mécanismes internes et externes à l'entreprise, servant à résoudre les coûts d'agence afin de favoriser une allocation optimale des ressources.

En effet, la performance des firmes est envisagée comme le fruit de leurs choix organisationnels, c'est la gestion des relations entre les différentes parties prenantes qui permet de déterminer l'efficacité de la firme et sa capacité à produire de la richesse. Donc, une mauvaise gestion des relations entre ces partenaires et notamment les actionnaires et les dirigeants, peut être à l'origine de l'inefficacité de l'entreprise.

Selon les nombreuses études (Demsetz et Lehn, 1985 ; Morck et al ,1988 ; McConnell et Servaes, 1990 ; Hermalin et Weisbach, 1991) qui ont traité la relation entre la gouvernance et la performance, les caractéristiques du conseil (nombre des membres, l'indépendance des administrateurs, le cumul des fonctions de décision et de contrôle), la structure de la propriété semblent les principaux facteurs qui expliquent la performance des entreprises.

Afin de préciser et d'approfondir davantage l'impact du système de gouvernance sur la performance des entreprises, ce chapitre est organisé de la manière suivante. Nous aborderons tout d'abord l'impact du conseil d'administration sur la performance de l'entreprise qui fait l'objet de la Section 1. Ensuite, dans la Section 2, nous traiterons la structure de la propriété (concentration de l'actionnariat, nature des actionnaires). Enfin, une dernière partie est consacrée à la gouvernance et performance dans les entreprises familiales.

## Section 1 : Le conseil d'administration et la performance de l'entreprise

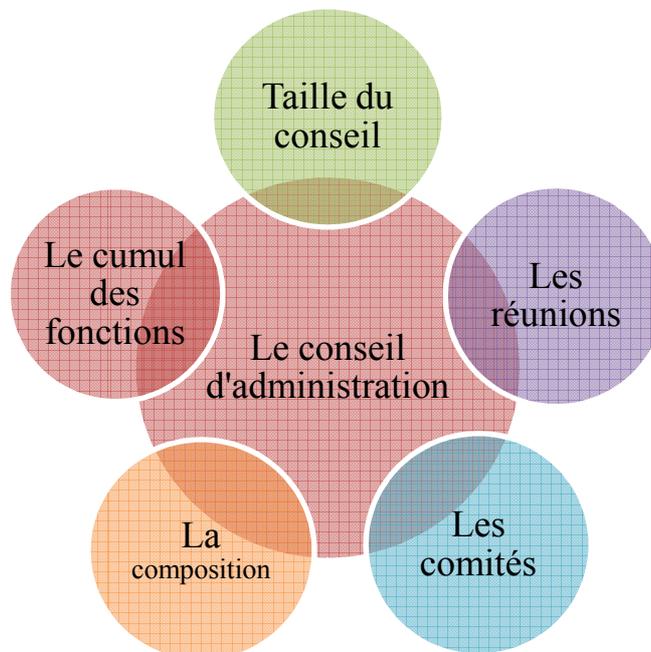
### **Introduction :**

Le conseil d'administration est considéré comme un moyen de contrôle interne qui joue un rôle prépondérant dans la procuration des ressources, la détermination des choix stratégiques et la résolution des conflits d'intérêts entre les différentes parties. En effet, son efficacité est soumise à plusieurs éléments, dont les plus importants sont liés à ses caractéristiques qui sont la taille du conseil, l'indépendance des membres, la dualité des fonctions de gestion et de contrôle.

Selon la théorie d'agence, le conseil d'administration constitue le principal mécanisme interne de contrôle des dirigeants. Cette théorie suppose que « les administrateurs internes ne disposent pas de pouvoir suffisant pour se contester aux décisions des dirigeants. En revanche, les administrateurs indépendants sont recrutés pour leurs compétences ; leur indépendance à l'égard des dirigeants, leur permet de s'opposer aux décisions les plus contestables »<sup>1</sup>. De plus, la distinction entre les fonctions du président de conseil et du directeur général permet de réduire les coûts d'agence.

Le schéma suivant résume les principaux mécanismes du conseil influençant la performance.

**Figure n° 05:** Les caractéristiques du conseil et la performance



**Source :** Elaborée par l'étudiante

<sup>1</sup> Triki et Bouaziz (2012), « L'impact du conseil d'administration sur la performance financière des entreprises Tunisiennes », Muenchen, MPRA Paper n° 38672, 2012, p03.

Dans ce contexte, nous allons par la suite présenter les différents mécanismes du conseil d'administration qui peuvent affecter la performance.

### **I. La taille du conseil d'administration et la performance :**

La taille du conseil d'administration est considérée l'un des facteurs susceptibles d'influencer la performance d'une entreprise. En matière de taille du conseil d'administration, il y a deux courants de pensée : le premier soutient les conseils d'administration dits larges alors que le second soutient les conseils d'administration de petite taille.

Dans le premier cas, on trouve les travaux de Kiel et al (2003), Coles et al (2005) et Link et al. (2005), qui sont en faveur d'un conseil de grande taille. La taille du conseil devrait être une mesure de la capacité d'une organisation à former des liens environnementaux pour sécuriser les ressources critiques. Le lien est donc positif, plus on a besoin de liens externes, plus le conseil d'administration devrait être large ; par conséquent, les différentes connaissances et expériences des membres permettent d'améliorer la performance de l'entreprise et d'exercer un contrôle efficace sur le dirigeant.

Concernant le deuxième cas, les défenseurs de la théorie d'agence avancent que la taille élevée du conseil d'administration favorise la domination du dirigeant. Jensen (1976), suppose que le nombre important des membres du conseil constitue un terrain favorable à l'instauration d'un climat conflictuel et incertain, peu propice à l'implication du conseil dans la prise des décisions, laissant donc une marge importante au dirigeant. Herman (1981), ajoute qu'il en résulte des conseils fragmentés, ayant du mal à fonctionner et qui entrent plus facilement sous la coupe des PDG. Mintzberg (1983), suggère que les évaluations des administrateurs sont facilement manipulées quand le conseil est de taille élevée.

De ce fait, on comprend que les dirigeants ont intérêt à l'élargissement de la taille des conseils pour faire passer leurs propositions ou réduire l'implication du conseil d'administration.

Pour Lipton et Lorsch (1992), les conseils de grande taille peuvent être moins efficaces que ceux de petite taille. Ils recommandent des groupes composés de 8 à 9 administrateurs. Cette idée est justifiée par les problèmes d'agence qui peuvent naître en présence d'un grand nombre d'administrateurs au sein du conseil, situation qui implique une mauvaise coordination : vu le temps limité des réunions, les membres auront plus de difficultés à exprimer leurs idées et leurs opinions, et donc, la communication et la prise de décision seront moins efficaces.

Cette perspective est confirmée par plusieurs études : Einse Einsenbeg et Wells (1989), Yemack (1996), John et Senbet (1998), Core et al. (1999), Mak et Yuanto (2002), Carline et al. (2002).

Les travaux de Godard (1999) révèlent qu'il n'existe aucune corrélation entre la taille du conseil d'administration et la performance d'entreprise, suite à une étude faite sur un échantillon d'entreprises françaises, à base de données boursières.

En 2003, Kiel et Nichelson, ont analysé le contexte australien. Leurs résultats révèlent que les conseils de grande taille ne constituent pas un obstacle à la bonne gouvernance.

Selon Uhrig (2003), la taille optimale du conseil pour de bonnes pratiques est de 6 à 9 membres, dans le secteur privé. Ce nombre diffère d'une entreprise à l'autre dans le secteur public.

Brown et Caylor (2004) considèrent que les conseils composés de 6 à 15 administrateurs ont un grand rendement d'actions et affichent des marges bénéficiaires plus importantes que les autres entreprises. C'est ainsi le cas pour Leblanc et Gilies (2004).

Link et al (2006), ont analysé un échantillon composé de 7000 entreprises de différentes tailles sur 10 ans (la période 1994-2004). Leurs résultats ne sont pas en faveur des conseils de petite taille et des conseils indépendants.

D'après une étude récente de Guest (2009), qui a étudié le lien entre la taille du conseil d'administration et la performance de 2747 firmes au Royaume-Uni pour la période allant de 1981 jusqu'à 2002, il existe un impact négatif de la taille du conseil sur la performance de la firme.

Cette divergence de résultats permet de conclure qu'il n'y a pas de consensus sur l'impact de la taille du conseil d'administration sur sa capacité de contrôle. Certains auteurs plaident en faveur des conseils de large taille, d'où la diversité des connaissances et des expériences des membres. Mais ce type de conseils engendre une confrontation de conflits d'intérêts entre les administrateurs, le manque de coordination et de communication d'où l'inefficacité du conseil et la difficulté de trouver un terrain d'entente. Un conseil de taille plus réduite facilite le contrôle des dirigeants, et devrait améliorer la performance financière des entreprises.

Nous présentons ci-dessous, un tableau récapitulatif des travaux sur la taille du conseil d'administration et la performance d'entreprise.

**Tableau n° 03: Récapitulatif des principales études portant sur la taille du conseil d'administration et la performance**

<b>Auteurs</b>	<b>Résultats des recherches</b>
<b>Jensen (1976)</b>	Les conseils de large taille favorisent la domination du dirigeant
<b>Herman (1981)</b>	Un nombre élevé d'administrateurs conduit à des conseils fragmentés, mal fonctionné et soumis aux PDG
<b>Mintzberg (1983)</b>	Une taille élevée du conseil d'administration engendre des manipulations des résultats
<b>Lipton et Lorsch (1992)</b>	Un conseil composé de 8 à 9 membres peut réduire les problèmes d'agences qui peuvent surgir dans le cas d'un nombre élevé d'administrateurs
<b>Godard (1999)</b>	Il n'existe aucune corrélation entre la taille du conseil d'administration et la performance de l'entreprise
<b>Uhrig (2003)</b>	La taille optimale d'un conseil est de 6 à 9 membres
<b>Brown et Caylor (2004)</b>	La composition du conseil de 6 à 15 administrateurs permet d'afficher un rendement d'actions important
<b>Coles et al (2005)</b>	Une large composition du conseil affecte positivement la performance de l'entreprise (connaissances, expériences et contrôle efficace)
<b>Link et al (2006)</b>	Concluent à des résultats négatifs pour les conseils de petite taille et les conseils indépendants
<b>Guest (2009)</b>	Constate un impact négatif de la taille du conseil sur la performance de la firme

**Source :** Elaboré par l'étudiante

## **II. La composition et l'indépendance du conseil d'administration et la performance :**

Le conseil d'administration a pour tâche principale de gérer la relation d'agence entre les actionnaires et les dirigeants. Sa composition doit donc permettre une gestion efficace avec une certaine indépendance. Celle-ci permet de refléter la qualité de la gouvernance d'entreprise. En effet, l'efficacité du conseil est aperçue comme étant un mécanisme réduisant l'opportunisme du manager, du fait que les administrateurs externes peuvent s'opposer aux décisions des dirigeants et protéger les intérêts des actionnaires.

Tout d'abord, « on peut distinguer deux types de conseil d'administration : les conseils à régimes unitaires et les conseils à deux niveau »<sup>1</sup> :

- Un conseil d'administration unitaire : il regroupe des administrateurs exerçant des fonctions de direction et d'autres n'exerçant pas.
- Un conseil à deux niveaux : le directoire qui regroupe les dirigeants des sociétés et le conseil de surveillance chargé de suivre et de superviser la gestion de la société.

D'après John et Senbet (1998), la composition du conseil d'administration peut influencer le degré de son indépendance. Selon eux, il existe deux types d'administrateurs :

1. Les administrateurs internes (insiders) qui sont membres du conseil et impliqués aussi dans la gestion. Ce sont des cadres ou des salariés qui dépendent hiérarchiquement de la direction. Ces administrateurs ne peuvent pas s'opposer à leurs responsables hiérarchiques directs sans compromettre leur carrière et leur avenir dans l'entreprise.
2. Les administrateurs externes (outsiders) n'accumulent aucune tâche au sein de l'entreprise. La présence renforcée d'administrateurs externes entraîne l'indépendance des organes de contrôle.

Selon les travaux de Fama (1980) et Fama & Jensen (1983), l'indépendance des administrateurs externes, qui disposent de bonnes compétences, peut agir favorablement sur la performance financière de l'entreprise. De plus, ils contribuent à un contrôle efficace des dirigeants et agissent dans l'intérêt des actionnaires. Ceci est dans le but d'avoir de nouveaux mandats.

C'est ainsi le cas pour Liang & Li (1999), qui, suite à une étude sur 228 entreprises chinoises, approuvent que la présence des administrateurs externes réduit les coûts d'agence par le biais d'une harmonisation des intérêts entre les dirigeants et les actionnaires. Cette présence génère bien souvent un accroissement des profits.

Pour Cotter & al. (1997), l'augmentation de la richesse des actionnaires est conditionnée par la forte présence des administrateurs externes qui doivent occuper plus que la moitié du conseil d'administration. Dans ce sens, Lefort & Urzúa (2008), adhèrent à cette conclusion résultant d'une application sur 160 entreprises chiliennes, en affirmant que le renforcement des membres externes affecte positivement la performance de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement CNUCED (2006), « Guide des bonnes pratiques en matière d'information sur la gouvernance d'entreprise, p11.

Dahya & al (2008), après une étude réalisée sur 799 entreprises dans 22 pays, concluent qu'un conseil très indépendant accroît la valeur de l'entreprise et assure un contrôle efficace de la firme.

Lin et al. (2009) rejoignent les conclusions ultérieures et soulignent que « la gouvernance des entreprises, à travers ses mécanismes est intervenue pour neutraliser les coûts d'agence, protéger les intérêts de toutes les parties prenantes, permettre aux actionnaires d'accroître le rendement de leur placement et par conséquent, de réaliser une performance élevée »<sup>1</sup>.

Une autre vague des recherches tentent de nuancer l'effet positif de l'indépendance du conseil d'administration sur la performance. Les travaux de Yermack (1996) et Adams & Mehran (2003), notent que la contribution des administrateurs externes dans le conseil d'administration n'améliore pas la performance de l'entreprise. Par conséquent, les entreprises qui détiennent un nombre réduit d'administrateurs indépendants auront de meilleures performances.

Coles et al. (2005) postulent que les administrateurs internes peuvent améliorer la valeur de l'entreprise, du fait qu'ils détiennent des informations pertinentes et possèdent des connaissances spécifiques de l'entreprise.

De même, Kaymak & Bektas (2008), affirment ces résultats, après une étude réalisée à base de 27 banques en Turquie, et prévoient que les insiders conduisent à une hausse des rendements des actifs et non pas les outsiders. Ce résultat a été ainsi corroboré par Sarkar et Sarkar (2009) dans une étude menée en Inde sur 500 entreprises cotées.

Il existe un autre courant qui affirme que l'indépendance du conseil d'administration n'a pas d'influence sur la performance de l'entreprise. Morck & al. (1988), Hermalin & Weisbach (1991) et Bhagat & Black (2002) ont conclu que l'indépendance des membres du CA ne conduit pas nécessairement à une amélioration de la performance.

Au final, le conseil d'administration est un mécanisme de contrôle interne, intervenant pour la protection des intérêts des actionnaires. La présence des administrateurs externes dans un CA est importante. Ils transposent leurs expériences et leurs connaissances et peuvent contester les mauvaises décisions des dirigeants. Ces membres ont de plus grands motifs pour prendre des décisions favorisant la maximisation de la richesse des actionnaires. Cependant, cette vision ne reflète pas toujours la réalité. Il est difficile de déterminer si ces administrateurs n'ont pas un lien avec les dirigeants. Il se peut que les dirigeants mettent en place des

---

<sup>1</sup> Rachdi et El Gaied (2009), op.cit., p07.

administrateurs qui soutiendront leurs décisions dans le but de paralyser les systèmes de contrôle. De ce fait, les participations croisées dans les conseils d'administration constituent le meilleur outil de paralyser l'esprit critique des conseils. Cet échange réciproque de services entre dirigeants ne favorise pas l'exercice d'un contrôle efficace.

Le tableau suivant résume les principaux résultats sur le lien entre la composition du conseil d'administration et la performance.

**Tableau n° 04: Récapitulatif des principales études portant sur la composition du conseil et la performance**

<b>Auteurs</b>	<b>Résultats des recherches</b>
<b>Fama et Jenson (1983)</b>	L'indépendance des administrateurs externes influence positivement la performance de l'entreprise
<b>Cotter et al (1997)</b>	Une forte présence des administrateurs externe permet d'accroître la richesse des actionnaires
<b>John et Senbet (1998)</b>	La composition du conseil influence son degré d'indépendance
<b>Linag et Lee (1999)</b>	La présence des administrateurs externes réduit les couts d'agence
<b>Bhagat et Black (2002)</b>	L'indépendance des membres du conseil n'améliore pas nécessairement la performance de l'entreprise
<b>Adams et Mehran (2003)</b>	La présence des administrateurs externes dans le conseil d'administration ne permet pas d'améliorer la performance
<b>Coles et al (2005)</b>	Les administrateurs internes peuvent ainsi améliorer la performance de l'entreprise
<b>Lefort et Urzúa (2008)</b>	Le renforcement des membres externes affecte positivement la performance de l'entreprise
<b>Dahya et al (2008)</b>	L'indépendance du conseil accroît la valeur et assure un contrôle efficace
<b>Kaymak et Bektas (2008)</b>	Les insiders contribuent à l'augmentation des rendements et non pas les outsiders

**Source :** Elaboré par l'étudiante

### III. Le cumul des fonctions du président de conseil d'administration et de directeur général :

Une autre caractéristique est supposée influencer l'efficacité du contrôle exercé par les membres du conseil d'administration. Il s'agit du cumul des fonctions de décision et de contrôle.

La théorie d'agence prévoit que le cumul des fonctions de directeur général et du président du conseil constitue un obstacle à l'efficacité des mécanismes de contrôle exercé par le conseil d'administration et recommande par conséquent la séparation des deux fonctions. En effet, les fondateurs de cette théorie, Jensen et Meckling (1976) et Jensen (1993), appuient que *la séparation* des fonctions de direction et de contrôle des décisions, réduit les coûts d'agence et améliore la performance des firmes.

Pi et Timme (1993) ont étudié le secteur bancaire américain. Leurs résultats affirment que la rentabilité des actifs (ROA) est très faible dans des banques gouvernées par un directeur général<sup>1</sup> qui est lui même le président du conseil d'administration.

Dans cet ordre d'idée, Carapeto et al (2005) démontrent que le rôle du président du conseil est de diriger les réunions, de surveiller le processus d'embauche, de renvoi, d'évaluation et de rémunération du dirigeant. Il est donc clair que le directeur général ne peut être performant puisqu'il va privilégier ses propres intérêts.

De même, Bhagat et Bolton (2008) défendent la thèse de séparabilité des fonctions et affirment qu'il existe un lien positif et significatif entre le cumul des fonctions et la performance.

Sarkar et al. (2009) considèrent la dualité comme un obstacle devant le rôle du conseil du fait qu'elle affaiblit le contrôle, en rendant les administrateurs dépendants du manager.

Contrairement au premier courant, qui défend la thèse de la séparabilité des fonctions de direction et de contrôle, certains auteurs tels que Cannella et al. (1993) et Sridharan et Marsinko (1997), stipulent que *la dualité*<sup>2</sup> accroît la performance financière de l'entreprise. Ainsi, ils préconisent la présence d'un seul responsable qui a pour mission de déterminer les lignes directrices de l'entreprise.

Brickley et al. (1997) soutiennent l'idée de la dualité. Ils soulignent que la séparation des deux fonctions peut engendrer des coûts supplémentaires notamment ceux liés au contrôle du président du conseil. Ces auteurs mettent en évidence que la séparation des deux fonctions

---

<sup>1</sup> En anglais CEO pour Chief Executive Manager.

<sup>2</sup> L'attribution de la même personne en tant que directeur général et président du conseil d'administration à la fois.

risque de diluer le pouvoir du leadership, d'accroître l'opportunisme parmi les administrateurs externes et de ne pas pouvoir identifier le responsable en cas de mauvaises performances de l'entreprise. Ils constatent que les changements dans la structure de direction n'ont pas des effets systématiques sur la valeur des actions, mais la séparation des fonctions est systématiquement associée à des cash-flows inférieurs et à une valeur boursière plus faible. Ainsi, le cumul des deux fonctions serait bénéfique et est conforme aux intérêts des actionnaires.

Pour Weir et al. (2002), un rôle combiné (le dirigeant exerce un pouvoir dominant sans opposition) peut projeter un sens de direction clair et peut avoir un effet positif sur la performance financière.

En France, Godard et Schatt (2004) trouvent que les entreprises ayant opté pour le cumul des fonctions de direction et de contrôle sont plus rentables sur le long terme, confirmant le rôle primordial joué par le leadership pour créer de la valeur.

Il convient de préciser que, si les rôles de président du conseil et de directeur général sont combinés, le conseil d'administration ne peut pas licencier un directeur général qui n'est pas performant, donc la proportion d'administrateurs indépendants au sein du conseil est indispensable. Par conséquent, pour que le conseil soit efficace, il est nécessaire de séparer les deux positions.

On peut récapituler dans le tableau en bas, les travaux abordant la question de la dualité et son impact sur la performance d'entreprise.

**Tableau n° 05 : Récapitulatif des principales études portant sur le cumul des fonctions et la performance**

<b>Auteurs</b>	<b>Résultats des recherches</b>
<b>Jensen et Meckling (1976)</b>	La séparation des fonctions de direction et de contrôle réduit les coûts d'agence et améliore la performance
<b>Pi et Timme (1993)</b>	Le cumul des fonctions aboutit à une ROA très faible
<b>Brickley et al. (1997)</b>	La séparation des fonctions engendre un faible résultat
<b>Sridharan et Marsinko (1997)</b>	La dualité accroît la performance de l'entreprise
<b>Weir et al. (2002)</b>	Un rôle combiné peut avoir un effet positif sur la performance
<b>Godard et Schatt (2004)</b>	Le cumul des fonctions assure une rentabilité sur le long terme (cas des entreprises en France)
<b>Bhagat et Bolton (2008)</b>	La séparation des fonctions a un effet positif sur la performance
<b>Sarkar et al. (2009)</b>	La dualité constitue un obstacle devant le rôle du conseil

**Source :** Elaboré par l'étudiante

#### **IV. Les réunions du conseil d'administration:**

Parallèlement aux caractéristiques du conseil d'administration citées précédemment, s'ajoute un élément clé pour l'efficacité du conseil. Il s'agit des réunions du conseil d'administration. La présence des administrateurs aux réunions du conseil a un effet considérable sur la performance de l'entreprise. La fréquence des réunions du conseil d'administration contribue significativement à améliorer la performance des entreprises. Plus le nombre des réunions est élevé, plus la performance est importante. La diversité des réunions engendre une activité de surveillance et de contrôle et conduit à une convergence des intérêts entre dirigeants et actionnaires.

Lipton et Lorsh (1992) ainsi que Conger et al. (1998), insistent sur la durée des réunions, qui est supposée être un facteur déterminant pour l'efficacité du conseil. Ils suggèrent que les administrateurs manquent de temps pour effectuer conformément leurs tâches.

Cependant, Vafeas (1999) constate que les entreprises qui se réunissent fréquemment affichent de mauvais résultats. Ceci est dû aux coûts liés aux réunions du conseil, y compris les honoraires des administrateurs et les frais de déplacement. Mais, il y a aussi un avantage concernant le contrôle de la direction.

Le Combined Code Britannique (2000) recommande que le conseil se réunisse régulièrement et assez fréquemment pour garantir l'efficacité du contrôle.

En 2004, Godard et al. arrivent à affirmer que l'accroissement du nombre des réunions du conseil a un impact positif sur la performance financière des entreprises.

Lawler et Finegold (2006) ont analysé l'impact de la présence des membres non dirigeants aux différentes réunions du conseil d'administration. Ils concluent que la présence des administrateurs internes est recommandée lors des réunions abordant la stratégie à long terme et le comportement éthique. Ceci est expliqué par le fait que ces administrateurs vont prendre en charge l'application de ces normes. Cependant, les administrateurs externes sont supposés garantir la transparence et l'implantation des décisions prises en conseil d'administration. Chen et al (2006) ajoutent que la fréquence des réunions est un facteur important dans la prévention ou la détection des fraudes.

Un tableau récapitulatif des résultats sur les réunions du conseil et son lien avec la performance est présenté ci-dessous.

**Tableau n° 06 : Récapitulatif des principales études portant sur les réunions du conseil**

Auteurs	Résultats des recherches
<b>Lipton et Lorsch (1992)</b>	La durée des réunions joue un rôle déterminant pour l'efficacité du conseil d'administration
<b>Vafeas (1999)</b>	La fréquence des réunions du conseil a un double effet : <ul style="list-style-type: none"><li>- Coûts supplémentaires liés aux réunions</li><li>- Contrôle efficace sur la direction</li></ul>
<b>Godard et al (2004)</b>	Le nombre accru des réunions du conseil affecte positivement la performance de l'entreprise
<b>Lawler et Finegold (2006)</b>	Les réunions du conseil doivent inclure des membres non dirigeants (internes) et des externes
<b>Chen et al (2006)</b>	La fréquence des réunions permet la prévention ou la détection des fraudes

**Source :** Elaboré par l'étudiante

## **V. Les comités du conseil d'administration :**

L'efficacité du conseil d'administration peut également être affectée par sa structure administrative interne. En effet, dans le but de garantir les pratiques de bonne gouvernance, il est devenu courant pour les conseils d'administration, de placer des comités spécialisés (comité d'audit, comité de rémunération et comité de nomination) pour faciliter l'exécution de certaines de leurs fonctions et d'analyser l'éventualité de conflits d'intérêts.

L'instauration de tels comités, permet de disposer d'un jugement indépendant sur des questions importantes et de bénéficier de compétences spécialisées dans des domaines comme la vérification des comptes, la gestion des risques, l'élection des membres du conseil et la rémunération des cadres. D'après la CNUCED, « s'il peut être souhaitable de confier à des comités distincts les travaux préparatoires nécessaires à l'exécution de certaines fonctions majeures, il existe un consensus international pour estimer que le conseil d'administration tout entier en assume pleinement et collectivement la responsabilité finale »<sup>1</sup>.

### **V.1. Le comité d'audit :**

Le comité d'audit est instauré suite aux scandales financiers qui ont touché les grandes entreprises aux Etats-Unis, dans le but de restaurer la confiance des investisseurs en la qualité

<sup>1</sup> CNUCED (2006), op.cit, p15.

des états financiers. En effet, le gouvernement Américain a introduit la loi Sarbanes-Oxley, qui est entrée en vigueur le 30 juillet 2002 pour renforcer les législations en termes de Corporate Governance. Le texte prévoit « la mise en place d'un comité d'audit, responsable de la nomination, de la rémunération et de la surveillance des réviseurs externes dont il est l'introduit direct (sec 301), ou alors l'attribution des compétences au conseil d'administration (sec 2) »<sup>1</sup>.

Cette loi contribue à :

- ✓ Améliorer la qualité de l'information financière des entreprises cotées ;
- ✓ Fournir un cadre juridique et des standards de gestion de données financières et comptables ;
- ✓ Garantir la présentation des rapports financiers ;
- ✓ Renforcer les contrôles liés aux processus de reporting financier.

Le comité d'audit participe à la préparation du rapport annuel, qui doit être certifié et présenté aux actionnaires. Il doit par la suite établir toutes les procédures nécessaires pour recevoir et répondre aux plaintes relatives aux systèmes d'information, la comptabilité, le contrôle interne ou la vérification. Il doit par ailleurs être autorisé à retenir des conseils indépendants ou autres si nécessaire. Ce qui a pour conséquence d'aider la société à mieux rendre compte et à contribuer à sa juste évaluation, quelle que soit sa situation financière.

Le comité d'audit doit par ailleurs être informé<sup>2</sup> :

- a) « De toutes les questions de comptabilité jugées critiques pour l'entreprise ;
- b) De toutes les alternatives possibles en matière d'évaluation et de comptabilité qui ont été discutées avec la direction, des conséquences des alternatives et de la solution préconisée par les réviseurs ;
- c) Ainsi que de tous les échanges de documents importants ».

Le comité de vérification a pour mission de superviser le processus d'audit et de résoudre également tout désaccord qui pourrait naître entre les auditeurs et la direction, ainsi que, la sélection du ou des vérificateurs externes tout en assurant leur indépendance. Ces derniers ne doivent pas recevoir d'honoraires de consultation, conseils ou autres, ni être affiliés à la société au sein de laquelle ils siègent comme administrateurs.

---

<sup>1</sup> Bourqui et Blumer (2002), « La loi Sarbanes-Oxley : faits et conséquences », Corporate Governance, pp19-20.

<sup>2</sup> Böckli (2000), «Le Corporate Governance anglo-américain, autoroute et voie sans issue», L'expert-comptable suisse, 74e année, 3/2000, p. 139.

Klein (1998) montre que l'efficacité du conseil d'administration dépend de sa propre structure et celle de ses comités. Il suggère que la présence des administrateurs externes indépendants au comité d'audit contribue à améliorer la performance de l'entreprise. Selon Abbott et al. (2000), les comités d'audit composés de membres indépendants, sont moins sanctionnés par la SEC (Securities and Exchange Commission) en raison d'états financiers frauduleux ou erronés.

Proffitt (2003) considère que « les comités d'audit sont des outils de confiance institutionnelle dont la mise en place constitue un des aspects fondamentaux du système de gouvernance des entreprises »<sup>1</sup>. Ils permettent en outre de réduire le comportement discrétionnaire du dirigeant. Anderson et al. (2004) suggèrent que les larges comités d'audit permettent de mieux protéger et contrôler le processus comptable et financier par rapport aux comités de petite taille, en établissant une grande transparence à l'estime des actionnaires et aux différentes parties prenantes. Ceci se répercute positivement sur la performance financière de l'entreprise.

Carcello et al. (2006) montrent que la participation du dirigeant dans la sélection des administrateurs réduit l'efficacité du comité d'audit. .

Enfin, on peut dire que le comité d'audit en collaboration avec le conseil d'administration, assure l'intégrité des états financiers, la conformité aux exigences légales et réglementaires et l'indépendance des vérificateurs. L'objectif premier est de garantir la transparence et favoriser la performance de l'entreprise.

Au final, les pratiques de gouvernance sont de plus en plus rigoureuses, afin de défendre les intérêts des actionnaires minoritaires et ceux qui n'ont pas accès aux informations internes.

## **V.2. Le comité de nomination :**

Le comité de nomination prend en charge la mission de recrutement des administrateurs en proposant des candidats aux différents postes du conseil d'administration. Ce choix est important car il permet de déterminer l'efficacité du contrôle exercé par le conseil d'administration.

Dean (1998) considère le comité de nomination comme le plus important de tous les comités du conseil d'administration. Ce comité sert à identifier, prioriser, recruter et orienter les nouveaux membres du conseil d'administration.

---

<sup>1</sup> Louizi (2011), op.cit, p87.

Le comité de nomination s'occupe ainsi de la détermination des fonctions des comités, du conseil d'administration lui-même et de la performance de la haute direction. Il prend part aussi, à l'évaluation de la performance des administrateurs, pour s'assurer que chacun fait sa part dans le fonctionnement du conseil d'administration.

Shivdasani et Yermack (1998) concluent que l'engagement des dirigeants au processus de nomination peut influencer le conseil et que les administrateurs qui siègent sous ces conditions exercent un contrôle peu efficace.

Pour Klein (2002), quand le dirigeant est membre du comité de nomination, il perçoit une rémunération plus élevée. D'après Callahan et al. (2003), la participation du dirigeant aux procédures de nomination améliore la performance de l'entreprise.

Nabar et al. (2006) soulignent que, la présence du dirigeant dans le comité de nomination, l'entreprise risque probablement de présenter des publications erronées.

Ainsi, la sélection des administrateurs est souvent dominée par un dirigeant tout puissant, qui nomme des individus sous son influence afin de contenir le pouvoir disciplinaire du conseil dans son ensemble.

### **V.3. Le comité de rémunération :**

Le comité de rémunération est un organe important au sein du conseil d'administration. Il prend en charge la détermination du niveau de rémunérations perçues par les dirigeants et les administrateurs.

L'établissement et le contrôle des politiques de rémunération est un facteur clé du dispositif d'encadrement des latitudes managériales. Williamson (1985) suggère que l'indépendance du comité de rémunération constitue un gage d'efficacité de son rôle de surveillance. Par conséquent, la non indépendance de ce comité équivaut à ce que le dirigeant rédige et signe lui-même son contrat de travail.

Selon Conyon et Peck (1988), la rémunération de la direction et la performance de l'entreprise sont alignées lorsqu'il y a une proportion élevée d'administrateurs externes dans le comité de rémunération. Cependant, lorsque le directeur général est en même temps président du conseil d'administration, « cette dualité ne capte pas complètement le pouvoir du chef de la direction dans l'établissement de sa rémunération »<sup>1</sup>.

Selon Mehran (1995), la rémunération des dirigeants sous forme de stock-options contribue à réduire les divergences d'intérêts entre les propriétaires de l'entreprise et ceux chargés de la

---

<sup>1</sup> Sayumwe (2006), Le rôle du conseil d'administration dans la création de valeur pour les actionnaires : une étude Canadienne, mémoire de maîtrise en Sciences Comptables, université de Québec, p23.

gérer. En effet, la rémunération incitative des dirigeants constitue un facteur clé pour l'encadrement de leurs comportements. Les problèmes d'agence naissent notamment des différences entre l'horizon de travail, le risque assumé et le niveau de rémunération souhaité par les dirigeants et les actionnaires. Ces conflits peuvent être réduits si les systèmes de rémunération sont accordés aux performances des entreprises. Ainsi, « plus la relation entre la rémunération incitative et la performance des entreprises est forte, plus l'incitation est grande pour les dirigeants pour exercer un effort productif en conformité avec les objectifs des actionnaires »<sup>1</sup>.

Core et al. (1999) suggèrent que l'utilisation des contrats incitatifs est un instrument indispensable dans les entreprises où les dirigeants prennent beaucoup de décisions qui ne peuvent pas être facilement contrôlées par le conseil d'administration ou les investisseurs.

Les études de Vafeas (2003) montrent que la qualité de la relation entre la rémunération du directeur général et la performance de l'entreprise diminue lorsque le comité de rémunération comprend des cadres supérieurs internes (insiders).

Epstein et Roy (2005) supposent qu'un comité de rémunération doit constituer des mesures bien précises d'évaluation de la performance de la direction. Il s'agit en effet, de mettre en application des critères d'évaluation multidimensionnels de la performance, qui se concentrent sur : la performance financière, les préoccupations des stakeholders, les processus internes, l'innovation et la croissance.

Pour le bon fonctionnement d'un comité de rémunération, il faudrait instaurer une grille de procédures comprenant les critères utilisés pour fixer la rémunération des hauts dirigeants de l'entreprise, avec une actualisation régulière de ces procédures. De plus, la rémunération doit concorder avec l'effort fournis par les administrateurs en termes de temps consacré aux tâches du conseil d'administration. Les sociétés caractérisées par une forte potentialité de croissance, ont tendance à une présence d'un opportunisme managérial. Ceci devrait solliciter le comité de rémunération à garantir un meilleur contrôle du système de rémunération adapté aux cadres supérieurs : octroi des bonus, de stock options, etc. De ce fait, il serait logique que la rémunération accordée à la haute direction incite cette dernière à mieux gérer les ressources de l'entreprise, en rendant compte des risques associés, pour la finalité d'accroître la richesse des actionnaires. Le comité de rémunération devrait donc s'assurer que la politique de rémunération est conforme à la vision, aux valeurs et intérêts de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> André et Schiehl (2004), « Systèmes de gouvernance, actionnaires dominants et performance future des entreprises », Finance Contrôle Stratégie, Volume 7, N° 2, pp 170-171.

Nous démontrons dans le tableau suivant l'ensemble des travaux traitant l'impact des comités du conseil sur la performance.

**Tableau n° 07: Récapitulatif des principales études portant sur l'impact des comités du conseil sur la performance**

<b>Auteurs</b>	<b>Résultats des recherches</b>
<b>I- Comité d'audit</b>	
<b>Klein (1998)</b>	La composition du comité d'audit d'administrateurs externes contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise
<b>Proffitt (2003)</b>	Les comités d'audit permettent de réduire le comportement discrétionnaire du dirigeant
<b>Anderson et al (2004)</b>	Les larges comités d'audit garantissent la transparence des opérations comptables et financières
<b>Carcello et al (2006)</b>	L'implication du dirigeant dans le processus de sélection réduit l'efficacité du comité d'audit
<b>II- Comité de nomination</b>	
<b>Shivdasani et Yermack (1998)</b>	La participation des dirigeants dans la sélection des administrateurs réduit l'efficacité de contrôle exercé par ses derniers
<b>Klein (2002)</b>	La présence du dirigeant dans le comité de nomination lui permet de percevoir une rémunération élevée
<b>Callahan et al (2003)</b>	L'implication du dirigeant dans le processus de sélection améliore la performance de l'entreprise
<b>Nabar et al (2006)</b>	La présence du dirigeant dans le comité de nomination peut influencer la fiabilité des résultats de l'entreprise
<b>III- Comité de rémunération</b>	
<b>Williamson (1985)</b>	L'indépendance du comité de rémunération facilite sa mission de surveillance
<b>Conyon et Peck (1988)</b>	Le nombre élevé des administrateurs externes dans le comité de rémunération permet d'améliorer la performance de l'entreprise
<b>Mehran (1995)</b>	La rémunération incitative contribue à réduire les conflits entre les dirigeants et les actionnaires
<b>Core et al (1999)</b>	Les contrats incitatifs constituent un instrument de

	rémunération lorsque les dirigeants sont beaucoup plus impliqués dans la prise de décision
<b>Vafeas (2003)</b>	La présence des cadres internes dans le comité de rémunération affecte la performance
<b>Epstein et Roy (2005)</b>	Le comité de rémunération doit instaurer des mesures précises pour l'évaluation de la performance

**Source :** Elaboré par l'étudiante

## **VI. La diversité du conseil et la performance :**

La question de la présence de la femme au sein du conseil d'administration a fait l'objet de plusieurs recherches. Les travaux de : Ehrhadto et al (2002), Adams et Ferreira (2003) et Carter et al (2003) montrent que la présence de la femme dans les conseils, permet d'exprimer de nouvelles idées, une capacité de communication importante en comparant avec les hommes ; ainsi qu'elles traitent des questions stratégiques lors des réunions du conseil qui se répercutent positivement sur l'entreprise.

Kang et al. (2009) suggèrent que l'annonce de l'adhésion de la femme au sein du conseil a un effet sur l'amélioration des rendements enregistrés.

Récemment, Omri et al (2011) concluent que les conseils mixtes améliorent l'image de l'entreprise à travers la divulgation de leur ouverture, leur tolérance et leur équité.

D'autres auteurs tels que Shrader et al (1997) ainsi que Kochan et al (2003), ne trouvent pas un effet positif et significatif entre la présence de la femme au conseil d'administration et la performance de l'entreprise.

### **Conclusion de la Section 1 :**

Une attention récente a mis l'accent sur ce que les conseils d'administration d'entreprise font, comment leur composition affecte ce qu'ils font, et ce qu'il faudrait faire pour améliorer leur efficacité. Ce qui a été ignoré, cependant, est de savoir comment les conseils sont arrivés à être ce qu'ils sont. La question de la détermination de celui qui peut être ajouté ou retiré du conseil, a été laissée en grande partie sans réponse.

Comprendre comment les administrateurs sont choisis est essentiel pour comprendre l'organisation et la gouvernance des entreprises. Celui qui est choisi, affectera à son tour les rôles dont le conseil peut jouer et avec quelle efficacité il peut les jouer. En outre, savoir

comment la composition du conseil est actuellement déterminée, rend possible d'évaluer les réformes proposées dans le processus.

De nombreuses théories ont tenté d'étudier la relation entre les caractéristiques du conseil d'administration et la performance de l'entreprise, un balayage sur les principales études (Fama et Jensen, 1983 ; Rosenstein et Wyatt, 1990 ; Pearce et Zahra, 1992 ; Jensen, 1993, Yermack, 1996 ; Godard et Schatt, 2000), nous a permis d'identifier plusieurs indicateurs associés à l'efficacité du contrôle exercé par ce mécanisme. Il s'agit essentiellement, de la taille du conseil d'administration, la composition du conseil, l'indépendance des membres et des comités (nomination, audit et rémunération) et du cumul des rôles de DG et PDG.

## **Section 2 : Structure de la propriété et gouvernance d'entreprise**

### **Introduction :**

Selon certains auteurs, notamment Paquerot et Mtanios (1999), la structure de propriété est un moyen de contrôle efficace de la gestion des dirigeants. Elle permet de réunir, lorsque certaines conditions sont présentes<sup>1</sup>, les bases d'un système de contrôle efficient avec un coût moindre.

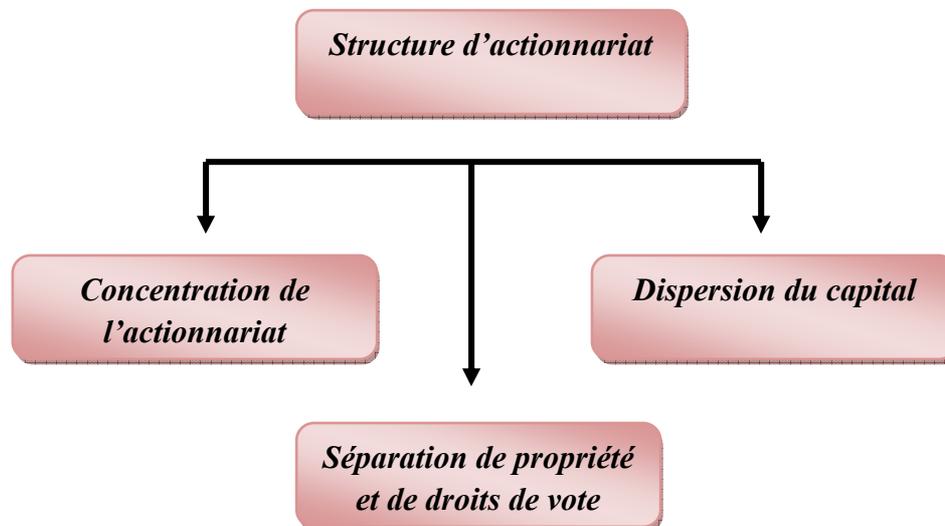
Dans ce contexte, la question qui se pose est la suivante : *Dans quelle mesure la structure de propriété a-t-elle un impact sur la performance des entreprises ?*

Pour répondre à cette question, on va présenter deux systèmes directs de contrôle du dirigeant qui sont supposés avoir un effet positif sur la performance de l'entreprise : la structure de l'actionnariat et la nature des actionnaires.

### **I. Structure de l'actionnariat :**

On peut distinguer trois types de structure d'actionnariat, comme le démontre le schéma suivant :

**Figure n° 06: Types d'actionnariat**



**Source :** Elaborée par l'étudiante

La structure actionnariale est déterminée en fonction des conditions externes entourant l'entreprise : la réglementation, les conditions politiques et les marchés. Lorsque ces mécanismes externes ne sont pas favorables aux actionnaires pour contrôler les dirigeants, les actionnaires ont recours à la concentration de la propriété car « les bénéfices de la concentration (diminution des coûts d'agence) sont supérieurs aux coûts de la concentration

<sup>1</sup> Concentration du capital et nature des actionnaires.

provoqués par la diminution de la diversification et de la liquidité du portefeuille des actionnaires »<sup>1</sup>. A contrario, les actionnaires choisiront l'actionnariat dispersé, si les conditions externes étaient favorables.

Dans les pays caractérisés par des conditions externes favorables aux actionnaires (les pays anglo-saxons par exemple), l'actionnariat est dispersé. Dans les pays où ces conditions sont moins avantageuses, l'actionnariat concentré émerge pour diminuer les coûts d'agence. Charreaux (1991) stipule que le taux de détention du capital débouche sur trois perspectives :

1. Un effet positif lorsqu'il s'agit d'une forte participation ;
2. Un effet négatif ;
3. Un effet neutre où aucune corrélation significative n'existe entre le taux de détention du capital et la performance de l'entreprise.

### **I.1. La concentration de l'actionnariat et la performance :**

La structure actionnariale concentrée permet de diminuer les coûts d'agence et améliorer la performance. Les actionnaires dominants contrôlent plus facilement et directement les dirigeants.

Les actionnaires majoritaires disposent de pouvoirs importants par rapport aux actionnaires minoritaires. Ils peuvent également influencer les votes lors des assemblées générales. Le nombre important des voix qu'ils possèdent leur évite de mobiliser d'autres actionnaires pour accorder certaines résolutions ou contester la gestion des dirigeants.

Ils peuvent ainsi, consacrer des moyens pour contrôler les dirigeants : auditeurs, cabinet d'expertise, avocats, etc., dans le but de protéger leur richesse. De ce fait, ils sont mieux informés que d'autres actionnaires concernant la situation de l'entreprise. Ceci leur permet de tenir le rôle de leaders et d'influencer fortement les assemblées générales.

Cependant, cette stratégie les expose plus que les autres actionnaires aux effets des stratégies d'enracinement des dirigeants. Ils sont « plus sensibles aux pertes potentielles liées à la disparition de rentes managériales en cas de changement de dirigeants lorsque ces derniers ont construit une forte complémentarité entre les actifs de la firme et leur capital humain »<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Tae Lee (2005), Structure de propriété, stratégies de diversification et gouvernance des entreprises coréennes, thèse de *Doctorat en Sciences Économiques*, Université de Toulouse, p15.

<sup>2</sup> Alexandre et Paquerot (2000), « Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants », *Finance Contrôle Stratégie – Volume 3, N° 2*, p14.

Dans ce sens, « les actionnaires majoritaires peuvent soutenir les équipes managériales enracinées pour éviter des pertes importantes de richesse »<sup>1</sup>.

La théorie de l'enracinement suppose que les acteurs développent des stratégies pour conserver leur place dans l'entreprise et évincer d'éventuels concurrents. Ceci peut rendre leur remplacement coûteux pour l'entreprise, et entraîne un renforcement de leur pouvoir et leur espace discrétionnaire. Cette théorie englobe tous les acteurs de l'entreprise, bien que les dirigeants constituent l'élément principal de cette théorie, et qui bénéficient d'avantages de cette situation.

Denis et al. (1997) montrent que la concentration du capital est témoin d'une efficacité du contrôle des dirigeants par les actionnaires. Ces derniers, qui détiennent des parts importantes du capital, ont un intérêt à investir dans le contrôle, puisque les gains résultant de cette action leur reviendront en grande partie.

Shleifer et Vishny (1997) supposent deux solutions pour résoudre les conflits d'intérêts qui existent entre les actionnaires et les dirigeants. La protection judiciaire des actionnaires constitue la première solution; tandis que, la seconde réside dans la concentration de l'actionnariat. Ces auteurs, recommandent la deuxième solution vue que la première n'est pas assez suffisante pour protéger les investisseurs.

Denis et McConell (2003) confirment que la concentration de l'actionnariat permet de minimiser les coûts d'agence, et par conséquent améliorer la performance des entreprises. Pour Estley et Megginson (2003), elle représente la meilleure solution dans un système à faible protection des investisseurs minoritaires.

La concentration de l'actionnariat permet de renforcer le contrôle exercé sur le dirigeant, si l'entreprise affiche une faible performance. De plus, les actionnaires majoritaires peuvent utiliser leur pouvoir de contrôle pour que le dirigeant prenne des décisions qui augmentent la valeur de l'entreprise. La présence des actionnaires majoritaires est un outil à double fonction : d'une part, ils peuvent engager des actions en faveur de tous les actionnaires, et d'une autre part, ils peuvent préserver seulement leurs intérêts sans affecter les autres actionnaires. Dans ce sens, Denis et Mc Conell (2003) évoquent la capacité des actionnaires majoritaires à avoir une relation étroite avec le dirigeant. Ils peuvent ainsi, utiliser leur pouvoir afin d'extraire des rentes qui font diminuer la valeur de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Idem, p15.

De même, Stuo (2003) et Lins (2003) affirment l'effet positif de la concentration du capital sur la performance de l'entreprise. Selon eux, cette relation est plus accentuée dans les pays où la protection des actionnaires est faible.

D'après une étude réalisée par Kapopoulos et Lazaretou (2007) sur un échantillon de 175 firmes grecques cotées, une structure de propriété plus concentrée est positivement liée à la valeur de la firme. Les auteurs concluent que la rentabilité de l'entreprise nécessite une propriété moins répartie.

Cependant, il existe un autre courant de recherche qui évoque un impact négatif de la concentration de la propriété sur la performance de l'entreprise. Faccio et Lang (2000) considèrent que les entreprises propriétés de grands actionnaires sont susceptibles d'une expropriation de la richesse. Selon Holderness (2003), la concentration de la propriété peut nuire aux intérêts des actionnaires minoritaires, suite à des alliances stratégiques entre les actionnaires et les managers. Ceci va entraîner des conflits d'intérêts entre ces derniers.

La concentration de la propriété dans les mains d'un actionnaire dominant affaiblit le rôle disciplinaire des mécanismes de gouvernance. Dans ce sens, La Porta et al. (1999) et Megginson (2000) évoquent la présence de mécanismes juridiques et réglementaires visant à réduire les risques d'expropriation. C'est le cas du Canada où la loi accorde des pouvoirs importants aux actionnaires minoritaires. Par exemple, la Loi Régissant les Sociétés par Actions de Régime Fédéral (LRSARF) exige que les changements fondamentaux qui surviennent au cours de l'existence d'une société, notamment les fusions, les acquisitions ou autres modifications du statut, soient approuvés par une résolution spéciale, qui nécessite l'approbation des deux-tiers des actionnaires participant au vote. De plus, les actionnaires minoritaires peuvent poursuivre en justice la société et/ou ses dirigeants ou même l'actionnaire dominant, s'ils se rendent que leurs droits ont été bafoués.

Au final, la concentration de la propriété peut avoir un effet positif sur la performance dans le cas où elle provoque une convergence des intérêts entre dirigeants et actionnaires. D'autre part, la concentration de la propriété dans les mains d'un actionnaire externe facilite le contrôle du dirigeant du fait que les détenteurs d'un bloc important d'actions veillent au respect de leurs intérêts<sup>1</sup>. Aussi, ils détiennent les moyens et le pouvoir de se faire entendre.

---

<sup>1</sup> Même si celles-ci ne coïncident pas avec les intérêts des autres actionnaires.

Dans ces conditions, les dirigeants peuvent favoriser les attentes de l'actionnaire dominant au détriment de celles des actionnaires minoritaires.

### **I.2. La dispersion de l'actionnariat :**

Dans la structure actionnariale dispersée, un actionnaire seul n'est pas incité à engager des fonds pour contrôler le dirigeant, car il sera le seul à supporter les coûts de contrôle, alors que l'ensemble des actionnaires bénéficiera de cette action.

Dans une firme dont l'actionnariat est très dispersé, le dirigeant poursuit ses propres intérêts, « il est libéré du contrôle des actionnaires en raison d'un problème de *passager clandestin* (*free riding*) et des coûts élevés d'organisation »<sup>1</sup>.

En revanche, la détention d'une part significative du capital, incite fortement l'actionnaire à investir dans le contrôle de l'entreprise, car il s'appropriera d'une part importante des bénéfices supplémentaires réalisés. De plus, « un actionnaire majoritaire contrôle mieux que les actionnaires minoritaires, il peut convaincre d'autres actionnaires de le soutenir en cas d'opposition avec la direction. Ce contrôle est beaucoup difficile et coûteux pour les actionnaires individuels détenant une faible part du capital »<sup>2</sup>.

Dans une structure d'actionnariat dispersé, les dirigeants peuvent s'aventurer dans des investissements inefficaces dans le cadre de poursuite de leurs intérêts. Les gestionnaires sans grande préoccupation pour les parties prenantes sont en mesure d'effectuer de telles pratiques, car aucune de leur richesse personnelle n'est associée avec l'entreprise.

### **I.3. La séparation de la propriété et de droits de votes :**

La séparation de la propriété et des droits de votes peut influencer la performance des entreprises. En effet, les entreprises caractérisées par cette séparation s'opposent ainsi aux problèmes d'encadrement existant dans les sociétés à capital concentré ou celles à actionnariat diffusé.

Deux principaux mécanismes permettent d'établir cette séparation :

1. Les actions à droits de vote multiple ou restreints ;
2. Le contrôle pyramidal.

---

<sup>1</sup>Tae Lee (2004), « Structure de l'actionnariat familial et performance des grands groupes coréens ». Revue de Finance Contrôle Stratégie – volume 7, N° 4, décembre 2004, p. 144.

<sup>2</sup> Mtanios et Paquerot (1999), « Structure de propriété et sous performance des firmes : une étude empirique sur le marché au comptant, le règlement mensuel et le second marché ». Finance Contrôle Stratégie – Volume 2, N° 4, décembre 1999, p161.

Le premier mécanisme permet aux sociétés à propriété concentrée de saisir des opportunités sans que l'actionnaire dominant en perde contrôle.

La structure pyramidale est une structure à contrôle minoritaire. D'après Bebchuk et al. (1999), cette structure permet aux actionnaires minoritaires de contrôler leur entreprise avec une faible part de propriété. Dans une structure pyramidale, « l'actionnaire dominant exerce le contrôle d'une société par l'intermédiaire d'autres sociétés qu'il contrôle également. Il peut donc exercer le contrôle d'une multitude de sociétés avec une faible participation dans le capital de ces sociétés »<sup>1</sup>. Plus il y a d'intermédiaires entre le véritable actionnaire dominant et la société contrôlée située au bas de la pyramide, plus la part du capital que détient indirectement cet actionnaire est diluée.

Selon Bebchuk et al. (2000), la structure pyramidale permet à l'actionnaire dominant d'obtenir le contrôle d'une entreprise avec de petits droits de flux de trésorerie (la propriété réelle).

Par exemple : un actionnaire dominant contrôle directement une entreprise, qui à son tour contrôle une autre entreprise, qui peut contrôler lui-même d'autres entreprises et ainsi de suite. Toutes ces entreprises sont sous le contrôle du même actionnaire dominant ; les activités de recherche de rente peuvent être conservées par la suite.

Cependant, plusieurs codes internationaux, notamment The International Corporate Governance Network, sont favorables pour le principe « une action, une voix ». Les partisans de ce principe « considèrent toute autre approche comme une distorsion regrettable du lien entre le risque d'investissement et le processus de prise de décision »<sup>2</sup>.

Nous démontrons dans le tableau ci-dessous les principaux travaux traitant le lien entre la structure d'actionnariat et la performance.

---

<sup>1</sup> Bozec et Laurin (2004), « Concentration des droits de propriété, séparation entre participation au capital et contrôle des votes et performance opérationnelle des sociétés : une étude canadienne ». *Revue de Finance Contrôle Stratégie* – Volume 7, N° 2, p. 128.

<sup>2</sup> CNUCED (2006), op.cit, p09.

**Tableau n° 08: Structure d'actionnariat et la performance**

<b>Auteurs</b>	<b>Résultats des recherches</b>
<b>Denis et al (1997)</b>	La concentration du capital assure une efficacité du contrôle sur les dirigeants
<b>Shleifer et Vishny (1997)</b>	La concentration de l'actionnariat permet de résoudre les conflits d'intérêts entre dirigeants et actionnaires
<b>Bebchuk et al (1999)</b>	La structure pyramidale permet aux actionnaires minoritaires de contrôler leur entreprise
<b>Faccio et Lang (2000)</b>	Une concentration de propriété peut engendrer une expropriation de la richesse
<b>Denis et McConell (2003)</b>	La concentration de l'actionnariat permet de minimiser les coûts d'agence
<b>Stuo (2003) ; Lins (2003)</b>	La concentration du capital a un effet positif sur la performance
<b>Holderness (2003)</b>	La concentration du capital nuit aux intérêts des actionnaires minoritaires
<b>Kapopoulos et Lazaretou (2007)</b>	La rentabilité de l'entreprise nécessite une propriété moins répartie

**Source :** Elaboré par l'étudiante

## **II. La nature des actionnaires :**

La structure de propriété représente un déterminant de la bonne gouvernance pouvant améliorer la performance de l'entreprise. En effet, certains actionnaires possèdent des caractéristiques spécifiques qui leur permettent, soit d'accéder ou de traiter l'information sur l'entreprise de façon plus efficace, soit d'être contraints de gérer leurs participations dans le capital de façon optimale. Nous présentons dans ce qui suit, les principales catégories d'actionnaires : les actionnaires dirigeants, les actionnaires financiers et les actionnaires institutionnels, et qui sont supposés avoir un effet direct sur la gestion des dirigeants et par conséquent la performance de l'entreprise.

## **II.1. Les actionnaires dirigeants :**

Les dirigeants sont au centre de toutes les attentions car ils sont impliqués dans la prise des principales décisions. Leurs engagements stratégiques, organisationnels et financiers sont à l'origine de la création ou la destruction de valeur pour les actionnaires. Ils sont de plus en plus incités à aligner leurs intérêts avec ceux des actionnaires afin de créer de la valeur et améliorer la performance de l'entreprise.

L'effet de la participation managériale sur la performance de l'entreprise a fait l'objet de plusieurs études, qui ont tenté d'expliquer cette relation.

Selon la théorie d'agence, les conflits d'intérêts qui existent entre les actionnaires et les dirigeants peuvent être limités par l'accroissement de la part du capital détenue par les dirigeants. Cette solution permet d'une part, d'inciter le dirigeant à agir en faveur de la maximisation de la valeur, et d'autre part, de réduire les coûts d'agence (notamment ceux de contrôle du dirigeant) supportés par les actionnaires. Les partisans de ce courant suggèrent que « la propriété managériale peut réduire la tendance des managers à profiter de leur position, à exproprier la richesse des actionnaires et à s'engager dans des investissements n'optimisant pas la valeur de l'entreprise »<sup>1</sup>. De plus, Jensen et Meckling (1976) ajoutent qu'il ne sera jamais possible d'aligner les intérêts des actionnaires et ceux des dirigeants sauf si ces derniers possèdent la totalité du capital.

Charreaux (1991,1997) constate que même si le dirigeant possède une partie significative du capital, il l'utilise pour accroître son pouvoir et satisfaire ses propres intérêts. Ainsi, la propriété managériale fait apparaître trois conceptions différentes :

1. La convergence des intérêts des actionnaires et des managers ;
2. La thèse de la neutralité ;
3. Une position de l'enracinement.

Daniels et Halpern (1996) suggèrent que la concentration de la propriété entre les mains des dirigeants, leur permet de dominer les assemblées des actionnaires et par conséquent les décisions prises. Ce qui rend difficile de les évincer en cas de mauvaises performances. Mehran (1998) constate que plus la part du capital détenue par les dirigeants est importante, plus la divergence d'intérêts sera faible.

---

<sup>1</sup> Jensen & Meckling (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure", Journal of Financial Economics, Vol 3, pp 305-309.

Barnhart et Rosenstein (1998) considèrent que la détention des dirigeants des parts dans l'entreprise, leur permet de supporter les conséquences des décisions nuisibles à l'entreprise, et d'en profiter des profits.

Suite à une étude sur les entreprises américaine, Han et Suk (1998) montrent que la propriété managériale influence la propriété des ces entreprises, lorsque la détention du capital est au dessous de 41,80%. Pour des pourcentages élevés, les auteurs remarquent des effets de l'enracinement.

Kim et al. (2004) suggèrent que la propriété managériale affecte positivement la performance de l'entreprise, si le taux de détention du dirigeant est en dessous de 31% et au-delà de 71%. Cependant, si ce taux est entre 31% et 71%, la relation est négative entre la propriété managériale et la performance. En revanche, la présence des actionnaires dirigeants leur permet d'avoir des droits de vote et par conséquent, contrôler plus facilement le conseil d'administration et les décisions prises.

## **II.2. Les actionnaires financiers et institutionnels :**

La présence d'actionnaires financiers ou institutionnels a un effet important sur la performance de l'entreprise. Ces actionnaires sont supposés plus actifs et puissants que des actionnaires individuels. Ils peuvent exercer un contrôle efficace du fait qu'ils disposent des moyens qui rendent ce contrôle peu onéreux.

### **II.2.1. Les actionnaires financiers :**

Les actionnaires financiers disposent des moyens et ressources pour accéder à des informations sur l'entreprise. Ils sont alors supposés exercer un contrôle efficace sur la gestion de l'entreprise du fait que les coûts d'accès à l'information et de traitement sont réduits.

Ces actionnaires ont des capacités importantes de traitement de l'information financière et économique. Ils peuvent mieux apprécier les performances des entreprises, en les comparant à celles des autres entreprises du même secteur pour lesquelles ils possèdent des informations. De plus, ces agents disposent notamment des spécialistes permettant d'analyser les comptes de l'entreprise, ses perspectives de développement et de croissance, la qualité de sa gestion. Ceci est réalisé avec une rentabilité et un faible coût que celui qu'un actionnaire individuel peut supporter pour réaliser une telle étude par des services extérieurs spécialisés.

Ainsi, cette catégorie d'actionnaires fournit les ressources essentielles pour le financement de ses projets à travers les prêts, leasing, crédit bail, crédit documentaire ou autres types de crédit. Carney (1997) appui l'idée que, plus la contribution de ces actionnaires au financement de l'entreprise est importante, plus le contrôle des dirigeants sera renforcé. Ils peuvent même influencer la gestion de l'entreprise pour préserver leurs intérêts et contraindre les dirigeants à maximiser la valeur de l'entreprise.

### **II.2.2. Les investisseurs institutionnels :**

L'apparition de ce type d'investisseurs est due notamment à l'augmentation des besoins de financement des entreprises. Les actionnaires institutionnels sont des partenaires influents pour l'entreprise. Les investisseurs institutionnels sont « des organismes financiers qui, en raison de leur nature ou de leurs statuts, sont tenus de placer une grande partie de ressources qu'ils collectent en instruments financiers »<sup>1</sup>. Selon Manin (1997), les investisseurs institutionnels sont des structures déterminées à placer l'argent d'autrui aux fins de valoriser ce dernier.

Selon les classifications, les investisseurs institutionnels regroupent : les compagnies d'assurance, les caisses de dépôts et consignations, les banques, les organismes de placements collectifs en valeur mobilières, les fonds de pension et les caisses de retraite. Ils disposent des moyens financiers importants, qui leur permettent de contrôler la gestion de l'entreprise afin de garantir de meilleures performances.

Les investisseurs institutionnels n'agissent pas à titre personnel<sup>2</sup>. Ils gèrent l'argent d'autrui dans le but de maximiser la valeur, car « ils disposent des compétences et moyens nécessaires pour appréhender les risques inhérents aux opérations sur les instruments financiers »<sup>3</sup>. De ce fait, l'importance des fonds qu'ils apportent, détermine leurs poids au sein de l'entreprise.

Ces investisseurs sont généralement « des parties prenantes actives au processus d'élaboration des recommandations sur le rôle du conseil d'administration. Ils ont des exigences élevées sur la qualité du conseil, et la mise en place de comités spécialisés conformément aux principes de gouvernance reconnus »<sup>4</sup>. La présence de tels investisseurs dans une entreprise favorise

---

<sup>1</sup> Dictionnaire d'Economie et des Faits Economiques et Sociaux Contemporains (1999), Editions Foucher, Paris.

<sup>2</sup> Un agent investissant pour son propre compte à partir des fonds lui appartenant, ne entre par dans la catégorie des investisseurs institutionnels quel que soit le volume des capitaux dont il dispose.

<sup>3</sup> Lianos (2003), La place des investisseurs institutionnels internationaux dans le droit des marchés financiers français, Université de Strasbourg, D.E.A en Droit des Affaires, p 5-6-7.

<sup>4</sup> Piot (2005), « Les comités de rémunération et de sélection sont-ils perçus comme des mécanismes de contrôle en France ? » Manuscrit auteur, publié dans "Comptabilité et Connaissances, p09.

l'application des pratiques de bonne gouvernance, notamment, la transparence en matière de gestion d'information, l'implication forte des dirigeants et l'optimisation des ressources financières. L'application de ces principes est un élément central permettant d'accroître la valeur actionnariale.

Au final, on résume les principaux résultats des travaux traitant l'impact de la structure de propriété sur la gouvernance d'entreprise dans le tableau suivant :

**Tableau n° 09: Nature des actionnaires**

<b>Auteurs</b>	<b>Résultats des recherches</b>
<b>Jensen et Meckling (1976)</b>	Il ne sera jamais possible d'aligner les intérêts des actionnaires et ceux des dirigeants sauf si ces derniers possèdent la totalité du capital
<b>Charreaux (1997)</b>	La propriété managériale fait apparaître trois conceptions : celle de la convergence des intérêts ; la thèse de la neutralité et une position de l'enracinement
<b>Carney (1997)</b>	La présence des actionnaires financiers a un effet déterminant sur la performance de l'entreprise
<b>Daniels et Halpern (1996)</b>	La détention du dirigeant d'une part importante du capital lui permet de dominer les assemblées et la prise de décision
<b>Mehran (1998)</b>	La propriété managériale permet de réduire les conflits d'intérêt
<b>Han et Suk (1998)</b>	La propriété managériale nuit à la performance des entreprises
<b>Kim et al (2004)</b>	La détention du capital par les dirigeants a des effets contraignants

**Source :** Elaboré par l'étudiante

**Conclusion de la Section 2 :**

La gouvernance d'entreprise met en évidence des relations entre les différents partenaires (actionnaires, salariés, banques, clients, fournisseurs).

Les dirigeants constituent le centre des débats théoriques. Ils peuvent être incités à entreprendre des stratégies d'enracinement afin de limiter le risque qu'ils supportent et accroître leur utilité. En effet, différents mécanismes de gouvernement d'entreprise sont placés pour résoudre les conflits d'intérêts et minimiser les coûts d'agence.

La structure de propriété en constitue une variable importante pouvant affecter la valeur de la firme. Nous avons ainsi présenté et commenté dans cette Section, les travaux de recherche ayant traité le lien entre la structure de propriété et la performance d'entreprise. Nous avons également traité d'un cas spécifique d'entreprise ; celui de l'entreprise familiale.

### **Section 3 : Gouvernance et performance des entreprises familiales**

#### **Introduction :**

De quelle entreprise parle-t-on lorsqu'on évoque le terme " *entreprise familiale* " ?

L'entreprise familiale est une entité spécifique, elle est l'interface de deux systèmes qui se confrontent, celui de la famille et celui de l'entreprise. « Deux univers qui comportent chacun des besoins et des objectifs qui leur sont propres »<sup>1</sup>.

Nous allons dans cette section présenter tout d'abord les caractéristiques des entreprises familiales qui permettent de constater qu'il s'agit d'une entité distincte des autres formes d'organisations. Ainsi, on va préciser les principaux éléments de la gouvernance familiale. Ensuite, nous allons démontrer les principaux travaux qui ont tenté d'expliquer la performance des entreprises familiales et les interactions entre la structure familiale et la performance de l'entreprise.

#### **I. La gouvernance des entreprises familiales :**

La famille joue un rôle crucial dans la gouvernance de son entreprise. Il sera utile d'établir une structure de gouvernance familiale claire qui permet notamment d'aligner les intérêts des membres de la famille. Ces intérêts sont unifiés lorsque la famille est encore à l'étape de son fondateur initial (toutes les décisions sont prises par ce dernier). Au fur et à mesure que le nombre de la famille accroit, de nouvelles idées et opinions sont exprimées et donc différentes questions liées à la gouvernance familiale peuvent surgir.

##### **I.1. Définition et caractéristiques :**

Une entreprise familiale désigne « une entreprise dans laquelle la famille de contrôle, notamment le fondateur qui prévoit de léguer l'entreprise à ses descendants, détient la majorité de vote »<sup>2</sup>.

Pour Rosenblatt et al (1985), une entreprise familiale, est toute entreprise dans laquelle la majorité de la propriété ou du contrôle appartient à une seule famille et dans laquelle au moins deux membres de la famille sont impliqués dans la gestion à travers : des liens de parenté, des rôles dans le management et la détention de droits de propriété.

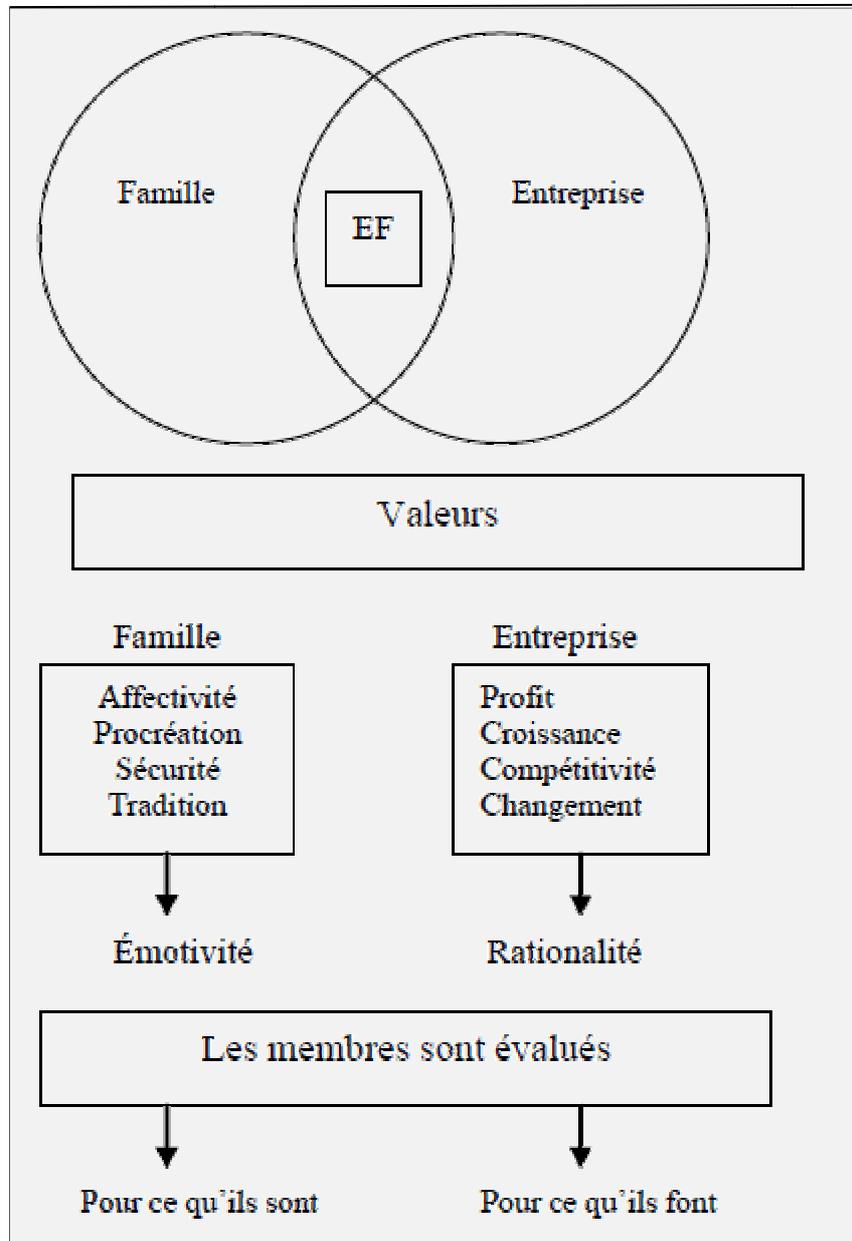
---

<sup>1</sup> Hirigoyen G. (2009), « Concilier Finance et Management dans les entreprises familiales », *Revue Française de Gestion*, n° 198-199, p. 397.

<sup>2</sup> Groupe de la Banque mondiale (2008), *Manuel de gouvernance des entreprises familiales*, p12.

Goetschin (1987), propose une identification de l'entreprise familiale qui met en jeu les deux dimensions : famille et entreprise. Elle est représentée dans le schéma suivant :

**Schéma n°01 : L'entreprise familiale à l'intersection de deux systèmes**



**Source :** Goetschin (1987), « La gestion de la succession dans les PME », *Revue Economique et Sociale*, p100.

D'après le schéma ci-dessus, on constate qu'il s'agit de deux systèmes composés de valeurs divergentes, celui de la famille où règne l'affectivité, la procréation, la sécurité et les traditions ; des valeurs nettement sociales. Tandis que l'entreprise est marquée par la rationalité. Et l'entreprise doit concilier les deux dimensions à la fois.

Leach et al (1990), considèrent une entreprise comme familiale, si l'un des critères suivants est vérifié : une famille détient plus de 50% des droits de vote, une seule famille contrôle effectivement, une proportion significative du haut management est aux mains de la même famille.

Selon Litz (1995), une entreprise familiale est caractérisée par une concentration de la propriété et du pouvoir en de mêmes mains, celles des membres d'une famille, qui cherchent à maintenir des liens sociaux et des influences au sein de l'organisation. Ainsi, il considère que les entreprises familiales sont dotées de trois caractéristiques principales à savoir :

- La multiplicité des rôles occupés par les membres de la famille ;
- L'influence que peuvent exercer ces membres sur le fonctionnement de l'entreprise ;
- L'intention de continuité inter-générationnelle.

Fama et Jensen (1983) considèrent que l'entreprise familiale constitue la forme d'organisation la plus efficiente puisque les risques de comportements déviants des agents sont réduits : il s'agit d'une confusion des rôles de principal et d'agent. « Les acteurs familiaux sont tous dans le même bateau et n'ont pas d'intérêt à agir contre ce qui représente leur capital et patrimoine »<sup>1</sup>.

Parmi les entreprises familiales les plus connues, on peut citer : l'Oréal, le Groupe Carrefour et Michelin en France, Samsung, Hyundai Motor et le Groupe LG en Corée du Sud, BMW et Siemens en Allemagne, Salvatore Ferragamo, Benetton et le Groupe Fiat en Italie et enfin Ford Motors et les magasins Wal-Mart aux Etats-Unis.

Selon Allouche et Amann (2000), les définitions de l'entreprise familiale sont diverses et hétérogènes. Ils distinguent deux types de définitions :

1. Les définitions monocritère : elles retiennent soit le critère de la propriété, soit du contrôle pour caractériser l'entreprise familiale ;
2. Les définitions pluri-critères : la propriété et le contrôle sont conjointement retenus, ainsi que l'implication de la famille dans l'entreprise.

Le tableau suivant récapitule les différentes définitions de l'entreprise familiale.

---

<sup>1</sup> Arrègle, Durand et Very (2004), « Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales », Revue M@a@gement vol 7 No 2, p16.

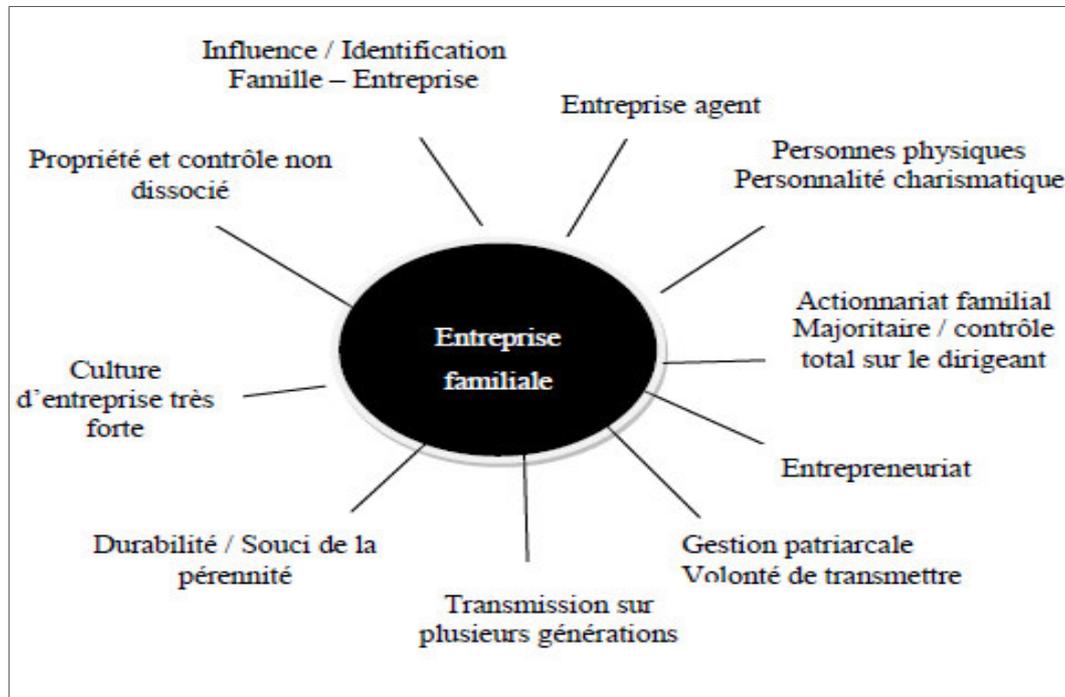
**Tableau n° 10 : Les définitions de l'entreprise familiale**

<b>1/définitions monocritère</b>	<b>Auteurs</b>	<b>Contenu</b>
<b>Critère de la propriété</b>	Barnes, Hershon (1976). Alcorn (1982), Lansberg et <i>al</i> (1988)	L'entreprise est la propriété d'un individu, ou des membres d'une même famille.
<b>Critère du contrôle</b>	Barry B (1975), Beckhard R. et al (1983), Handler, W. C. (1989)	L'entreprise est contrôlée par une famille, plus ou moins élargie. Le conseil d'administration est le lieu privilégié de ce contrôle.
<b>2/ Définitions pluri-critères</b>	<b>Auteurs</b>	<b>Contenu</b>
<b>Propriété et contrôle</b>	Davis J.A., Tagiuri R (1982) ; Davis J., Pratt J (1985) ; Rosenblatt P. C. et <i>al</i> (1985) ; Dyer W. G. Jr (1986) ; Stern M.H (1986) ; Hollander B., Elman N (1988) ; Handler W.C (1989) ; Aronoff C.E, Ward J.L (1990) ; Gallo M.A, Estapé M.J (1994) ; Astrachan J.H, Kolenko T.A (1994) ; Cromie S. et <i>al</i> (1995).	L'entreprise est à la fois la propriété d'un individu ou d'une famille (voire de plus d'une) et est contrôlée par une famille, plus ou moins élargie (avec plus ou moins d'intensité dans le contrôle).
<b>Propriété, transmission et Contrôle</b>	Churchill N, Hatten K.J (1987) ; Ward J. L (1987).	La transmission de l'entreprise à une autre génération a été (ou sera) effectuée. La nouvelle génération doit conserver le contrôle.
<b>Propriété et domination de la famille, nom de l'entreprise</b>	Christensen R (1953)	La domination par la famille se traduit par le fait que cette dernière donne son nom, l'imprègne de ses traditions et est (ou a été) propriétaire d'une partie des actions.
<b>Génération d'entrepreneurs et influence mutuelle</b>	Donneley R (1964)	Il y a au moins deux générations de membres de la famille dans l'entreprise et une influence mutuelle famille/entreprise.
<b>Existence de sous-systèmes</b>	Beckhard R, Dyer W.G. Jr (1983)	Un système composé de sous systèmes (l'entreprise, la famille, le fondateur..).

**Source :** Allouche et Amann (2000), « L'entreprise familiale : un état de l'art », revue Finance Contrôle Stratégie, Volume 3, N° 1, mars 2000, p45.

A partir des différentes définitions présentées plus haut, nous présentons ci-dessous un schéma des principaux concepts gravitant autour du concept de l'entreprise familiale.

**Schéma n° 02 : Concepts gravitant autour de la définition de l'entreprise familiale**



**Source :** Djimnadjingar. R (2012), « Gouvernance et performance des PME familiales au Tchad », thèse de doctorat en sciences de Gestion, Université de LILE 1, p32.

Au final, l'entreprise familiale par toute entreprise, dont une famille est l'actionnaire principal et/ou exerce une influence décisive sur la stratégie de l'entreprise en raison de sa position au sein de la direction ou du conseil d'administration. Elle vise la pérennité des valeurs, en privilégiant la transmission de l'entreprise aux prochaines générations de la famille. Dans ce sens la question qui se pose est la suivante : En quoi le gouvernement des entreprises familiales est-il spécifique ?

### **I.2. La gouvernance d'entreprise :**

Le gouvernement des entreprises familiales est spécifique car il s'agit de prendre en compte deux visions à la fois, de la famille et celles de l'entreprise (actionnaires et management). Les instances de gouvernance doivent tenir compte de cette dualité.

Les principaux éléments d'une gouvernance familiale reposent sur :

- ✓ Une constitution familiale : regroupant la vision, la mission et les politiques qui régissent les relations entre les membres de la famille et les directeurs.

- ✓ Des institutions familiales : sous forme d'une assemblée familiale, conseil familial ou d'autres formes.

### **I.2.1. La constitution familiale :**

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>1</sup>

La charte familiale est un document évolutif au fur et à mesure que la famille et son entreprise évolue ; la forme et le contenu de ce document diffèrent d'une entreprise à une autre.

Les principaux éléments constituant la charte familiale sont résumés comme suit :

- Les valeurs, les objectifs et la vision familiale ;
- Les outils permettant d'atteindre ses objectifs ;
- La composition des institutions familiales : l'assemblée familiale, conseil familial, etc.;
- Les règles qui gèrent la relation entre les membres de la famille et les autres acteurs de l'entreprise : directeurs, responsables... ;
- Les politiques concernant les sujets familiaux importants comme l'emploi des membres de la famille, le transfert des actions et la succession du directeur général.

### **I.2.2 Les institutions familiales :**

Les institutions de gouvernance familiale constituent un espace de confrontation des liens de communication entre la famille et son entreprise, en permettant à ses membres de se réunir sous une ou plusieurs structures organisées.

Ces institutions peuvent avoir différentes formes : assemblée familiale<sup>2</sup>, conseil familial<sup>3</sup>, comités familiaux ou d'autres types.

Cependant, les entreprises familiales ne sont pas toutes tenues d'avoir ces sortes d'institutions. Le choix du type d'institution dépend principalement de la taille de l'entreprise, du nombre des membres de la famille existants et du degré d'engagement des membres de la famille dans l'entreprise.

#### ***a) L'assemblée familiale :***

« L'assemblée familiale représente la famille dans son ensemble, sa composition est définie dans la charte familiale, selon la situation et la tradition familiale »<sup>4</sup>. L'assemblée familiale est

---

<sup>1</sup> La Banque Mondiale (2008), op.cit, p 22.

<sup>2</sup> Propriétaire, conjoint, enfants.

<sup>3</sup> Membres de la famille impliqués dans la gestion de l'entreprise.

<sup>4</sup> Guide de gouvernance pour les entreprises familiales, 2011, p15.

composée principalement des propriétaires de l'entreprise, ainsi que de leurs conjoints et de leurs enfants.

L'assemblée familiale permet de réunir les membres de la famille, afin de leur informer sur la situation de l'entreprise, son évolution et des questions importantes. Elle constitue un espace de communication entre les membres de la famille, qui offre l'opportunité à chacun d'entre eux, d'exprimer son opinion sur les domaines d'intérêt commun. Ainsi, elle permet d'éviter les conflits éventuels qui peuvent surgir entre les membres de la famille.

La composition de l'assemblée familiale obéit à des critères, qui diffèrent d'une famille à une autre tels que : la limitation d'âge minimum d'adhésion, la non participation de la belle-famille, la restriction des droits de vote...etc.

L'assemblée familiale s'occupe aussi de l'élection des membres du conseil familial (s'il existe).

***b) Le conseil familial :***

Le conseil familial se compose des membres de famille impliqués dans la gestion de l'entreprise, ces membres sont élus par l'assemblée familiale, pour délibérer des questions liées à l'entreprise familiale. Ce conseil est présidé par un membre de la famille expérimenté, et qui dispose de bonnes compétences de communication.

Le conseil est généralement établi une fois que la famille atteint une taille conséquente (plus de 30 membres). C'est un organe de gouvernance représentatif pour l'assemblée familiale, ses tâches principales sont :

- ✓ Suggérer des candidats pour l'adhésion au conseil d'administration ;
- ✓ Elaborer des documents comprenant la vision, la mission et les valeurs de l'entreprise familiale ;
- ✓ Constitue un lien important entre la famille, le conseil d'administration et l'entreprise ;
- ✓ Traiter les politiques familiales comme : l'emploi familial, la politique de rémunération et la détention des actions par la famille ;
- ✓ Aborder d'autres questions familiales importantes.

Afin de garantir une pratique saine au sein du conseil, il est préférable de limiter les mandats des membres pour permettre à d'autres membres de la famille de faire partie du conseil, dans le but de créer un sens de justice et d'égalité des opportunités. De plus, il convient de désigner un secrétaire du conseil qui s'occupera de transmettre les procès-verbaux des réunions à la famille.

Il convient de préciser que les modalités du fonctionnement de l'assemblée familiale et du conseil (nombre des réunions, taille du conseil, qualifications des membres, l'âge minimal des membres, etc.) sont déterminées dans la charte familiale. Celle-ci diffèrent d'une famille à une autre.

Cependant, il convient de mettre dans l'ordre des procédures bien précises des tâches et des objectifs de ces institutions, pour faire la distinction entre le rôle de ces dernières (les institutions) et les organes de gouvernance de l'entreprise notamment le conseil d'administration et le conseil de direction.

Ainsi, il existe d'autres instruments de gouvernance dans les entreprises familiales comme :

- Documents de stratégie ;
- Règles de rémunération ;
- Commissaire aux comptes;
- Business plan;
- Rapport de gestion

### **I.3. Le rôle des membres de famille dans la gouvernance de l'entreprise :**

Pour une entreprise familiale saine, elle doit dotée d'une direction adéquate, bénéficier d'une structure adaptée au futur (Holding, unités commerciales) et de l'expertise externe de spécialistes.

#### **I.3.1. Les propriétaires (Actionnaires) :**

Les propriétaires d'une entreprise familiale ont plusieurs rôles, qui peuvent parfois aboutir à des oppositions d'intérêts. A titre d'exemple : une décision de répartir les dividendes peut être perçue de manière différente entre les actionnaires. Un propriétaire qui travaille dans l'entreprise familiale, peut s'opposer à cette décision, en réinvestissant ces dividendes au lieu de les distribuer, puisqu'il perçoit déjà un salaire pour sa fonction. Cependant, un propriétaire qui ne travaille pas dans l'entreprise et dont la source principale de revenus dépend des bénéfices, sera intéressé par la répartition des dividendes et de recevoir des montants plus élevés.

Parmi les rôles que peut détenir un propriétaire d'une entreprise familiale, on cite :

- propriétaire uniquement
- propriétaire - dirigeant
- propriétaire - membre de famille –
- propriétaire – membre de famille - dirigeant
- propriétaire – administrateur

- propriétaire – membre de famille – administrateur
- propriétaire – membre de famille – administrateur – dirigeant

### **I.3.2. Les dirigeants :**

Les dirigeants d'une entreprise familiale issus de la famille ont un traitement différent des dirigeants externes (ou étrangers à la famille). Une partie importante des postes de direction est réservée aux membres de la famille. Ceci peut avoir des conséquences négatives sur la motivation des cadres non issus de la famille, qui malgré leurs compétences, ne pourront jamais occuper de tels postes.

Il sera indispensable de définir une politique d'emploi claire, afin d'attirer des cadres doués externes et en même temps maintenir la motivation et la performance de leurs meilleurs employés.

### **I.3.3. Le conseil d'administration :**

Dans les entreprises familiales, la plupart des membres du conseil d'administration font partie de la famille. Ceci a pour but, maintenir le contrôle familial sur la direction de l'entreprise.

Le conseil d'administration est chargé de la stratégie de l'entreprise, l'organisation et le contrôle de la direction, l'analyse des risques et des menaces ainsi que du choix des superviseurs.

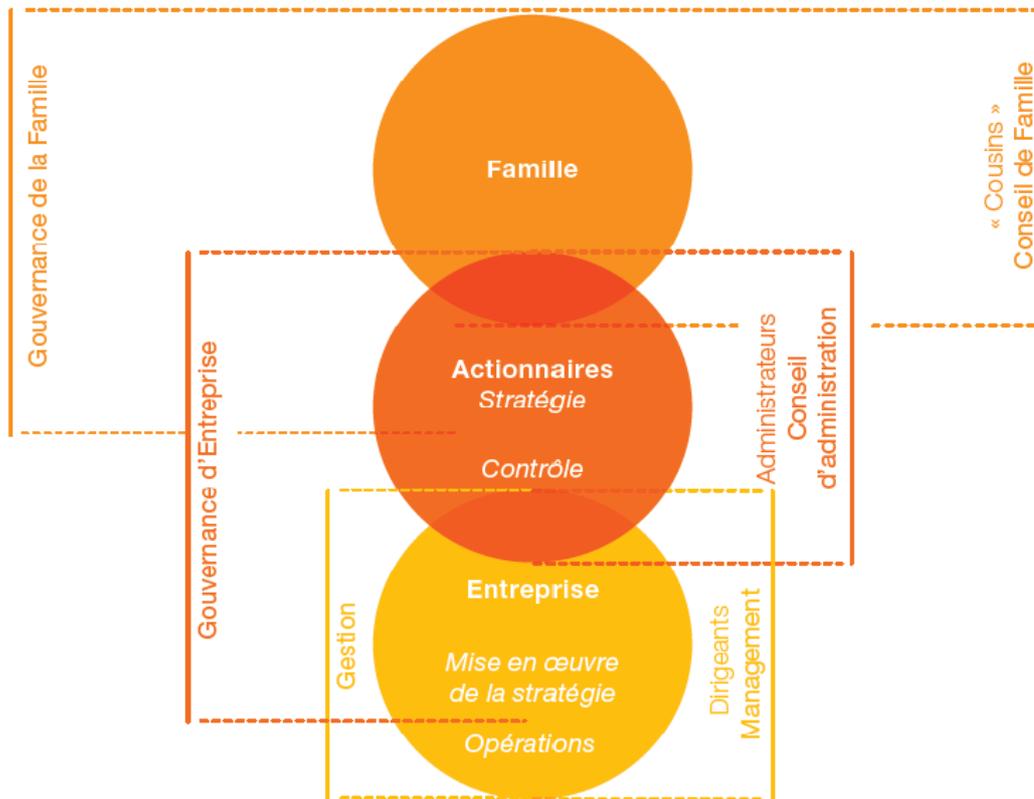
La composition du conseil d'administration dépend de la taille et de la complexité de l'entreprise. Pour garantir l'indépendance du CA, la présence d'administrateurs externes (hors les membres de la famille) est indispensable. Ainsi, il sera préférable la séparation des fonctions de présidence du conseil d'administration et celle de direction, pour l'efficacité de contrôle.

Le président du conseil d'administration prend en charge d'informer les actionnaires sur les questions qui leurs intéressent en temps opportun. Des rapports mensuels sur la situation de l'entreprise, incluant des indices financiers et non financiers, sont soumis au conseil d'administration et à la direction.

Cependant, il peut exister des conflits au sein du conseil entre les membres de famille, due à des points de vue contradictoire qui peuvent avoir des incidences négatives sur son fonctionnement.

Le schéma suivant résume la gouvernance familiale.

**Figure n° 07 : Les trois univers de la gouvernance familiale**



**Source :** Pascal Viénot (2007), « La gouvernance des entreprises familiales ; Associé, Associés en Gouvernance », Les Editions Eyrolles, p9.

#### I.4. Etapes de la croissance d'une entreprise familiale :

À partir de quand peut-on parler d'entreprise familiale ? Doit-on considérer qu'il y a une entreprise familiale dès la première génération des fondateurs ou bien doit-on ne la considérer comme familiale qu'après le passage de témoin à la deuxième génération ?

En effet, plusieurs recherches ont tenté de définir et analyser les différentes étapes que traversent les entreprises familiales dans leur cycle de vie.

Le modèle basique constitue l'un des principaux travaux<sup>1</sup>, qui ont permis de décrire l'évolution de l'entreprise familiale comme suit :

- L'étape du fondateur(s) ;
- L'étape du partenariat fraternel ;
- L'étape de la confédération des cousins ;

<sup>1</sup> John Ward, *Creating Effective Boards for Private Enterprises* (Family Enterprise Publishers, 1991); Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hampton, Ivan Lansberg, *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business* (Harvard University Press, 1997).

Cependant, ce modèle n'est pas applicable pour toutes les entreprises familiales. Il se peut qu'une entreprise disparaisse au cours des premières étapes de son cycle de vie.

Etape 1 : Le fondateur(s) Propriétaire(s) Détenant le contrôle

Elle constitue l'étape initiale de la création de l'entreprise familiale. L'entreprise est centrée autour de son fondateur, il maintient entièrement la gestion de l'entreprise. En effet, il se peut que le fondateur ait recours aux conseils extérieurs, mais la majorité des décisions stratégiques sont prises par lui même.

Cette étape est caractérisée par un fort engagement du fondateur(s) envers le succès de son entreprise et par une structure de gouvernance relativement simple.

Ainsi, dans cette étape le contrôle et la propriété sont détenus par la même personne le(s) fondateur(s). Cela minimise les problèmes de gouvernance d'entreprise qui peuvent surgir.

Cependant, le problème majeur dans cette phase constitue l'établissement d'un plan de succession. Le(s) fondateur(s) doit commencer à former le prochain chef d'entreprise qui pourra mener l'entreprise à l'étape suivante et garantir la survie de l'entreprise familiale.

Etape 2 : Le partenariat Fraternel

Cette étape est marquée par le transfert de la gestion et de la propriété aux enfants du fondateur(s). L'implication des membres de famille fait naître des problèmes de gouvernance relativement complexes que ceux observés au niveau de l'étape précédente.

L'étape de partenariat fraternel se caractérise par 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.

Etape 3 : La confédération des Cousins

Cette étape est appelée aussi « La Dynastie Familiale ». Elle fait apparaître des problèmes de gouvernance plus complexes que l'étape antérieure, du fait que le champ de l'entreprise s'est progressivement élargi en les enfants : des frères et sœurs, les cousins et la belle-famille.

Ces membres de famille appartiennent à des générations différentes. Ils sont impliqués directement ou indirectement dans l'entreprise ce qui est susceptible qu'ils aient des problèmes de consensus familial sur la vision de l'entreprise et sur la manière dont elle devrait être gérée.

Les principaux problèmes de gouvernance que peuvent rencontrer toute entreprise familiale au niveau de cette étape sont : l'emploi et le rôle des membres de la famille au sein de l'entreprise, les droits des actionnaires familiaux, la politique des dividendes, la résolution des conflits familiaux, la détermination de la vision familiale et la liquidité des actions.

Le tableau suivant résume les principaux problèmes de gouvernance démontré dans chaque étape du cycle de développement de l'entreprise familiale.

**Tableau n°11 : Cycle de développement de l'entreprise et problèmes de gouvernance**

Etape de la propriété	Problèmes dominants
<b>Etape 1 : Le(s) fondateur(s)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Transition du poste de dirigeant</li><li>• Succession</li><li>• Planification de la succession</li></ul>
<b>Etape 2 : Le partenariat fraternel</b>	<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>
<b>Etape 3 : La confédération des cousins</b>	<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>

**Source :** Groupe de la Banque mondiale (2008), « Manuel de gouvernance des entreprises familiales », p14.

La succession constitue l'étape la plus importante du processus entrepreneurial. Selon Devis 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. Donc, il faut mettre en place les bons mécanismes de gouvernance d'entreprise dès la première étape et définir de manière claire les rôles et les attentes de chaque membre de la famille impliqué dans la gestion de l'entreprise afin de réduire toutes sortes de conflits dans chaque étape et assurer la continuité de l'entreprise familiale.

Aussi, pour bien planifier le transfert entre générations<sup>1</sup>, « la préparation et la formation du successeur sont des éléments clés de la transmission de l'entreprise »<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Certains suggèrent de s'attaquer à ce sujet 5 ou 10 ans avant le départ du fondateur

<sup>2</sup> Rousseau (dir.), (2004), L'entreprise familiale : évolution et transmission, Les Journées Maximilien- Caron (14es), Montréal, p82.

Cependant, « 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 »<sup>1</sup>. Dans ce sens, Aronoff (2001), estime que 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.

## **II. La performance des entreprises familiales :**

L'entreprise familiale est présentée selon Kang (2000), comme celle qui génère de moindres coûts d'agence et constitue la forme de gouvernance la plus efficiente.

Feudjo (2006) identifie l'entreprise familiale comme suit : celle dans laquelle, les droits résiduels de contrôle et de créance sont détenus partiellement (moins de 40%) ou totalement soit par une seule personne ou une seule famille, soit par deux ou plusieurs personnes physiques parentés et qui s'occupent effectivement de la gestion et la surveillance.

La part importante du capital détenue par la famille peut être un instrument de maintien du dirigeant à son niveau de pouvoir. Ce dernier est considéré comme le représentant de cette famille au sein de l'équipe dirigeante. Selon la théorie d'agence, la performance des entreprises est liée à leurs structures organisationnelles, c'est-à-dire des comportements des acteurs et de leurs choix. Donc la question qui se pose est de savoir, si cela se traduit par un effet positif sur la performance ou le contraire ?

### **II.1. L'impact de la gouvernance familiale sur la performance de l'entreprise :**

L'entreprise familiale diffère des autres types d'organisations en matière de présence d'un membre de la famille (ou plusieurs) dans le processus de gestion et/ou contrôle de l'entreprise. Ceci nous mènent à poser la question suivante : Comment une famille qui possède et gère une entreprise affecte ses performances ? Pour répondre à cette question, certains chercheurs (Charreaux, 1991 ; Allouche et Amann, 1995 ; Gallo et Vilaseca, 1996 ; Anderson et Reeb, 2003) ont tenté de comparer la performance des entreprises familiales avec des entreprises n'ayant pas de liens familiaux. Ces études ont abouti à des résultats mitigés et des avis contradictoires concernant l'impact du contrôle familial.

---

<sup>1</sup> Kherraf (2014), La gouvernance des entreprises familiales : étude de cas Algérien, mémoire de Magister en Management option Finance, Université d'Oran.

Pour Daily et Dollinger (1992), la supériorité des performances de l'entreprise familiale est illustrée par la croissance des ventes et la progression de la marge d'exploitation.

Gallo (1994) ainsi que Allouche et Amann (1995) s'accordent à affirmer que la performance élevée des entreprises familiales par rapport à celle des entreprises non familiales est justifiée par : des stratégies à long terme (plutôt que des résultats immédiats), un faible recours à la dette et une tendance au réinvestissement des dividendes. Ainsi, Allouche et Amann (1995), déterminent les facteurs explicatifs de la supériorité des performances des entreprises familiales comme suit :

- ✓ Une rentabilité supérieure ;
- ✓ La structure financière des entreprises familiales ne dépend pas de l'endettement, ces entreprises sont dotées d'une capacité d'autofinancement ;
- ✓ En matière de ressources humaines, la formation et la valorisation des compétences, la rémunération et la flexibilité de l'emploi.

Anderson et Reeb (2003) montrent que les entreprises familiales du S&P 500<sup>1</sup>, sont plus performantes quand elles ont un dirigeant familial. Ces auteurs considèrent une entreprise comme familiale, lorsque la famille fondatrice détient une part du capital où est présente au conseil d'administration (board of directors).

Allouche et Amann (1995), Anderson et Reeb (2003) et Lee (2004) ont conclu dans leurs études que les entreprises familiales se caractérisent par des performances (économiques, financières et boursières) supérieures en comparaison à des entreprises non familiales. Les résultats de ces études sont interprétés comme la manifestation d'une gestion plus efficace résultant de la nature familiale des entreprises. Les arguments expliquant ces résultats se présentent comme suit :

- Les coûts réduits de contrôle et d'incitation des dirigeants ;
- L'orientation à long terme intergénérationnelle ;
- L'homogénéité du système de valeurs ;
- L'imbrication de deux systèmes sociaux qui s'alimentent : l'entreprise et la famille.

Le tableau suivant résume les résultats présentés ci-dessus, en s'articulant sur deux courants théoriques. Le premier prend appui sur les explications *orthodoxes* du courant contractualiste. Le second prend appui sur les explications *hétérodoxes* du courant néo-institutionnaliste.

---

<sup>1</sup> Indice boursier basé sur 500 entreprises cotées sur les bourses américaines. Ces entreprises ont, plus ou moins, plus de 50 années d'existence.

**Tableau n°12 : Les explications de la performance supérieure des entreprises familiales**

Types d'explications	Orthodoxes	Hétérodoxes
<i>Référentiel théorique</i>	<i>Courant contractualiste</i>	<i>Courant néo-institutionnaliste</i>
Origines de la performance des entreprises familiales	-Réduction des coûts d'agence -Actionnariat patient et impliqué	-Homogénéité du système de valeur (rôle des relations affectives, loyauté, confiance, solidarité) -Efficience organisationnelle renforcée par l'imbrication famille/entreprise.

**Source :** Allouche, Amann et Garaudel (2007), « Performances et caractéristiques financières comparées des entreprises familiales et non familiales : le rôle modérateur de la cotation en bourse et du degré de contrôle actionnarial ». Colloque de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS, Octobre, p 03.

Le premier courant qui argumente des explications *orthodoxes* s'inscrit dans le cadre de la théorie d'agence plaide et la réduction des coûts d'agence au sein des entreprises familiales. Cette réduction est notamment due à la structure de l'entreprise familiale elle-même, qui se caractérise par une moindre séparation entre fonctions de propriété et de direction (lorsque les membres de famille sont les dirigeants) et d'une moindre séparation des fonctions de propriété et de contrôle (proximité physiques des actionnaires non dirigeants, réunions familiales informelles, domination des membres de la famille au sein du conseil d'administration, etc.). Ces facteurs permettent la diminution des coûts de contrôle engagés par les actionnaires.

Jensen et Fama (1983) argumentent que le contexte des entreprises familiales favorise à la fois, un contrôle plus efficace sur les dirigeants et une plus grande convergence entre les intérêts de ces derniers et ceux des actionnaires familiaux.

La deuxième explication (orthodoxe) se rapporte aux caractéristiques de l'actionnariat. Ce courant met l'accent sur l'orientation à long terme des actionnaires familiaux. James (2000) considère que cette orientation est présumée en raison de l'horizon d'investissement étendu des actionnaires et de l'importance qu'ils accordent aux objectifs de pérennité de l'entreprise et du contrôle familial.

Dans ce sens, Mignon (2000) présente un classement des objectifs de pérennité, qui constitue des spécificités de l'entreprise familiale. C'est notamment :

1. La pérennité du pouvoir : c'est-à-dire la continuité du contrôle familial ;
2. La pérennité du projet, qui elle-même se décline en pérennité de l'activité (maintien du métier, des savoir-faire ou des produits de l'entreprise) et la pérennité de l'organisation (maintien des valeurs et de l'emploi).

Pour les explications *hétérodoxes*, le premier facteur « se réfère au système de valeurs dans lequel s'inscrivent les relations personnelles au sein de l'équipe de direction ainsi qu'entre cette dernière et les actionnaires familiaux »<sup>1</sup>. Cette vision s'inscrit dans une optique de réduction des coûts d'agence. Cette réduction n'est pas envisagée dans le cadre de la rationalité économique. Elle conduit à valoriser le rôle de la confiance au sein de l'entreprise familiale.

Quant au deuxième argument, il s'intéresse aux facteurs d'efficience organisationnelle induits par l'imbrication famille/entreprise. Habbershon, Williams et MacMillan (2003) considèrent que le réseau d'interactions entre la famille, les activités productives et les membres de famille peut générer des ressources stratégiques elles-mêmes sources d'avantages concurrentiels.

Selon Arrègle, Durand et Very (2004), l'imbrication famille/entreprise est à l'origine de ressources relationnelles accumulées qui se transforment en un avantage concurrentiel dirimant, appelé *familiness*<sup>2</sup>.

L'étude de Maury (2006) qui porte sur des firmes européennes, conclut que les entreprises dirigées par la famille obtiennent de bonnes performances, tandis que celles qui ont un dirigeant extérieur présentent les mêmes performances que les entreprises non familiales.

Selon une étude menée par Charlier et Lambert (2008), les entreprises contrôlées et dirigées par la famille affichent une meilleure performance. Elles ont une rentabilité supérieure à celle des entreprises non familiales, un endettement moins important et une meilleure capacité d'autofinancement. Cette rentabilité importante est due à une politique de faible distribution de dividendes<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Allouche, Amann et Garaudel (2007), op.cit, p 04.

<sup>2</sup> *Familiness* : concept introduit par Habbershon et Williams (1999), et qui désigne des ressources uniques (non substituables et non imitables) que possède une entreprise en conséquence des systèmes d'interactions entre les membres de la famille et l'activité.

<sup>3</sup> Ils sont réinvestis.

Contrairement à ces résultats, Perrow (1972) conclut que l'entreprise familiale est intrinsèquement inefficace. Cela est justifié par le particularisme qui signifie la présence des critères non pertinents par exemple : seuls les membres de famille du boss peuvent occuper des postes de haut niveau. Ceci est incompatible avec les critères universalistes<sup>1</sup> qui sont appliqués dans le processus de recrutement des employées. On conçoit donc que l'efficacité est abandonnée si le recrutement ou l'accès est décidé pour des raisons qui ne sont pas liées à la performance des membres. Les critères pluralistes sont susceptibles d'être liés négativement à la performance. Plus ces critères particularistes sont utilisés, plus la performance est faible.

Il existe une autre vision qui suggère que les entreprises familiales peuvent être moins efficaces que celles non-familiales. Selon Demsetz et Lehn (1985), la concentration de la propriété implique une diversification limitée du risque financier et un coût du capital plus élevé. Cette situation peut amener les propriétaires familiaux à faire attention aux nouveaux investissements et à être peu disposés à émettre des emprunts ou à admettre de nouveaux investisseurs.

D'autres part, Morck et al (1988) avancent qu'une meilleure performance est garantie lorsque les risques d'enracinement sont faibles. Ils suggèrent « que les entreprises familiales qui ont moins de 30 ans d'ancienneté sont mieux valorisées par le marché, alors que celles qui ont plus de 30 ans d'ancienneté moins bien valorisées que les entreprises non familiales. Ceci est expliqué par le fait que, dans les firmes jeunes, les fondateurs jouent un rôle entrepreneurial important, alors que dans les firmes âgées les fondateurs ou leurs descendants seraient trop enracinés pour être remplacés »<sup>2</sup>.

Faccio, Lang et Young (2001) ont noté que les entreprises familiales ont de faibles performances en raison des conflits qui se posent lorsqu'une famille tente de gérer une entreprise. Ces auteurs proposent que la meilleure solution pour ces entreprises est de remplacer les membres de famille occupant des positions dans la direction, avec des gestionnaires professionnels qui fonctionnent avec plus d'objectivité et de compétence.

Schulz et al. (2001) affirment que les dirigeants-propriétaires exposent leurs firmes au risque moral surtout lorsqu'ils sont libérés de la discipline des marchés.

---

<sup>1</sup> Selon lesquels seule compétence compte.

<sup>2</sup> Ndongo Obama (2013), « L'impact de la Qualité de la Gouvernance sur la Rentabilité Durable des Entreprises Familiales dans le Contexte du PED : Le Cas du Cameroun », Rapport de Recherche du FR-CIEA N° 51/13, Dakar, Septembre, p16.

Dans le même sens d'idée, les travaux d'Anderson et Reeb (2003) montrent que l'accroissement de la part familiale du capital au-delà de 30% affecte négativement la performance. En dessous de ce seuil, la corrélation est positive.

Au final, on admet qu'il existe un consensus de la supériorité des firmes familiales sur les non familiales en termes de performance. Pour cela, de nombreuses recherches ont été mises en évidence pour identifier les avantages des entreprises familiales. Ils sont résumés dans le tableau suivant :

**Tableau n° 13: Les avantages des firmes familiales**

<b>Auteurs :</b>	<b>Avantages des firmes familiales</b>
<i>Avantages stratégiques</i>	
<b>Hirigoyen (1982, 1984); Donckels et Fröhlich (1991); Daily et Dollinger (1992); Daily et Thomson (1994) ; Harvey (1999)</b>	Mettent l'accent sur le potentiel de croissance plutôt que sur la croissance des ventes à court terme ; moins réactif aux cycles économiques, plus constant dans l'orientation
<b>Aronoff et Ward (1995)</b>	Coûts de transaction inférieurs
<b>Aronoff et Ward (1995); McConaughy et al (1995)</b>	Réduction des coûts d'agence
<b>Resenblatt et al (1985) ; Levering et Moscovitz (1993);</b>	Membres de la famille sont plus productifs que les autres
<b>Ward, (1997)</b>	Développent des alliances avec d'autres firmes familiales
<b>Lyman, (1991)</b>	Réputation de la famille et les relations avec les partenaires externes sont plus fortes et régies par des valeurs
<b>Dreux(1990) ; Porter (1992) ; Allouche et Amann (1995) ;</b>	Portent plus d'attention au développement de la marque
<b>Ward et Aronoff (1991) ; Tagiuri et Davis (1996)</b>	Meilleure réputation et crédibilité
<b>Goffee et Scase (1985); Poza et al (1997)</b>	Pratiques de travail plus flexibles
<b>Ward (1997)</b>	Meilleure attention à la R&D
<i>Avantages financiers</i>	
<b>Monsen (1969) ; Dyer (1986) ; Astrachan (1988)</b>	Meilleur management de la structure du capital et allocation des ressources
<b>Aronoff et Ward (1995)</b>	Coût du capital plus faible
<b>Dreux (1990) ; de Visscher et al (1995)</b>	Capital "patient", investissements dans des opportunités avec des rentabilités à long terme sans contraintes à court terme
<b>Maherault (1998) ; Trehan (2000)</b>	Plus indépendantes financièrement
<b>Charreaux (1991)</b>	Plus performantes économiquement
<b>Daily et Dollinger (1992)</b>	Utilisent plus les contrôles informels, coûts de contrôle et monitoring inférieurs
<b>Johnson (1990) ; Gallo et Vilaseca (1996)</b>	Les concurrents ont peu d'information sur l'état financier de l'entreprise

<i>Avantages de ressources humaines</i>	
<b>Levering et Moscovitz, (1993)</b>	Coûts de recrutement et des RH inférieurs
<b>Prokesch, (1986)</b>	Meilleures pratiques managériales
<b>Ward (1988) ; Tagiuri et Davis (1996)</b>	Confiance, motivation et loyauté supérieures
<b>Fiegener, Brown, Prince et File (1994)</b>	Développement du Leadership
<b>Handler (1989, 1992)</b>	Empowerment
<b>Swinth et Vinton (1993)</b>	Partage de valeurs au travers de plusieurs cultures ; surmontent les barrières culturelles plus efficacement
<b>Lyman, (1991)</b>	Mettent l'accent sur les valeurs personnelles et de la famille plutôt que sur les valeurs d'entreprise. Reconnues pour leur intégrité et engagement dans les relations
<i>Avantages organisationnels</i>	
<b>Pervin (1997)</b>	Meilleure créativité
<b>Dreux, (1990)</b>	Plus réactives aux changements de l'environnement
<b>Goffee et Scase (1985) ; Tagiuri et Davis (1996) ; Ward (1997)</b>	La prise de décision peut être centralisée, augmentant l'efficacité et l'efficience

**Source** : Arrègle, Durand et Very (2004), « Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales », Revue M@a@gement vol 7 No 2, p36.

## **II.2. La concentration de la propriété :**

Si l'observation empirique d'une relation positive entre le contrôle familial et la performance conduit souvent à l'idée d'une meilleure gestion des entreprises familiales, il convient de considérer la possibilité d'une relation inverse entre structure de propriété et performance.

L'entreprise familiale caractérisée par la concentration du capital, constitue un mécanisme de contrôle qui a pour finalité l'incitation des dirigeants à créer de la valeur. Selon Jensen et Meckling (1976), un dirigeant qui détient moins de 100% du capital d'une entreprise, agirait d'une façon sous-optimale du point de vue des actionnaires, soit en poursuivant des intérêts à VAN<sup>1</sup> (valeur actuelle net) négative.

En revanche, d'autres théoriciens supposent que la détention d'une part élevée du capital par l'équipe dirigeante provoque un accroissement de son espace discrétionnaire et limite le pouvoir de contrôle des stakeholders. Morck, Shleifer et Vishny (1988) estiment que ceci peut engendrer une augmentation de son enracinement négatif et favoriser un processus décisionnel contraire aux intérêts de l'entreprise, voir même l'incapacité de son remplacement en cas de mauvaise performance.

<sup>1</sup>VAN : un indicateur de rentabilité appliqué pour le choix des investissements. Elle est égale à la somme des valeurs actuelles de tous les flux monétaires d'un projet, durant une période spécifique. Si la VAN est supérieure à zéro, on considère ce projet comme étant rentable.

Charreaux et Belin (1987) notent que la structure de propriété peut influencer la taille du conseil d'administration. Celle-ci est plus faible dans les entreprises de type familial.

D'autre part, la forte concentration de l'actionnariat consécutive à un contrôle familial est potentiellement coûteuse, puisque passé un certain niveau de contrôle sur les cash-flows, l'actionnaire familial préférera utiliser l'entreprise pour générer des bénéfices privés, qui ne sont pas partagés avec les autres actionnaires (notamment les minoritaires).

Selon Morck et al. (1988), les familles dirigeantes peuvent se servir des biens de l'entreprise pour leur utilité personnelle. Ceci peut avoir la forme d'un détournement de ces cash-flows vers des sociétés privées qu'ils détiennent par le biais des contrats commerciaux.

Ainsi, Shleifer et Vishny (1989), démontrent que la concentration de l'actionnariat dans l'entreprise familiale constitue un obstacle pour la discipline de marché, telles les offres publiques d'achat (O.P.A) qui sont fortement réduites aux seins des groupes familiaux. Par conséquent, le manager familial même jugé inefficace est invariablement assuré de sa position.

### **II.3. Comment le contrôle familial peut-il améliorer la performance de l'entreprise ?**

L'analyse du système de contrôle des dirigeants est essentielle à la compréhension du fonctionnement des entreprises et à l'amélioration de leurs performances.

Le contrôle familial contribue à expliquer les comportements des entreprises, « la volonté de préserver l'indépendance de l'entreprise et le contrôle familial constitue une importante source de motivations guidant les choix d'entreprise »<sup>1</sup>. Cette mesure conditionne les choix stratégiques et la politique de financement.

En termes de gouvernement d'entreprise, deux arguments semblent favoriser le contrôle familial de l'entreprise. D'abord, quand un membre de la famille fondatrice siège la direction de l'entreprise, l'utilité de l'actionnaire et du manager sont bien alignées, réduisant largement les coûts d'agence engendrés par la séparation de la propriété et du contrôle.

Ensuite, si la famille fondatrice engage un manager professionnel afin d'assurer une bonne gestion et accroître la richesse, elle a un intérêt particulier à exercer une surveillance rapprochée du dirigeant. De plus, la connaissance spécifique de l'entreprise que possède la famille fondatrice facilite et améliore la surveillance des dirigeants.

---

<sup>1</sup> Allouche, Amann et Garaudel (2007), op.cit, pp 01-02.

Shleifer et Summers (1988), suggèrent qu'une famille, en raison de la crédibilité de son maintien à la tête de l'entreprise, jouit de l'effet réputationnel suffisant pour lier avec ses employés, ses fournisseurs et ses clients des contrats implicites ex-ante optimaux. Dans ce sens, Anderson et al. (2002) ajoutent que ces contrats ont pour effet l'incitation des salariés à acquérir du capital humain spécifique à l'entreprise, et peuvent conduire à un moindre coût de la dette pour les entreprises familiales.

Cependant, il convient de s'interroger sur les déterminants de la pérennité du contrôle familial. Cette pérennité est expliquée en une partie par la situation financière de l'entreprise, qui reflète des performances en évolution suite à des politiques d'investissement et de financement optimales sur le long terme. Elle traduit une volonté de transmettre l'entreprise aux générations futures. Mais ceci peut avoir une incidence sur les décisions stratégiques et financières porteuses de risque, ce qui peut impliquer une ouverture du capital avec une introduction d'investisseurs externes.

### **Conclusion de la Section 3 :**

Cette section met en évidence une analyse théorique de l'entreprise familiale et de sa performance.

Il n'existe pas un consensus sur la définition de l'entreprise familiale. On observe, au contraire des définitions très variées et aussi nombreuses que les chercheurs qui les formulent. La propriété du capital, l'implication de la famille dans le management et la transmission de l'entreprise à la génération suivante, constituent les principales caractéristiques à l'identification de l'entreprise familiale.

La transmission constitue un enjeu très important pour l'entreprise familiale. Il s'agit d'un long processus et pour lequel les entreprises familiales doivent instaurer des structures de gouvernance adéquates.

La performance des entreprises familiales est due à leur attitude de risque ainsi qu'à leur politique d'investissement.

## **Conclusion du Chapitre 2 :**

Nous avons tenté dans ce chapitre de démontrer l'impact du système de gouvernance sur la performance de l'entreprise, tout en abordant les questions liées aux caractéristiques du conseil d'administration et la structure de propriété.

Un conseil d'administration doit opter pour une taille optimale, tout en réunissant des administrateurs engagés dans leurs fonctions, indépendants d'esprit et qui disposent de compétences, d'expériences et d'expertises ainsi que des profils variés : hommes / femmes, nationalités, âges, etc.

Plusieurs éléments, tels que la motivation des dirigeants, leurs incitations à la performance, leur implication dans le capital des sociétés, constituent la meilleure garantie de leurs efficacité et également la moins onéreuse en termes de coûts d'agence.

Enfin, la spécificité de l'entreprise familiale vient du fait qu'elle englobe deux dimensions : une entreprise et une famille dont chacune comporte ses propres besoins et objectifs.

On constate que la part du capital détenue par la famille au sens large, peut être un instrument de maintien du dirigeant à son niveau de pouvoir ; le dirigeant constituant en quelque sorte le représentant de la famille au sein de l'équipe dirigeante. Plus la part de capital détenue par l'actionnaire de contrôle est importante, plus l'entreprise familiale est rentable à long terme.

Les développements théoriques et les observations empiriques établies au sein de ce chapitre seront approfondis dans le chapitre suivant, dont nous allons vérifier l'effet de la gouvernance sur la performance de l'entreprise, à travers notre étude qui s'est portée sur la SPA GMD.

## **CHAPITRE 3 :**

### ***Etude de cas de la SPA les Grands Moulins du Dahra***

**Introduction :**

Les recherches sur la question de l'impact des mécanismes de gouvernance sur la performance sont nombreuses certes, elle demeure une question empirique à explorer. Dans ce sens, André et Schiehl (2004) affirment que la littérature révèle une association entre les systèmes de gouvernance et la performance de l'entreprise mais la recherche empirique sur cette association n'a pas fourni des résultats concluants.

Les deux premiers chapitres de ce travail de recherche nous ont permis d'analyser théoriquement le lien existant entre la gouvernance d'entreprise et sa performance. L'objectif de ce 3<sup>ème</sup> Chapitre est de proposer une étude empirique des hypothèses de recherche formulées grâce à la partie théorique suite à notre revue de la littérature. Ainsi, nous avons adopté une démarche empirique qui permet de répondre à notre problématique de recherche.

Notre étude est portée sur l'une des filiales du Groupe Metidji : les Grands Moulins du Dahra<sup>1</sup>, une entreprise qui a la forme juridique d'une société par actions et appartenant au secteur de l'industrie agroalimentaire implantée à Mostaganem.

Dans le présent chapitre nous allons présenter les principaux résultats de notre étude de cas. Mais tout d'abord, nous allons démontrer dans la première Section la méthodologie adoptée et les outils de recherche utilisés. Ensuite, on va passer à l'identification de la SPA GMD, on déterminant son domaine d'activité, son patrimoine et les faits marquants de la société. Aussi, on va présenter les principaux services de la société et leurs missions. Enfin, nous exposons les différents produits de GMD ainsi que les concurrents de la société.

La Section 2, sera consacrée à l'analyse de la performance de l'entreprise. Nous allons étudier en premier lieu la performance économique, qui sera mesurée à l'aide des soldes intermédiaires de gestion. De plus, on va analyser la performance commerciale, qui sera exprimée par l'évolution du chiffre d'affaires. Après, on passe aux calculs des ratios qui permettent de déterminer la performance financière de la société.

Dans la Section 3 nous présenterons nos principaux résultats sur la gouvernance de la SPA GMD en relatant le lien entre la gouvernance et la performance d'entreprise à travers les variables : structure de propriété (actionnariat) et caractéristiques du conseil d'administration.

---

<sup>1</sup> Désormais GMD.

## **Section 1 : Présentation de la méthodologie et du cadre de la recherche**

### **Introduction :**

L'objectif de cette Section est de présenter tout d'abord la méthodologie de recherche adoptée et les outils mobilisés. Nous présenterons notre hypothèse principale issue d'une démarche hypothético-déductive. En effet, la revue de la littérature a permis de ressortir les variables explicatives du lien entre gouvernance d'entreprise et sa performance.

Ensuite, présenter le cadre de notre recherche à savoir la société GMD. Pour la présentation de l'entreprise, nous avons développé tout d'abord, une approche fonctionnelle en analysant les grandes fonctions de l'entreprise : commerciale, financière, production, et ressources humaines. Nous avons également analysé l'environnement concurrentiel de l'entreprise notamment : clients, fournisseurs, concurrents.

### **I. Méthodologie :**

Notre étude de cas a porté sur l'une des filiales du Groupe Metidji : les Grands Moulins du Dahra, une entreprise qui a la forme juridique d'une société par actions et appartenant au secteur de l'industrie agroalimentaire implantée à MOSTAGANEM.

Au niveau de notre étude, nous avons adopté une démarche méthodologique qui se présente sous forme d'un processus de quatre étapes :

1. Identification du problème ;
2. Méthode de recherche ;
3. Outils de recherche ;
4. Instruments de mesure.

#### **I.1. Identification du problème :**

Cette première étape a permis d'identifier notre problème d'étude, nos besoins en informations ainsi que nos hypothèses de recherche.

Les deux premiers chapitres de ce travail de recherche, nous ont permis d'analyser théoriquement le lien existant entre la gouvernance d'entreprise et sa performance. Nous essayons à travers notre étude au sein de la SPA GMD de vérifier notre hypothèse de recherche (confirmer/infirmer) et qui se présente comme suit :

Hypothèse H: *La gouvernance d'entreprise a un effet sur la performance de l'entreprise.*

L'exercice du gouvernement d'entreprise est souvent rattaché à la structure d'actionnariat et au fonctionnement du conseil d'administration. En effet, les mécanismes de gouvernance efficaces sont supposés réduire les coûts d'agence et maximiser la richesse des actionnaires. La littérature abonde de travaux (Charreaux 1997 ; Byrd et al 1998 ; Barnhart et Rosenstein 1998, etc.) qui ont traité cette problématique, et qui suggèrent une association entre le système de gouvernance et la performance des entreprises.

La structure de propriété, mécanisme essentiel de la gouvernance d'entreprise, influe sur la performance de l'entreprise. Cet élément a fait l'objet de plusieurs travaux, dont ceux des auteurs de la théorie d'agence qui suggèrent que la performance est une fonction positive de la concentration de l'actionnariat. Cette thèse est aussi vérifiée par Allouche et Amann (1998), pour le contexte de l'entreprise familiale qui se définit comme une entreprise détenue et dirigée par un ou plusieurs membres de la famille. Dans cet ordre d'idée, Hemanlin et Weisbach (1991), constatent qu'aux Etats-Unis, la détention managériale d'une faible proportion du capital, améliore la performance de l'entreprise. Cependant, à un niveau plus élevé de participation, la performance se dégrade suite à des comportements d'enracinement.

Shleifer et Vishny (1995) ont analysé le lien entre la structure d'actionnariat et la performance de l'entreprise dans les Etats Unis. Ils constatent que la concentration de l'actionnariat peut avoir à la fois des avantages et des inconvénients sur la performance.

Pour l'Allemagne, Franks et Mayer (1995), constatent que la concentration de l'actionnariat n'a pas d'effets sur la performance d'entreprise, mais cette concentration est utilisée pour tirer des gains privés au profit d'une partie.

Au Royaume-Uni, Franks, Mayer et Renneboog (1995), concluent que la nature et le volume de la participation au capital sont des facteurs déterminants pour l'efficacité du contrôle.

Aussi, le conseil d'administration joue un rôle prépondérant dans le gouvernement d'entreprise. Son efficacité est subordonnée par la présence d'un nombre de facteurs relatifs à ses caractéristiques. La taille du conseil, le partage des responsabilités de président du conseil et du directeur général, les comités du conseil et l'indépendance de ses membres, constituent les principaux éléments qui ont fait l'objet de nombreuses études.

Parmi les études antérieures, Pearce et Zahra (1989) ainsi que Godard et Schatt (2004), prévoient que le nombre élevé des administrateurs a un effet positif sur la performance de l'entreprise.

Jensen (1993) souligne que la séparation des fonctions de PDG et DG réduit les coûts d'agence et améliore la performance de l'entreprise.

Byrd et al. (1992), Black et al. (2006) ainsi que Lefort et Urzúa (2008) ont conclu que l'accroissement des membres indépendants au sein du conseil d'administration favorise positivement la performance de l'entreprise.

En se basant sur les résultats de ces études, nous tentons dans le présent travail d'expliquer la performance de la SPA GMD, en se basant sur la mesure de trois types de performance :

1. La **performance économique** qui sera analysée avec les soldes intermédiaires de gestion ;
2. La **performance financière** en analysant la structure financière de l'entreprise grâce au ratio d'endettement (passif long terme / capitaux propres) ; la rentabilité analysée par le ratio du rendement des fonds propres (résultat net / capitaux propres) et la capacité d'autofinancement (CAF), qui exprime la capacité de l'entreprise à financer le renouvellement de ses immobilisations ;
3. Le chiffre d'affaire analyse en moindre mesure la **performance commerciale**.

Ainsi, l'objectif de notre étude est d'analyser l'impact de la gouvernance sur la performance d'entreprise, c'est-à-dire, de vérifier si les mécanismes de gouvernance influent sur la performance de la SPA GMD.

Au final, notre recherche s'articule particulièrement autour de trois axes de questionnement :

1. Celui de l'organisation et de gouvernement de l'entreprise ;
2. Celui de l'analyse de la performance de l'entreprise depuis sa création ;
3. Celui de la recherche des articulations entre le système de gouvernance et la performance de l'entreprise.

Notre problématique s'articule autour des questions de recherche suivantes :

1. Quel est l'effet du changement du statut juridique de l'entreprise GMD (en passant du statut d'EURL à celui de SPA) sur la performance de la société ?
2. Est-ce que le système de gouvernance de la société permet de faire évoluer sa performance ?
3. Le conseil d'administration a-t-il un pouvoir sur l'orientation de la société ?
4. Le directeur général de la société a-t-il une délégation réelle des décisions ?

Nous relatons ci-après la méthode de recherche.

## **I.2. Méthode de recherche :**

Vus les objectifs de notre étude, nous avons procédé à une étude qualitative. Ce choix est justifié par la confidentialité imposée au sein de la SPA GMD où nous n'avons pas pu avoir accès aux données chiffrées de l'entreprise.

L'étude qualitative est la méthode qui décrit le matériel d'enquête et en étudie la signification. Elle se base essentiellement sur les interviews et les observations.

Elle consiste à retranscrire les données qualitatives, à se donner une grille d'analyse, à coder les informations recueillies et à les traiter.

L'étude qualitative est la méthode qui cherche à rendre compte de ce qu'ont dit les interviewés de la façon la plus objective possible et la plus fiable possible. Son fondateur, Berelson (1952), la définit comme « une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste de la communication »<sup>1</sup>.

La recherche qualitative ne cherche pas à quantifier ou à mesurer. Elle consiste le plus souvent à recueillir des données verbales permettant une démarche interprétative. Cette approche vise à recueillir des informations, des éléments quantitatifs non chiffrables et des points de vue des personnes interrogés vis-à-vis d'un thème et/ou d'une problématique.

## **I.3. Outils de recherche :**

Cette démarche consiste à identifier les outils adoptés pour recueillir les informations pertinentes à la recherche.

Notre démarche qualitative se compose de deux volets :

1. Des entretiens ;
2. Une analyse documentaire.

### **I.3.1. Les entretiens :**

Une étude qualitative est le plus souvent réalisée par des entretiens collectifs ou individuels menés auprès d'échantillons réduits.

L'entretien est une technique de collecte d'informations sur le sujet de l'étude à l'aide d'une conversation plus ou moins dirigée, avec un ou plusieurs répondants.

---

<sup>1</sup> Berelson (1952) in Ghiglione & Matalon (1978), « Les enquêtes Sociologiques », Editions Armand Colin, Paris, p155.

Cet outil consiste à faire parler la personne interviewée sur un sujet déterminé, en s'appuyant sur un guide d'entretien.

Afin d'avoir des informations et des données sur les questions en relation avec notre thème de recherche, nous avons programmé et réalisé un ensemble d'entretiens avec des différentes parties prenantes de la SPA GMD. Les interviewés sont représentés comme suit :

**Tableau n° 14: Les entretiens**

Personne interviewée	Nombre d'entrevues
Le Directeur Général de GMD	6
Le Responsable des Finances et Comptabilité	10
Le Contrôleur de Gestion	2
Chef de service des Finances et comptabilité	8
Le Responsable Commercial	2
Le Responsable de Production (Snacks et CPD <sup>1</sup> )	1
Le Responsable du service Approvisionnement	1
Responsable du Laboratoire Snacks et CPD	1
Joël Maisonnial <sup>2</sup> , un conseiller Français du Groupe	1

**Source :** Tableau élaboré par l'étudiante

De mai 2014 à janvier 2015, ces entretiens sont organisés pour enrichir la réflexion en continu et interroger régulièrement les pistes de travail retenues. La durée de ces entretiens varie entre 15 à 30 minutes avec le DG, et de 30 à 60 minutes avec les autres responsables.

Ces entretiens avaient pour but d'aborder notre problématique d'une façon plus objective et plus fiable possible et avoir accès à des points de vue personnels sur les notions évoquées lors de l'entretien. Pour se faire, un guide d'entretien a été élaboré (voir Annexe III), afin d'orienter l'étude sur les questions d'intérêt. Aussi, nous avons utilisé la check-list élaborée par Hawkama el Djazaïr dans le cadre du Code Algérien de Gouvernance d'Entreprise, pour compléter notre analyse sur la gouvernance de l'entreprise GMD (voir Annexes).

### **I.3.2. L'analyse documentaire :**

L'analyse documentaire peut être définie comme une opération intellectuelle visant à identifier les informations contenues dans un document ou un ensemble de documents et à les exprimer sans interprétation ni critique, sous une forme concise et précise.

<sup>1</sup> Céréales petit déjeuner

<sup>2</sup> Rencontré dans le bureau du DG de la société, nous avons discuté avec lui à propos de la transformation et l'organisation dans le secteur agroalimentaire.

Elle consiste à rassembler dans un document ou dans un ensemble unique, des informations, des textes, des données issues de sources et de documents qui ont été analysés.

C'est un traitement intellectuel des documents : un travail de collecte des informations préalablement disponibles sur le sujet et qui sert à décrire et à caractériser le contenu d'un document.

Pour réussir son analyse documentaire, il convient d'appréhender le contenu total du document et de bien maîtriser le sujet du document ou avoir recours à des personnes ressources.

Cette opération consiste à :

- Repérer, sélectionner les concepts, thèmes ou données caractéristiques du contenu d'un document ;
- Les extraire et les exprimer sous forme de mots-clés.

Durant notre étude au sein de la SPA GMD, nous avons examiné les documents suivants :

- Rapports de gestion (de 2009 jusqu'à 2013) ;
- Le diagnostic Financier ;
- L'organigramme de la société ;
- Autres documents en Annexes (liste des fournisseurs, fiche réclamation clients).

#### **I.4. Instruments de mesure :**

Dans le présent travail, nous avons étudié l'évolution de la performance de l'entreprise GMD depuis sa création en 2002 jusqu'en 2013, ainsi que son système de gouvernance.

Pour évaluer la performance de la SPA GMD depuis 2002 jusqu'à 2013, nous avons tenté d'expliquer en premier lieu la variation de **la performance économique**. Celle-ci est mesurée à l'aide des soldes intermédiaires de gestion. Aussi, nous avons examiné l'évolution des comptes de l'actif, du passif.

Ensuite, nous avons analysé l'évolution du chiffre d'affaires de la société pour évaluer **la performance commerciale** de la société.

Comme mesure de la **performance financière**, nous avons calculé les ratios :

1. Rendement des capitaux propres (RFP) ;
2. Rentabilité des actifs (ROA) ;
3. Ratio du Résultat Net ;
4. Fonds de roulement et ratio de liquidité.

De plus, nous avons examiné la variation de la Capacité d'autofinancement (CAF) et de l'endettement. Cette variable est mesurée par le ratio dettes à long termes sur la valeur des fonds propres.

Dans ce sens, nous tenons à préciser que certains ratios ne figurent pas dans notre analyse de la performance financière, parce qu'ils n'étaient pas employés avant (période 2002-2009) jusqu'au passage au nouveau système comptable financier SFC (en 2010).

Rappelons qu'afin d'appréhender la gouvernance, nous avons retenu les mécanismes de gouvernance suivants :

1. La structure du capital ;
2. Les caractéristiques du conseil d'administration : la taille du conseil d'administration, le cumul des fonctions de décision et de contrôle et l'activité du conseil.

Il faut noter que, vue la confidentialité imposée par les propriétaires de la SPA les Grands Moulins du Dahra, nous n'avons pas pu avoir accès à certaines informations concernant l'actionnariat et les résultats chiffrés de la société (bilan, chiffre d'affaires annuel, résultat des exercices, etc.). A cet effet, nos résultats sont présentés sous forme de pourcentage et des ratios.

## **II. Présentation de la SPA Les Grands Moulins du Dahra:**

La SPA Les Grands Moulins du Dahra est l'une des filiales du Groupe Metidji. Avant de passer à la présentation de cette entreprise, on a envisagé introduire tout d'abord la fondation du Groupe Metidji.

### **II.1. Le Groupe METIDJI<sup>1</sup> :**

Le groupe METIDJI a été fondé par Mr Hocine Mansour METIDJI qui s'est lancé dans les années 90 dans le secteur céréalier, en créant une société de négoce international dans le domaine de l'agroalimentaire : Le Comptoir du Maghreb. Grâce à une gestion rigoureuse et un suivi très rapproché des marchés internationaux, cette société devient en quelques années, un partenaire incontournable de l'industrie agroalimentaire en Algérie ainsi qu'à l'étranger. Par la suite, le groupe METIDJI se renforce encore plus et investit dans le domaine de la

---

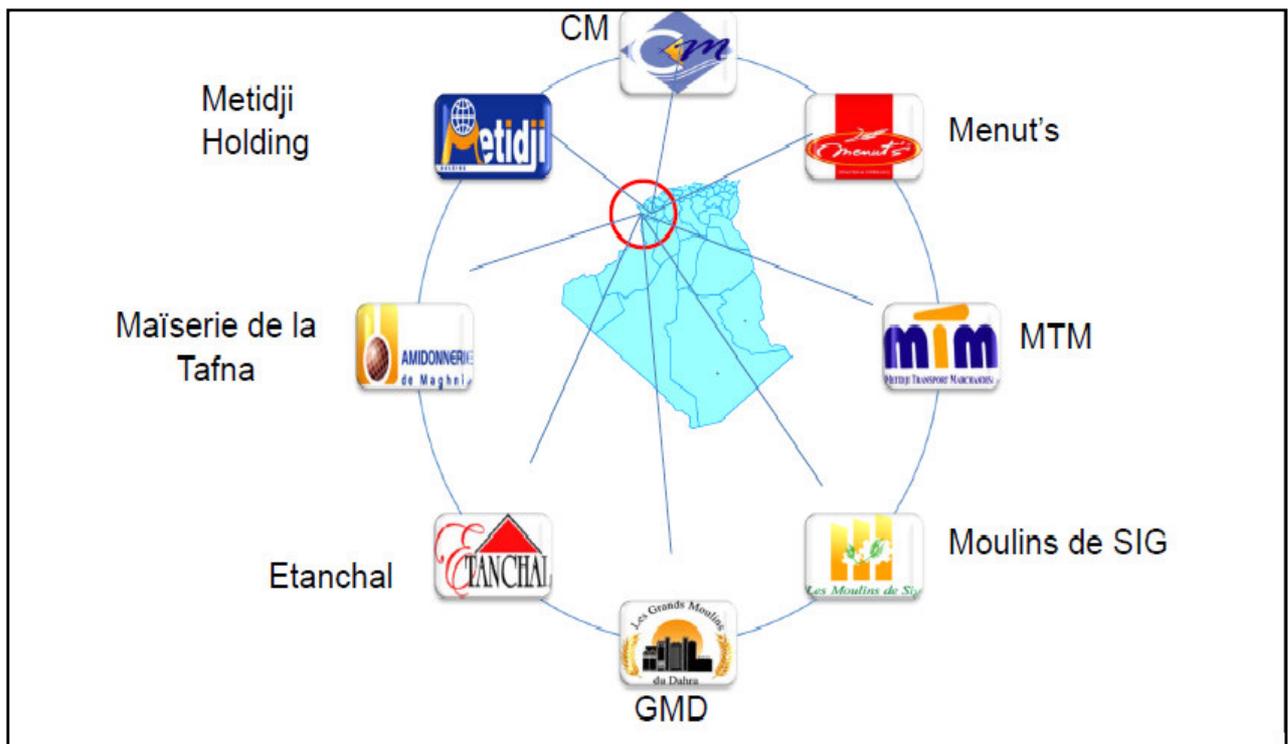
<sup>1</sup>Site Institutionnel du groupe [http://www.groupe\\_metidji.com/get.php?societe=ms&rubrique=index&lg=fr](http://www.groupe_metidji.com/get.php?societe=ms&rubrique=index&lg=fr), consulté le 06/06/2014.

technologie de transformation des céréales, en édifiant en 2001, à Mostaganem, une nouvelle entreprise : les Grands Moulins Dahra.

Au début de l'année 2005, le groupe METIDJI entre dans une nouvelle phase d'expansion et acquiert, après de longues négociations, deux ex-filiales publiques relevant du groupe ERIAD-SIDI BEL ABBES : l'Amidonnerie de Maghnia et les Moulins de Sig et ce, dans le cadre de la privatisation totale des entreprises publiques économiques décidée par les pouvoirs publics. L'Amidonnerie de Maghnia, spécialisée dans la transformation du maïs en ses dérivés essentiels, est considérée comme étant un complexe unique en Algérie. Les Moulins de Sig, dotés d'une minoterie, d'une semoulerie et de batteries de silos offrant une capacité de stockage très importante, constituent un atout considérable pour le groupe METIDJI qui souhaite couvrir très rapidement tous les besoins de l'ouest algérien en céréales et leurs dérivés.

Nous présentons dans le schéma suivant les filiales du Groupe Metidji :

**Figure n° 08 : Les filiales du Groupe METIDJI**



**Source :** Guellil, L'université comme pourvoyeur de compétence pour l'industrie Cas du centre de compétence installé par le groupe Metidji, Colloque international COSINUS, ENP ORAN Algérie, décembre 2013.

## II.2. Fiche d'identité de l'entreprise GMD:



<b>Raison sociale :</b>	Les grands Moulins du Dahra
<b>Forme juridique :</b>	Société par action SPA
<b>Siège social :</b>	Zone d'activité Route de la Salamandre, Mazagran. Mostaganem
<b>Activité :</b>	Transformation des céréales
<b>Ligne de production :</b>	02 Minoteries, 01 Semoulerie, 02 Unités de couscous et 01 Unité pour les Snacks et CPD <sup>1</sup>
<b>Date de création :</b>	2001
<b>Date début d'activité :</b>	12/02/2002
<b>Effectif :</b>	434
<b>Registre de Commerce n°:</b>	08B0782948
<b>Adresse Mail :</b>	<a href="mailto:gmd@groupe-metidji.com">gmd@groupe-metidji.com</a>
<b>Site Web:</b>	<a href="http://www.groupe-metidji.com">www.groupe-metidji.com</a>



## II.3. Présentation des Grands Moulins du Dahra :

Situés dans l'Ouest algérien, dans la région de Mostaganem, les Grands Moulins du Dahra (GMD) représentent aujourd'hui l'un des pôles les plus importants de l'industrie agro-alimentaire en Algérie. Avec une production axée pour l'instant sur les farines et les semoules, les Grands Moulins du Dahra couvrent actuellement une grande partie des besoins de l'Ouest du pays.

### Domaine d'activité :

La SPA GMD est spécialisée dans le domaine de l'industrie Agro-alimentaire. Son activité principale se traduit comme suit :

- La transformation des céréales ;

---

<sup>1</sup> Céréales petit déjeuner

- Le stockage et le traitement des céréales ;
- La production et la commercialisation des semoules, des farines, du couscous et des produits pour alimentation du bétail ;
- La production et la commercialisation des céréales petit déjeuner et snacks.

Le patrimoine industriel de la société :

Le patrimoine industriel de la société est composé de :

- ✓ Une unité semoulerie de capacité de trituration de blé dur de 1800 Qx / 24 heures (après extension, décorticage).
- ✓ Deux minoteries de capacité de trituration de blé tendre de 6200 Qx / 24 heures.
- ✓ Deux unités de production de couscous de capacité de 720 Qx / 24 heures.
- ✓ Des silos de stockage de blé d'une capacité de 260.000 Qx.
- ✓ Unité de production des céréales petit déjeuner et snacks.

Les **faits marquants** pour la société GMD sont :

- ✓ Le 13 Mars 2002, le Président Mr Abdel Aziz Bouteflika a inauguré l'entreprise ;
  - ✓ Fin 2008, changement du statut juridique de l'entreprise en passant d'une EURL à une SPA. Ce changement est jugé utile vue l'accroissement de la taille et de l'activité de l'entreprise. Donc, il a fallu modifier le statut et introduire de nouveaux actionnaires dans le capital de la nouvelle société créée. De plus, ceci avait pour raison d'avoir des avantages économiques en matière de la consolidation du Bilan (TVA exonérée sur les opérations ente les filiales du Groupe, résultat).
  - ✓ 2010, application du nouveau système comptable et financier SCF et la signature d'une convention de partenariat entre l'Université de Mostaganem et le Groupe agroalimentaire Metidji.
  - ✓ En 2012 : l'absorption de MENUT'S, filiale du Groupe Metidji pour les raisons suivantes :
    - L'activité de l'entreprise était minime ;
    - Diminuer les charges ;
    - Mieux gérer l'entreprise : avant l'absorption, la SPA MENUT'S affichait des résultats déficitaires.
- Aussi, on a constaté sur cette année la mise en place du système d'information SAP ;
- ✓ En 2013 : lancement de la 2<sup>ème</sup> unité de couscous.

La SPA GMD a bénéficié du programme MEDA II<sup>1</sup> qui lui a permis l'accréditation de ses laboratoires notamment grâce à l'échantillonnage, humidité et taux de cendre<sup>2</sup>.

L'opération de mise à niveau a permis à l'entreprise :

- ✓ Réduction des coûts, meilleure qualité et meilleur rendement ;
- ✓ L'automatisation et l'amélioration du processus de production.

Dans ce sens, on peut présenter quelques exemples:

- L'emplacement des 02 décortiqueuses (pour faciliter l'opération d'écrasement du blé) et qui ont augmenté la capacité de trituration du blé de 1200 Qx à 2080 Qx ;
- L'addition d'un appareil « Sortex » dans le processus de nettoyage du blé, et qui à l'aide de rayons laser permet de détecter le blé non utile pour la trituration ;
- L'installation des conditionneuses pour l'unité de couscous (cette opération était manuelle), et qui ont doublé la capacité de conditionnement en passant de 600 Qx/24h à 1100 Qx/24h ;
- ✓ Mise en place du SAP<sup>3</sup> (acronyme pour Systems, Applications, and Products for data Processing), progiciel de gestion intégré couvrant les différents volets opérationnels de l'entreprise (management et informatique) ainsi que du logiciel GMAO (Gestion de la maintenance assistée par Ordinateur) qui permet entre autre, la gestion des équipements, de la maintenance (corrective ou préventive), de la mise en sécurité des installations pour des activités de maintenance, etc. ;
- ✓ Démarrage d'un plan de formation des ressources humaines ;
- ✓ L'adoption de nouveaux packagings ;
- ✓ Etude de la possibilité de développer l'exportation des produits vers d'autres pays ;
- ✓ Réaménagement du sol et organisation du flux du personnel afin de se conformer à la norme ISO 22000 sur le Management de la Sécurité des Denrées Alimentaires. Cet ensemble de normes explique les moyens qu'un organisme doit mettre en œuvre afin de prouver son aptitude à maîtriser les dangers liés cette sécurité afin de garantir que toute denrée alimentaire est sûre.

Nous présentons ci-après la structure et l'organisation de l'entreprise étudiée.

---

<sup>1</sup> Le programme MEDA est un instrument financier du Partenariat Euro-méditerranéen. Le programme MEDA a été mis en place en 1996, et modifié et renommé MEDA II en 2000. Il a été abrogé en 2006, suite à la réforme des instruments d'aide communautaire et la création de nouveaux instruments en 2007.

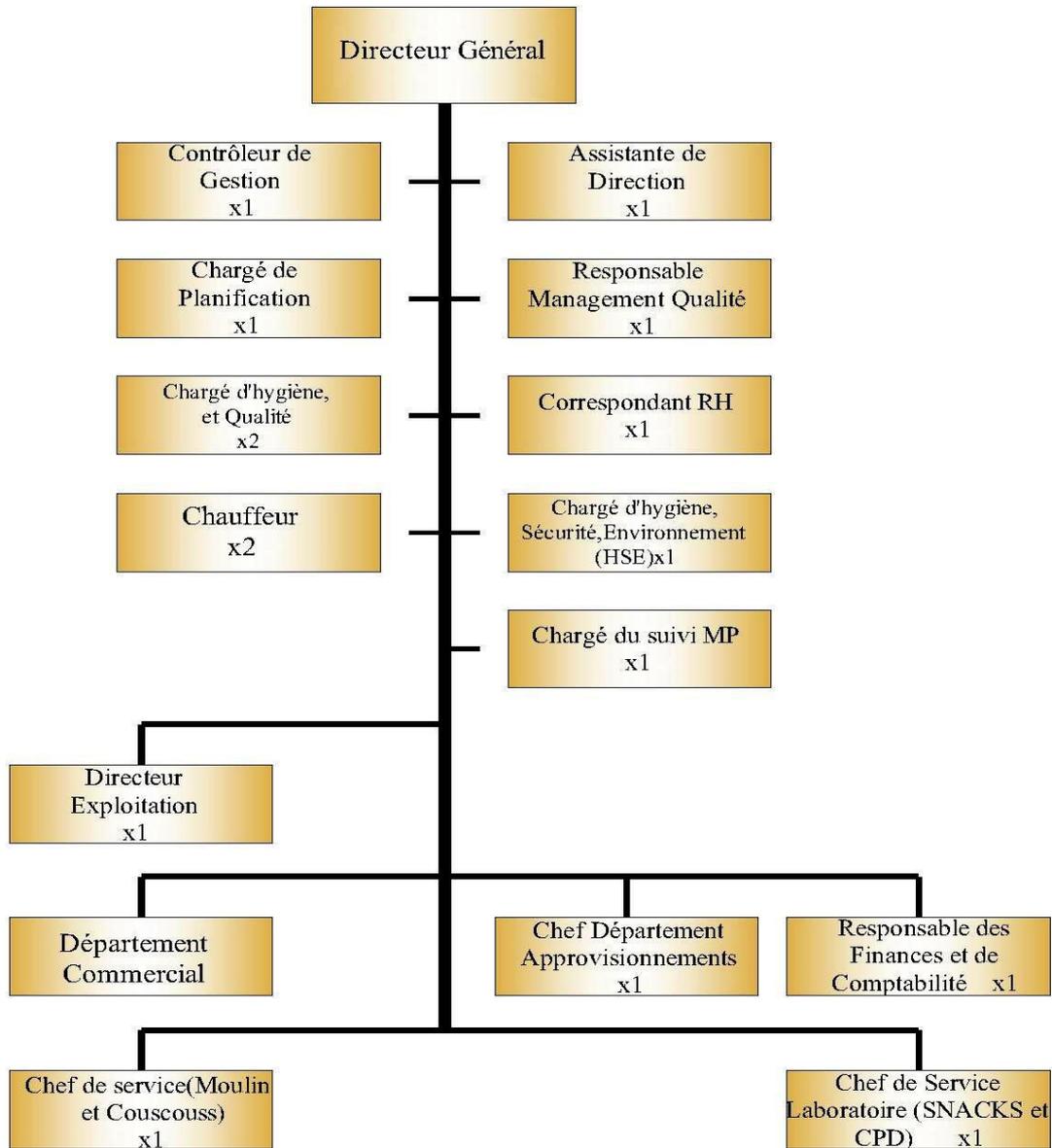
<sup>2</sup> La SPA GMD dispose de deux laboratoires, l'un pour les Snacks et CPD et le second pour moulin et couscous.

<sup>3</sup> Cf. Système d'information.

### III. Structure et organisation de l'entreprise :

L'organigramme de l'entreprise se présente comme suit.

**Schéma n° 03 : L'organigramme de GMD**



**Source : Document interne**

Afin de mieux appréhender la structuration et l'organisation de la SPA GMD, nous présentons une démonstration des principaux départements de la société et leurs missions.

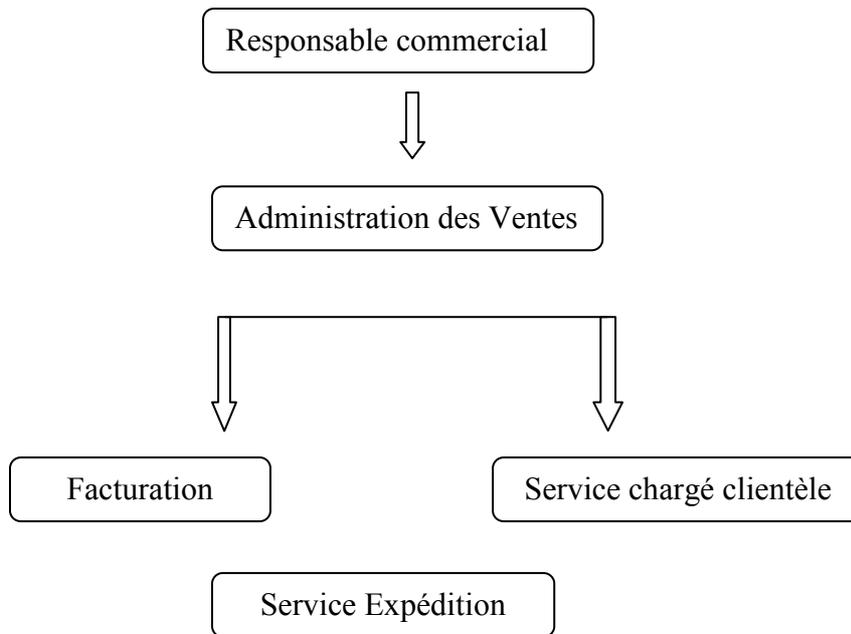
#### III.1. Les principaux départements et leurs missions :

Dans une approche fonctionnelle, nous présentons ci-dessous les différentes structures visitées lors de notre présence dans la société GMD.

### III.1.1. Le Département commercial :

Le département commercial est structuré de la manière suivante :

**Figure n° 09 : Organisation du Département commercial**



**Source : Document interne**

Le département commercial comprend **50** employés. Leurs responsabilités se traduisent comme suit :

#### Le responsable commercial :

Il constitue le lien entre l'entreprise et les clients, en permettant la vente de ses produits, tout en garantissant la qualité et la livraison de la marchandise ainsi que d'assurer le feed-back au niveau des points de vente.

#### L'administration des ventes :

Elle est chargée principalement des dossiers des clients et de leur mise à jour, des commandes, des versements, l'élaboration des factures et la réception de tous types de réclamations des clients. Cette administration regroupe un chef de service, trois facturières et quatre chargés clientèle.

#### Service expédition :

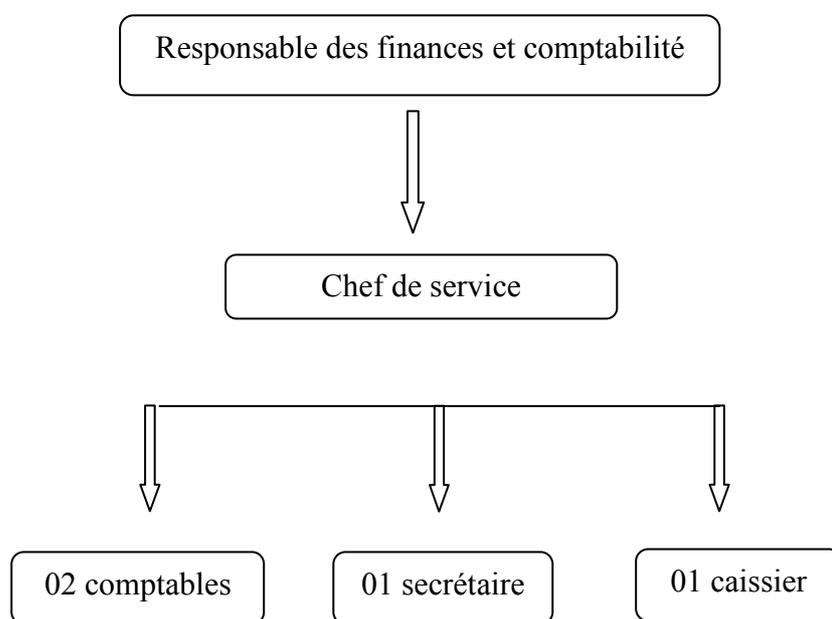
Il est composé d'un chef de service, 03 chefs de section, 36 manutentionnaires. Ce service permet notamment d'établir les tâches suivantes :

- Gestion des stocks ;
- Déclaration sur système des produits par famille ;
- Rangement des produits selon système FIFO (First In, First Out) ;
- Assurer l'hygiène ;
- L'organisation des produits ;
- L'établissement des bons de livraison.

### III.1.2 Département des Finance et Comptabilité :

Ce département est organisé comme suit :

**Figure n° 10 : Organisation du département des Finance et Comptabilité**



**Source : Document interne**

Le département des Finances et Comptabilité est chargé de :

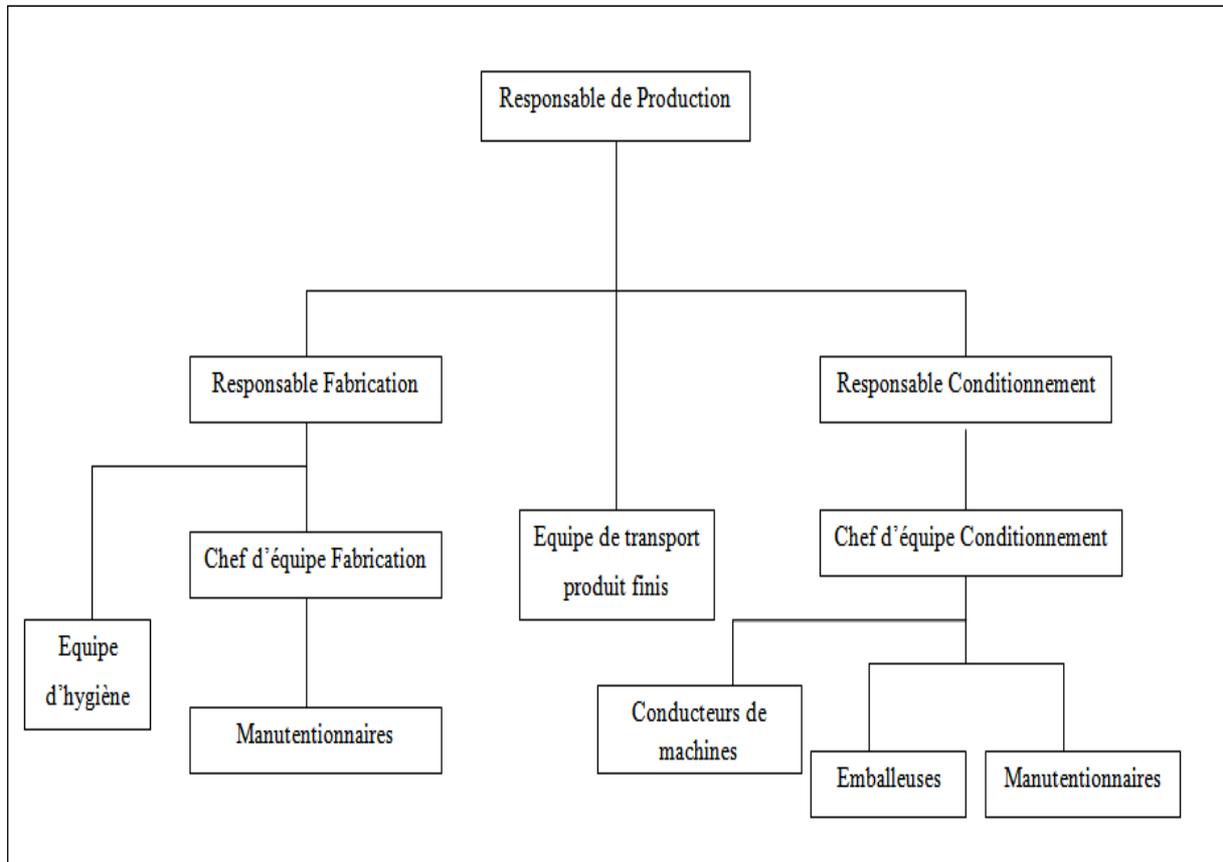
- S'assurer du contrôle des comptes bancaires de l'entreprise ;
- Veiller à la régularité des dépenses engagées ;
- S'assurer des bilans comptables (mensuel, annuel) et fiscaux de l'entreprise ;
- Veiller au respect de la réglementation et au contrôle des opérations financières et comptables ;
- Participer à l'élaboration du budget annuel de l'entreprise et le suivi de son exécution ;
- Suivre l'endettement et les créances de l'entreprise ;
- Assister le commissaire aux comptes dans l'exercice de ses fonctions ;
- Veiller à l'évaluation des équilibres financiers de l'entreprise et proposer des voies de leur amélioration ;

- Représenter (le Directeur des finances et comptabilité) l'entreprise auprès des institutions financières et fiscales.

### III.1.3 Département de Production :

Le schéma ci-dessous démontre l'organisation de la fonction de production :

**Figure n° 11 : Organisation du Département de Production**



**Source : Document Interne**

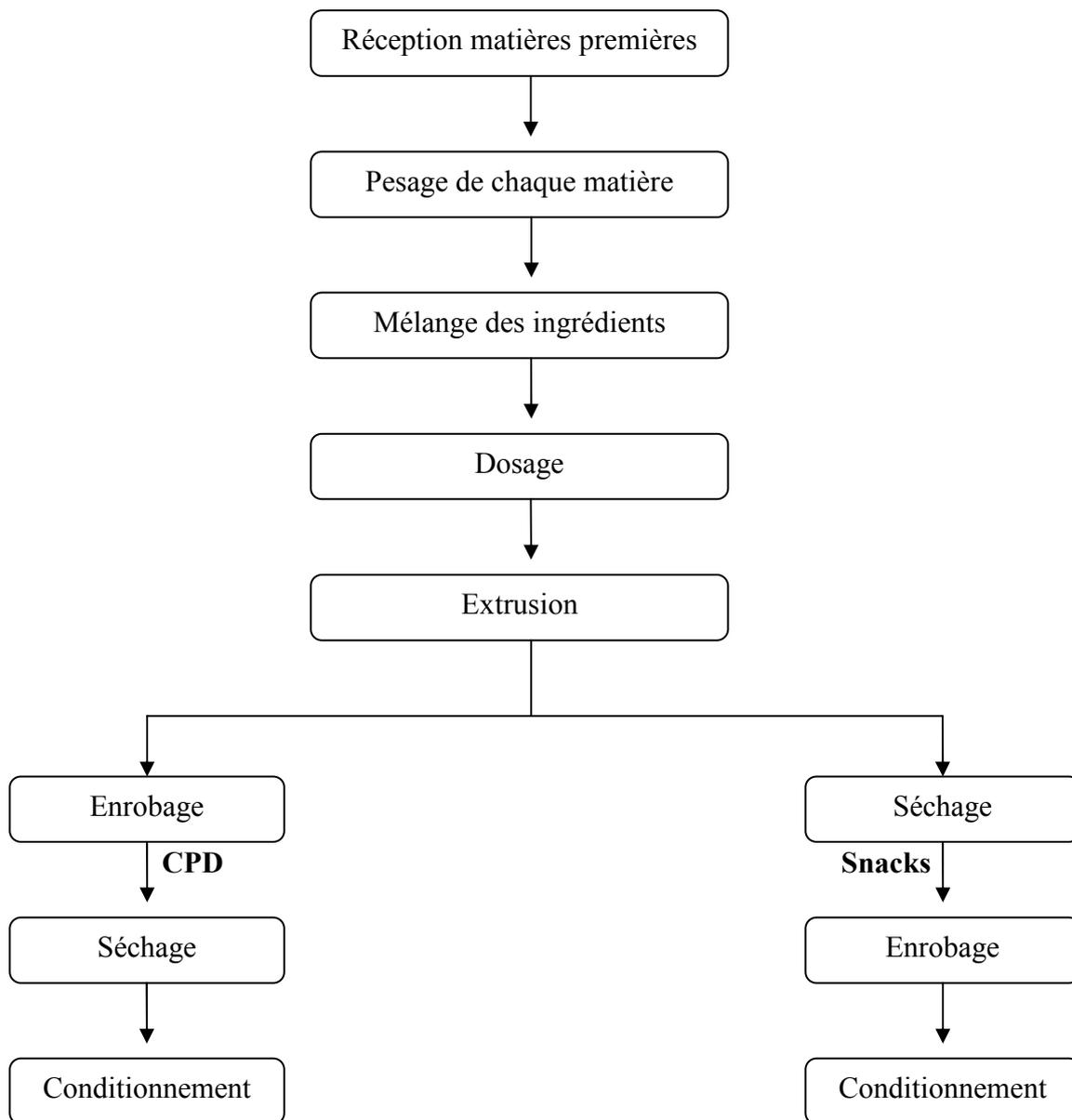
Le département de production des Céréales petit déjeuner et Snacks comprend 28 personnes. Les bureaux des responsables sont implantés à l'intérieur de l'usine pour faciliter leurs tâches de suivi, contrôle et l'intervention en cas de panne ou un arrêt des machines.

Pour illustrer le processus de production, nous avons choisi l'unité Menut's, qui s'occupe de la fabrication et du conditionnement des Céréales petit déjeuner et Snacks. Ceci passe par les étapes suivantes :

- Réception et stockage des matières premières ;
- Pesage et mélange des ingrédients ;
- Façonnage du produit (lui donner une forme) ;
- Enrobage et séchage ;
- Conditionnement du produit (mise en sachet et en cartons).

Le schéma ci-dessous démontre par étape le processus de production des snacks et CPD.

**Figure n° 12: Processus de Production des Snacks et CPD**



**Source :** Document interne

#### III.1.4. Département d'approvisionnement :

Ce département est composé de :

- Chef service Approvisionnement
- Achats : 03 agents
- Gestion de stock : 02 gestionnaires et 02 magasiniers.

Le Blé (dur et tendre) constitue la matière première essentielle pour la production de l'entreprise. L'office Algérienne Interprofessionnelle des Céréales (OAIC) représente le

fournisseur principal de la SPA GMD à 90%. Cependant, le quota de l'OAIC représente seulement 60% des capacités de production de l'entreprise, donc pour combler le manque de blé, l'entreprise a recours à l'importation. En 2013, on a constaté deux opérations d'importation du blé. Les approvisionnements de la matière première se font auprès des fournisseurs locaux et étrangers (soit d'un contact direct avec les fournisseurs ou à travers leurs représentants en Algérie). On peut citer quelques pays : la France, l'Allemagne, la Suisse, le Danemark ou l'Italie.

Afin d'éviter les problèmes d'approvisionnement, le choix des fournisseurs constitue une préoccupation majeure pour l'entreprise. Selon le Responsable du service approvisionnement, cette démarche passe par deux étapes : la sélection et l'évaluation.

Pour la sélection des fournisseurs, les chargés du service Achats élaborent une fiche technique qui comprend des critères spécifiques de la matière première dont ils ont besoin pour les différents produits, on peut citer :

- La qualité ;
- Le prix ;
- Le délai de livraison ;
- Les modalités de paiement ;
- La livraison ;

Les matières premières passent obligatoirement par le laboratoire pour les contrôler et faire des analyses telles que les analyses microbiologiques, physico-chimiques qui permettent de vérifier la matière, l'humidité, les fibres, etc.

La SPA GMD dispose de deux laboratoires, l'un pour le couscous et les farines et le second pour les snacks et les céréales petit déjeuner. Ce dernier est localisé à l'intérieur de l'unité de production.

Le rôle du laboratoire n'est pas limité au contrôle de la matière première seulement, les agents du laboratoire sont présents tout au long du processus de la production, depuis la réception des matières premières, mélange des ingrédients jusqu'au conditionnement du produit fini : vérification des dates (fabrication et péremption), le poids des sachets, l'emballage, la moisissure. Grâce au système SAP, si le produit fini n'est pas conforme aux normes, les machines de production ne libèrent pas le produit.

### III.2. Ressources Humaines :

Le facteur humain constitue un élément déterminant dans la vie de chaque entreprise. Pour répondre aux besoins d'évolution et de développement de l'entreprise, le nombre d'effectif des Grands Moulins du Dahra a progressé depuis la création de l'entreprise en 2002, qui était de 85 travailleurs. Il est passé à 415 employés en 2013, encadré par un staff technique expérimenté.

Le tableau suivant démontre l'évolution et la répartition des employées.

**Tableau n° 15 : L'évolution et la répartition de l'effectif de GMD par catégorie socioprofessionnelle**

	2002 <sup>1</sup>	2004	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Cadre</b>	/	/	/	/	40	35	38	38
<b>Maitrise</b>	/	/	/	/	51	63	70	61
<b>Exécution</b>	/	/	/	/	227	236	326	316
<b>Total :</b>	<b>85</b>	<b>150</b>	<b>312</b>	<b>306</b>	<b>318</b>	<b>334</b>	<b>434</b>	<b>415</b>

**Source :** Elaboré par l'étudiante sur la base des documents internes.

L'effectif de la SPA GMD est regroupé selon deux types de contrat de travail : le contrat à durée déterminée CDD le plus souvent pour les agents saisonniers, emballeurs, etc. Et les contrats à durée indéterminée (CDI) : pour les autres salariés, les responsables et les chefs de services.

On peut les répartir comme suit pour l'année 2013:

**Contrat à Durée Déterminée CDD : 329**

**Contrat à Durée Indéterminée CDI : 86**

L'entreprise engage annuellement 2% de la masse salariale pour la formation de ses employés, la formation permet de développer les compétences de l'employé.

À titre d'exemple, au niveau du Service Finance et comptabilité, les comptables ont bénéficié d'une formation sur le nouveau système comptable et financier, cela leur permet de mieux appréhender les changements du système comptable, et se répercute positivement sur le rendement de leur activité.

<sup>1</sup> Les données sur la composition de l'effectif de GMD ne sont pas toutes fournies par les responsables de la société notamment avant 2008.

La SPA GMD a recours à quelques experts et conseillers étrangers de différentes nationalités. Ces derniers sont recrutés pour leurs compétences, ils font bénéficier l'entreprise d'une expertise financière ou technique.

Les horaires de travail pour GMD sont de 8 heures par jour à raison de 40 heures par semaine pour l'administration, tandis que la production applique le système de quart 8h X 3, ceci pour assurer la production 24h/24 tous les jours de la semaine.

### **III.3. Système d'information:**

La plupart des responsables de la société constate que le système SAP a été bénéfique pour la gestion de la société. En effet, ce système leur permet :

- Une meilleure visibilité dans la gestion des stocks permettant une bonne maîtrise des achats ;
- Rapprochement automatique des stocks détenus avec la comptabilité ;
- Automatisation des écritures comptables ;
- Une meilleure gestion de portefeuille clients (contrôle crédit, suivi des objectifs de vente) ;
- Un meilleur suivi du contrôle qualité : contrôle obligatoire des produits par le laboratoire avant leur mise sur le marché. Dans ce sens, on fait rappeler que l'entreprise dispose d'une certification ISO 9001 « *Management Qualité* » version 2008 et ISO 17025 : « *Conformité des laboratoires* ».
- Une meilleure gestion des flux de la production.

### **IV. Produits de l'entreprise GMD :**

Grace à une politique environnementale soigneusement développée, les Grands Moulins du Dahra offrent aujourd'hui à leur clientèle, des produits qui non seulement répondent aux grandes préoccupations de notre temps, à savoir la sécurité alimentaire, l'aspect biologique, des caractéristiques nutritionnelles conséquentes, etc. mais qui dénotent un savoir-faire traditionnel marqué. Depuis la sélection du blé jusqu'au conditionnement des farines et des semoules, le processus de transformation est étroitement surveillé et les points de contrôle multipliés afin d'offrir aux consommateurs des produits d'une qualité irréprochable dans le respect total de l'environnement.

Cette démarche perfectionniste explique l'engouement actuel pour les produits des Grands Moulins du Dahra qui connaissent un succès de plus en plus retentissant auprès des professionnels mais également du grand public.

Les produits des Grands Moulins du Dahra sont issus d'un processus de fabrication répondant aux normes internationales actuellement en vigueur. Ils offrent aujourd'hui au consommateur un large éventail répondant à ses besoins en céréales. Ces produits comptent :

- ✓ Les farines panifiables (pour les boulangeries) ;
- ✓ Les farines pour les biscuits ;
- ✓ Les farines supérieures (pour les ménages) ;
- ✓ La semoule supérieure grosse ;
- ✓ La semoule supérieure moyenne ;
- ✓ La semoule supérieure fine ;
- ✓ La semoule courante "SSSF" ;
- ✓ La semoule courante 1 ère catégorie.
- ✓ Les issues de meunerie : le son.

## **V. L'environnement concurrentiel de GMD :**

### **V.1. Les clients :**

Les clients constituent l'une des parties prenantes dont l'entreprise accorde une occupation permanente.

#### **V.1.1. Types des clients :**

Pour une entreprise de l'industrie agroalimentaire, les types de clients sont :

1. Dépositaires ;
2. Boulangeries ;
3. Vendeurs en gros ;
4. Vendeurs en détail ;
5. Eleveurs.

Selon le Responsable Commercial de GMD, le nombre des clients a connu une évolution de 12%, en passant de 41 clients en 2012 à 46 clients enregistrés en 2013. Selon le même responsable, ce nombre est admis comme optimal pour une entreprise industrielle, certaines entreprises ne dépassent pas les 30 clients.

#### **V.1.2. Les principaux clients :**

Les principaux clients de cette entreprise sont bien les agents agréés de distribution. Ils ont plus d'avantages par rapport à d'autres clients. La société dispose de distributeurs sur tout le territoire national sauf quelques wilayas du Sud : Adrar, Tamanrasset, Mechria, Naâma.

On peut les classer comme suit :

1. Oran ;
2. Mostaganem ;
3. Blida ;
4. Chlef ;
5. Tlemcen ;
6. Médéa ;
7. Constantine ;
8. Batna ;
9. Sétif ;
10. Sidi Bel abbés.

Pour ces agents de distribution, la SPA GMD exige que ces derniers ne vendent pas des produits concurrents, ainsi que d'autres critères :

- un dépôt de superficie de 1000M<sup>2</sup>, 5M de hauteur, accès libre ;
- capacité financière : 2 millions DA ;
- moyens de communications informatiques et humaines.

Hormis ces distributeurs, on peut citer :

- Les supermarchés de Cévital : UNO (Alger, Ain defla et Mostaganem)
- Les Carting Hassi Messaoud.

Enfin, la livraison est assurée par la Société **Metidji Transport Marchandise (MTM)** filiale du groupe Metidji. Le cas échéant, l'entreprise recourt à des transporteurs privés.

## **V.2. Concurrence et parts de marché :**

### **V.2.1. Les concurrents :**

Les Grands Moulins du Dahra connaissent une concurrence importante sur le marché vue le nombre des entreprises du même secteur, et l'importance de ses produits. Après un diagnostic avec le Responsable commercial, on peut distinguer les principaux rivaux comme suit :

**Pour les Farines et Semoules :** Sim, Amour et Sosémie constituent les principaux concurrents de l'entreprise pour la marque de Safina.

**Pour le Couscous,** Amr Ben Amr et Mama sont les concurrents directs de Safina.

**Concernant les Céréales Petit Déjeuner** (marque Cérégal), le concurrent principal est Nestlé.

**Et pour les Snacks** (marque Bnine), les produits d'importation constituent les principaux concurrents.

En revanche, il existe d'autres petits concurrents sur le marché, mais ils ne constituent pas une menace importante pour la société.

Dans ce sens, le prix des différents produits du GMD est déterminé par la direction commerciale au niveau du Groupe Metidji. La détermination du prix répond à un ensemble de critères :

- ✓ Positionnement du produit ;
- ✓ Prix de revient ;
- ✓ Prix des concurrents ;
- ✓ Marge de la société ;
- ✓ Prix psychologique.

#### **V.2.2. Les études de marchés :**

L'étude de marché pour cette entreprise se fait au niveau de la Direction commerciale du Groupe Metidji en collaboration avec le Responsable commercial des Grands Moulins du Dahra. Selon le Responsable commercial, l'entreprise recourt à une étude de marché quand elle s'oppose à deux situations :

La première : quand la situation commerciale est bonne : l'entreprise arrive à vendre beaucoup plus, donc il faut chercher les facteurs qui ont généré cette augmentation.

La seconde, si le contraire : l'entreprise n'arrive pas à écouler ses produits sur le marché. Cette situation nécessite aussi une mise au point des causes principales.

Cette étude est réalisée deux fois par an, sous forme d'un questionnaire pour un échantillon de clients sur des points essentiels, parmi lesquels :

- ✓ La disponibilité du produit ;
- ✓ Qualité des produits ;
- ✓ Délai de la livraison ;
- ✓ Le prix ;
- ✓ La maquette du produit ;
- ✓ Les attentes clients : leurs propositions et ce qu'ils espèrent de plus.

La société réalise d'autres types d'études : l'une porte sur le nombre des clients de l'entreprise sur le marché et l'autre, sur ceux nouveaux. Les deux études sont faites une fois par an.

### **V.2.3. Estimation des parts de marchés :**

La société les Grands Moulins du Dahra occupe une place importante sur le marché algérien dans le domaine de l'industrie agroalimentaire. Selon le Responsable commercial de l'entreprise, les parts de marché des principaux produits sont estimés comme suit :

- ✓ **30%** est la part de marché des Farines ;
- ✓ Pour la semoule : l'entreprise détient **15%** des parts de marché ;
- ✓ Et, **20%** est la part de marché pour le Couscous.

### **Conclusion de la Section 1 :**

Cette première Section nous a permis tout d'abord, de présenter le cadre méthodologique de notre étude, dont laquelle nous avons opté pour une recherche qualitative.

Les entretiens et l'analyse documentaire constituent les principaux outils de collecte d'informations, avec le support d'un guide d'entretien.

Ainsi, l'identification de la SPA GMD, en présentant l'historique de sa création, ses principaux départements et les dates clés de la société, nous facilitent d'expliquer en partie la performance de cette entreprise, et qui sera analysé dans la Section suivante.

## Section 2 : Analyse de la performance de la société GMD

### Introduction :

Après avoir défini la méthode de recherche et présenté l'entreprise de l'étude, on passe maintenant à l'analyse des performances de la SPA GMD. Tout d'abord, on va analyser la performance économique ; ensuite, nous démontrons l'évolution du chiffre d'affaire de la société. Enfin, nous terminons par le calcul des ratios qui expriment la performance financière de l'entreprise.

### I. La performance économique de GMD:

Avant de passer à la présentation des soldes intermédiaires de gestion, on va démontrer l'évolution des comptes de l'actif et du passif durant la période allant de 2009 à 2013.

#### I.1 Evolution des comptes de l'Actif :

**Tableau n°16 : Evolution des comptes de l'actif - SPA GMD-**

<b>ACTIF</b>	<b>9/10</b>	<b>10/11</b>	<b>11/12</b>	<b>12/13</b>
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
<b>Immobilisations incorporelles</b>	0%	0%	0%	0%
<b>Immobilisations corporelles</b>	-8%	-12%	31%	-9%
<b>Immobilisations en cours</b>	19%	283%	35%	38%
<b>Immobilisations financières</b>	74%	7%	22%	-13%
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	-6%	1%	14%	-2%
Impôts différés actif	0%	0%	31%	-24%
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>-4.24%</b>	<b>0.42%</b>	<b>18%</b>	<b>-1%</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>				
<b>Stocks et encours</b>	<b>-16%</b>	<b>-10%</b>	<b>-1%</b>	<b>3%</b>
<b>Créances et emplois assimilés</b>	<b>-7%</b>	<b>-18%</b>	<b>27%</b>	<b>8%</b>
Clients	3260%	56%	91%	40%
Autres débiteurs	-11%	14%	10%	-4%
Impôts et assimilés	-25%	-35%	123%	-22%
Autres créances et emplois assimilés				
<b>Disponibilités et assimilés</b>	<b>-5%</b>	<b>-45%</b>	<b>53%</b>	<b>20%</b>
Trésorerie	-5%	-45%	53%	20%
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>-10%</b>	<b>9%</b>	<b>21%</b>	<b>8%</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>-6%</b>	<b>3%</b>	<b>19%</b>	<b>2%</b>

**Source : Rapports de gestion exercice 2009, 2010, 2011, 2012, 2013.**

Comme le démontre le tableau ci-dessus, durant l'exercice 2013, l'Actif a enregistré une augmentation positive de 2% par rapport à l'année 2012.

Cette variation s'explique à travers les grandes masses de l'actif comme suit :

- Actif courant - 1%
- Actif non courant 8%

Ceci est expliqué par l'acquisition de la nouvelle unité de couscous, ainsi, le stock affiche au 31/12/2013 une évolution de 3%, l'année 2013 a enregistré deux opérations d'importation du blé.

En comparant les cinq derniers exercices, on observe une augmentation remarquable de l'actif pendant l'année 2012 (19,15%), est due notamment à l'absorption de l'ex SPA MENUT'S.

## I.2. Evolution des comptes du Passif :

**Tableau n°17 : Evolution des comptes du Passif - SPA GMD-**

PASSIF	9/10	10/11	11/12	12/13
<b>CAPITAUX PROPRES :</b>				
Capital émis	0%	0%	11%	0%
Capital non appelé				
Primes et réserves	38380%	398%	317%	16%
Ecart de réévaluation				
Résultat net	-11%	40%	-40%	274%
Autres capitaux propres - Report à nouveau				
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>-8%</b>	<b>3%</b>	<b>18%</b>	<b>6%</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS :</b>				
Emprunts et dettes financières	-27%	36%	51%	-13%
Impôts (différés et provisionnés)				
Autres dettes non courantes				
Provisions et produits constatés d'avance				
<b>TOTAL PSSIFS NON- COURANTS</b>	<b>-27%</b>	<b>36%</b>	<b>51%</b>	<b>-7%</b>
<b>PASSIFS COURANTS :</b>				
Fournisseurs et comptes rattachés	-22%	-10%	43%	-4%
Impôts	0%	2%	2%	-95%
Autres dettes	38%	-15%	-12%	-4%
Trésorerie Passif	-27%	27%	47%	7%
<b>TAOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>0.47%</b>	<b>-1%</b>	<b>17%</b>	<b>-3%</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>	<b>-6%</b>	<b>3%</b>	<b>19%</b>	<b>2%</b>

**Source :** Rapports de gestion exercice 2009, 2010, 2011, 2012, 2013.

Pour les comptes du passif, on a constaté une évolution de **2%** par rapport à l'année 2012, ceci est expliqué :

D'une part, par l'évolution des capitaux propres avec un pourcentage de 6%, suite au résultat positif affiché en 2013, et qui représente une hausse de 274% par rapport à l'an 2012,

Et d'autre part, par une diminution des dettes à court terme (fournisseurs) et des impôts ainsi que le remboursement d'une partie des dettes et emprunts financiers.

Aussi, suite à l'absorption de l'ex SPA MENUT'S (2012), le capital émis de la société a connu une augmentation 10,57%. Pour les exercices précédents, le capital émis n'a connu aucun changement.

### I.3. Les soldes intermédiaires de gestion :

Les soldes intermédiaires de gestion sont calculés à partir des comptes du résultat des exercices 2002 à 2013. Ces soldes permettent d'évaluer la performance économique annuelle de l'entreprise.

**Tableau n° 18: Les soldes intermédiaires de gestion selon le PCN (2002-2009)**

<b>LIBELLE</b>	<b>2002/2003</b>	<b>2003/2004</b>	<b>2004/2005</b>	<b>2005/2006</b>	<b>2006/2007</b>	<b>2007/2008</b>	<b>2008/2009</b>
<b>Marge Brute</b>	<b>356.10%</b>	<b>-75.40%</b>	<b>808.91%</b>	<b>-22.81%</b>	<b>-100.00%</b>	<b>22.56%</b>	<b>-32.88%</b>
<b>Valeur Ajoutée</b>	<b>-9.41%</b>	<b>12.05%</b>	<b>99.19%</b>	<b>-8.06%</b>	<b>32.09%</b>	<b>45.12%</b>	<b>11.02%</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>-45.67%</b>	<b>1.67%</b>	<b>89.25%</b>	<b>-75.36%</b>	<b>211.16%</b>	<b>56.20%</b>	<b>4.76%</b>
<b>Résultat Hors Exploitation</b>	<b>-74.26%</b>	<b>-1096.48%</b>	<b>-663.66%</b>	<b>-111.40%</b>	<b>-1303.60%</b>	<b>-245.66%</b>	<b>-98.45%</b>
<b>Résultat Brut de l'Exercice</b>	<b>-43.78%</b>	<b>34.89%</b>	<b>-79.00%</b>	<b>140.87%</b>	<b>-218.99%</b>	<b>12.22%</b>	<b>22.25%</b>
<b>Résultat Net</b>	<b>-43.78%</b>	<b>34.89%</b>	<b>-79.00%</b>	<b>120.01%</b>	<b>-255.76%</b>	<b>15.76%</b>	<b>10.88%</b>

Source : Comptes des résultats des exercices 2002 à 2009.

**Tableau n° 19: Les soldes intermédiaires de gestion selon le SCF (2010-2013)**

LIBELLE	9/10	10/11	11/12	12/13
<b>I- PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>4%</b>	<b>-10%</b>	<b>0,61%</b>	<b>9%</b>
<b>II- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION</b>	<b>3%</b>	<b>6%</b>	<b>-14%</b>	<b>16%</b>
<b>III- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>-3%</b>	<b>-33%</b>	<b>-33%</b>	<b>23%</b>
<b>IV- RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>3%</b>	<b>9%</b>	<b>-48%</b>	<b>210%</b>
<b>V- RESULTAT FINANCIER</b>	<b>19%</b>	<b>-17%</b>	<b>-59%</b>	<b>-9%</b>
<b>VI- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>	<b>-12%</b>	<b>42%</b>	<b>-40%</b>	<b>324%</b>
<b>TOTAL DES PODUITS DES ACTIVITES ODINAIRES</b>	<b>4%</b>	<b>-11%</b>	<b>8%</b>	<b>10%</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ODINAIRES</b>	<b>4%</b>	<b>-12%</b>	<b>10%</b>	<b>5%</b>
<b>VII- RESULTAT NET DES ACTIVITES AORDINAIRES</b>	<b>-10%</b>	<b>40%</b>	<b>-40%</b>	<b>274%</b>
<b>VIII- RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>-10%</b>	<b>40%</b>	<b>-40%</b>	<b>274%</b>

**Source :** Comptes des résultats des exercices 2009, 2010, 2011, 2012, 2013.

Nous commentons ci-après les deux tableaux précédents :

Production de l'exercice :

Elle exprime l'activité industrielle de l'entreprise. En comparant les exercices, on remarque une tendance haussière de 9% de la production (production vendue et production stockée) en 2013. Celle-ci est due à l'augmentation du chiffre d'affaires et la diminution de stocks des produits finis. On constate aussi, que la production de l'exercice 2013 représente le taux le plus élevé durant les 05 dernières années.

La valeur ajoutée :

Elle affiche une croissance de 16% en 2013. Il s'agit de la richesse créée par l'entreprise. Elle exprime la supériorité de la production annuelle sur la consommation de l'exercice. Cette dernière est en évolution de 8% par rapport à l'exercice précédent, mais le chiffre d'affaires généré était assez important pour couvrir les achats et les services extérieurs.

D'après notre analyse de la valeur ajoutée, on constate une variation irrégulière de cette variable depuis 2002, jusqu'à 2013. Elle est conditionnée principalement par la production de l'exercice et les approvisionnements des matières premières.

Excédent brut d'exploitation (EBE):

En 2013, on constate un EBE positif avec une évolution de 23%, il représente l'efficacité économique des investissements. Cette évolution est expliquée par la diminution des charges des différentes parties prenantes par rapport à l'exercice précédent, notamment ceux du personnel ainsi que les impôts et les taxes versés à l'Etat.

Résultat opérationnel – Résultat d'exploitation:

Le résultat opérationnel est en croissance de 210%, synonyme de rentabilité économique. Ce résultat positif est expliqué par la diminution des amortissements et des provisions constatés durant l'exercice 2013.

Ainsi, cet indicateur affiche une variation instable durant la période 2002-2013. Cette variation est conditionnée par les amortissements constatés durant l'année suite à l'acquisition de nouveaux équipements ou investissements, des provisions et différents produits et charges de gestion.

Résultat financier :

Il indique le résultat des opérations de placements et de financement : c'est la différence entre les produits financiers et les charges financières. Il est en régression de 9% par rapport à 2012 suite au remboursement des crédits bancaires.

Résultat ordinaire avant impôt – Résultat Brut :

Ce résultat prend en compte la situation financière. On constate une évolution de 324% pour l'année 2013, puisque le résultat opérationnel est supérieur au résultat financier.

Résultat net de l'exercice :

Pour l'exercice 2013, le résultat net affiche une évolution de 274% par rapport au dernier exercice. On peut l'expliquer par l'évolution des produits de l'exercice de 10% (8,20% en 2012); en contrepartie, les charges de l'exercice ont subi une variation à l'ordre de 5% (9,74% en 2012).

Le résultat de l'année 2012 a connu une diminution significative de 39.91%. Cette importante régression s'explique exclusivement par l'absorption du résultat négatif de l'ex SPA MENUT'S.

Depuis 2002, on constate une variation inconstante du résultat net. Il est expliqué essentiellement par la variation du chiffre d'affaires, les charges engagées durant l'exercice et des impôts sur le résultat.

## II. La performance commerciale :

La performance commerciale sera appréciée ici uniquement grâce au chiffre d'affaires.

Le chiffre d'affaires de la SPA GMD affiche une croissance de 2% durant l'exercice 2013, comparé à celui de 2012. Le chiffre d'affaires réalisé représente 94% des objectifs fixés pour l'an 2013.

Le tableau ci-dessous, démontre la contribution des différents produits dans le chiffre d'affaires.

**Tableau n° 20 : Contribution des produits dans le chiffre d'affaires**

<b>Produit:</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Semoules</b>	17.15%	14.30%	11.04%	7.16%
<b>Farines</b>	46.24%	48.65%	41.43%	43.60%
<b>Levure</b>	/	/	2.87%	4.09%
<b>Améliorants</b>	1.19%	/	1.71%	1.89%
<b>Couscous</b>	22.38%	25.89%	23.52%	24.51%
<b>Meunerie</b>	10.63%	10.49%	8.60%	8.19%
<b>Processing SIG</b>	/	/	2.35%	2.72%
<b>Processing SPA Mostaganem</b>	/	2.46%	0.14%	0.43%
<b>Snacks</b>	/	/	2.93%	2.06%
<b>CPD</b>	/	/	4.64%	4.52%
<b>Autres prestations</b>	/	0.63%	0.76%	0.32%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Source : Rapports de gestion exercice 2010, 2011, 2012, 2013.**

D'après le tableau ci-dessus, on constate que les farines constituent l'élément principal des ventes. Elles contribuent avec un taux de 43,60% dans le chiffre d'affaires de l'exercice 2013. Elles sont poursuivies par le couscous, qui à son tour représente 24,511% du chiffre d'affaires global et en troisième position, on trouve les semoules avec une participation de 7,16%. Cette dernière est en régression par rapport à l'exercice précédent (11,04%).

Dans ce qui suit, nous allons présenter les explications concernant l'évolution du chiffre d'affaires de l'année 2013 par produit.

## II.1. Démonstration du Chiffres d'affaires de l'exercice 2013 :

### Chiffre d'affaires semoules

Le chiffre d'affaires réalisé par les ventes des semoules représente 100% des objectifs fixés pour l'an 2013.

Ce chiffre d'affaires est en baisse de 34% par rapport à celui réalisé durant l'exercice 2012. Cette régression s'explique par la baisse de production des semoules destinées à la vente suite à l'orientation de l'entreprise à produire de la semoule 3SE afin de couvrir les besoins des deux unités de couscous.

### Chiffre d'affaires farines :

Durant l'exercice 2013, le chiffre d'affaires réalisé par les ventes des farines a enregistré une légère évolution de 3% par rapport à l'exercice précédent, représentant 95,49% des objectifs fixés.

Les ventes des farines panifiables constituent 54% du total des ventes.

### Chiffre d'affaires couscous :

Pour le chiffre d'affaires du couscous, les ventes durant l'exercice 2013, ont connu une légère augmentation de 5,92% par rapport à 2012, représentant 88,26% des objectifs fixés. Ce faible taux de réalisation s'explique par la faiblesse des ventes en couscous fin.

### Issue de meunerie :

Le chiffre d'affaires réalisé par les ventes d'issue de meunerie représente 138% des objectifs fixés. Ce chiffre d'affaires est en régression de 3% par rapport à l'exercice 2012. Ceci est justifié par la baisse des quantités du blé trituré.

### CPD (céréales petit déjeuner):

Le chiffre d'affaires réalisé par les ventes des céréales petit déjeuner a connu une légère baisse de 1%. Ce chiffre d'affaires représente 88% des objectifs fixés.

### Snacks :

Au cours de l'exercice 2013, le chiffre d'affaires réalisé par les ventes des snacks a enregistré une baisse de 28% par rapport à l'exercice 2012, représentant 61% des objectifs fixés.

Le tableau ci-dessous démontre les ventes par article, en comparaison des deux exercices 2012 et 2013.

**Tableau n° 21: Les ventes par famille de produits en 2012, 2013**

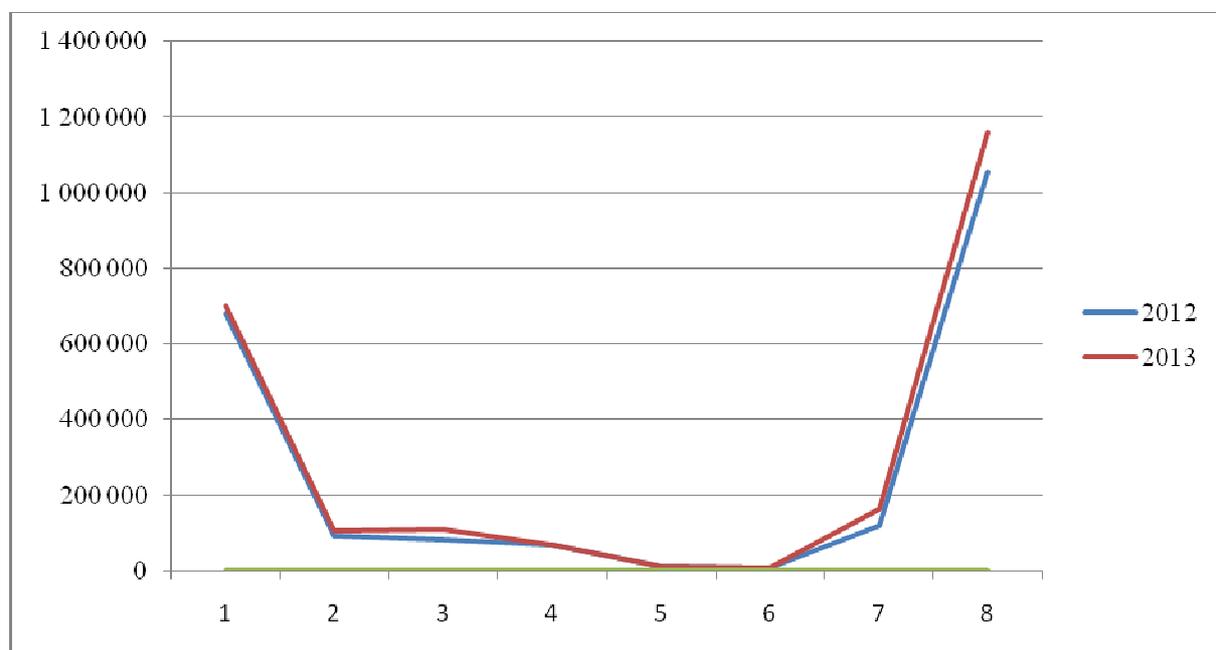
Volume en Quintal			
Produit	2012	2013	Taux d'évolution
Farines	680 123	700 200	3%
Semoules	90 714	105 200	14%
Couscous	80 000	107 000	25%
Issues	66 117	68 500	3%
Levure	10 500	11 800	11%
Améliorant	6 900	6 900	0%
CPD	120 000	161 000	25%
<b>TOTAL</b>	<b>1 054 354</b>	<b>1 160 600</b>	<b>12%</b>

**Source :** documents internes

On constate donc une évolution du volume des ventes durant l'exercice 2013, ce qui explique en partie l'augmentation du chiffre d'affaires de 2%.

Les résultats de ce tableau sont exprimés dans les figures suivantes<sup>1</sup> :

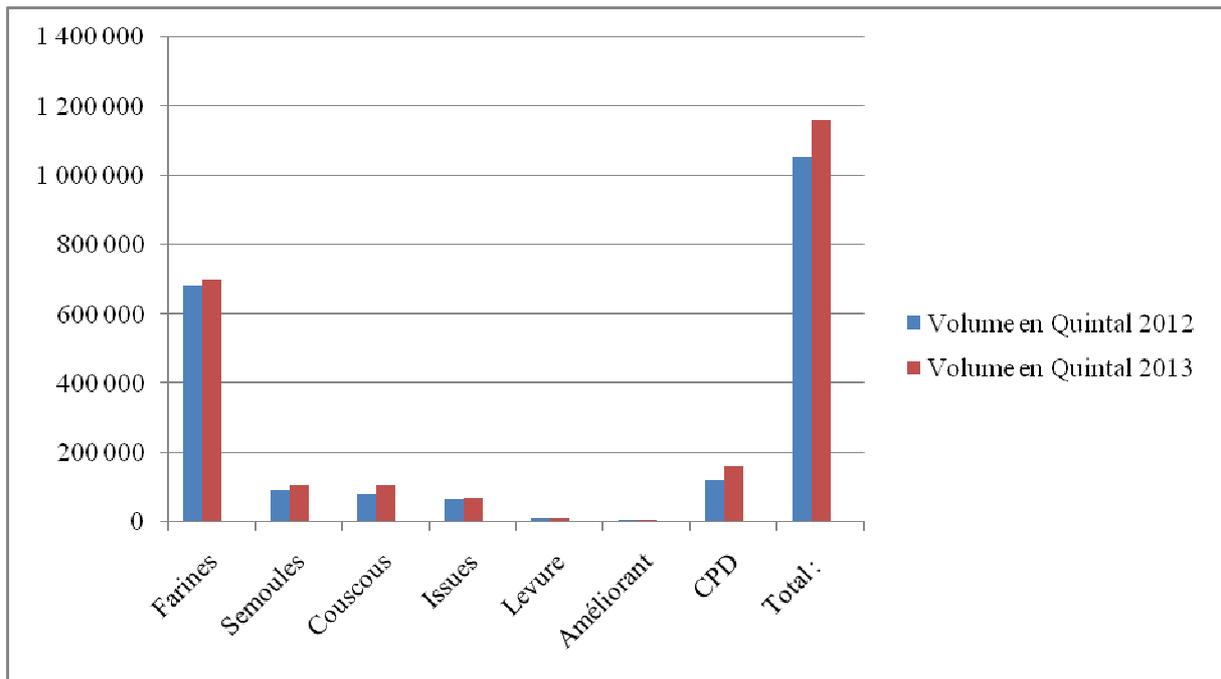
**Graphe n° 01 : Evolution des ventes entre 2012 et 2013**



**Source :** Elaboré par l'étudiante

<sup>1</sup> Les graphes ont été élaborés par l'étudiante sur la base des documents remis par le responsable commercial.

**Graphe n° 02 : Répartition des ventes par produit (2012-2013)**



**Source :** Elaboré par l'étudiante

## II.2. Evolution du chiffre d'affaires de GMD :

Le Tableau n° 22 démontre que le chiffre d'affaires de la société est en variation significative durant la période de 2002 à 2013. Cette variation est expliquée comme suit :

- Pour la période 2002/2003 : l'entreprise avait deux activités : la production (farines et semoules) et la revente en l'état des marchandises (maïs, blé, etc.). Cette dernière a reculé progressivement.
- En 2005, l'extension des moulins.
- En 2007, création d'une unité de couscous.
- Et en 2012, l'absorption de l'ex SPA MENUT'S, qui comporte une unité pour les SNACKS et une autre pour les CPD.

Dans cet ordre d'idée, on tient à avancer que le chiffre d'affaires est conditionné par un ensemble de facteurs, parmi lesquels :

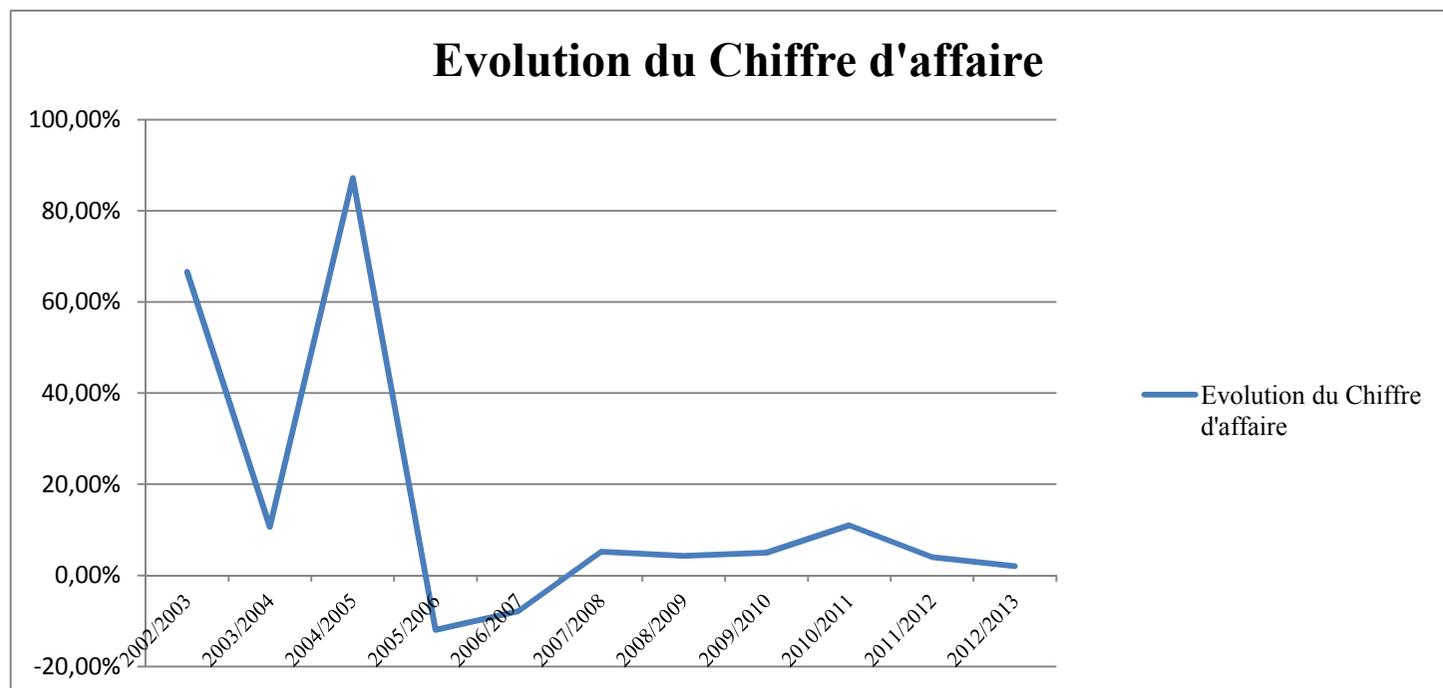
- Le prix des produits,
- La concurrence sur le marché ;
- Les quantités produites ;
- Les approvisionnements du blé, et particulièrement le quota de L'OAIC et qui constitue 60% seulement des capacités de production de GMD.
- Le coût de production affecté particulièrement par le cours du blé sur les marchés internationaux.

**Tableau n° 22 : Evolution du Chiffre d'affaire**

Année:	2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Evolution du Chiffre d'affaire	66.59%	10.62%	87.24%	-11.96%	-7.86%	5.23%	4.25%	5%	11%	4%	2%

Source : Documents internes

**Graphe n° 03 : Evolution du chiffre d'affaire de 2002 – 2013**



Source : Elaboré par l'étudiante

### III. La performance financière :

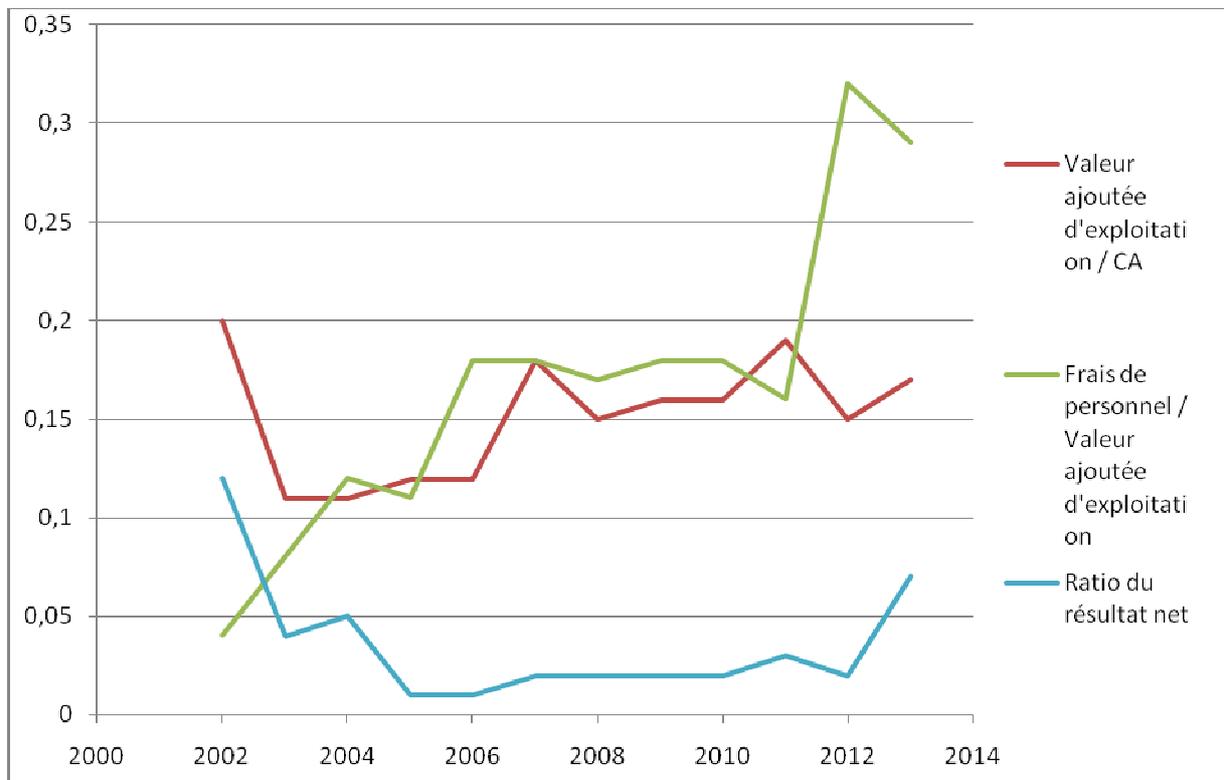
Pour évaluer la variation de la performance financière depuis la création de l'entreprise (2002) jusqu'en 2013, nous avons recouru au calcul des ratios. Il faut souligner que nous ne disposons pas des données sur certains ratios pour la période 2002-2009, car ces derniers ne sont calculés durant l'application de l'ancien système comptable PCN.

**Tableau n °23 : Ratios de gestion période 2002- 2008**

Année et taux Libellé	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Marge Brute/ Ventes	0.06	0.05	0.01	0.05	0.07	0.00	0.03
Conso. Intermédiaire/ CA <sup>1</sup>	0.79	0.88	0.88	0.87	0.85	0.77	0.79
Valeur Ajoutée / CA	0.2	0.11	0.11	0.12	0.12	0.18	0.15
Frais du Personnel / CA	0.01	0.01	0.01	0.01	0.02	0.03	0.02
Frais du Personnel / VA	0.04	0.08	0.12	0.11	0.18	0.18	0.17
Résultat / CA	0.12	0.04	0.05	0.01	0.01	0.02	0.02

**Source : Documents internes**

**Graphes n°04 : Evolution des Ratios**



**Source : Elaboré par l'étudiante**

<sup>1</sup> CA : ici pour Chiffre d'affaires

**Tableau n° 24 : Ratios de gestion période 2009- 2013**

<b>RATIOS DE PERFORMANCE</b>		<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Ratio du résultat Net</b>	Résultat Brut / CA	2%	2%	3%	2%	8%
<b>Rotation de l'actif</b>	CA / Actif Total	58%	65%	56%	16%	49%
<b>Rendement de l'actif</b>	Résultat net / Actif	4%	1%	2%	0%	3%
<b>Actif total / Capitaux propres</b>		179%	184%	183%	185%	177%
<b>Rendement des capitaux propres</b>		2%	2%	3%	1%	6%
<b>Ratio du résultat net</b>	Résultat net / CA	2%	2%	3%	2%	7%
<b>E B Exploitation / CA</b>		12%	11%	14%	9%	11%
<b>Résultat opérationnel / CA</b>		5%	5%	6%	3%	8%
<b>RATIOS D'ACTIVITE</b>		<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Valeur ajoutée d'exploitation / CA</b>		16%	16%	19%	15%	17%
<b>Frais de personnel / Valeur ajoutée d'exploitation</b>		18%	18%	16%	32%	29%
<b>RATIOS DE STRUCTURE</b>		<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Ratio d'endettement</b>	Passif long terme/ Capitaux propres	10%	8%	10%	13%	11%
<b>Passifs /Capitaux propres</b>		179%	184%	183%	185%	177%
<b>Ratio du fonds du roulement</b>	Actif Courant / Passif Courant	41%	68%	75%	78%	86%
<b>Liquidité relative</b>	(Actif courant excluant les stocks) / Passif courant	54%	50%	59%	64%	72%
<b>Liquidité relative</b>	(Créances et emplois Assimilés+ dispo et Assimilés) / Total Passif courant	50%	50%	59%	64%	72%
<b>Ratio de liquidité immédiate</b>	Disponibilités et Assimilés / Total Passif Courant	2%	2%	1%	1%	2%
<b>Ratios de couverture</b>						
<b>Ratio de couverture des intérêts</b>	Résultat opérationnel / Charges Financières	186%	173%	222%	141%	281%

**Source :** Elaboré par l'étudiante

### III.1. Ratios de performance :

#### **Ratio de Résultat Net** : résultat Net / CA

Nous avons constaté une évolution significative de ce ratio durant l'exercice 2013, passant de 2% en 2012 à 7% en 2013. Ceci est dû, d'une part à l'évolution du résultat en 2013 par rapport à l'année dernière. Et d'autre part, à la croissance de 2% du chiffre d'affaires.

Comme le démontre le graphe n°04, l'année 2002 (début d'activité) a enregistré le taux le plus élevé de ce ratio 12%, après on constate une stabilité de ce ratio au seuil 2%. En 2013, il se relance à nouveau pour atteindre un taux de 7%.

#### **Rotation de l'actif** : chiffre d'affaires / total Actif

Ce ratio est passé de 16% en 2012 à 49% en 2013, ceci est exprimé par la croissance du chiffre d'affaires généré durant cet exercice. Pour les exercices antérieurs, l'an 2010, ce ratio affiche un taux de 65% suite à une évolution significative de 5% du chiffre d'affaires.

#### **Rendement des capitaux propres** : RCP = Résultat Net / Capitaux propres

Le ratio du rendement des capitaux propres mesure la capacité de l'entreprise à rémunérer ses actionnaires, c'est un indicateur de la performance des dirigeants.

On constate que ce ratio est en stabilité depuis 2009 jusqu'au 2012. En 2013, cette variable affiche une variation à la hausse, passant de 2% en 2012, à 6%. Dans cette situation, elle exprime la capacité des fonds propres à générer des profits appréciables.

En 2012, malgré l'augmentation du capital émis de 10,57%, le taux de rendement des capitaux propres était assez faible, ceci est expliqué par l'absorption du résultat négatif de l'ex SPA MENUIT'S, qui a engendré une régression significative du résultat de l'exercice 2012 de la SPA GMD.

#### **Rendement de l'actif** : ROA= Résultat net / Actif

Le rendement des actifs durant l'exercice 2013 affiche un pourcentage positif de 3%, signifiant une rentabilité des capitaux investis.

### III.2. Ratios d'activité :

#### **Valeur ajoutée d'exploitation / chiffre d'affaires**

Ce ratio affiche une légère évolution de 2%, et qui représente la croissance du chiffre d'affaires de l'année 2013 par rapport à l'année dernière. En comparaison avec les résultats précédents (voir graphe n°04), on remarque une légère variation de ce taux. Ainsi, c'est l'année de début d'activité 2002 qui affiche le taux le plus haut.

### Frais de personnel / Valeur ajoutée d'exploitation

Ce ratio est en croissance depuis la création de l'entreprise jusqu'en 2013. Ceci est expliqué par les nouveaux employés recrutés après l'accroissement de l'activité de l'entreprise.

En 2013, ce ratio affiche une tendance à la baisse, enregistrant un taux de 29%. En revanche, le taux enregistré en 2012 (à savoir 32%) est expliqué par le personnel additionnel de l'ex SPA MENUT'S et par la mise en exécution de la nouvelle grille des salaires à partir de mai 2012.

### III.3. Ratios de structure :

#### Ratio du fond de Roulement : Actif courant / Passif courant

Ce ratio affiche une tendance à la hausse passant de 78% en 2012 à 86% en 2013. Il reflète notamment une bonne capacité de l'actif courant à financer les dettes à court terme. Ce taux est le plus élevé durant ces cinq dernières années, et indique une bonne santé de l'entreprise.

#### Ratio de couverture des intérêts : Résultat opérationnel / Charges financières

En affichant un taux de 281% en 2013, la SPA GMD dispose des moyens financiers pour supporter la charge de l'endettement.

#### Ratio de liquidité immédiate : Disponibilités et Assimilés / Total Passif Courant

On constate une légère variation de ce ratio en 2013, affichant un taux de 2%. Il traduit la capacité de la trésorerie à faire face aux obligations à court terme, elle est jugée un peu faible.

### III.4. Suivi de l'endettement :

Le ratio d'endettement permet d'analyser la structure financière de l'entreprise, et mesurer le risque qui peut survenir. Il est calculé avec la formule suivante :

$$\text{Endettement} : \text{Passif long terme} / \text{Capitaux propres}$$

**Tableau n° 25 : Evolution de l'endettement**

Année	2009	2010	2011	2012	2013
% de Variation de l'endettement	10%	8%	10%	13%	11%

**Source :** Documents internes

D'après le tableau ci-dessus, on constate que la dette est en diminution d'un taux de 2%. Ce qui signifie, la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à long terme.

### III.5. Capacité d'autofinancement :

La capacité d'autofinancement appelé aussi le Cash Flow représente les ressources internes (résultat de l'exercice + amortissements) dont dispose la société pour s'autofinancer sans avoir recours aux emprunts.

Le tableau suivant démontre l'évolution du Cash Flow depuis 2010.

**Tableau n° 26: Evolution du Cash Flow**

Année	9/10	10/11	11/12	12/13
Variation du Cash Flow	-2.09%	4.29%	11.21%	32.84%

**Source :** Documents internes

Comme le démontre le tableau ci-dessus, le cash flow est en évolution d'une année à l'autre. Ceci est expliqué d'une part, par l'augmentation du résultat, notamment celui enregistré en 2013, et qui a engendré un taux élevé de 32.84%. Et d'autre part, la SPA GMD adopte une politique de réinvestissement des dividendes, ce qui lui fournit des ressources importantes de financement de ses activités.

### IV. Discussion des résultats sur la performance :

Après avoir analysé chacune des performances : économique, commerciale et financière, ainsi que l'endettement et la capacité d'autofinancement, nous présentons par la suite une vue d'ensemble sur la structure financière et la performance de la SPA GMD.

#### IV.1 Analyse de la structure financière de l'entreprise :

A l'étude de la structure de l'entreprise, il est important de signaler quelques éléments clés :

- A partir de l'année 2011 l'entreprise a entamé une opération de réinvestissement ou d'extension de sa capacité de production, cette opération s'est soldée par la réception de ces investissements en 2012.
- Cet investissement a été opéré par un financement mixte par un apport qui a été constitué au préalable en réserves et d'une **augmentation de capital effectuée en 2012** et d'un autre côté d'un financement bancaire.

*« L'année 2012 est donc une année clé dans cette étude »*

L'opération de vente de l'entreprise à partir de 2011 dénote quelques difficultés de l'entreprise à écouler ses produits vue l'augmentation du compte client, mais il se peut qu'il s'agisse d'une technique servant à mettre sur le marché ses nouveaux produits ou à écouler un produit revu par l'opération de l'investissement qu'a effectué l'entreprise.

En parallèle l'entreprise afin de se garantir une continuité du financement de son cycle d'exploitation a eu recours à allonger les délais de règlement des fournisseurs vu que le compte a augmenté d'une manière significative en 2012.

A l'étude de la trésorerie, elle enregistre un recul en 2011 due à l'opération d'investissement et reprend en 2012, cette reprise et à prendre avec précaution car le tableau de flux de trésorerie nous indiquera avec précision la source de cette trésorerie (exploitation, investissement ou financement).

#### **IV.2 Analyse des performances de l'entreprise :**

Le chiffre d'affaire de l'entreprise est en constante augmentation avec un pic en 2011 de 11%, mais l'effet de l'investissement qu'a effectué l'entreprise ne se ressent pas sur les ventes de l'entreprise. On peut formuler l'hypothèse que le chiffre d'affaire augmente boosté par une augmentation des prix unitaires (effets exogène) que par l'augmentation des quantités vendues.

A l'étude de la production, notre supposition se confirme. L'entreprise opère un déstockage car la production de l'entreprise a chuté significativement en 2011 (-10%) pour n'augmenter que de 0,61% en 2012 et 9% en 2013. Donc la production revient en 2013 à son niveau de 2010 même après l'opération d'investissement.

A l'étude de la valeur ajoutée, on comprend que l'entreprise a réussi à travers son investissement à mieux maîtriser les consommations intermédiaires.

A propos de la rentabilité :

La rentabilité de l'entreprise est altérée par les frais de personnels car ils ont sensiblement augmentés (68%) en 2012, serait-ce un résultat de l'investissement ou une contrainte économique. Il faut rappeler que le SNMG a augmenté de 20 % en 2012 par les pouvoirs publics. Donc l'augmentation de frais de personnel aura deux causes : la variation du SNMG et l'investissement effectué par l'entreprise.

Même si le résultat a reculé en 2012 vis les évènements (investissement, endettement bancaire et augmentation du SNMG), la rentabilité commerciale de l'entreprise reste stable 3% à 2%.

Le résultat de 2013 est la conséquence d'une opération de rabatement fiscale ou de décompte au profit de l'entreprise, c'est ce qui explique l'augmentation du résultat hors exploitation. Ce qui rend le résultat de 2013 sans grande signification de performance réelle de l'entreprise.

L'entreprise a entamé en 2011 un investissement qui a été achevé en 2012, le financement a été effectué par un cofinancement (fonds propres et dettes bancaires). L'effet de cet investissement ne se ressent pas en 2013 car la variation positive des performances en cette année est due à l'effet de régules de la fiscalité en cette année.

### **Conclusion de la Section 2 :**

L'analyse de la performance de la société GMD, nous mène à conclure que la performance ne s'est pratiquement pas améliorée avec le changement de statut de l'entreprise.

La société est rentable depuis sa création, son chiffre d'affaire est en croissance d'une année à l'autre.

Cependant, l'accès limité aux données chiffrées de l'entreprise (et non des ratios) pèse sur les résultats de notre étude de la performance de la société.

Dans la Section suivante, nous présentons nos principaux résultats.

## **Section 3 : Analyse des résultats**

### **Introduction**

L'objectif de notre étude est d'établir un lien entre la gouvernance et la performance de l'entreprise. Pour cela, notre hypothèse se présente comme suit :

Hypothèse principale : ***La gouvernance d'entreprise a un effet sur la performance de l'entreprise.***

Pour la vérification de cette hypothèse, et comme indiqué dans la revue de la littérature (Chapitres 1 et 2), nous allons analyser deux mécanismes de la gouvernance à savoir :

1. La structure de propriété (l'actionnariat) et ;
2. Les caractéristiques du conseil d'administration (taille du conseil, dualité et tâches du conseil).

Dans cette Section, nous procédons à l'analyse des informations recueillies, qui vont nous permettre de ressortir nos principaux résultats.

### **I. Analyse du lien entre gouvernance et performance :**

L'analyse de la relation entre gouvernance et performance met l'accent sur deux mécanismes : d'abord la structure de propriété ensuite les caractéristiques du conseil d'administration.

#### **I.1. La structure de propriété de GMD :**

Le capital social de la SPA GMD est détenu est réparti entre sept (07) actionnaires, comme le démontre le tableau suivant :

**Tableau n° 27: Répartition des actions de la SPA GMD**

<b>Désignation :</b>	<b>%</b>
SPA METIDJI HOLDING	<b>99,99%</b>
METIDJI Houcine Mensour	<b>0,0017%</b>
METIDJI M'hamed Zoubir	<b>0,0017%</b>
METIDJI Souad	<b>0,0017%</b>
METIDJI Yacine Hamza Bachir	<b>0,0017%</b>
METIDJI Meriem	<b>0,0017%</b>
METIDJI Amina	<b>0,0017%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

**Source : Document interne**

Pour rappel, et selon le Lexique financier des Echos<sup>1</sup>, un Holding est : « une société sans objet industriel dont l'actif est composé de titres de participations. Par une organisation en cascade, un holding permet de conserver le contrôle d'une entreprise en multipliant le nombre d'actionnaires minoritaires à chaque étage. En outre, il permet la remontée de dividendes à faible coût fiscal (grâce au régime mère/fille) et le rachat de titres de la société industrielle au moyen du revenu ainsi perçu ».

Comme le démontre le tableau en haut, la SPA les Grands moulins du Dahra, est caractérisée par une concentration de capital, la totalité des actions est détenue par la SPA METIDJI HOLDING<sup>2</sup> à **99,99%** et le reste des actions est réparti selon des parts minoritaires de **0,0017%** détenus par les membres de la famille.

Les actionnaires de la SPA GMD sont des administrateurs au sein de la SPA METIDJI HOLDING, leurs fonctions sont déterminées comme suit :

- METIDJI Houcine Mensour : PDG du Groupe Metidji
- METIDJI M'hamed Zoubir : Directeur Général Adjoint
- METIDJI Souad : Adjoint Directeur Administration et Finances.
- METIDJI Meriem : Responsable Marketing

Pour METIDJI Yacine Hamza Bachir, il est Directeur Général Adjoint au niveau de la SPA MTM (filiale du Groupe Metidji). METIDJI Amina, n'occupe aucun poste au niveau du groupe ou des filiales.

L'ensemble de ces membres constitue *l'Assemblée Générale des Actionnaires*. L'assemblée générale se réunit une fois par an dans une Assemblée Générale Ordinaire (AGO). Sauf en cas d'exception, il aura une assemblée générale extraordinaire ou plusieurs. L'assemblée générale délègue des pouvoirs au conseil d'administration qui assure la succession des actions.

Une politique explicite de distribution de dividendes entre les actionnaires doit être soumise par le conseil d'administration à l'appréciation des actionnaires. Les décisions de distribution de dividendes se prennent annuellement, alors que la stratégie de développement de l'entreprise s'étale sur des horizons plus longs. Sans pour autant réduire les prérogatives

---

<sup>1</sup> [http://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition\\_holding.html](http://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_holding.html), consulté le 10/04/2015

<sup>2</sup> La SPA METIDJI HOLDING est détenue par METIDJI Houcine (actionnaire majoritaire) et ses enfants (des parts minoritaires)

des actionnaires, une politique de distribution explicite permet de contribuer à la pérennité de l'entreprise et maintenir un niveau d'investissement suffisant pour escompter des résultats positifs dans le futur.

### **I.2. Les caractéristiques du conseil d'administration:**

La composition du conseil d'administration doit être équilibrée en termes d'expertise et de compétences. Elle peut comprendre des actionnaires, des dirigeants de l'entreprise et des administrateurs externes.

Le conseil d'administration constitue l'organe de gestion de la SPA GMD. Plusieurs éléments se combinent pour un bon fonctionnement d'un conseil (la taille du conseil, nombre des réunions, participation des administrateurs, présences d'administrateurs externes). Ceux-ci devraient avoir un effet positif sur la performance de l'entreprise.

Pour cela, nous avons analysé le fonctionnement du conseil d'administration des Grands Moulins du Dahra. Nos résultats se présentent comme suit :

#### **I.2.1. La taille du conseil :**

La taille du conseil est mesurée par le nombre total des administrateurs qui siègent au conseil. GMD est administrée par un conseil d'administration composé de quatre (04) membres pour un mandat de six (06) ans.

**Tableau n° 28 : Composition du conseil d'administration**

<b>Nom et prénom :</b>	<b>Fonction :</b>
METIDJI Houcine Mansour	PCA : président du conseil, actionnaire
METIDJI M'hamed Zoubir	MA : membre actionnaire
METIDJI Yacine Hamza Bachir	MA : membre actionnaire
METIDJI Souad	MA : membre actionnaire

#### **Source : Document interne**

Le secrétariat du conseil a été confié à Mr. DAHOU Mohamed Bachir. Ce dernier n'occupe aucune fonction dans la SPA GMD.

D'après la composition du conseil d'administration démontré dans le tableau en haut, on constate que le conseil de GMD contrôle la majorité du capital social de l'entreprise. Ses membres détiennent plus de 90% du capital social de la société, ce qui couvre le seuil minimum de 20% prévu par les dispositions du code de commerce.

Aussi, il s'agit d'un conseil d'administration d'une *taille réduite*. Celle-ci est admise comme optimale théoriquement pour éviter les conflits d'intérêts entre un grand nombre d'administrateurs.

Cependant, on a constaté que la SPA GMD ne dispose pas des comités spécialisés auprès du conseil d'administration (tels que les comités de nomination, d'audit, de rémunération, etc.).

### **I.2.2. La dualité :**

Il s'agit d'une séparation des fonctions de président du conseil d'administration et du directeur général.

L'entreprise est dirigée par Mr MEZOUAR Mohamed, Directeur Général depuis le 15/07/2009. Titulaire d'un diplôme universitaire en Sciences économiques, option Gestion promotion de l'année 1978, de l'Université d'Oran. Il a passé 26 ans de carrière dans la gestion des entreprises étatiques. Il a notamment occupé le poste de PDG au niveau du groupe ERIAD Tiaret.

Après sa retraite, Mr MEZOUAR est contacté par Mr Houcine METIDJI (l'un des shareholders du GMD) pour occuper le poste de directeur général de la SPA GMD grâce à ses compétences et sa longue expérience dans la gestion des entreprises étatiques. Le directeur général de GMD est aussi membre du conseil d'administration de la SPA Moulins de SIG. Mr Mezouar peut être qualifié de « manager externe ». Par manager externe, on entend un membre de la Direction qui n'est ni actionnaire, ni administrateur. Il est recruté principalement pour ses qualités de leader et son savoir-faire opérationnel.

La rémunération du DG est déterminée par le conseil d'administration de la société. Cette rémunération est hors convention, elle est négociable et se constitue d'une partie fixe et une partie variable. Ainsi, le directeur général de GMD est évalué sur la base du taux de réalisation des objectifs annuels fixés dans le budget de chaque exercice.

Selon le directeur général de la SPA GMD, il y a une sorte de délégation des décisions ; le conseil d'administration de la société lui accorde un certain espace de décision.

Le Directeur général en collaboration avec l'ensemble des Responsables des départements veillent au bon fonctionnement de l'entreprise tout en respectant les stratégies et les résolutions adoptés par le conseil d'administration.

Dans ce sens, on peut résumer l'apport du DG comme suit :

- ✓ Participer à l'organisation de l'entreprise et la définition de son organigramme ;
- ✓ Lancement des projets (extension de l'unité de couscous) ;

- ✓ Mise à niveau des investissements ;
- ✓ L'amélioration des résultats de la société.

Selon le Directeur Général de GMD, le fait d'être une entreprise plutôt jeune est considérée comme un bon point pour l'entreprise. Ses arguments sont les suivants :

- C'est elle qui a établi son organisation interne ;
- Elle a défini les conditions de recrutement en fonction de ses objectifs ;
- Elle a profité du développement technologique dans le secteur ;
- Elle a grandi au sein d'un système économique ouvert sur les marchés internationaux et qui favorise le libre échange.

Le DG de GMD ajoute que la vision de cette entreprise se traduit comme suit :

- Assurer la pérennité de l'entreprise ;
- Assurer la qualité des différents produits ;
- Garantir un équilibre financier ;
- L'exportation des produits notamment le couscous et les céréales petit déjeuner<sup>1</sup> ;
- Certifier à l'ISO 22000 « La Sécurité Alimentaire ». Ainsi, selon le DG, cet objectif sera atteint en 2015.
- Consolider les parts de marchés existantes et les élargir.

### **I.2.3. Les activités du conseil :**

L'activité du conseil d'administration est souvent mesurée par le nombre de ses réunions, les tâches du conseil ainsi que la participation des administrateurs.

Le nombre de réunions, selon la littérature, peut avoir un impact positif sur la performance et contribue à l'améliorer. Un nombre de réunions élevé, engendre une activité de contrôle et de surveillance et permet de s'assurer que les objectifs sont en voie d'être atteints.

En ce qui concerne son fonctionnement, le conseil d'administration de la SPA GMD se réunit généralement une fois tous les 03 mois, à raison de quatre (04) réunions ordinaires par année, sauf exception<sup>2</sup>, sur convocation officielle avec un ordre du jour préétabli.

Nous pouvons distinguer les sujets traités au sein du conseil d'administration des Grands Moulins du Dahra comme suit :

- Approbation des comptes de l'exercice ainsi que le rapport de gestion ;

---

<sup>1</sup> Objectif en cours sachant qu'il existe quelques exportations du couscous vers les pays africains (Niger et Mali) et la France.

<sup>2</sup> Rappelons que le code des sociétés en Algérie prévoit 06 réunions au maximum durant l'année.

- Affectation du résultat ;
- Validation du budget de chaque exercice ;
- Evaluation de la direction générale ;
- Nomination d'un nouveau directeur général ;

Les administrateurs participent aux réunions du conseil d'administration. Les réunions périodiques permettent une meilleure communication entre les dirigeants et les administrateurs. Le directeur général et le Responsable des Finances et de Comptabilité font parti du conseil lors de la présentation du Rapport de gestion de l'exercice afin de présenter les explications et les commentaires nécessaires aux actionnaires. La présence de ces administrateurs constitue un facteur déterminant pour le bon fonctionnement du conseil d'administration. Ces derniers représentent une source importante d'informations spécifiques relatives aux opérations quotidiennes de l'entreprise.

Après l'approbation des comptes de l'exercice, l'assemblée générale donne tous les pouvoirs au Directeur général pour accomplir les formalités légales et réglementaires des publicités légales et obligatoires.

Le Cabinet d'audit AMS, représente le commissaire aux comptes de la SPA les Grands moulins du Dahra depuis 2008. Il a pour mission la certification des comptes de l'exercice, après avoir analysé les documents nécessaires pour sa mission. Ainsi, il programme des visites à l'entreprise pour la vérification des investissements, état des stocks (matières premières, produits finis ou en cours), les silos, etc.

Enfin, le commissaire aux comptes veille sous sa responsabilité à l'observation des dispositions prévues et à leurs réalisations et en dénonce toute sorte de violation après avoir clôturé ses travaux d'audit. Il remet à l'Assemblée Générale un rapport spécial, qui statue sur ce rapport.

D'après tout ce qui a été dit sur les deux mécanismes de gouvernance, nous pouvons les récapituler dans le tableau suivant :

**Tableau n°29 : Récapitulatif des mécanismes de gouvernance chez GMD**

Mécanisme de gouvernance	Caractéristiques
Structure de propriété	Actionnariat : 7 actionnaires de la famille Metidji (fondateur + ses enfants). Ils constituent l'Assemblée Générale des Actionnaires. Structure du capital : concentrée
Caractéristiques du conseil d'administration	Les administrateurs : 4 personnes de la famille Metidji (le père est président du conseil, avec 3 de ses enfants comme administrateurs). La taille du conseil : 4 (taille réduite) Existence de comités spécialisés : Non La dualité (cumul entre fonction de propriété et fonction de direction) : Non. La Direction de GMD n'est pas assurée par le président du conseil d'administration. Le nombre de réunion : 4 réunions annuelles La participation des administrateurs : La présence d'administrateurs externes : Non sauf lors de la présentation du rapport de gestion de l'exercice (le directeur général et le responsable du service finances et comptabilité y seront ainsi présents)

**Source : Elaboré par l'étudiante**

Par rapport à la structure de propriété, la structure actionnariale de GMD est concentrée ce qui permet de diminuer les coûts d'agence et améliorer la performance (Denis et McConell, 2003 ; Estley et Megginson, 2003 ; Kapopoulos et Lazaretou, 2007).

Par rapport aux caractéristiques du conseil d'administration :

Le nombre des membres est de taille réduite, les réunions sont faites de façon régulière. Il n'y a pas de dualité entre les fonctions de DG et PCA, il n'y a pas d'administrateurs externes ni des comités spécialisés.

**II. La gouvernance au sein de la société GMD<sup>1</sup>:**

La notion de gouvernance d'entreprise retenue ici traduit un mode d'agencement de pouvoirs entre l'ensemble des parties prenantes internes et externes (actionnaires, dirigeants, salariés, etc.), entre lesquelles il s'agit d'assurer la coopération. A cet équilibre interne des pouvoirs correspond l'idée d'une responsabilité de l'entreprise élargie à l'ensemble des risques économiques, sociaux, financiers, politiques et environnementaux que son activité implique.

Afin d'évaluer le système de gouvernance de GMD, nous allons l'évaluer en plusieurs étapes.

<sup>1</sup> Plusieurs tableaux utilisés dans cette partie sont adaptés du Code algérien de gouvernance d'entreprises (2009).

D'abord, en revenant sur le changement de statut d'EURL à SPA et ses implications sur l'entreprise.

Ensuite, en discutant des spécificités de la gouvernance d'une entreprise familiale telle que GMD.

Enfin, nous discuterons des réponses du Directeur général concernant la gouvernance de l'entreprise grâce à la check-list du code algérien de gouvernance d'entreprise<sup>1</sup>.

### **II.1. Le changement de statut de GMD et ses implications :**

L'entreprise les Grands Moulins du Dahra a opéré un changement de statut en 2009 pour passer d'une EURL à une SPA. Ce changement, comme développé dans les paragraphes précédents, a été opéré pour des raisons financières essentiellement.

La forme d'organisation juridique la plus développée est celle de la SPA (société par actions) et qui repose sur trois instances distinctes :

1. Celle où ses propriétaires exercent leurs droits et prérogatives;
2. Celle où s'exercent le pilotage et le contrôle des activités de l'entreprise;
3. Celle qui assure l'exécution de ces activités.

Les dénominations varient selon les formules utilisées<sup>2</sup>. Dans la plupart des SPA on retrouve trois organes à savoir :

1. L'Assemblée Générale qui regroupe l'ensemble des actionnaires ;
2. Le Conseil d'Administration qui réunit les administrateurs ;
3. La Direction Générale qui est assurée par l'équipe exécutive.

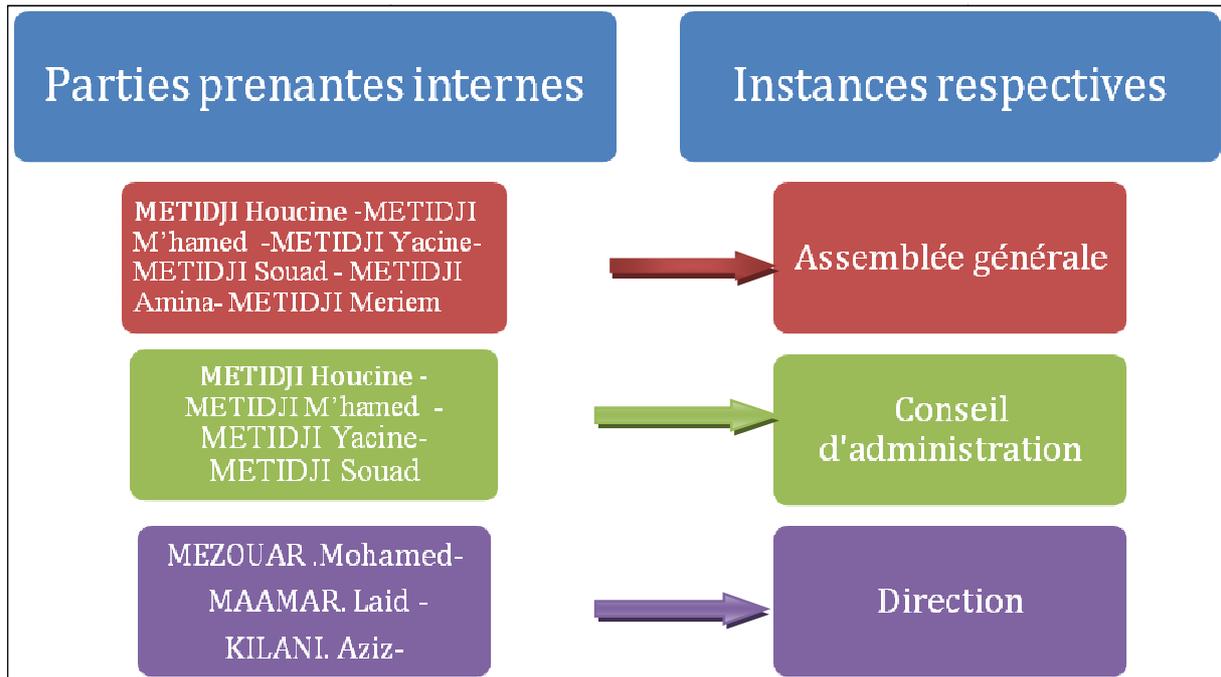
Nous pouvons schématiser les différentes parties prenantes internes de la société GMD dans le schéma suivant :

---

<sup>1</sup> Nous avons adapté le questionnaire du code algérien de gouvernance d'entreprise au cas de la société étudiée.

<sup>2</sup> Certaines SPA sont dotées d'un directoire et d'un conseil de surveillance. L'Assemblée Générale demeurant dans tous les cas une instance invariable.

**Schéma n° 04 : Les parties prenantes internes et leurs relations réciproques**



**Source : Elaboré par l'étudiante**

Soulignons que Mr. MAAMAR Laid occupe la fonction de DFC (directeur des finances et comptabilité), Mr. KILANI Aziz est le Responsable de production des Snacks et CPD.

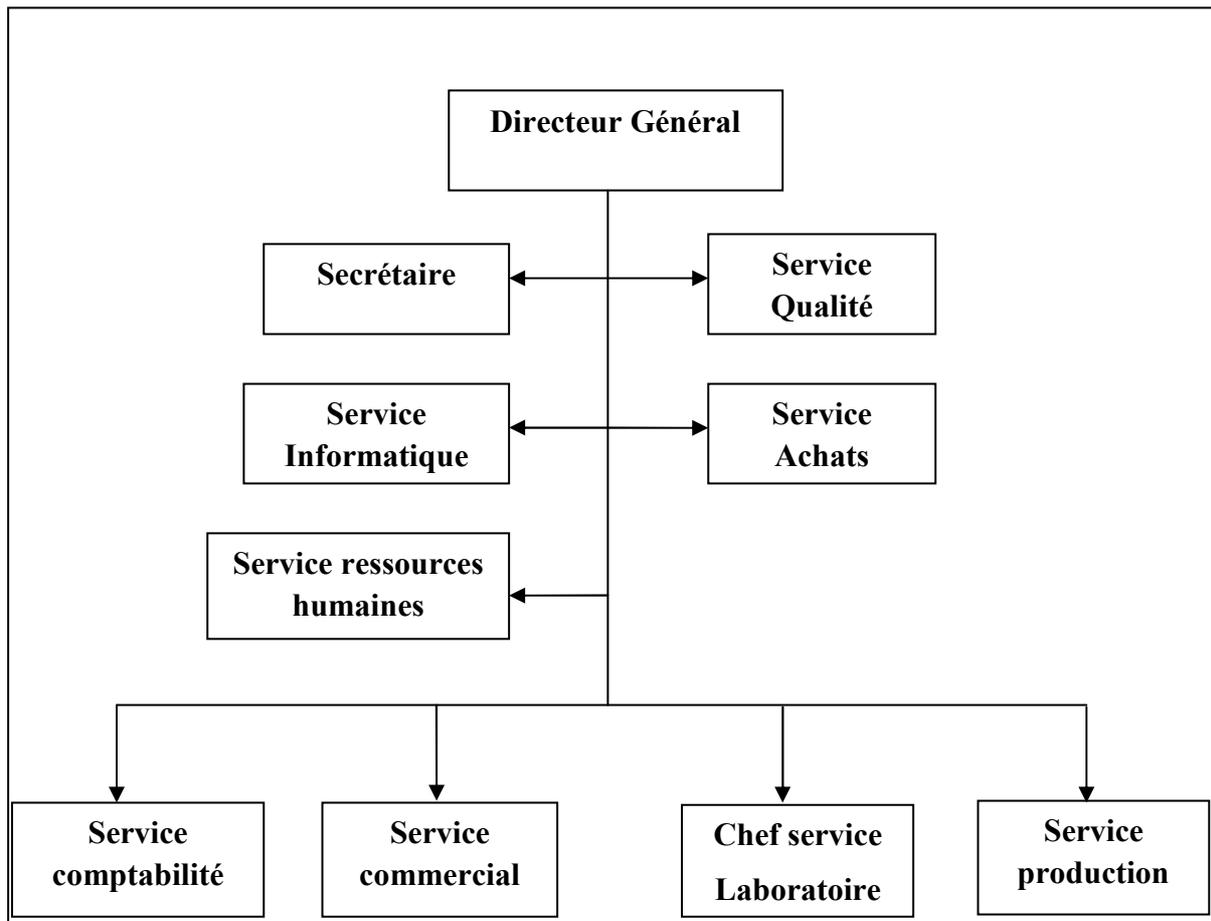
Dans une EURL, le besoin n'est pas toujours ressenti de mettre formellement en place un organe de pilotage et de contrôle, du fait que les activités sont directement gérées par l'unique propriétaire qui assure lui-même toutes les tâches de la gestion quotidienne.

L'entreprise les Grands Moulins du Dahra a été fondée en 2002 par Mr METIDJI Houcine (propriétaire unique). Cette étape s'est caractérisée par un fort engagement du fondateur, et qui prenait toutes les décisions de l'entreprise. Aussi, cette étape s'est marquée par la succession de plusieurs directeurs généraux.

En 2009, le changement du statut juridique de l'entreprise, en passant d'une EURL à une SPA. Cette phase est marquée par l'entrée de nouveaux actionnaires familiaux dans l'actionnariat de la société et l'instauration des organes de gouvernance : assemblée générale, conseil d'administration et la direction.

Cependant, la phase initiale de création de l'entreprise était caractérisée par une structure de gouvernance relativement simple. Le schéma suivant démontre l'organigramme de l'EURL GMD.

**Schéma n° 05 : Organigramme de l'EURL les Grands Moulins du Dabra<sup>1</sup>**



**Source :** Document interne

**Commentaires sur le changement d'organigramme :**

On peut dire que le changement d'organigramme a permis de développer les organes de gestion de l'entreprise suite à l'accroissement de son activité et par conséquent du personnel. Ceci est réalisé d'une part par l'instauration de nouveaux services (comme celui de contrôle de gestion et la planification) et d'autre part, par l'extension de ceux existants (département des Finances et comptabilité au lieu de service de comptabilité, service management qualité au lieu de service qualité, département d'approvisionnement au lieu de service achats). Cependant, d'autres structures ne figurent pas dans le présent organigramme, ces services ont été déplacés vers la direction du Groupe (services informatiques et ressources humaines).

Nous reprenons dans le tableau suivant les principales différences en termes de gouvernance entre EURL et SPA :

<sup>1</sup> Jusqu'en 2009.

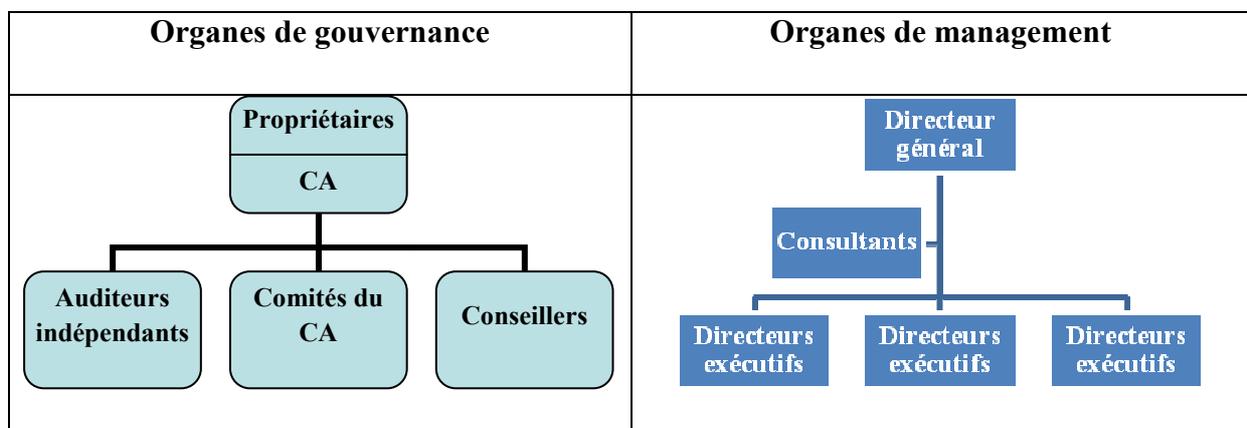
**Tableau n°30: Différences entre la gouvernance d'une EURL et d'une SPA**

GOUVERNANCE EURL/SPA		
	EURL	SPA
<b>Capital social minimal</b>	100 000 DA	Appel public à l'épargne : A partir de 5 millions de DA Sans appel public à l'épargne : 1 million de DA
<b>Nombre d'actionnaires</b>	1 actionnaire unique	7 au minimum
<b>Liquidité des actions/parts sociales</b>	Limitée	Les actions sont négociables et plus liquides
<b>Activités particulières</b>	Pas de particularités	Forme requise pour certaines activités
<b>Adaptation</b>	Large marge de manœuvre accordée au gérant/fondateur : sociétés familiales ou à capital fermé	Contrôle poussé par le Conseil d'Administration : Multiplicité des actionnaires et évolution de l'actionnariat
Parallèle des instances de gouvernance EURL/SPA		
<b>Cadre légal EURL</b>	<b>Instances facultatives dans la EURL adaptées à la gouvernance</b>	<b>Instances de gouvernance dans une SPA</b>
	Assemblée générale	Assemblée générale
<b>Désigne un ou des gérants au sein ou en dehors des associés</b>	Peut instituer un conseil d'administration ou son équivalent	Désigne un conseil d'administration
	Conseil consultatif	
	Expertise externe	
	Un ou des directeurs (direction exécutive)	Désigne une direction exécutive

**Source :** Adapté par l'étudiante du Code Algérien de Gouvernance d'entreprise (2009).

Le changement de statut opère, a priori, un changement en matière d'organes de gouvernance comme indiqué dans le tableau suivant.

**Tableau n° 31: Organes de gouvernance et organes de management<sup>1</sup>**



**Source :** Elaboré par l'étudiante

<sup>1</sup> CA : Pour Conseil d'Administration.

L'instauration des organes de gouvernance est indispensable pour assurer une bonne gouvernance de l'entreprise. Pour la SPA GMD, les auditeurs indépendants sont représentés par le cabinet d'audit AMS, qui a pour mission de présenter un rapport spécial aux propriétaires sur la situation de l'entreprise à la fin de chaque exercice.

Nous avons constaté la présence de certains conseillers pour la SPA GMD, dont on peut citer Joël Maisonnial, conseiller français concernant la transformation et l'organisation dans le domaine de l'agroalimentaire.

Pour les comités spécialisés auprès du Conseil d'administration, cette pratique n'est pas encore développée au sein de la SPA GMD. Cependant, la société dispose d'un comité de participation, composé des représentants des travailleurs. Ce comité a pour rôle de donner des avis sur la gestion de l'entreprise. Il peut être convoqué aux réunions de direction et ceux du conseil d'administration.

Concernant les organes de management, on trouve principalement les directeurs exécutifs, qui sont à la tête de chaque service, et assure la bonne exécution des objectifs et résolutions déterminés pour chaque exercice.

La société fait appel à des consultants pour bénéficier de leur expertise, crédibilité et objectivité, ainsi pour des mesures d'accompagnement dans l'application des normes de l'ISO. Ces consultants sont présent dans les domaines de : marketing et publicité, production, packaging, technologie et qualité. Comme pour les conseillers, la société recourt à des consultants, des technologues et des meuniers français, ainsi qu'à des bureaux de consultations locales comme celui de publicité au niveau d'Alger NOVA SUP.

## **II.2. La gouvernance d'une entreprise familiale :**

Selon son stade de développement, nous pouvons qualifier la société GMD de « partenariat fraternel » où le père et ses enfants, continuent de gérer l'entreprise et ses filiales. Ils sont présents comme actionnaires et membres des conseils d'administration des différentes filiales du groupe METIDJI.

Le tableau suivant résume les caractéristiques de gouvernance ainsi que les problèmes rencontrés par ce type de société.

**Tableau n° 32: La gouvernance d'entreprise chez GMD**

	Le cas GMD
<b>L'enjeu principal de la gouvernance</b>	Pérennité par la stratégie à long terme et quête de croissance
<b>Logique spécifique de la démarche de gouvernance</b>	Phase de parachèvement de la modernisation de la gestion
<b>Les relations entre les parties prenantes</b>	La différenciation entre propriétaire et gestionnaire est bien cernée. La qualité des relations avec les autres parties prenantes en découle.
<b>La véracité des résultats de l'entreprise</b>	L'existence de règles de gestion permet de mieux cerner le résultat de l'entreprise.
<b>Les situations de transmission et de succession</b>	Les problèmes de transmission et de succession ne semblent pas anticipés. S'ils surgissent, le fonctionnement de l'entreprise sera perturbé.
<b>L'articulation stratégie - intérêts de l'entreprise</b>	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 :** Adapté du Code Algérien de Gouvernance d'entreprise (2009)

### II.3. La gouvernance d'entreprise selon le dirigeant de GMD :

Nous présentons ci-après les réponses du Directeur Général de GMD par rapport au questionnaire sur la gouvernance d'entreprise selon trois axes : l'administration de la société, la direction exécutive et les relations avec les parties prenantes externes (voir Annexe IV).

**Tableau n° 33: La gouvernance d'entreprise selon le directeur général de GMD**

#### **Axe 1 : Administration de la société**

Propositions	Pratique faible ou inexistante :	Pratique moyenne à améliorer	Bonne pratique acquise par l'entreprise :
La société dispose d'un conseil d'administration (CA)			✓
Les prérogatives du CA sont définies dans les statuts ou dans un document équivalent			✓
Les tâches et responsabilité sont réparties au sein du conseil			✓
Le CA dispose des prérogatives de contrôle de la Direction exécutive			✓
Le CA se compose aussi d'administrateurs externes		✓	
Le CA recourt à l'expertise externe		✓	
Les objectifs chiffrés sont soumis à l'AG sous forme de business			✓

plan annuel ou pluriannuel			
Les points de l'ordre du jour sont documentés au préalable			✓
Les actionnaires accèdent aux informations relatives aux comptes de l'entreprise, aux rapports des commissaires aux comptes, et aux autres expertises			✓
Les actionnaires ont un droit effectif de décision sur la répartition des dividendes			✓

### **Axe 2 : Direction Exécutive**

<b>Comité Directeur / Conseil de Direction</b>	<b>Pratique faible ou inexistante :</b>	<b>Pratique moyenne à améliorer :</b>	<b>Bonne pratique acquise par l'entreprise :</b>
Les fonctions de direction sont nettement identifiées dans l'entreprise			✓
Les postes de direction sont identifiées et attribués			✓
La nomination aux postes de direction obéit au critère de compétence			✓
L'entreprise recourt au recrutement de managers externes à l'actionnariat ou au noyau familial			✓
Les prérogatives de la direction sont précisées et admises par les directeurs			✓
La direction recourt à l'expertise externe ponctuelle		✓	
La gestion de l'entreprise est formalisée par des procédures conformes aux standards internationaux			✓
Les relations avec le CA sont formalisées et codifiées			✓

### **Axe 3 : Relations avec les parties prenantes**

<b>Pratiques de gouvernance et relations avec les parties prenantes :</b>	<b>Pratique faible ou inexistante :</b>	<b>Pratique moyenne à améliorer :</b>	<b>Bonne pratique acquise par l'entreprise :</b>
L'entreprise adopte une politique de transparence fiscale			✓
L'entreprise s'assure de divulguer les informations légales en qualité et en temps requis			✓

L'entreprise informe, en temps utile, les parties prenantes, des questions qui les concernent		✓	
L'entreprise se conforme à la législation sociale et à celle régissant les relations de travail			✓
L'entreprise adopte une politique de ressources humaines assurant son développement à long terme	✓		
L'entreprise adopte une politique d'entreprise citoyenne et assume une responsabilité écologique, sociale et éthique		✓	

**Source :** Elaboré par l'étudiante sur la base de la check-list de la gouvernance d'entreprise (Code algérien de gouvernance d'entreprise, 2009).

Nous commentons ci-après les tableaux précédents :

D'après la lecture de ces tableaux, il ressort que la SPA GMD se conforme à l'application des pratiques de gouvernance en ce qui concerne l'instauration d'un conseil d'administration et sa composition. Le conseil d'administration constitue l'organe de gestion de la société GMD.

Aussi, on constate que la société GMD est gérée par une équipe dirigeante hors le noyau familial. La nomination aux postes de direction est basée essentiellement sur des critères bien définis par cette société.

La SPA GMD s'entend bien avec ses principales parties prenantes (employées, fournisseurs et clients). De plus, elle admet une politique de transparence de diffusion de l'information auprès des administrations fiscales seulement.

### **Conclusion de la Section 3 :**

La SPA GMD est détenue et contrôlée majoritairement par la famille Metidji, cela influe sur les pratiques de gouvernance au sein de cette société, et notamment le conseil d'administration. Ainsi, l'espace de décision des dirigeants est limité dans cette société, ces derniers assurent l'exécution des orientations des propriétaires.

En outre, les limites des résultats viennent aussi du fait de la confidentialité au sein de l'entreprise étudiée.

Nos résultats infirment l'effet de la gouvernance sur la performance de l'entreprise.

### **Conclusion du Chapitre 3 :**

Ce chapitre a pour objectif d'analyser le lien entre la gouvernance et la performance de l'entreprise étudiée.

Il en ressort que le changement de statut juridique de l'entreprise n'était qu'une formalité pour des raisons financières : augmentation de la taille de l'entreprise et de son volume, et l'entrée en groupe pour en bénéficier des avantages fiscaux.

Par conséquent, la mise en place des organes de gouvernance au sein de cette entreprise n'avait pas un impact direct sur sa performance.

Les pratiques de bonne gouvernance restent encore à améliorer dans cette entreprise, notamment en ce qui concerne l'instauration des comités spécialisés auprès du conseil d'administration et la participation des administrateurs externes au conseil d'administration. Cette dernière constitue une difficulté vue que l'entreprise est de caractère familial.

Ainsi, la concentration de propriété et de décision dans les mains du Holding Metidji, réduit la latitude managériale des dirigeants.

## *Conclusion générale*

Notre conclusion générale est articulée autour de quatre points.

D'abord, un rappel du contexte général de la recherche, ensuite la discussion des résultats. En troisième lieu, les limites de cette recherche et enfin ses perspectives.

### **Rappel du contexte général de la recherche :**

Ce travail a pour ambition d'étudier l'impact de la gouvernance sur la performance de l'entreprise, et d'apporter un éclairage sur l'intérêt des pratiques de bonne gouvernance pour les entreprises. En effet, une attention accrue est accordée aujourd'hui à la question de gouvernance d'entreprise dans le monde entier. Un système de gouvernance efficace constitue une condition essentielle pour la croissance et la pérennité des entreprises en garantissant une utilisation optimale des ressources de l'entreprise, une diminution du risque d'investissement et la réduction des coûts d'agence.

En Algérie, la gouvernance d'entreprise, constitue une occupation récente. Les pratiques de bonne gouvernance restent encore à développer. Malgré les efforts considérables des pouvoirs publics pour la mise en place d'un dispositif législatif, réglementaire (code des sociétés) ainsi que l'élaboration d'un code algérien de gouvernance d'entreprise, les pratiques de gouvernance sont peu appréhendées et appliquées au sein des entreprises algériennes.

Pour rendre compte de ce travail, notre analyse suppose un cadre théorique spécifique et une méthodologie appropriée, une démarche en deux volets a été déployée. *Le premier volet*, nous a permis de développer le cadre théorique de notre recherche. A travers une analyse approfondie de la revue de la littérature, nous avons pu mettre en relief un ensemble de mécanismes de gouvernance, dont l'effet est déterminant sur la performance de l'entreprise.

Dans le premier chapitre, nous avons exposé le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise et de la performance. Ce chapitre nous a permis de conclure que les conflits d'intérêts surgissent lorsque la détention du capital est disjointe de son management. De ce fait, le système de gouvernance est apparu comme un mode de gestion des entreprises, qui vise à concilier les intérêts des parties prenantes et homogénéiser les fonctions d'utilité des dirigeants et des actionnaires à travers un ensemble de mécanismes dont le conseil d'administration. Ce dernier est considéré selon Hermalin et Weisbach (2000) comme le « *cœur de la gouvernance* ».

Ainsi, étant donné le rôle primordial des bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise et leur effet considérable sur la réputation de la firme. Des rapports de bonne conduite ont été publiés comme celui de : l'OCDE, le rapport Viénot ou le rapport Bouton. Ces rapports visent à améliorer le système de gouvernance d'entreprise et la convergence des intérêts des différentes parties prenantes

Nous avons retenu aussi de ce chapitre que la mesure et l'appréciation de la performance est une question difficile. Elle peut être appréhendée dans différents domaines. Ainsi, elle est liée aux conditions du contexte dans lequel une organisation exerce ses activités. Pour ce faire, un ensemble d'indicateurs clés est mis en place pour l'évaluation et l'amélioration de la performance. Dans ce cadre, il faut que la stratégie de l'entreprise soit claire, par la suite on fixe des objectifs bien précis, qui doivent être partagés et de les faire comprendre à chaque décideur : chacun doit savoir où l'on va, ce que l'on fait et où on veut arriver.

Quant au deuxième chapitre, il traitait du lien entre la gouvernance d'entreprise et la performance. Ce chapitre a pour but de présenter les principaux mécanismes permettant de résoudre les conflits d'intérêt et favoriser une allocation optimale des ressources. D'après la littérature, les caractéristiques du conseil d'administration et la structure de propriété sont les principaux mécanismes expliquant la performance de l'entreprise. Par conséquent, une composition optimale du conseil d'administration qui tient compte de l'expérience, de diversité et qui fait appel à des membres externes ainsi qu'une structure d'actionnariat adéquate permettent respectivement d'améliorer la performance de l'organisation.

Ce chapitre nous a permis aussi, de mettre l'accent sur la gouvernance des entreprises familiales, en étudiant d'une part ses principaux mécanismes et acteurs, et d'autre part de démontrer la supériorité des performances des entreprises familiales. Nous avons pu conclure que ce type d'entreprise nécessite la mise en place d'une structure de gouvernance qui permettra de gérer les relations familiales. Grâce à la lecture des soubassements théoriques, nous avons pu dégager une hypothèse :

***H : La gouvernance d'entreprise a un effet sur la performance de l'entreprise***

***Le second volet*** nous a permis de confronter nos conclusions théoriques à la réalité du terrain. Nous avons expliqué dans le troisième chapitre la démarche méthodologique et les résultats obtenus de notre étude de cas qui a portée sur la SPA Les Grands Moulins du Dahra (GMD).

L'objectif était d'étudier la structure de gouvernance de cette société et vérifier son impact sur la performance.

### **Discussions des résultats :**

Nos principaux résultats sont les suivants :

La gouvernance d'entreprise ne concerne pas uniquement le statut de Sociétés Par Actions SPA, certes, mais celle-ci reste le mode d'organisation juridique le plus évolué en matière de gouvernance. Dans le cas étudié, nous avons relevé que le changement de statut juridique d'une EURL à une SPA n'a pas influé sur le mode de gouvernance de l'entreprise. En effet, il y a eu création d'organes de gouvernance (conseil d'administration, conseil de direction, assemblée générale) avec la délégation de la direction à une équipe externe. Or, la non-ouverture du capital fait que le pouvoir de décision reste toujours entre les mains de la famille et plus précisément du fondateur du groupe. Le processus de prise de décision est verrouillé entre les mains du Holding Metidji qui détient la totalité des actions de la société, ce qui lui accorde tous les pouvoirs et les décisions au sein du conseil d'administration.

En analysant l'évolution de la performance de la société étudiée, nous observons qu'elle affiche de bons résultats depuis sa création. Le changement du statut juridique et le passage du statut d'une EURL à une SPA n'était qu'une formalité en vue de la croissance de la taille de l'entreprise et de son activité. Cela nous mène à conclure que **la performance ne s'est pratiquement pas améliorée avec le changement de statut de l'entreprise.**

La société est rentable depuis sa création, **son chiffre d'affaire est en croissance d'une année à l'autre.** Economiquement, la société est performante, ses résultats permettent de dégager un bénéfice annuel pour les actionnaires (en 2013, le résultat a augmenté de 274%). Ainsi, l'entreprise est performante financièrement, elle est dotée d'une capacité d'autofinancement élevée (32,84% en 2013), la valeur ajoutée est en évolution (17% en 2013) En revenant à la littérature, plusieurs arguments peuvent expliquer la performance de cette entreprise familiale :

- ✓ La structure financière de l'entreprise : ne dépend pas de l'endettement (en 2013, le ratio d'endettement est en régression de 2% et la capacité de couverture des intérêts est de 281%), cette entreprise est dotée d'une capacité d'autofinancement. Egalement elle se caractérise par un « capital patient »<sup>1</sup>, ce qui permet un investissement dans des opportunités avec des rentabilités à long terme sans contraintes à court terme.

---

<sup>1</sup> Les dividendes des actionnaires sont ainsi réinvestis.

- ✓ En matière de ressources humaines : grâce à la formation (rappelons ici que l'entreprise engage annuellement 2% de la masse salariale pour la formation de ses employés) et la valorisation des salariés, la rémunération et la flexibilité de l'emploi. L'entreprise mise sur les valeurs personnelles et de la famille plutôt que sur les valeurs d'entreprise. Les salariés sont loyaux.
- ✓ La réduction des coûts d'agence est due à la structure de l'entreprise familiale elle-même, qui se caractérise par une moindre séparation des fonctions de propriété et de contrôle (proximité physiques des actionnaires non dirigeants, réunions familiales informelles, domination des membres de la famille au sein du conseil d'administration, etc.) ce qui permet la diminution des coûts de contrôle engagés par les actionnaires.
- ✓ L'orientation à long terme des actionnaires familiaux : en raison de l'horizon d'investissement étendu des actionnaires et de l'importance qu'ils accordent aux objectifs de pérennité de l'entreprise : la pérennité du pouvoir (la continuité du contrôle familial) et du projet à travers la pérennité de l'activité (maintien du métier, des savoir-faire ou des produits de l'entreprise) et de l'organisation (maintien des valeurs et de l'emploi). Cette orientation est à long terme et intergénérationnelle.
- ✓ L'imbrication de deux systèmes sociaux qui s'alimentent : l'entreprise et la famille. Le réseau d'interactions entre la famille, les activités productives et les membres de famille peut générer des ressources stratégiques elles-mêmes sources d'avantages concurrentiels.
- ✓ L'installation d'un directeur général externe au noyau familial : pour remplacer les membres de famille occupant des positions dans la direction, avec des gestionnaires professionnels qui fonctionnent avec plus d'objectivité et de compétence.

L'entreprise est indépendante financièrement et performante économiquement. L'accent est mis sur le potentiel de croissance plutôt que sur la croissance des ventes à court terme.

Le changement de statut apparaît comme une simple formalité car le mode de gestion est resté le même. **Au final, la transformation de l'entreprise en SPA n'est pas un préalable à la mise en œuvre des principes de gouvernance d'entreprise.**

Les standards de gouvernance d'entreprise couvrent les relations qui s'établissent entre les parties prenantes internes et externes de l'entreprise. Ces relations sont déjà largement régies et précisées par le droit des affaires, les statuts de l'entreprise (élaborés dès la création de la société), et les contrats et conventions passés par celle-ci avec les tiers. Il ressort de notre

étude de cas que la société GMD **respecte le côté formel (ou réglementaire) de la gouvernance d'entreprise**. La prise de décisions opérationnelles et tactiques relève de l'équipe dirigeante mais les décisions stratégiques sont prises par la famille (l'assemblée générale des actionnaires, les membres du conseil d'administration). Ce dernier joue un rôle dans la mise en route de la stratégie définie par la direction du groupe.

Etant donné le caractère familial de l'entreprise GMD, les enfants du fondateur cumulent pour la plupart d'entre eux, un travail dans les filiales et la fonction d'actionnaire ce qui limite le pouvoir de décision des organes de gouvernance notamment l'équipe de direction. En effet, le fondateur (et propriétaire) est entouré de ses enfants ainsi que des personnels recrutés dans le giron familial. Il assure lui-même la gestion et concentre entre ses mains la quasi-totalité du pouvoir décisionnel, des responsabilités et des prérogatives. **Le recours au conseil et à l'expertise extérieurs ne s'effectue que très exceptionnellement**. En termes de gouvernance familiale, l'entreprise n'a pas mis en place (de façon formelle) des organes tels que nous avons vu dans le Chapitre 2, Section 3 comme par exemple : le conseil de famille, l'assemblée familiale, la constitution ou la charte familiale.

L'admission de managers exécutifs, non actionnaires, non membres du noyau familial fondateur, crée une situation nouvelle dans l'entreprise. Cette situation risque de poser des problèmes de confiance et /ou méfiance, de prérogatives, de rémunérations. Or, le directeur de GMD est resté dans son poste depuis 2009 et nous n'avons pas observé de sensibilité dans les relations entre le directeur et les membres de la famille actionnaire de l'entreprise. De bonnes relations existent entre le fondateur et le directeur de GMD qui l'a choisi pour assurer sa relève.

La gouvernance d'entreprise peut également être analysée à travers l'étude des relations de l'entreprise avec ses parties prenantes.

Conformément aux dispositions réglementaires et statutaires qui régissent la Société par Actions, les parties prenantes internes de l'entreprise GMD sont :

- ✓ L'assemblée générale (les propriétaires) de GMD. Les actionnaires sont tous de la famille Metidji ;
- ✓ Le conseil d'administration (les administrateurs) sont également de la famille, sans recours à des administrateurs externes ;
- ✓ La direction générale (équipe exécutive) représentée par un directeur général externe au noyau familial.

Les parties prenantes externes de l'entreprise sont :

- ✓ Les administrations publiques : l'entreprise a de bonnes relations avec les organes publics (fiscalité par exemple). Elle a même bénéficié d'un programme de mise à niveau pour augmenter sa compétitivité et instaurer des normes internationales.
- ✓ Le système financier : en analysant la structure financière de l'entreprise, nous avons conclu que l'entreprise procède à la régularisation de ses dettes envers les banques. Elle n'a pas de problème spécifique dans l'octroi de crédits.
- ✓ Les fournisseurs : les relations de l'entreprise avec ses fournisseurs (nationaux et étrangers) semblent sereines. Aucun problème d'accès à l'approvisionnement en blé n'a été souligné.
- ✓ Les clients : nous avons relevé une recherche de satisfaction des clients de la part de l'entreprise à travers les enquêtes et études de marché réalisées, l'amélioration continue des produits, l'innovation, mais aussi, la certification qualité (normes ISO), et sécurité et environnement. Soulignons également l'effort de fidélisation par une large politique de communication.
- ✓ Les employés : ils sont sélectionnés et recrutés sur la base de leurs compétences, **formés mais peu valorisés par une gestion des compétences**. Nous relevons le respect de la réglementation sociale et de bonnes conditions de travail. Notons ici la certification ISO 22000 de l'entreprise pour la sécurité des installations et de la maintenance, pour garantir la sécurité de ses employés et de l'environnement dans lequel ils travaillent.
- ✓ Les concurrents : les concurrents sont bien identifiés mais nous ne disposons pas d'informations suffisantes sur les relations de GMD avec ses concurrents sur le marché. Notons cependant l'acquisition en 2005 de deux ex-filiales du Groupe ERIAD SIDI BEL ABBES : l'Amidonnerie de Maghnia et les Moulins de Sig comme deux **opérations stratégiques de croissance externe**.

Enfin, et plusieurs années après son adoption, et bien qu'il a attiré l'intérêt des entreprises dès son apparition, le code de bonne gouvernance reste relégué au second plan ; peu d'entreprises semblent y adhérer. Les conditions relatives à l'environnement des affaires en Algérie telles que les problèmes de financement, le marché informel, l'accès au foncier, la fiscalité ou la concurrence étrangère et les importateurs, laissent peu de place aux préoccupations de la gouvernance. Rappelons que les deux premières entreprises algériennes à avoir adopté le code sont : Cevital et Alliances Assurances (cotée à la Bourse).

Au vu de ces résultats, nous pouvons conclure qu'il n'y a pas un effet significatif de la gouvernance sur la performance de l'entreprise ; la gouvernance d'entreprise n'est pas gage de performance. Notre hypothèse de départ, est rejetée dans le cas étudié.

Le tableau suivant donne une vision globale des caractéristiques de la gouvernance de l'entreprise et ses difficultés avec quelques suggestions.

**Tableau n°34 : La gouvernance de l'entreprise GMD**

<b>Phase de développement de l'entreprise : Le Fondateur + ses enfants</b>	
<b>Caractéristiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'entreprise est centrée autour de son fondateur.</li> <li>- Les enfants du fondateur prennent plus de responsabilités dans l'entreprise.</li> <li>- Absence de distinction entre patrimoine personnel/familial et bien social.</li> <li>- Les dividendes des actionnaires sont réinvestis dans l'entreprise.</li> <li>- Centralisation de la décision autour du père fondateur même si le directeur général est externe au noyau familial.</li> <li>- Recours limité et occasionnel à la consultation et l'expertise externe.</li> <li>- La relation avec les parties prenantes est basée sur la relation personnelle du fondateur.</li> <li>- Entrée dans le capital d'acteurs externes plus facile (par le changement de statut d'une EURL à une SPA) mais non critique.</li> </ul>
<b>Mécanismes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Commissaire aux comptes ;</li> <li>- Consultants externes ;</li> <li>- Directeurs : conseil de direction ;</li> <li>- Assemblée générale ;</li> <li>- Conseil d'administration ;</li> </ul>
<b>Recommandations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formaliser le recours à l'expertise et le conseil externe en matière stratégique et opérationnelle ;</li> <li>- Formaliser la relation avec les parties prenantes ;</li> <li>- Préparer la relève.</li> <li>- Clarifier la distinction membre de la famille / actionnaire / gestionnaire / salarié ;</li> <li>- Adopter le recours à des administrateurs indépendants du cercle familial ;</li> <li>- Définir les règles de diffusion de l'information en interne et en externe.</li> <li>- Créer des comités dans le conseil d'administration tels que le comité d'audit, de nomination ou de rémunération.</li> </ul>

**Source : Elaboré par l'étudiante**

Le principal enjeu de l'entreprise reste sa pérennité à long terme et sa croissance. Recourir aux principes de gouvernance d'entreprise pourrai réaliser les objectifs de l'entreprise. En effet, la gouvernance d'entreprise permettra d'introduire plus de rigueur et de transparence dans sa gestion. Elle renforce sa pérennisation en lui procurant (Code de bonne gouvernance, 2009):

- ✓ Plus de performance et de profit notamment grâce à la stabilité des parties prenantes internes ;
- ✓ Une meilleure lisibilité, donc une capacité d'anticipation accrue ;

- ✓ Une image empreinte de confiance et de fiabilité auprès des parties prenantes externes ;
- ✓ Une attractivité accrue des ressources rares d'origine externe, dont les financements ou les compétences.

L'entreprise est tenue d'adapter sa gouvernance au contexte économique en prenant en considération :

- ✓ Les ambitions légitimes des parties prenantes (actionnaires, personnels, société civile, etc.),
- ✓ Les prescriptions réglementaires ;
- ✓ Les impératifs issus des normes de régulations applicables (IFRS, contrôle interne, développement durable, etc.).

Malgré ses apports, notre travail comporte quelques limites qu'il s'agit de discuter dans les paragraphes suivants.

### **Limites de la recherche :**

L'établissement d'un lien clair entre le système de gouvernance et la performance de l'entreprise est encore plus délicat. De nombreux éléments mériteraient d'être approfondis afin de combler certains manques de cette étude sur le lien entre la gouvernance et la performance d'une entreprise.

Cette étude a été réalisée avec toute rigueur et application. Toutefois, nous avons rencontré certaines limites d'ordre théorique, méthodologiques et surtout en termes de collecte de données que nous devons soulever :

La première limite concerne notre cadre conceptuel, la notion de « *gouvernance d'entreprise* » est récente dans la sphère de l'économie algérienne. Cette question n'a pas fait l'objet de beaucoup de recherches en Algérie.

La seconde limite touche à la confidentialité et l'accès limité aux données chiffrées au niveau de la société étudiée, où nous n'avons pas pu avoir les résultats chiffrés de l'entreprise ainsi que la documentation concernant les actionnaires et le conseil d'administration de la société. Nous soulignons également l'impossibilité d'accéder aux données du groupe et/ou avoir un rendez-vous avec le fondateur de la société.

La troisième limite touche à l'aspect méthodologique. Notre étude a porté sur un seul cas – GMD-, qui à notre avis reste insuffisant pour la généralisation des résultats. En effet, notre étude devrait porter sur un échantillon d'entreprises, le manque d'informations et du temps, nous ont conduits à réduire notre étude sur un seul cas. Dès lors, il est possible que

l'élargissement de notre champ d'étude sur un échantillon d'entreprises puisse probablement conclure à un impact significatif de la gouvernance sur la performance d'entreprise.

Ces limites suggèrent quelques pistes de recherches futures.

### **Perspectives :**

Finally, les résultats obtenus offrent certaines perspectives théoriques et méthodologiques quant à la compréhension du concept de gouvernance et son lien avec la performance d'entreprise. Il existe actuellement peu de résultats sur ces questions cruciales en particulier dans le cadre des PME familiales pour lesquelles l'accès aux données est souvent difficile. A ce propos, élargir le champ de l'étude est susceptible d'offrir une vision plus claire sur le thème ;

- Prendre en mesure toutes les filiales du Groupe Metidji ou le groupe lui-même en traitant non seulement la performance économique, financière et commerciale, mais les autres formes de performance (sociale ou environnementale par exemple) ;
- Appliquer notre thématique sur un échantillon d'entreprises de différents secteurs d'activité. L'état des lieux sur la gouvernance d'entreprise en Algérie mériterait d'être scientifiquement cerné par une enquête auprès d'un échantillon d'entreprises.
- Comparaison des structures de gouvernance entre entreprises familiales et non familiales en prenant en considération des variables telles que la taille, l'âge, la génération qui contrôle ou la phase de développement de l'entreprise.
- Les questions de transparence et de transmission d'entreprise sont très importantes et méritent d'être plus développées. En effet, de nombreuses entreprises n'ont pas pu survivre à l'écueil de la disparition du fondateur. Il serait intéressant de travailler sur cette question et son lien avec la pérennité de l'entreprise.

Par ailleurs, il faut souligner que la recherche qualitative est souvent considérée comme précurseur de la recherche quantitative en ce qu'elle est souvent utilisée pour générer des pistes de recherche et des idées pour formuler des hypothèses testables statistiquement. Nous pouvons donc proposer dans ce sens, deux hypothèses à tester, issues de notre revue de la littérature. La première hypothèse concerne le lien entre la structure de propriété (actionnariat concentré/ dispersé) et la gouvernance d'entreprise. La seconde hypothèse relie les caractéristiques du conseil d'administration (sa taille, les réunions du conseil, la dualité, les comités du conseil) et la performance de l'entreprise. Les deux variables (structure de propriété et caractéristiques du conseil d'administration) peuvent influencer positivement ou négativement la performance de l'entreprise.

# **BIBLIOGRAPHIE**

## **Ouvrages :**

- BANCEL F. (1997), « La gouvernance des entreprises », Edition Economica, Paris.
- BERCK J & DE MAZRO P. (2008), « Finance d'entreprise », Distributions Nouveaux Horizons ARS, Paris.
- BERLAND N et SIMON F. (2010), « Le contrôle de gestion en mouvement : Etat de l'art et meilleures pratiques », Groupe Eyrolles Edition, France.
- CHARREAUX et AL. (1987), « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise », Edition Economica.
- CHARREAUX G. (1997), « Le Gouvernement des Entreprise : Corporate governance, théories et fait », Edition Economica, Paris.
- MACHESNAY. (1991), « Economie d'entreprise », Editions Eyrolles, Paris.
- MALHERBE D. (2006), « Initiations aux sciences de gestion : Histoire, Actualité, Métiers et Formations », Librairie Vuibert, Paris.
- MARMUSE C. (1997), « Performance », Encyclopédie de Gestion, Economica.
- MAURIN P. (2009), « Le tableau de bord en clair », Ellipses Edition, Paris.
- MOUTOT J et BERNARDIN E. (2010), « Mesurer la performance de la fonction Achats », Editions d'Organisations, Paris.
- PEREZ R. (2003), « La gouvernance de l'entreprise », Edition la Découverte, Paris.
- PLAUCHU V. (2006), « Mesure et amélioration des performances industrielles », Tome II, Office des publications Universitaires.
- VERNIMMEN, « Finance d'entreprise », Dalloz, 8<sup>e</sup> édition, 2010.
- VIENOT P. (2007), « La gouvernance des entreprises familiales ; Associé, Associés en Gouvernance », Les Editions Eyrolles.
- WIRTZ P. (2008), « Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise », Edition la Découverte, Paris.

## **Articles :**

- AHMED ZAID M. (2011), « Performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes », *Communication*, Université de Valencia.
- ALEXANDRE H et PAQUEROT M. (2000), « Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, Vol 3, N°2, p05-29.
- ALLOUCHE J et AMANN B. (2000), « L'entreprise familiale : un état de l'art », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, Volume 3, N° 1, p33-79.

- ALLOUCHE J, AMANN B et GARAUDEL P. (2007), « Performances et caractéristiques financières comparées des entreprises familiales et non familiales : le rôle modérateur de la création en bourse et du degré de contrôle actionnarial », *Colloque annuel AIMS*, Montréal.
- ANDRE P et SCHIEHL E. (2004), « Systèmes de gouvernance, actionnaires dominants et performance future des entreprises », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol 7, N°2, p165-193.
- ARREGLE J, DURAND R et VERY P. (2004), « Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales », *Revue M@agement*, vol 7 No 2, p13-36.
- BARRERE C. (2011), « Pour une théorie critique des droits de propriété », article publié dans *ACTUAL MARX* n° 29, p11-45.
- BEKKAR B. (2011), « La gouvernance de l'entreprise est elle applicable à l'entreprise publique ? » *Revue d'Economie et Gestion*, N° 03/2011, Université d'Oran, p87-119.
- BESSIRE D, CHATELIN C et ONNEE S. (2007), « Qu'est ce qu'une bonne gouvernance ? », Manuscrit publié dans « *Comptabilité en environnement* », France.
- BOCKLI. (2000), « Le Corporate Governance anglo-américain, autoroute et voie sans issue », *L'expert-comptable suisse*, 74e année, 3/2000.
- BOURGUIGNON (1995), «Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, n° 269, juillet-août.
- BOTCHKRAV A et ANDRU P. (2011), « A Return on Investment as a Metric for Evaluating Information Systems: Taxonomy and Application », *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management* Volume 6, p246-267.
- BOZEK.Y et LAURIN. C (2004), « Concentration des droits de propriété, séparation entre participation au capital et contrôle des votes et performance opérationnelle des sociétés : une étude canadienne », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, Vol 7, N° 2, p 123-164.
- CHARREAUX G. (1995), « Mode de contrôle des dirigeants et performance des firmes », *Revue d'Economie industrielle*, n° exceptionnel, hors-série, p135-172.
- CHARREAUX G et DESBRIÈRES P. (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, vol 1, n° 2, p57-88.
- CHARREAUX G. (2000), « La théorie positive de l'agence : positionnements et apports », *Revue d'Économie Industrielle*, n° 92, 2e et 3e trimestres, p193-214.
- CHARREAUX G. (2000), « Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance », *La Revue du Financier*, n°127, p 6-17.

- CHARLIER P. (2008), « Gouvernance, enracinement et performance des entreprises familiales européennes », Manuscrit auteur publié dans "La comptabilité, le contrôle et l'audit entre changement et stabilité".
- COCHE C. (2009), « Structure familiales et gouvernement de l'entreprise familiale », Institut Français de Gouvernement des Entreprises – EM Lyon.
- DEJARDIN M. (2006), « Compétitivité structurelle », Reflets et perspectives de la vie économique », Tome XLV, p 5-13.
- DONALDSON T et PRESTON L. (1995), « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications », *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 1.
- EBONDO WA MANDZILA E. (2006), « Gouvernance de l'entreprise et cadre légal de l'audit dans la zone euro méditerranéenne : une comparaison entre la France et les pays de la méditerranée arabe », Manuscrit publié dans "COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION(S)", Tunisie.
- GALDEMAR V, GILLES L et SIMON M. (2012), « Performance, efficacité, efficience : les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ? » Crédoc cahier de recherche, N°299.
- GODARD L. (2002), « La taille du conseil d'administration : déterminants et impacts sur la performance », *Revue Sciences de gestion*, N°33, p125-148.
- GODARD L et SCHATT A. (2004), « Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration Français : un état des lieux », Working Papers FARGO 1040201, Université de Bourgogne.
- GOETSCHIN P. (1987), « La gestion de la succession dans les PME », *Revue Economique et Sociale*, p 98- 107.
- HERMALIN B & WEISBACH M. (1988), « The determinants of board composition », *The RAND journal of Economics*, Vol 19, N° 04, p 589- 605.
- HIRIGOYEN G. (2009), « Concilier Finance et Management dans les entreprises familiales », *Revue Française de Gestion*, n° 198-199, p 393-411.
- JENSEN M C et MECKLING W H. (1976), « Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, Vol 3, p 305-360.
- LACROIX I et St-ARNAUD O. (2012), « La gouvernance : tenter une définition », Cahiers de recherche en politique appliquée, Vol. IV, Numéro 3, p19-34.
- LAHLOU C. (2008), « Gouvernance des entreprises : actionnariat et performance », *Revue Economie & Management*, Université de Tlemcen, n°7.

- LEVIN A et MINTON J. (1986), « Determining organizational performance: another look, and an agenda for research » *Management Science*, Vol 32, N°05.
- MANDIANG L. (2008), « Réflexions autour du concept de gouvernance », *Communication*, Dakar, Mai 2008.
- MAYER C. (1996), « Gouvernement d'entreprise, concurrence et performance », *Revue économique* N°27/II, p8-32.
- MERCIER S. (2001), « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature », *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*.
- MERCIER S. (2006), « Aux origines de la Stakeholder theory : 1916-1950 », *Communication*, Université de Bourgogne, Centre de Recherches FARGO.
- MORIN M et al. (1996), « Les indicateurs de performance » publié par l'ordre des comptables généraux licenciés du Québec. Edition GUERIN Montréal (Canada), 167 pages.
- MOSSE P. (1998), « La rationalisation des pratiques médicales entre efficacité et effectivité », *Revue Sciences sociales et santé*, Vol 16, n°04.
- MTANIOS R et PAQUEROT M. (1999), « Structure de propriété et sous performance des firmes : une étude empirique sur le marché au comptant, le règlement mensuel et le second marché », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, Vol 2, N°4, p157-179.
- OMAN C, FRIES S et BUITER W. (2003), « La Gouvernance d'entreprise dans les pays en développement, en transition et les économies émergentes », *Centre de développement de L'OCDE cahier de politique économique* N° 23.
- PIOT (2005), *Les comités de rémunération et de sélection sont-ils perçus comme des mécanismes de contrôle en France ?*, Manuscrit auteur, publié dans "Comptabilité et Connaissances, France (2005).
- RACHDI H et EL GAIED M. (2009), « L'impact de l'indépendance et de la dualité du conseil d'administration sur la performance des entreprises : Application au contexte Américain », *Revue Libanaise d'Economie et de Gestion*, n° 03.
- ROUSSEAU (dir.). (2004), « L'entreprise familiale : évolution et transmission », *Les Journées Maximilien- Caron (14es)*, Montréal.
- RUBINSTEIN M. (2002), « Le débat sur le gouvernement d'entreprise en France : un état des lieux », *Revue d'Economie Industrielle*, Numéro 98, 1 er trimestre, p7-28.
- TAE LEE J. (2004), « Structure de l'actionnariat familial et performance des grands groupes coréens », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol7, N° 4, p143-166.

- TRIKI M et BOUAZIZ Z. (2012), « L'impact du conseil d'administration sur la performance financière des entreprises Tunisiennes », MPRA paper n° 38672.
- YERMACK D. (1996), « Higher Market Valuation of Companies With Small Boards of Directors », *Journal of Financial Economics*, 40(2).185-211.

### **Thèses :**

- ARDJOUNE I. (2010), « Libéralisation et ouverture de l'économie algérienne : quel impact sur la gouvernance des entreprises agroalimentaires ? Cas de la wilaya de Béjaia », *Série Master of science*, Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier, n°104.
- BENMASSAOUD K. (2002), « Privatisation et droit de propriété : étude comparative cas Algérie », *Mémoire de Magister* en sciences commerciales, université d'Oran.
- BENMASSAOUD K. (2009), « La Privatisation des entreprises publiques : évolutions des performances SGPEL OUEST et GROUP ERCO », *Mémoire de Doctorat* en Management, Université d'Oran.
- BEKKAR B. (1986), « Les performances économiques du secteur autogérés agricole en Algérie étude de cas », *Mémoire de Magister* en Gestion, université d'Oran.
- CLIVILLE V. (2004), « Approche systémique et méthode multicritère pour la définition d'un système d'indicateurs de performance », *Thèse de Doctorat*, Université de Savoie.
- DJIMNADJINGAR R. (2012), « Gouvernance et performance des PME familiales en Tchad », *Thèse de doctorat* en sciences de Gestion, Université de LILE 1.
- KHERRAF H. (2014), « La gouvernance des entreprises familiales : étude de cas Algérien », *Mémoire de Magister* en Management option Finance, Université d'Oran.
- LIONS A. (2003), « La place des investisseurs institutionnels internationaux dans le droit des marchés financiers français », *D.E.A*, Université Robert Schuman de STRASBURG.
- LOUIZI A. (2011), « Les déterminants d'une Bonne Gouvernance et la performance des entreprises Françaises : Études empiriques », *Thèse de doctorat* en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon 3.
- SAYUMWE M. (2006), « Le rôle du conseil d'administration dans la création de valeur pour les actionnaires : une étude canadienne », *Mémoire de maitrise* en Sciences comptables, Université de Québec, Montréal.
- SEDDI A. (2012), « Compétitivité économique : quel potentiel pour l'Algérie? », *Thèse de Doctorat* en Economie Internationale, Université d'Oran.

- TAE LEE J. (2005), « Structure de propriété, stratégie de diversification et gouvernance des entreprises coréennes », *Thèse de doctorat* en Sciences économiques, Université TOULOUSE1.
- OSTARENA J. (2009), « Comprendre de le concept de partie prenantes, *Master de Gestion*, Université Paris Dauphine.

### **Codes :**

- Code Algérien de Gouvernance d'Entreprise, Edition 2009.
- Code Suisse de Bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise, « Guide de gouvernance pour les entreprises familiales », economiesuisse 2011.
- Dictionnaire d'Economie et des Faits Economiques et Sociaux Contemporains (1999), Editions Foucher, Paris.
- Economiesuisse Fédération des entreprises suisses, Code de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise, Zurich, 2002.
- Groupe de la Banque mondiale, « Manuel de gouvernance des entreprises familiales », 2008.
- Guide des bonnes pratiques en matière d'information sur la gouvernance d'entreprise, Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement 2006.
- Guide de l'administrateur, « Cadre législatif et réglementaire de droit algérien sur les sociétés par actions et sur le mandat d'administrateur ».
- Système Comptable Financier SCF, BERTI Editions, Alger, 2009.

### **Rapports :**

- Fonds International de Développement Agricole, « La bonne gouvernance : une mise au point », conseil d'administration-soixante septième session, Rome, 1999.
- Institut des experts comptables et des conseils fiscaux (2009), « Gestion financière », Conférence du 14 novembre 2009, « Entreprendre ensemble », Deloitte Accountancy.
- KPMG (2007), « L'entreprise familiale : une entreprise décidément pas comme les autres », KPMG Entreprises.
- LEDENTU. F et BRENDER. N (2012), « Gouvernance d'entreprise : Quels défis pour les PME », brochure gouvernance.
- Ndongo Obama (2013), « L'impact de la Qualité de la Gouvernance sur la Rentabilité Durable des Entreprises Familiales dans le Contexte du PED : Le Cas du Cameroun », Rapport de Recherche du FR-CIEA N° 51/13, Dakar, Septembre 2013.
- OCDE, « Principes de gouvernement de l'entreprise de l'OCDE », 2004.

- Rapport Viénot (1995), « Le conseil d'administration des sociétés cotées », CNPF, AFEP: Editions Techniques Professionnelles.
- Rapport Vienot (1999), « Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise présidé par M. Marc Viénot », MEDEF, AFEP, juillet.
- Rapport Bouton, « Pour un meilleur Gouvernement des entreprises cotées », Septembre 2002.
- SHIVDASANI A et ZENNER M. (2002), « Best Practices in Corporate Governance », report of Global Corporate Finance, United States.

### **Documents électroniques :**

- ACIDI. « Examen des programmes de gouvernance de l'ACDI », *Site de l'Agence canadienne de développement international*, [En ligne], [http://www.acidida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Evaluations2/\\$file/Review\\_of\\_Governance\\_Programming\\_in\\_CIDA-FR.pdf](http://www.acidida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Evaluations2/$file/Review_of_Governance_Programming_in_CIDA-FR.pdf).
- BOURQUI C et BLUMER A, « La loi Sarbanes-Oxley : faits et conséquences », *Corporate Governance*, p19-23. Lien : [www.ey.com/ch/corporate-governance](http://www.ey.com/ch/corporate-governance) consulté le 04/09/2014.
- BANQUE MONDIALE, « La gouvernance collaborative », Site de *la Banque mondiale*, [En ligne], <http://www.worldbank.org/wbi/governance/fra/about-f.html#approach>
- BEN REJEB W. (2003), « Gouvernance et performance dans les établissements de soins en Tunisie », DEA management, Faculté des sciences économiques et de gestion de Tunis. Mémoire online, lien : [http://www.memoireonline.com/02/06/110/m\\_gouvernance-performance-etablissements-soins-tunisie0.html](http://www.memoireonline.com/02/06/110/m_gouvernance-performance-etablissements-soins-tunisie0.html) consulté le : 22/03/2014.
- BEN MOUSSA F. (2005), « Gouvernance et création de valeur », mémoire de Master en finance, Ecole supérieure de Commerce de Tunis. Mémoire online, lien: [http://www.memoireonline.com/01/07/314/m\\_gouvernance-et-creation-de-valeur12.html](http://www.memoireonline.com/01/07/314/m_gouvernance-et-creation-de-valeur12.html) consulté le 21/07/2014.
- BERLAND N. (2009), « Mesurer et piloter la performance », e-book, [www.management.free.fr](http://www.management.free.fr).
- FINET A. (2009), « Gouvernance d'entreprise, Nouveaux défis financiers et non financiers ». Lien : [https://books.google.fr/books?id=wDEZm2av5\\_QC&printsec=frontcover&dq=finet.+a+%282009%29&hl=fr&sa=X&ei=QGMIVZKCIYzvavv8gUg&ved=0CCAQ6AEwAA#v=onepage&q=finet.%20a%20\(2009\)&f=false](https://books.google.fr/books?id=wDEZm2av5_QC&printsec=frontcover&dq=finet.+a+%282009%29&hl=fr&sa=X&ei=QGMIVZKCIYzvavv8gUg&ved=0CCAQ6AEwAA#v=onepage&q=finet.%20a%20(2009)&f=false) consulté le 06/04/2013.
- GODARD L et SCHATT A, « Quelles sont les caractéristiques optimales du conseil d'administration ». Lien : <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/1000901.pdf> consulté le 21/08/2014.

- GOURGUECHON G. (2012), « Les agences de notations » consulté le 09/10/2014.  
Lien : <http://alternatives-economiques.fr/blogs/gadrey/files/agencesgourguechon4p.pdf> .
- MABIALA K. (2007), « Conseil d'administration : garantie d'un meilleur gouvernement d'entreprise », Institut Supérieur de Management de DAKAR, Diplôme supérieur de gestion, Mémoire online : [http://www.memoireonline.com/02/08/921/m\\_conseil-administration-garantie-meilleur-gouvernement-entreprise0.html](http://www.memoireonline.com/02/08/921/m_conseil-administration-garantie-meilleur-gouvernement-entreprise0.html) consulté le 21/07/2013.
- OMRI A et MEHRI B. (2003), « Performance des entreprises tunisiennes ».  
Lien : <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/cafrad/unpan011071.pdf> consulté le 25/09/2014.
- THEYS J, « La Gouvernance, entre innovation et impuissance », Développement durable et territoires. [En ligne] Dossier 2 : Gouvernance locale et Développement Durable.  
URL: <http://developpementdurable.revues.org/1523> consulté le 13/09/2013.
- ROUSSEAU S, « Théories contractuelles de la firme : Théorie des droits de propriété ».  
Lien : <http://droit-des-affaires.blogspot.com/2007/02/thories-contractuelles-de-la-firme.html> consulté le 20/08/2014.
- FINET A, « Gouvernement d'entreprise, Enjeux managériaux, comptables et financiers ».  
Lien : [http://books.google.dz/books?id=xpbhVs83G60C&pg=PA40&dq=gouvernance+d%27un+pays&hl=fr&sa=X&ei=\\_Y1GVKX9E8XraNuogvgE&redir\\_esc=y#v=onepage&q=gouvernance%20d'un%20pays&f=false](http://books.google.dz/books?id=xpbhVs83G60C&pg=PA40&dq=gouvernance+d%27un+pays&hl=fr&sa=X&ei=_Y1GVKX9E8XraNuogvgE&redir_esc=y#v=onepage&q=gouvernance%20d'un%20pays&f=false) consulté le 10/05/2013.

### **Sites internet :**

- <http://www.groupe-metidji.com/get.php?societe=ms&rubrique=index&lg=fr>, consulté le 06/06/2014.
- [http://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition\\_holding.html](http://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_holding.html), consulté le 10/04/2015.
- [www.hawkama-eldjazair.org](http://www.hawkama-eldjazair.org) consulté le 12/02/2015.
- <http://www.algeriacorporategovernance.org/> consulté le 26/02/2015.

# **ANNEXES**

## **Annexe I : Institutions et acteurs de la gouvernance d'entreprise selon l'OCDE**

Les institutions de la gouvernance d'entreprise comprennent les règles formelles et informelles (ces dernières incluant notamment les pratiques et l'éthique communes des affaires, généralement non écrites) établies entre les acteurs privés ou fixées par l'État ou d'autres autorités publiques.

Ci-dessous, une liste indicative, hypothétique des institutions et des principaux acteurs de la gouvernance d'entreprise :

◆ **Le droit des sociétés**, en particulier les textes de lois qui :

- i) confèrent aux entreprises la personnalité juridique et reconnaissent donc leur existence en tant que « personnes » morales distinctes de leurs actionnaires,
- ii) encadrent l'écriture des statuts de la société,
- iii) limitent la responsabilité des actionnaires à la valeur du capital qu'ils détiennent dans la société.

◆ **Le droit boursier**, qui autorise et régit l'émission et les transactions sur les actions et les titres de créances (et notamment les textes de lois relatifs aux responsabilités et obligations des émetteurs de titres et des intermédiaires de marché, tels que les courtiers et les maisons de courtage, les cabinets d'expertise comptable et les conseillers en investissement).

◆ Un organisme gouvernemental : la **commission des opérations de bourse**, qui dispose du pouvoir légal et des ressources matérielles et humaines nécessaires pour réguler l'émission et les transactions sur titres, et qui est en particulier doté des moyens nécessaires pour surveiller les intervenants et faire respecter le droit boursier.

◆ **Les conditions d'introduction en bourse**, autrement dit les conditions que les entreprises doivent remplir pour inscrire leurs actions en bourse et les négocier sur un marché donné (organisme réglementé par la commission des opérations de bourse, souvent géré et détenu par des agents privés) ; c'est au marché lui-même, ou conjointement avec la commission des opérations de bourse, qu'il appartient de s'assurer que ces conditions sont bien respectées.

◆ Un **système judiciaire** jouissant d'une autonomie politique et doté de pouvoirs d'investigation et judiciaires suffisants ainsi que des ressources nécessaires pour rendre des jugements impartiaux, informés, et les faire appliquer sans retard excessif.

◆ **Les associations professionnelles** ou « guildes » telles que celles qui regroupent les comptables, les courtiers ou les groupements d'administrateurs, qui contribuent – par exemple, par l'admission d'un membre en leur sein ou l'attribution d'une licence, le partage de l'information, la pression exercée par les pairs – à définir et à garantir le respect de normes de bonne conduite professionnelle dans leurs domaines respectifs.

◆ **Les groupements d'entreprises** et les chambres de commerce qui, de la même manière, utilisent des moyens formels et informels pour influencer sur le jugement et le comportement de leurs membres en matière de pratiques des affaires acceptables.

◆ D'autres **organismes privés et publics de surveillance** du comportement des entreprises et des opérateurs sur le marché boursier (notamment les *fonds de pension* et les autres *investisseurs institutionnels*, les *agences de notation*, les *média financiers*).

Outre ces institutions et acteurs de gouvernance d'entreprise (y compris les organes qui promulguent les textes de lois pertinents), deux grandes catégories de lois, réglementations, d'autres règles formelles et informelles, et de pratiques généralement admises, sont également importantes : les institutions et acteurs en charge de la *surveillance* et du *contrôle* d'une part, en charge de la *publication* de l'information et de la *transparence* des entreprises d'autre part.

### **Surveillance et contrôle :**

**Les droits et les procédures de vote des actionnaires** (en particulier ceux qui sont importants pour la protection des droits des actionnaires minoritaires vis-à-vis des actionnaires majoritaires et des dirigeants de l'entreprise, tels que la possibilité de cumul des droits de vote et d'autres droits dits « anti-administrateurs<sup>1</sup>»

◆ **Les droits, pouvoirs et obligations des administrateurs de l'entreprise** (le conseil d'administration et les administrateurs indépendants, les règles qui régissent la composition du Conseil d'administration et la constitution de commissions d'audit du Conseil d'administration, la nomination des administrateurs, leur rémunération ainsi que celle des dirigeants exécutifs).

---

<sup>1</sup> L'expression « droit anti-administrateurs » est utilisée par La Porta *et al.* (1998) au sujet de six droits fondamentaux des actionnaires, qui sont : le droit *d'envoyer par courrier* leur vote par procuration à l'entreprise ; de participer à l'assemblée générale des actionnaires sans avoir préalablement déposé leurs actions auprès de la société ; de bénéficier du cumul des droits de vote ou d'une représentation proportionnelle des actionnaires minoritaires au Conseil d'administration ; de disposer d'un mécanisme pour les minorités opprimées ; de tenir une assemblée extraordinaire si elle est convoquée par des actionnaires à partir d'un seuil minimal requis ne dépassant pas 10 % du capital ; de préempter de nouvelles émissions, droit qui ne peut être retiré que par un vote des actionnaires.

## **Annexe II : Les Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE**

### *I. Mise en place des fondements d'un régime de gouvernement d'entreprise efficace*

*Le régime de gouvernement d'entreprise devrait concourir à la transparence et à l'efficience des marchés, être compatible avec l'état de droit et clairement définir la répartition des compétences entre les instances chargées de la surveillance, de la réglementation et de l'application des textes.*

1. Un régime de gouvernement d'entreprise doit être élaboré en tenant compte de ses effets sur les performances globales de l'économie, de l'intégrité des marchés en promouvant leur transparence et leur efficience, ainsi que des incitations qu'il crée pour les participants au marché.
2. Les dispositions législatives et réglementaires qui influent sur les pratiques de gouvernement d'entreprise dans un pays donné doivent être consistantes avec l'état de droit, transparentes et pouvoir être mises en œuvre.
3. La répartition des compétences entre les différentes instances chargées de la réglementation dans un pays donné doit être clairement définie et servir l'intérêt général.
4. Les instances compétentes en matière de surveillance, de réglementation et d'application des textes doivent avoir le pouvoir, l'intégrité et les ressources leur permettant de mener à bien leurs missions avec professionnalisme et objectivité. En outre, leurs décisions doivent intervenir en temps voulu et être transparentes et motivées.

## *II. Droits des actionnaires et principales fonctions des détenteurs du capital*

### *Un régime de gouvernement d'entreprise doit protéger les droits des actionnaires et faciliter leur exercice.*

**A.** Les droits élémentaires des actionnaires doivent comprendre le droit : 1) de bénéficier de méthodes fiables d'enregistrement de leurs titres ; 2) de pouvoir céder ou de transférer des actions ; 3) d'obtenir en temps opportun et de façon régulière des informations pertinentes et significatives sur la société ; 4) de participer et de voter aux assemblées générales des actionnaires ; 5) d'élire et de révoquer les administrateurs ; et 6) d'être associés au partage des bénéfices de la société.

**B.** Les actionnaires doivent avoir le droit d'être suffisamment informés et de participer aux décisions concernant des changements fondamentaux pour la société, notamment pour : 1) toute modification des statuts de la société ou de tout autre document analogue régissant la société ; 2) toute autorisation d'émission de nouvelles actions ; 3) toute opération à caractère exceptionnel, notamment le transfert de tous ou quasiment tous les actifs se traduisant dans les faits par la cession de la société.

**C.** Les actionnaires doivent avoir la possibilité de participer effectivement et de voter aux assemblées générales des actionnaires et d'être informés du règlement de ces assemblées, notamment des procédures de vote :

1. Les actionnaires doivent avoir accès en temps opportun à des informations suffisantes concernant la date, le lieu et l'ordre du jour des assemblées générales, ainsi qu'à des informations complètes sur les décisions devant être prises lors de l'assemblée générale.

2. Les actionnaires doivent avoir la possibilité, dans des limites raisonnables, de poser des questions au conseil d'administration, y compris des questions relatives à la révision annuelle des comptes effectuée par des auditeurs externes, de faire inscrire des points à l'ordre du jour des assemblées générales et de proposer des résolutions.

3. Il convient de faciliter la participation réelle des actionnaires aux grandes décisions relevant du gouvernement d'entreprise, notamment la nomination et l'élection des administrateurs. Les actionnaires doivent pouvoir faire entendre leur opinion sur la politique de rémunération des administrateurs et des principaux dirigeants. La composante en actions de la rémunération des administrateurs et des salariés doit être soumise à l'approbation des actionnaires.

4. Les actionnaires doivent pouvoir exercer leur droit de vote personnellement ou *in absentia*, et les votes ainsi exprimés doivent avoir la même valeur.

**D.** Il convient de rendre publics les structures du capital et les dispositifs qui permettent à certains actionnaires d'exercer sur une société un contrôle disproportionné par rapport au montant de leur participation.

**E.** Les marchés du contrôle des sociétés doivent pouvoir fonctionner de manière efficace et transparente.

1. Il convient de définir clairement et de rendre publiques les règles et procédures relatives à l'acquisition sur les marchés financiers d'une participation de contrôle dans une société, ainsi qu'aux opérations à caractère exceptionnel comme les fusions et les cessions de fractions importantes des actifs d'une société, de sorte que les investisseurs aient connaissance de leurs droits et de leurs possibilités de recours. Les transactions doivent s'effectuer à des prix transparents et dans des conditions équitables qui protègent les droits de tous les actionnaires, en fonction de la catégorie à laquelle ils appartiennent.

2. Les dispositifs anti-OPA ne doivent pas servir à exonérer la direction et le conseil d'administration de leurs responsabilités.

**F.** Il convient de faciliter l'exercice par l'ensemble des actionnaires, y compris les investisseurs institutionnels, de leurs droits en tant que détenteurs du capital.

1. Les investisseurs institutionnels agissant à titre fiduciaire doivent rendre publique leur politique en matière de gouvernement d'entreprise et de vote qu'ils appliquent aux sociétés dans lesquelles ils investissent, y compris les procédures qu'ils ont mises en place pour statuer sur l'utilisation de leurs droits de vote.

2. Les investisseurs institutionnels agissant à titre fiduciaire doivent diffuser des informations sur la manière dont ils gèrent les conflits d'intérêts significatifs pouvant avoir une incidence sur l'exercice de leurs principaux droits en tant que détenteurs du capital des sociétés dans lesquelles ils investissent.

**G.** Les actionnaires, notamment les investisseurs institutionnels, doivent être autorisés à se consulter entre eux sur toute question relative aux droits élémentaires que leur confère leur statut d'actionnaire, tels qu'ils sont définis précédemment, sous réserve de certaines exceptions destinées à prévenir les abus.

### *III. Traitement équitable des actionnaires*

*Un régime de gouvernement d'entreprise doit assurer un traitement équitable de tous les actionnaires, y compris les actionnaires minoritaires et étrangers. Tout actionnaire doit avoir la possibilité d'obtenir la réparation effective de toute violation de ses droits.*

**A.** Tous les actionnaires détenteurs d'actions d'une même série à l'intérieur d'une classe doivent être traités sur un pied d'égalité.

1. Toutes les actions d'une série d'actions d'une classe donnée doivent conférer les mêmes droits. Tous les investisseurs doivent pouvoir obtenir des informations sur les droits attachés à chaque série et classe d'actions avant même d'acquérir des titres. Toute modification des droits de vote doit être soumise à l'approbation des classes d'actionnaires affectées négativement par cette décision.

2. Les actionnaires minoritaires doivent être protégés contre les actes abusifs commis directement ou indirectement par les actionnaires de contrôle ou dans leur intérêt, et disposer de voies de recours efficaces.

3. Les droits de vote doivent être exercés par les dépositaires des titres ou les fondés de pouvoir en accord avec les propriétaires effectifs.

4. Il convient d'éliminer les obstacles entravant l'exercice des votes transnationaux.

5. Les démarches et procédures relatives aux assemblées générales d'actionnaires doivent assurer un traitement équitable de l'ensemble des actionnaires. Les procédures propres aux sociétés ne doivent pas rendre l'exercice du droit de vote par les actionnaires inutilement difficile ou onéreux.

**B.** Les opérations d'initiés et les opérations pour compte propre abusives doivent être interdites.

**C.** Les administrateurs et les principaux dirigeants doivent informer le conseil d'administration de tout intérêt significatif qu'ils pourraient avoir, directement, indirectement ou pour le compte de tiers dans une opération ou une affaire affectant directement la société.

#### *IV. Rôle des différentes parties prenantes dans le gouvernement d'entreprise*

*Un régime de gouvernement d'entreprise doit reconnaître les droits des différentes parties prenantes à la vie d'une société tels qu'ils sont définis par le droit en vigueur ou par des accords mutuels, et encourager une coopération active entre les sociétés et les différentes parties prenantes pour créer de la richesse et des emplois et assurer la pérennité des entreprises financièrement saines.*

- A.** Les droits établis des différentes parties prenantes, dont la loi prévoit la protection ou qui sont établis sur la base d'accords mutuels, doivent être respectés.
- B.** Lorsque les intérêts des parties prenantes sont protégés par la loi, lesdites parties prenantes doivent pouvoir obtenir la réparation effective de toute violation de leurs droits.
- C.** Il convient de permettre le développement des mécanismes de participation des salariés qui sont de nature à améliorer les performances.
- D.** Lorsque les parties prenantes interviennent dans le gouvernement d'entreprise, elles doivent avoir accès en temps opportun et de façon régulière à des informations pertinentes, suffisantes et fiables.
- E.** Les parties prenantes, y compris les salariés au niveau individuel et les organes qui les représentent, doivent pouvoir faire état librement auprès du conseil d'administration de leurs inquiétudes concernant d'éventuelles pratiques illicites ou contraires à l'éthique, et une telle intervention ne doit pas compromettre l'exercice de leurs droits.
- F.** Le régime de gouvernement d'entreprise doit être complété par un dispositif efficace et efficient en matière de faillite et par la mise en œuvre effective des droits des créanciers.

## *V. Transparence et diffusion de l'information*

***Un régime de gouvernement d'entreprise doit garantir la diffusion en temps opportun d'informations exactes sur tous les sujets significatifs concernant l'entreprise, notamment la situation financière, les résultats, l'actionnariat et le gouvernement de cette entreprise.***

**A.** La diffusion de ces informations doit porter, de façon non exclusive, sur :

1. Le résultat financier et le résultat d'exploitation de l'entreprise.
2. Les objectifs de l'entreprise.
3. Les principales participations au capital et les droits de vote.
4. La politique de rémunération des administrateurs et des principaux dirigeants, ainsi que les données relatives aux administrateurs portant notamment sur leurs qualifications, le processus de sélection, leur appartenance au conseil d'administration d'autres sociétés et le fait qu'ils sont considérés comme indépendants par le conseil d'administration.
5. Les transactions effectuées avec des parties liées.
6. Les facteurs de risque prévisibles.
7. Les questions intéressant les salariés et les autres parties prenantes.
8. Les structures et politiques de gouvernance de l'entreprise, et en particulier sur le contenu de tout code ou de toute stratégie de gouvernement d'entreprise rédigée par la société et sur le processus permettant de mettre en œuvre ce code ou cette stratégie.

**B.** Il convient d'établir et de diffuser ces informations conformément à des normes de grande qualité reconnues au niveau international, en matière de comptabilité et de communication financière et non financière.

**C.** Une vérification des comptes doit être effectuée chaque année par un auditeur indépendant, compétent et qualifié, chargé de donner au conseil d'administration et aux actionnaires un avis externe et objectif certifiant que les états financiers rendent compte fidèlement de tous les aspects importants de la situation financière et des résultats de la société.

**D.** Les auditeurs externes doivent être responsables devant les actionnaires et ont l'obligation vis-à-vis de la société de mener à bien la révision des comptes avec toute la diligence que l'on est en droit d'attendre de professionnels.

**E.** Les modes de diffusion retenus doivent permettre aux utilisateurs d'accéder aux informations pertinentes dans des conditions équitables, en temps opportun et au meilleur coût.

**F.** Le régime de gouvernement d'entreprise devrait être complété par l'adoption d'une stratégie efficace visant et encourageant la fourniture par des analystes, des entreprises d'investissement, des agences de notation et autres d'analyses ou d'avis utiles pour éclairer les décisions des investisseurs, indépendamment de tout conflit d'intérêts significatif susceptible de compromettre la sincérité de leurs observations ou conseils.

## *VI. Responsabilités du conseil d'administration*

***Un régime de gouvernement d'entreprise doit assurer le pilotage stratégique de l'entreprise et la surveillance effective de la gestion par le conseil d'administration, ainsi que la responsabilité et la loyauté du conseil d'administration vis-à-vis de la société et de ses actionnaires.***

- A.** Les administrateurs doivent agir en toute connaissance de cause, de bonne foi, avec toute la diligence et le soin requis et dans l'intérêt de la société et de ses actionnaires.
- B.** Lorsque ses décisions peuvent affecter de manière variable les différentes catégories d'actionnaires, le conseil d'administration doit veiller à traiter équitablement tous les actionnaires.
- C.** Le conseil d'administration doit appliquer des normes éthiques élevées. Il doit prendre en considération les intérêts des différentes parties prenantes.
- D.** Le conseil d'administration doit remplir certaines fonctions essentielles, notamment :
1. Revoir et guider la stratégie de l'entreprise, ses principaux plans d'action, sa politique de risque, ses budgets annuels et programmes d'activité, définir ses objectifs de résultats, assurer la surveillance de la mise en œuvre de ces objectifs et des résultats de l'entreprise et contrôler les principales dépenses d'équipement, acquisitions et cessions d'actifs.
  2. Surveiller les pratiques effectives de la société en matière de gouvernement d'entreprise et procéder aux changements qui s'imposent.
  3. Recruter les principaux dirigeants, déterminer leurs rémunérations, suivre leurs activités et, le cas échéant, les remplacer et préparer les plans de succession.
  4. Aligner les rémunérations des principaux dirigeants et des administrateurs avec les intérêts à long terme de la société et de ses actionnaires.
  5. S'assurer de la mise en place d'une procédure clairement définie et transparente pour la nomination et l'élection des administrateurs.
  6. Surveiller et gérer les conflits d'intérêt pouvant survenir entre la direction, les administrateurs et les actionnaires, y compris les abus de biens sociaux ou les abus commis dans le cadre de transactions avec des parties liées.

7. S'assurer de l'intégrité des systèmes de comptabilité et de communication financière de la société, notamment de l'indépendance de la vérification des comptes, et que l'entreprise est dotée de dispositifs de contrôle adéquats, en particulier de dispositifs de gestion des risques et de contrôle financier et opérationnel, ainsi que de respect du droit et des normes applicables.

8. Surveiller le processus de diffusion de l'information et de communication de l'entreprise.

**E.** Le conseil d'administration doit être en mesure de porter un jugement objectif et indépendant sur la conduite des affaires de la société.

1. Le conseil doit confier les tâches pouvant être source de conflit d'intérêts à un nombre suffisant d'administrateurs sans fonctions de direction et capables d'exercer un jugement indépendant. Figurent notamment au nombre de ces responsabilités essentielles : la surveillance de l'intégrité de la communication financière et non financière, l'examen des transactions avec des parties liées, la nomination des administrateurs et des principaux dirigeants et la rémunération des administrateurs.

2. Lorsque des comités spéciaux sont créés au sein du conseil d'administration, leur mandat, leur composition et leurs procédures de fonctionnement doivent être clairement définis et rendus publics par le conseil d'administration.

3. Les administrateurs doivent pouvoir s'investir véritablement dans l'exercice de leurs responsabilités.

**F.** Pour assumer leurs responsabilités, les administrateurs doivent avoir accès à des informations exactes, pertinentes et disponibles en temps opportun.

## **Annexe III : Guide d'entretien**

### **I. Identification de l'entreprise**

1. Quelle est la forme juridique de votre entreprise ? SNC  SARL  SPA  EURL   
Autres (à préciser) / \_\_\_\_\_ /
2. Quel est votre secteur d'activité ? Industrie  Commerce  Prestation de service   
Autres (à préciser) / \_\_\_\_\_ /
3. Quel est votre activité principale ?
4. Historique de l'entreprise
5. Présentation de l'organigramme
6. Les principaux produits fabriqués ?
7. Quel est l'effectif du personnel ?
8. Répartition d'effectif : Cadre, Maîtrise, Exécution
9. Horaire et volume de travail effectué.

### **II. Profil du dirigeant principal**

1. Quel est votre niveau d'étude ?
2. Quelle est votre formation de base ?
3. Quels sont les postes antérieurs que vous avez occupés ?
4. Depuis quelle année êtes-vous à la direction de cette entreprise ?
5. Quelle est le titre de fonction dont vous y exercez actuellement ? Géra  Direct   
Directeur Général (D.G)  Président Directeur Général (P.D.G)
6. Êtes-vous le ou l'un des propriétaires de cette entreprise ? Oui  Non
7. La rémunération du DG est calculée comment ?? Est-il évalué et comment ?
8. Vous déléguer des tâches à vos subordonnés ?
9. Réunion hebdomadaires et / ou mensuelle ?
10. Vous disposez d'un système de formation des employés au sein de votre entreprise ?
11. Vos objectifs sont-ils atteints ? Jamais  Rarement  Neutre  Fréquemment  
Très fréquemment
12. Quels sont les objectifs que vous tentez réaliser ?
13. Quelles sont vos impressions sur la performance de l'entreprise ? Pas du tout satisfait   
Un peu satisfait  Neutre  Satisfait  Très satisfait
14. Vision du Manager.
15. Quel l'apport du Directeur Général depuis son installation au poste ?

16. Le fait d'être une entreprise plutôt jeune (âge de GMD), est-ce un bon ou un mauvais point pour l'entreprise ?
17. Pourquoi le changement de statut juridique de EURL à SPA ?
18. La composition et le rôle du conseil d'administration ?
19. Existe-t-il des comités auprès du conseil d'administration ?
20. Est-ce qu'il y a des consultants/ conseillers pour la SPA GMD ?? Et quand faire appel à ces consultants ?
21. Normalisation (ISO) depuis quand et pourquoi ?
22. Participation ou pas au programme de mise à niveau MEDA I, MEDA II ?
23. La mise à niveau et ses effets sur l'entreprise ??

### **III. DIAGNOSTIC DE L'ORGANISATION ET LE FONCTIONNEMENT**

#### Fonction de production :

1. Processus de production
2. Localisation des stocks: matières premières, en cours et produits finis.
3. Distances à parcourir.
4. La société possède-t-elle un laboratoire ?
5. Contrôles de qualité exercés : sur les matières premières, les en cours et les produits finis.
6. Problèmes majeurs d'approvisionnement :
  - Trouver la matière elle-même?
  - Qualité ?
  - Délais ?
  - Prix et/ou taxes d'importation ?

#### Organisation commerciale :

1. Structuration du service
2. Quelles personnes dans la société, sont chargées de vendre ? Comment ?
3. Par quelle(s) méthode(s) et par qui sont déterminés les prix de vente?
3. Quelles données quantitatives disponibles: saisie, statistiques par catégories de produits, de clients, par zone géographique, évolution dans le temps ?
4. Qui sont les principaux clients de GMD ?
5. L'évolution des ventes par produits entre 2012 et 2013 ?

### Livraison/ Distribution :

1. Organisation : enlèvement sur site ou transport chez le destinataire ?
2. Existe-t-il un relevé des plaintes des clients (retours de livraison ?) Traitement ?

### Données sur le marché :

1. La société dispose t- elle d'études de marché, notamment sur le positionnement stratégique de la branche ?

Si, oui faites par qui ?

2. Qui sont les principaux concurrents pour l'entreprise ?
3. Estimation de la part de marché ?

### Système comptable :

1. Structuration du service finances et comptabilité
2. Quel logiciel utilisé pour la comptabilité ? Et depuis quand ?
3. Votre système comptable est à jour ?
4. Quelle politique adopté par la société : le réinvestissement ou la répartition des dividendes ?
5. Suivi de l'évolution du chiffre d'affaire (2002-2013)
6. Démarche pour l'Analyse financière de l'activité et des performances.
  - Etablissement des soldes intermédiaires de gestion.
  - Commentaires des soldes intermédiaires de gestion.
  - L'analyse de l'évolution de la CAF.
  - L'analyse de l'endettement
7. Calcul et analyse des ratios de :
  - Structure financière.
  - Liquidité.
  - Rendement.
  - Rentabilité.
  - Endettement.

## **Annexe IV : Check list d'auto évaluation des pratiques de gouvernance d'entreprise.**

### **A. Droits et devoirs des actionnaires**

<b>Assemblée générale et gouvernance d'entreprise</b>	<b>Pratique faible ou inexistante</b>	<b>Pratique moyenne à améliorer</b>	<b>Bonne Pratique acquise par l'entreprise</b>
La vision et la stratégie de l'entreprise sont discutées en Assemblée Générale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les objectifs chiffrés sont soumis à l'AG sous forme de business plan annuel ou pluriannuel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les prérogatives légales de l'Assemblée Générale, sous ses différentes formes (AGO/ AGEX /AG MIXTE), sont respectées.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dans une société familiale, une forme de Conseil Familial existe, sans préjudice pour les actionnaires non familiaux.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les actionnaires sont liés par un pacte reprenant les accords non prévus, au préalable, par la loi et/ou les statuts.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les informations complètes relatives à la tenue des AG arrivent en temps opportun et utile aux actionnaires.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les points de l'ordre du jour sont documentés, au préalable.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les actionnaires disposent du droit effectif d'inscrire des points à l'ordre du jour.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les actionnaires accèdent aux informations relatives aux comptes de l'entreprise, aux rapports des commissaires au comptes, et aux autres expertises.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les actionnaires disposent en temps utile des choix stratégiques et informations pouvant affecter la distribution des dividendes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les actionnaires ont un droit effectif de décision sur la répartition des dividendes (politique explicite de distribution).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il n'existe pas de mesures écrites ou non écrites limitant les droits des actionnaires minoritaires.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les résolutions d'AG sont transmises, dans les délais conventionnels, aux actionnaires.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### **B.Administration de la société**

<b>Pratiques de gouvernance et Conseil d'Administration</b>	<b>Pratique faible ou inexistante</b>	<b>Pratique moyenne à améliorer</b>	<b>Bonne Pratique acquise par l'entreprise</b>
La société dispose d'un Conseil d'Administration ou d'un équivalent (pour les SARL, EURL ou autres).	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les prérogatives du Conseil d'Administration sont définies dans les statuts ou dans un document équivalent.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les tâches et responsabilités sont réparties au sein du conseil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le CA dispose des prérogatives de contrôle de la Direction Exécutive.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le fonctionnement du CA est défini dans un document interne de type règlement ou procédure	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le CA accède à toute information nécessaire à son fonctionnement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La composition du CA reflète la composition de l'AG.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La composition du CA répond à un principe de compétence.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le CA se compose, aussi, d'administrateurs externes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le CA ou la structure équivalente recourt à l'expertise externe ponctuelle (conseil).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La rémunération des administrateurs est transparente et nettement définie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La rémunération des administrateurs est distincte des rémunérations liées à leurs autres statuts éventuels (actionnaire et/ou salarié).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les indemnités perçues par les administrateurs sont nettement encadrées et contrôlées de manière à ne pas constituer une rémunération occulte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**C.Direction Exécutive :**

Comité Directeur/ Conseil de Direction	Pratique faible ou inexistante	Pratique moyenne à améliorer	Bonne Pratique acquise par l'entreprise
Les fonctions de direction sont nettement identifiées dans l'entreprise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les postes de direction sont identifiés et attribués.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La nomination aux postes de direction obéit au critère de compétence.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'entreprise recourt au recrutement de managers externes à l'actionariat ou au noyau familial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les prérogatives de la direction sont précisées et admises par les directeurs.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La direction de l'entreprise est formalisée par un Conseil/ Comité de Direction.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le fonctionnement du Conseil de Direction est défini par un règlement ou une procédure.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La rémunération des membres de la direction répond à des critères préalablement convenus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les modalités de révocation des membres de la direction sont préalablement définies.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La direction recourt à l'expertise externe ponctuelle (conseil).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La gestion de l'entreprise est formalisée par des procédures conformes aux standards internationaux.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les relations avec le CA sont formalisées et codifiées.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**D. Relations avec les parties prenantes externes :**

Pratiques de gouvernance et relations avec les parties prenantes externes	Pratique faible ou inexistante	Pratique moyenne à améliorer	Bonne Pratique acquise par l'entreprise
L'entreprise adopte une politique de transparence fiscale.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'entreprise s'assure de divulguer les informations légales en qualité et en temps requis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'entreprise informe, en temps utile, les parties prenantes, des questions qui les concernent.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'entreprise dispose de supports d'information adéquats (sa vision, ses projets, ses résultats, ses besoins), en direction des différentes parties prenantes, en plus des documents et supports légaux. Et en particulier, en direction : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. de la banque et des partenaires financiers ;</li> <li>2. des clients ;</li> <li>3. des fournisseurs ;</li> <li>4. du personnel.</li> </ol>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'entreprise se conforme à la législation sociale et à celle régissant les relations de travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'entreprise adopte une politique de ressources humaines assurant son développement à long terme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'entreprise adopte une politique d'entreprise citoyenne et assume une responsabilité écologique, sociale et éthique.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**E. Transmission de l'entreprise :**

ques de gouvernance en rapport avec la transmission de l'entreprise	Pratique faible ou inexistante	Pratique moyenne à améliorer	Bonne Pratique acquise par l'entreprise
Les successeurs potentiels dans l'entreprise sont identifiés et préparés à cette fin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les sources potentielles de conflits ou de contentieux à la succession sont identifiées. Les mesures adéquates pour y remédier sont prises.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Une attention particulière est apportée aux points suivants : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. identification des responsabilités au sein de l'entreprise ;</li> <li>2. situation patrimoniale de l'entreprise ;</li> <li>3. créances ;</li> <li>4. dettes ;</li> <li>5. Structure effective et prévisionnelle de l'actionariat.</li> </ol>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La transmission hors héritiers (le cas échéant) est préparée. On procède dans ce cadre, notamment : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Au recrutement et à l'intégration de managers externes en vue de Management Buy Out (MBO) ;</li> <li>2. A l'intégration d'actionnaires externes ;</li> <li>3. A l'évaluation de l'entreprise.</li> </ol>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Table des matières

<b>Introduction générale : Problématique, hypothèse de questions de méthode</b> .....	01
<b><u>CHAPITRE1</u> : Cadre conceptuel de la gouvernance et de la performance</b> .....	09
Introduction du chapitre.....	10
<b>Section1</b> : la gouvernance d'entreprise.....	11
Introduction.....	11
I. Définition de la gouvernance d'entreprise.....	11
1. Définition de la gouvernance.....	12
2. Les objectifs de la gouvernance d'entreprise.....	14
3. La gouvernance d'un pays.....	14
II. Les principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE.....	16
III. Les approches théoriques à l'origine de la gouvernance d'entreprise.....	16
1. La théorie des coûts de transaction.....	16
2. La théorie d'agence.....	17
IV. Les modèles de gouvernance d'entreprise.....	18
1. L'approche organisationnelle.....	18
1.1. Le modèle Stakeholder.....	18
1.2 Le modèle Shareholder.....	20
2. L'approche institutionnelle.....	21
2.1. Le système Outsider.....	21
2.2. Le système Insider.....	22
V. Les concepts-clés de la gouvernance d'entreprise.....	22
1. Le droit de propriété.....	22
2. Les actionnaires.....	23
3. Le conseil d'administration.....	24
4. Les Dirigeants.....	26
VI. La bonne gouvernance.....	27
1. Les codes de bonne gouvernance.....	28
1.1. Le rapport Viénot I.....	28
1.2. Le rapport Vienot II.....	28
1.3. Le rapport Bouton (2002).....	29
1.4. La loi NRE : loi sur les Nouvelles Régulations Economiques.....	29
2. Le système de notation de la gouvernance.....	29
Conclusion de la Section 1.....	31
<b>Section 2</b> : La performance de l'entreprise.....	32
Introduction.....	32
I. Le concept de performance.....	32
1. Définition de la performance.....	32
2. Qu'est ce qu'un objectif ?.....	34
3. La distinction entre efficacité, efficience et effectivité .....	35

3.1. L'efficacité.....	35
3.2. L'efficience.....	36
3.3. L'effectivité .....	36
II. Les dimensions de performance.....	37
1. La performance commerciale.....	37
1.1. La compétitivité –Prix.....	37
1.2. La compétitivité- Hors prix.....	38
1.3. L'avantage concurrentiel.....	38
1.4. Le Benchmarking.....	39
2. La performance économique.....	39
3. La performance financière.....	40
3.1. La Rentabilité des Actifs.....	41
3.2. La Rentabilité du Capital Investi.....	41
3.3. Le Rendement des Capitaux Propres.....	41
3.4. Le Multiple Capitalisation des bénéfices PER.....	42
3.5. La valeur ajoutée.....	42
3.6. Le fonds de roulement.....	43
4. La performance sociale.....	43
5. La performance organisationnelle.....	44
6. La performance environnementale.....	45
III. La mesure de la performance.....	45
1. Qu'est ce qu'un indicateur ?.....	46
2. Les types d'indicateurs.....	46
3. A quoi sert un indicateur ?.....	46
4. Les indicateurs de performance de l'entreprise.....	47
4.1. Les indicateurs financiers.....	48
a) La croissance.....	48
b) Le cash flow .....	48
c) La rentabilité.....	49
d) La solvabilité.....	49
4.2. Les indicateurs de marché.....	49
4.3. Les indicateurs organisationnels.....	50
IV. Piloter la performance grâce au tableau de bord.....	50
1. Qu'est ce qu'un Tableau de Bord ?.....	50
2. Les origines du tableau de bord.....	51
3. Le tableau de bord ; quels objectifs ?.....	51
4. Les principes essentiels du tableau de bord.....	52
5. Le Balanced scorecard.....	52
Conclusion de la Section 2.....	54
<b>Section 3 : La gouvernance d'entreprise et ses mécanismes en Algérie.....</b>	<b>55</b>
Introduction.....	55
I. Rappel des principales dispositions du code des sociétés.....	55

1. La Société à Responsabilité Limitée (SARL).....	55
2. La Société Par Actions (SPA).....	58
2.1. Dispositions générales.....	58
2.2. Le conseil d'administration.....	58
2.3. L'assemblée d'actionnaires.....	60
2.4. Le commissaire aux comptes.....	62
II. Le code algérien de gouvernance d'entreprise.....	63
1. Présentation du code.....	64
2. L'importance du code.....	66
2.1. Les actionnaires.....	66
2.2. Le conseil d'administration.....	66
2.3. La direction.....	68
2.4. Les parties prenantes externes.....	68
Conclusion de la Section 3.....	69
<b>Conclusion du chapitre 1.....</b>	<b>70</b>
<b><u>CHAPITRE 2 : Lien entre gouvernance et performance de l'entreprise.....</u></b>	<b>71</b>
<b>Introduction du Chapitre.....</b>	<b>72</b>
<b>Section 1 : Le conseil d'administration et la performance de l'entreprise.....</b>	<b>73</b>
Introduction.....	73
I. La taille du conseil d'administration et la performance.....	74
II. La composition et l'indépendance du conseil d'administration et la performance.....	76
III. Le cumul des fonctions du président de conseil d'administration et du directeur général.....	80
IV. Les réunions du conseil d'administration.....	82
V. Les comités du conseil d'administration.....	83
1. Le comité d'audit.....	83
2. Le comité de nomination.....	85
3. Le comité de rémunération.....	86
VI. La diversité du conseil et la performance.....	89
Conclusion de la Section 1.....	89
<b>Section 2 : Structure de la propriété et gouvernance d'entreprise.....</b>	<b>91</b>
Introduction.....	91
I. Structure de l'actionnariat.....	91
1. La concentration de l'actionnariat et la performance.....	92
2. La dispersion de l'actionnariat.....	95
3. La séparation de la propriété et de droits de votes.....	95
II. La nature des actionnaires.....	97
1. Les actionnaires dirigeants.....	98
2. Les actionnaires financiers et institutionnels.....	99
2.2.1. Les actionnaires financiers.....	99

2.2.2. Les investisseurs institutionnels.....	100
Conclusion de la Section 2.....	102
<b>Section 3 : Gouvernance et performance des entreprises familiales.....</b>	<b>103</b>
Introduction.....	103
I. La gouvernance des entreprises familiales.....	103
1. Définition et caractéristiques.....	103
2. La gouvernance d'entreprise.....	107
2.1. La constitution familiale.....	108
2.2 Les institutions familiales.....	108
a) L'assemblée familiale.....	108
b) Le conseil familial.....	109
3. Le rôle des membres de famille dans la gouvernance de l'entreprise.....	110
3.1. Les propriétaires (Actionnaires).....	110
3.2. Les dirigeants.....	111
3.3. Le conseil d'administration.....	111
4. Etapes de la croissance d'une entreprise familiale.....	112
II. La performance des entreprises familiales.....	115
1. L'impact de la gouvernance familiale sur la performance de l'entreprise.....	115
2. La concentration de la propriété.....	121
3. Comment le contrôle familial peut-il améliorer la performance de l'entreprise ?....	122
Conclusion de la Section 3.....	123
<b>Conclusion du chapitre 2.....</b>	<b>124</b>
<b><u>CHAPITRE 3 : Etude de cas de la SPA GMD.....</u></b>	<b>125</b>
<b>Introduction du chapitre .....</b>	<b>126</b>
<b>Section 1 : Présentation de la méthodologie et du cadre de la recherche.....</b>	<b>127</b>
Introduction.....	127
I. Méthodologie.....	127
1. Identification du problème.....	127
2. Méthode de recherche.....	130
3. Outils de recherche.....	130
3.1. Les entretiens.....	130
3.2. L'analyse documentaire.....	131
4. Instruments de mesure.....	132
II. Présentation de la SPA les Grands Moulins du Dahra.....	133
1. Le Groupe METIDJI.....	133
2. Fiche d'identité de l'entreprise GMD.....	135
3. Présentation des Grands Moulins du Dahra.....	135
III. Structure et organisation de l'entreprise.....	138
1. Les principaux départements et leurs missions.....	138
1.1. Le Département commercial.....	139

1.2 Département des Finance et Comptabilité.....	140
1.3 Département de Production.....	141
1.4. Département d’approvisionnement.....	142
2. Ressources Humaines.....	144
3. Système d’information.....	145
IV. Produits de l’entreprise GMD.....	145
V. L’environnement concurrentiel de GMD.....	146
1. Les clients.....	146
1.1. Types des clients.....	146
1.2. Les principaux clients.....	146
2. Concurrence et parts de marché.....	147
2.1. Les concurrents.....	147
2.2. Les études de marchés.....	148
2.3. Estimation des parts de marchés.....	148
Conclusion de la Section 1.....	149
<b>Section 2 : Analyse de la performance de la société GMD.....</b>	<b>150</b>
Introduction.....	150
I. La performance économique de GMD.....	150
1. Evolution des comptes de l’Actif.....	150
2. Evolution des comptes du Passif.....	151
3. Les soldes intermédiaires de gestion.....	152
II. La performance commerciale.....	155
1. Démonstration du Chiffres d’affaires de l’exercice 2013.....	156
2. Evolution du chiffre d’affaires de GMD.....	158
III. La performance financière.....	160
1. Ratios de performance.....	162
2. Ratios d’activité.....	162
3. Ratios de structure.....	163
4. Suivi de l’endettement.....	163
5. Capacité d’autofinancement.....	164
IV. Discussion des résultats de la performance.....	164
1. Analyse de la structure de l’entreprise.....	164
2. Analyse des performances de l’entreprise.....	165
Conclusion de la Section 2.....	166
<b>Section 3 : Analyse des résultats .....</b>	<b>167</b>
Introduction.....	167
I. Analyse du lien entre gouvernance et performance .....	167
1. La structure de propriété de GMD .....	167
2. Les caractéristiques du conseil d’administration.....	169
2.1. La taille du conseil.....	169
2.2. La dualité .....	170

2.3. Les activités du conseil.....	171
II. La gouvernance au sein de la société GMD.....	173
1. Le changement de statut de GMD et ses implications.....	174
2. La gouvernance d'une entreprise familiale.....	178
3. La gouvernance d'entreprise selon le dirigeant de GMD.....	179
Conclusion de la Section 3.....	181
<b>Conclusion du chapitre 3</b> .....	182
<b>Conclusion générale</b> .....	183
<b>Bibliographie</b> .....	193
<b>Annexes</b> .....	202

## « GOUVERNANCE ET PERFORMANCE ECONOMIQUE »

### Résumé :

L'objet de la présente étude est de vérifier la relation entre la structure de gouvernance et la performance de l'entreprise. En effet, cette analyse suppose un cadre théorique spécifique et une méthodologie appropriée. Le cadre théorique utilisé repose sur les différentes approches de la gouvernance d'entreprise ainsi que l'effet de cette dernière sur la performance de l'organisation. La démarche méthodologique utilisée est l'étude qualitative avec le support des entretiens et d'une analyse documentaire. L'étude est réalisée au sein de la SPA les Grands Moulins du Dahra (GMD), et qui appartient au secteur de l'industrie agroalimentaire.

Les résultats obtenus montrent une forte centralisation du pouvoir décisionnel dans les mains du Holding et l'absence d'un effet significatif du mode de gouvernance sur la performance de la société.

**Mots clés :** Gouvernance d'entreprise, conseil d'administration, performance, structure de propriété, gouvernance familiale.

## « GOVERNANCE AND ECONOMIC PERFORMANCE »

### Abstract :

The purpose of this study is to verify the relationship between governance structure and firm performance. In fact, this analysis assumes a specific theoretical framework and an appropriate methodology. The theoretical framework used is based on the different approaches of corporate governance and its impact on the performance of the organization. The methodology used is the qualitative study with the support of interviews and a literature review. The study was conducted within the SPA the Grands Moulins of Dahra (GMD), which belongs to the food industry.

The results show a strong centralization of decision-making power in the hands of Holding and absence of a significant effect of mode of governance on the performance of the company

**Key words :** Corporate Governance, Board of Directors, performance, ownership structure, family governance.

## " الحوكمة والفعالية الاقتصادية "

### الملخص:

الهدف من هذه الدراسة هو التحقق من العلاقة بين هيكل الحكم وأداء الشركة. في الواقع ، هذا التحليل مبني على اطار نظري محدد ومنهجية ملائمة. الاطار النظري المتبع يتأسس على مختلف المناهج النظرية لحوكمة الشركات وتأثير هذه الأخيرة على فعالية المؤسسة. المنهجية المتبعة في هذا العمل هي الدراسة النوعية مدعمة بالمقابلات وتحليل الوثائق. الدراسة تمت داخل الشركة ذات الأسهم المطاحن الكبرى للظهرة، والتي تنتمي لمجال صناعة الزراعة الغذائية.

النتائج المتحصل عليها، تظهر المركزية القوية لصناعة القرار في أيدي الشركة القابضة وغياب تأثير هام لهيكل الحكم على فعالية المؤسسة.

**كلمات مفتاحية :** حوكمة الشركات ، مجلس الإدارة ، الفعالية ، هيكل الملكية ، الحكم الأسري.