



Université d'Oran 2

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

THESE

Pour l'obtention du diplôme de Doctorat

En Sciences Commerciales

Spécialité : Management

Gouvernance d'entreprise et Performance

Présentée et soutenue publiquement par :

Mme. SEHABA Fatima

Devant le jury composé de :

M. BEKKAR Bachir	Professeur	Université Oran 2	Président
M. LAHLOU Chérif	Professeur	Université Oran 2	Rapporteur
M. FELA Ayachi	M.C.A	Université Oran 2	Examineur
M. MOULAY Ali	Professeur	Université Oran 1	Examineur
M. SAADAOUI Mohamed	M.C.A	Ecole Nationale Supérieur d'Agronomie à Alger	Examineur
Mme BOUZADI Sultana	Professeure	Université des Sciences et de la technologie d'Oran	Examinatrice

Année : 2021/2022

SOMMAIRE

Introduction générale	01
Chapitre I : La gouvernance de l'entreprise	07
Section1 : Définition de la gouvernance d'entreprise	08
Section2 : Les théories de la gouvernance de l'entreprise	30
Section3 : Les mécanismes de la gouvernance de l'entreprise	51
Chapitre II : La performance de l'entreprise	66
Section1 : Définition de la performance d'entreprise	67
Section2 : Les indicateurs de mesure de la performance de l'entreprise	90
Section3 : Le lien entre la gouvernance et la performance de l'entreprise	109
Chapitre III : L'Entreprise Publique Algérienne	123
Section1 : Définition de l'entreprise publique	124
Section2 : L'évolution de l'Entreprise Publique Algérienne	132
Section3 : L'organisation du pouvoir dans l'Entreprise Publique Algérienne	153
Chapitre IV : Gouvernance d'entreprises et performances : Cas des Entreprises Publiques Algériennes	163
Section1 : La gouvernance des Entreprises Publiques Algériennes	164
Section2 : Mesure de la performance financière des EPE	183
Section3 : Le lien de causalité entre la gouvernance et la performance des Entreprises Publiques Algériennes	208
Conclusion générale	218
Annexe	221
Liste des tableaux	232
Liste des figures	233
Bibliographie	234
Table des matières	243

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à témoigner ma reconnaissance au Professeur CHERIF LAHLOU, mon Directeur de thèse, dont l'implication et les réflexions ont été décisives. Sa grande disponibilité, ses nombreux et excellents conseils qui m'a prodigué, ses critiques et ses encouragements m'ont en effet permis de faire progresser mes travaux dans le sens d'une plus grande clarté et rigueur scientifique. Son appui pendant ces dernières années de rédaction aura été absolument déterminant.

De même, je souhaite exprimer ma profonde gratitude au Professeur MOHAMED SAASADOUI et je tiens à le remercier pour sa patience, ses conseils précieux et avisés, son soutien inestimable et sa générosité exceptionnelle.

Je remercie également les membres du jury pour avoir accepté de faire partie de ce jury et pour le temps qu'ils ont consacré à la lecture et à l'évaluation de ce travail, malgré leurs charges nombreuses.

J'adresse mes vifs remerciements à Monsieur ABDELKADER ALAOUI pour son soutien, ses remarques pertinentes et ses conseils, qui ont contribué à améliorer la qualité de mon travail.

Enfin, je tiens à remercier ma famille et mes amis pour leur soutien inconditionnel dans les moments difficiles. Merci pour les encouragements que vous avez toujours su me prodiguer.

DEDICACES

A mon regretté père et à ma chère mère

A mon époux

A ma fille Imene

A ma sœur et mes frères

A mes proches

Introduction générale

Les pratiques de la gouvernance d'entreprise sont indissociables du développement du capitalisme et repose sur la problématique de la séparation entre la propriété et la gestion.

Cette dialectique découle de l'évolution de l'entreprise capitaliste. Au début du XIX^{ème} siècle, l'entreprise capitaliste pure était caractérisée par la concentration des pouvoirs entre les mains de l'entrepreneur. Il s'agissait d'une même personne, qui créait, travaillait et possédait son entreprise avec une légitimité à ce que le résultat lui revient. A la fin du XIX^{ème}, avec le développement économique et technologique, l'intensité concurrentielle et l'arrivée d'investisseurs externes, l'unicité de la gestion et la propriété a été remise en cause entraînant la disparition progressive de l'entreprise capitaliste pure au profit de l'entreprise managériale caractérisée par la séparation entre la propriété et le management.

En effet, la répartition du capital des entreprises entre un grand nombre d'actionnaires, dont chacun ne possède qu'une faible part du capital, entraîne un renforcement du pouvoir des managers, ce qui est susceptible d'entraîner une divergence d'intérêts, entre les actionnaires et les managers au sens de Galbraith¹.

La dissociation entre les apporteurs de capitaux qui cherchent à maximiser le profit et les managers qui cherchent à maximiser leur utilité est à l'origine des problèmes de conflits.

Ainsi au sens de P. André et E. Schiehl², le recours à la gouvernance d'entreprise s'est avéré indispensable pour réduire les coûts d'agence résultant de la relation conflictuelle entre les actionnaires et les dirigeants, par la limitation de la discrétion des dirigeants et la maximisation du patrimoine des actionnaires.

De plus, les années 90, marquées par un grand nombre de scandales financiers et de défaillances de plusieurs grandes entreprises tel que VIVENDI, POLLYPECK, BCCI, WORLDCOM, ont consacré la notion de gouvernance d'entreprise en la plaçant au centre des débats. La faiblesse des mécanismes de gouvernance, l'opportunisme des dirigeants et l'adoption de stratégies destructrices de valeur étaient les principales causes des défaillances au sein de ces entreprises dont, il était évident de mettre en cause : le système d'information, le rôle des actionnaires, les responsabilités des dirigeants, la composition et le rôle du conseil

¹ Galbraith J.K, 1974, « Le Nouvel Etat Industriel », Paris, nrf, éditions Gallimard, 2^{ème} Edition.

² André P. et Schiehl E, 2004, « Systèmes de gouvernance, actionnaires dominants et performance future des entreprises », Finance Contrôle Stratégie, vol. 7, n° 2, Juin, p. 165-193.

d'administration et la rémunération des dirigeants. Tous ces aspects relèvent du champ d'investigation de la gouvernance d'entreprise.

L'analyse sur la gouvernance de l'entreprise est basée sur l'hypothèse des divergences d'intérêts entre les dirigeants et les actionnaires, d'une part, et les autres stakeholders d'autre part. Cette attention toute particulière accordée à la gouvernance serait en mesure de discipliner les dirigeants des entreprises par le recours à des mécanismes adéquats.

Des mécanismes de contrôle sont mis en œuvre pour résoudre les conflits d'agence en limitant la discrétion des dirigeants et en maximisant le patrimoine des actionnaires.

Selon la classification développée par Charreaux G (199)³, il existe deux types de mécanismes de gouvernance : des mécanismes internes et des mécanismes externes.

François Brouard & Jackie Di Vito ajoutent « La littérature discute de deux grandes catégories de mécanismes de gouvernance, soit les mécanismes provenant de l'environnement externe de la société et les mécanismes internes mis en place par les sociétés et leurs actionnaires pour assurer le respect de la relation contractuelle établie entre les gestionnaires et les actionnaires.»⁴

Les mécanismes de contrôle externes comprennent le marché des biens et services, le marché du travail (notamment celui des cadres-dirigeants), le marché financier et le cadre légal du pays. Les mécanismes internes recouvrent principalement, les systèmes de rémunération et d'incitation des dirigeants et le conseil d'administration.

La gouvernance d'entreprise concerne toutes les entreprises, quels que soit leurs tailles, leurs statuts ou leurs structures de propriété. Il est intéressant de se pencher sur la particularité des entreprises publiques algériennes.

Au lendemain de l'indépendance, l'Etat Algérien a créé des entreprises publiques dans un objectif purement social qui est de rendre service à la population et dont l'Etat était le seul l'actionnaire et financier. L'entreprise publique algérienne a connu beaucoup d'organisations successives qu'on peut les saisir par trois grandes phases.

La première phase qui correspond à l'ère de l'économie planifiée (1962-1988), durant cette période, l'entreprise publique était conçue comme une entité administrative ayant pour mission principale le service public, l'obligation de résultat en termes de performances et de compétitivité n'était pas posée.

³Charreaux G, 1997, « L'entreprise publique est-elle nécessairement moins efficace ? », *Revue Française de Gestion*, n° 115, pp. 38-56.

⁴Brouard F. Di Vito J, 2008, « Identification des mécanismes de gouvernance applicables aux PME », présentée lors du CIFEPME 2008 9e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, HEC Montréal et Carleton University.

La seconde phase (1988-1995) est marquée principalement par une aggravation de la crise économique suite au choc pétrolier dès 1986 qui a relevé la forte dépendance de l'économie aux hydrocarbures ce qui a engendré l'urgence de la restructuration de l'économie algérienne par le passage forcé à une économie de marché et la mise en œuvre de réformes en faveur de l'autonomie de l'entreprise publique.

La réforme de l'entreprise publique se poursuit. La troisième phase, allant de 1995 à nos jours est caractérisée par le rééchelonnement de la dette extérieure avec l'ancrage à l'économie de marché, la libéralisation du commerce extérieur, la liberté des prix et surtout une dévaluation du dinar algérien.

Les inconvénients des modes de gestion précédents notamment ceux d'une économie dirigée ont alourdi le système de production et le développement de l'entreprise publique. L'autonomie des entreprises était une étape qui a remis en cause tous les autres modes de gestion. Elle vise à mettre une distance entre l'Etat et l'entreprise.

L'entreprise publique au statut d'EPE (Entreprise Publique Economique) était érigée sous forme de sociétés commerciales conformément aux dispositions du code de commerce avec deux types de structure de gestion, soit une structure duale avec un directoire et un conseil de surveillance, soit une structure moniste avec un conseil d'administration. Actuellement, la seconde formule prédomine dans les entreprises publiques algériennes.

En dépit de tous ces efforts, l'entreprise n'a pas toujours le comportement purement économique comme on entend au sens du marché. Ces activités sont déterminées par des décisions administratives fondées sur des critères de création d'emplois plutôt que des critères de commercialité et de rentabilité vu l'absence de la sanction du marché.

L'Etat continue d'intervenir dans la gestion des entreprises publiques qui devrait être l'apanage des dirigeants. L'Etat prend en effet, la forme de l'actionnaire unique, du stratège et de puissance publique. Toutes ces interventions aux perspectives de prise de décisions dictées par des considérations politiques et des objectifs multiples peuvent s'opposer à l'intérêt de l'entreprise et la fait sombrer dans un énorme déficit. D'où la nécessité de vérifier le rôle de la gouvernance des entreprises publiques dans l'amélioration des performances.

Dans ce cadre, se pose la problématique suivante : la gouvernance des entreprises publiques algériennes influence-t-elle leurs performances ?

Pour traiter raisonnablement cette question "centrale", nous avons adopté un plan de recherche mettant en valeur trois hypothèses, exposées selon une tentative de réponse à la dite question à savoir :

Hypothèse 1 :

Les entreprises publiques algériennes sont gouvernées dans le respect des standards de gouvernance. Autrement dit, les principes traditionnels de la gouvernance d'entreprise sont-ils transposables aux entreprises publiques ?

L'observation des pratiques de la bonne gouvernance ne peut se réaliser qu'à travers le respect des standards de gouvernance qui sont : la transparence et divulgation de l'information, le travail des comités spécifiques ainsi que les caractéristiques du conseil d'administration.

Ces éléments seront détaillés dans la première section du quatrième chapitre.

Hypothèse 2 :

Les entreprises publiques algériennes sont moins performantes. Autrement dit, est ce que les critères de commercialité et de rentabilité sont pris en considération par les entreprises publiques algériennes ?

Les entreprises publiques ne peuvent pas s'apprécier selon les mêmes critères que celles des entreprises privées, dont il faut prendre en compte certaines priorités qui rendent l'entreprise publique moins performante.

Ces éléments seront présentés avec détails dans la seconde section du quatrième chapitre.

Hypothèse 3 :

Le conseil d'administration constitue un mécanisme déterminant de la gouvernance d'entreprise qui pourrait améliorer la performance des entreprises publiques algériennes. Autrement dit, les caractéristiques du conseil d'administration influencent-elles la performance des entreprises publiques algériennes ?

Etant donné, le rôle primordial du conseil d'administration dans l'élaboration de la stratégie à suivre par l'entreprise, notre réflexion est basée sur l'impact de certaines caractéristiques des conseils d'administration des entreprises publiques algériennes sur leurs performances.

Pour rendre compte de ce travail, nous avons déployé une démarche qui tente de développer d'une part, la carte théorique de notre recherche et d'autre part la méthodologie qui consiste à répondre à notre problématique de recherche.

Dans le premier chapitre, nous avons présenté la définition de la gouvernance d'entreprise, l'évolution de cette dernière ainsi que les différentes théories. Puis, nous avons présenté les différents codes et lois de bonne conduite en matière de gouvernance à travers les pays, ce qui nous a permis de conclure que les différentes recommandations visent à améliorer la gouvernance des entreprises dont il s'agit de renforcer l'indépendance des conseils d'administrations et de leurs comités, la structure de propriété et l'éventuelle dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général et de leur rémunération. Les mécanismes de contrôle font l'objet de la dernière section de ce chapitre.

Dans le deuxième chapitre, nous avons présenté la définition de la performance de l'entreprise, ces différentes approches et dimensions, ensuite nous avons présenté les mesures possibles de la performance à travers des indicateurs financiers et non financiers dont il convient de signaler l'importance des indicateurs non financiers.

Les entreprises sont appelées à innover et s'adapter aux nouveaux éléments multidimensionnels, multicritères et à caractère qualitatif pour pouvoir relever les nouveaux défis et saisir les nouvelles perspectives qui s'offrent à elles.

Enfin, nous avons présenté la relation entre les mécanismes de gouvernance et la performance de l'entreprise. Pour ce faire, nous avons passé en revue la littérature théorique et empirique concernant cette relation.

Etant donné que notre échantillon est composé d'entreprises publiques algériennes, nous avons présenté dans le troisième chapitre, le concept de l'entreprise publique et sa spécificité, ensuite nous avons détaillé l'évolution de l'entreprise publique algérienne avec ces différents changements structurels et en fin la dernière section était consacrée à l'organisation du pouvoir dans l'entreprise publique algérienne.

La méthodologie déployée fait l'objet du quatrième chapitre. Elle a essentiellement consisté en trois études.

La première a été consacrée à la gouvernance d'un échantillon de neuf entreprises publiques algériennes à travers l'analyse d'un questionnaire distribué et renseigné par les administrateurs.

La seconde étude a été focalisée sur la performance financière d'un échantillon de quatre entreprises publiques durant la période de (2014-2017) à travers une analyse financière basée sur le calcul de quelques ratios.

La troisième et dernière étude a été concentrée sur le lien de causalité existant entre la gouvernance et la performance des entreprises publiques algériennes, cette étude a émis l'hypothèse de recherche selon laquelle les caractéristiques du conseil d'administration

influencent la performance économique et financière des entreprises. Afin de valider cette hypothèse, l'étude empirique a analysé un échantillon de 7 entreprises publiques algériennes pendant la période (2014-2018) à travers des statistiques descriptives et des analyses explicatives.

Chapitre I : Les aspects conceptuels de la gouvernance d'entreprise

Introduction

L'environnement de l'entreprise est un espace en perpétuel changement, des changements d'ordre économiques, technologiques, organisationnels et concurrentiels imposant à l'entreprise d'instaurer de nouvelles règles de gestion afin d'assurer sa survie et de se différencier des concurrents.

Cette dialectique particulière était à l'origine de la disparition de l'entreprise capitaliste, où le pouvoir se concentre entre les mains de l'entrepreneur, au profit de l'entreprise managériale caractérisée par la dichotomie entre propriétaires et managers.

Ces dérives managériales impliquent une divergence d'intérêts des dirigeants et des actionnaires d'où la nécessité de contrôler les dirigeants afin de protéger les apporteurs de capitaux ou les actionnaires.

De multiples mesures ont été élaborées pour protéger les intérêts des actionnaires et rétrécir le pouvoir discrétionnaire des dirigeants en ayant recours à la gouvernance de l'entreprise.

La gouvernance d'entreprise est devenue un puissant moyen de créer de la valeur, de réduire les conflits d'intérêts, grâce à une meilleure surveillance. Cette attention toute particulière accordée à la gouvernance serait en mesure de discipliner les dirigeants des entreprises grâce à des mécanismes adéquats.

Dans le présent chapitre, nous définissons la gouvernance de l'entreprise (**section 1**). Dans un deuxième temps, nous traitons les différentes théories de la gouvernance d'entreprise (**section 2**). Puis nous aborderons les mécanismes de la gouvernance d'entreprise (**section 3**).

Section 1 : Définition de la gouvernance d'entreprise

I. Définition de la gouvernance

Le verbe grec *kubernân*⁵(piloter un navire ou un char) fut utilisé pour la première fois de façon métaphorique par Platon pour désigner le fait de gouverner les hommes. Il a donné naissance au verbe latin *gubernare*, qui revêtait les mêmes significations et qui par le biais de ses dérivés, dont *gubernantia*.

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

- au 13e siècle, l'utilisation du terme comme équivalent de « gouvernement » (art ou manière de gouverner).
- au 14e siècle, la naissance du terme « *governance* » dans la langue anglaise (action ou manière de gouverner).
- en 1960 et 1970, la notion de gouvernance a été réutilisée par les adeptes de la démocratie participative de proximité issue des mouvements sociaux urbains et des idéologies autogestionnaires.
- en 1989 l'utilisation de la notion de gouvernance par les grandes institutions d'aide au développement et spécialement la Banque mondiale, puis par la Commission européenne, sous la forme d'un concept véritablement construit.

L'utilisation du concept « gouvernance est relativement récente dans la terminologie des sciences économiques et sociales.

Il est primordial de présenter les définitions retenues par les institutions internationales

1. Définition de la Banque Mondiale⁶ :

Les spécialistes de la Banque Mondiale entendent par gouvernance : « les traditions et les institutions au travers desquelles s'exerce l'autorité dans un pays ». Les traditions et les institutions englobent :

- a) Le processus par lequel les gouvernements sont choisis, rendus responsables, contrôlés et remplacés ;
- b) La capacité des gouvernants à gérer efficacement les ressources et à formuler et appliquer de sains politiques et réglementations ;
- c) Le respect des citoyens et de l'état pour les institutions régissant leurs interactions économiques et sociales.

⁵ Le concept de gouvernance cité par <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00489237/document>

⁶ Kaufmann D A et de Pablo Z-L, 2000, « Gestion des affaires publiques, de l'évaluation à l'action », revue Finance et développement.

2. Définition de l'institut de la gouvernance⁷ :

La gouvernance se définit comme l'ensemble des établissements, des procédés et des traditions qui dictent l'exercice du pouvoir, la prise de décision et la façon dont les citoyens font entendre leurs voix.

3. Définition du PNUD⁸ :

L'exercice d'une autorité politique, économique et administrative pour gérer les affaires de la société. C'est un concept large qui recouvre les structures organisationnelles et les activités du gouvernement central, régional et local, le parlement et les institutions, les organisations et les individus que comprennent la société civile et le secteur privé dans la mesure où ils participent activement et influencent la conception de la politique publique qui affecte tout le peuple.

4. Définition de la Commission générale de terminologie et de néologie⁹ :

La gouvernance est « la manière de concevoir et d'exercer l'autorité à la tête d'une entreprise, d'une organisation ou d'un État. La gouvernance s'apprécie non seulement en tenant compte du degré d'organisation et d'efficacité, mais aussi et surtout d'après des critères tels que la transparence, la participation, et le partage des responsabilités».

5. Définition de l'Overseas Development Institute¹⁰ :

Le terme de gouvernance se réfère à l'exercice d'une autorité légitime dans l'utilisation de la puissance publique et la gestion des affaires publiques. Il désigne à la fois un arrangement institutionnel, des mécanismes consultatifs, des processus de formulation des politiques publiques et un style de leadership politique.

II. Définitions de la gouvernance d'entreprise

Le premier domaine d'application de la gouvernance est la gouvernance d'entreprise, ou « *corporate governance* ».

Le terme « Gouvernance d'entreprise » est une traduction du concept anglo-saxo de « Corporate governance ». Il aborde l'organisation de la direction de l'entreprise, son contrôle et les moyens d'expression des actionnaires ce qui reflète l'importance et la complexité du terme.

⁷ World Bank, 1994, « Managing Development-the governance dimension » Washington DC. USA.

⁸Undp, 1996, « Decentralised governance programme », New York, USA.

⁹ Commission générale de terminologie et de néologie, Journal officiel du 22 avril 2009 de la république française.

¹⁰ Milani C. R, « Une approche éthique du pouvoir », Courrier de la planète, N° 58, IV.

En effet, selon Hélène Ploix¹¹ l'adoption du terme « Gouvernement d'entreprise » a d'abord conduit les français à limiter son périmètre au fonctionnement du conseil d'administration en négligeant la relation avec les actionnaires ou tout autre partenaire de l'entreprise. Il n'est donc pas surprenant de trouver, dans l'abondante littérature consacrée à ce thème majeur du management, différentes définitions.

Selon Pastre (1994), la gouvernance d'entreprise est « *L'ensemble de règles de fonctionnement et de contrôle qui régissent, dans un cadre historique et géographique donné, la vie des entreprises* ».

Nous aurons aussi tendance à prendre en compte la définition de Gomez¹², pour qui le vocable de « Gouvernance d'entreprise », désigne « *l'ensemble des dispositifs et des pratiques institutionnelles de l'entreprise qui permettent de rendre légitimes les fonctions d'autorité exercées directement par les dirigeants et déléguées à la hiérarchie* ».

Aussi, PEREZ¹³. R, le définit comme « *le dispositif institutionnel et comportemental régissant les relations entre les dirigeants d'une entreprise plus largement, d'une organisation et les parties concernées par le devenir de ladite organisation, en premier lieu celles qui détiennent des «droits légitimes» sur celle-ci.* »

D'autre part, la gouvernance d'entreprise est constituée d'un ensemble de composants appelés « composants de la gouvernance d'entreprise qui sont les suivants¹⁴ :

- Les actionnaires : ils sont les détenteurs du pouvoir, et sont appelés à l'allouer partiellement ou totalement aux mandataires sociaux. En se débarrassant de la gestion, ils cèdent au dirigeant le droit de propriété virtuel contre la perception d'une rémunération équitable et le limogeage de ce dernier en cas de non satisfaction ;
- Les dirigeants : sont liés aux actionnaires par un contrat et sont appelés à exercer le pouvoir alloué par ces derniers pour maximiser leurs intérêts ;
- Le conseil d'administration : il est appelé à évaluer et à ratifier les décisions stratégiques et à contrôler l'exercice du pouvoir et la latitude managériale des dirigeants ;
- Les parties prenantes « stakeholders » : le concept des parties prenantes désigne tous les partenaires extérieurs de l'entreprise. Cette expression, d'origine anglaise (elle est la traduction du mot stakeholder), englobe ainsi tout à la fois les partenaires économiques de l'entreprise en particulier, les fournisseurs et clients, et pourquoi pas les concurrents, les

¹¹Ploix H, 2003, « Le dirigeant et le gouvernement d'entreprise » Village Mondial.

¹² Gomez P.Y, 2001, «La république des actionnaires. Le gouvernement des entreprise entre démocratie et démagogie», édition La découverte et Syros, Paris, p 24.

¹³ Perez R, 2003, «La gouvernance de l'entreprise», édition La découverte, Paris, p 22.

¹⁴Caby J et Hirigoyen G, 2005, « Création de valeur et gouvernance de l'entreprise », 3ème édition Economica, Paris, p 63.

actionnaires, investisseurs institutionnels, syndicats, et surtout ceux qui sont touchés par l'activité de l'entreprise, même si celle-ci n'en a pas toujours conscience au même degré : collectivités locales, défenseurs de l'environnement, et les organisations non gouvernementales (ONG).

Gérard Charreaux¹⁵ a avancé la définition suivante du gouvernement d'entreprise : « *Le gouvernement d'entreprise recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels 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* ». Cette définition est la plus avancée dans de divers ouvrages et par plusieurs auteurs, car elle paraît particulièrement large et donne naissance à un nouveau concept de gouvernance élargie.

Toutes ces définitions illustrent la complexité du phénomène, la gouvernance d'entreprise est un concept qui évolue dans le temps et qui s'adapte au contexte de chaque pays, à son cadre juridique et politique.

III. Historique de la gouvernance d'entreprise

La gouvernance de l'entreprise a été mise en avant suite à des scandales financiers et aux différents moments du développement des sociétés par actions mais ce n'est qu'à partir des années 1990 que la réunion de tous les éléments a constitué le sujet de la « *corporate governance* ».

1. Les origines liées à la dissociation entre les parties prenantes :

Selon Roland Pérez les pratiques de la gouvernance d'entreprise sont indissociables du concept d'entreprise et repose sur la problématique de la dissociation entre les parties prenantes (détenteurs de droits) et les directeurs.

L'histoire économique ne manque d'ailleurs pas d'exemples illustrant de telles situations.

La gouvernance d'entreprise a des origines anciennes, le commerce lointain qu'il soit terrestre (les caravanes) ou maritime (les navires), constitue le domaine par excellence de cette dissociation.

Traditionnellement, étant donné le temps requis par ces opérations de commerce lointain, des sommes à engager, des risques encourus, le responsable de l'expédition n'était en général propriétaire ni de la marchandise convoyée ni parfois du vecteur utilisé pour son transport.

¹⁵Charreaux G, 1997, « Le gouvernement des entreprises : corporategovernance théories et faits », Paris, Economica, P1.

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

Même si le commerce lointain des marchandises aborde les questions de gouvernance d'entreprise, celles-ci ne trouveront des réponses qu'avec l'apparition des bourses, du crédit et des sociétés de capitaux.

En effet, la renaissance a marqué l'importance des grands ports italiens (Venise, Gênes) dans une économie très méditerranéenne, les grandes découvertes ont permis aux ports de l'Europe du Nord (Amsterdam, puis Londres) d'affirmer à leur tour leur suprématie avec la mise en place d'institutions nouvelles comme la Compagnie des Indes (une compagnie anglaise des marchands trafiquant aux indes occidentales).

Plus que jamais la dissociation entre les apporteurs de capitaux et les responsables en charge des opérations sur le terrain était marquée, faisant de la gouvernance d'entreprise une question majeure de cette époque.

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

Ces relations ont fait l'objet de nombreux règlements et lois et les difficultés de leur mise en œuvre et les conflits inévitables ont donné une abondante jurisprudence qui fait de la gouvernance d'entreprise agricole la source la plus nourrie des pratiques traditionnelles de la gouvernance d'entreprise.

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

Au début du XIX siècle, l'environnement de l'entreprise était peu concurrentiel et stable et l'information était parfaite et sans coût. La fonction principale de l'entreprise était la production assurée par la transformation des matières premières en produits finis. Le dirigeant de cette époque qui est le seul propriétaire avait pour mission de fixer les objectifs, organiser, contrôler les résultats et mesurer les écarts.

Vers la fin du XIXe siècle avec les avancées technologiques et les mutations de l'environnement, la concurrence est devenue intense dont il a fallu instaurer de nouvelles règles de gestion afin de se différencier des concurrents. Le recours aux financements extérieurs est alors nécessaire pour affronter les difficultés qui entravent la croissance de l'entreprise et qui était à l'origine de la disparition progressive de la firme capitaliste pure au profit de la firme managériale.

Nous pouvons aussi désigner la gouvernance¹⁶ d'entreprise par un débat sur le système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées. Ce débat est la conséquence de plusieurs travaux commençant par Berle et Means (1932) pour arriver à Galbraith (1968). Ces économistes ont mis en évidence la dissociation croissante entre propriétaires et dirigeants.

A. Berle et G. Means¹⁷ ont étudié ce phénomène en 1929 aux Etats Unis et ils concluent à l'existence de 6 grands types de contrôle :

- a – le contrôle absolu : lorsque le capital de l'entreprise est contrôlé à plus de 80 % par une personne ou un petit groupe de personnes.
- b – le contrôle majoritaire : lorsque le capital est détenu dans un intervalle de 50 à 80 %.
- c – le contrôle minoritaire : lorsque l'actionnaire détient 20 à 50 % du capital.
- d – le contrôle légal : lorsque des actionnaires ne détenant pas la majorité du capital mais parviennent à exercer un rôle effectif (cascades de participations, holdings).
- e – le contrôle conjoint : lorsque l'actionnaire principal détient entre 5 et 10 % du capital.
- f – le contrôle managérial : Lorsqu'aucun actionnaire ne détient plus de 5% du capital. Le manager exerce un pouvoir effectif du fait de la forte dispersion du capital.

Ces auteurs ont signalé que l'autonomie croissante des managers par rapport aux propriétaires est à l'origine des problèmes rencontrés par les actionnaires, incapables de connaître l'état réel de la situation financière de l'entreprise. La problématique de la gouvernance s'intéresse précisément à la réaction des actionnaires face aux excès de pouvoir des managers en cherchant à rééquilibrer la situation.

¹⁶Louizi A, 2011, « Les déterminants d'une « bonne gouvernance » et la performance des entreprises Françaises : Etude empirique », thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3.

¹⁷Berle A.A. et Means G.C, 1932, « The Modern Corporation and Private Property », New York, McMillan.

Dans la même réflexion J.K. Galbraith¹⁸ note que la répartition du capital des entreprises entre un grand nombre d'actionnaires, dont chacun ne possède qu'une faible part du capital, entraîne un renforcement du pouvoir des managers, ce qui est susceptible d'entraîner une divergence d'intérêts, entre les actionnaires et les managers dans un premier lieu, et avec les autres stakeholders dans un deuxième lieu.

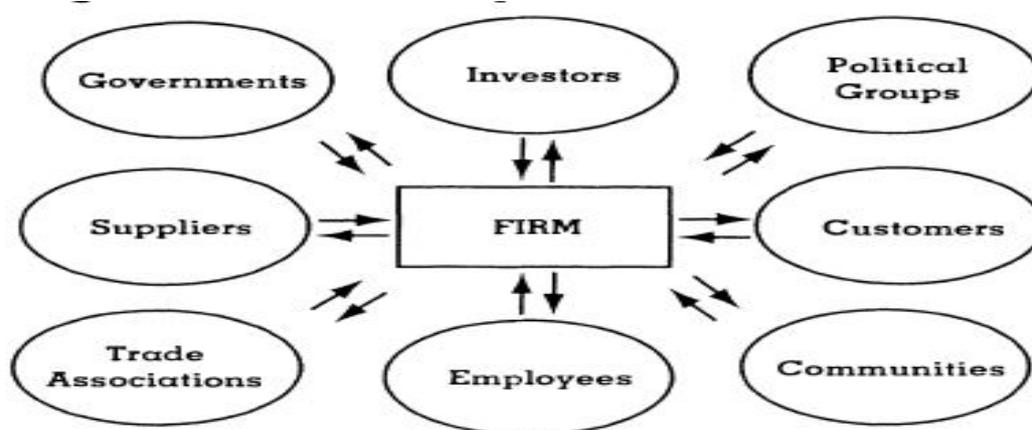
Les stakeholders qu'on appelle aussi ayants droits, parties prenantes ou requérants, il s'agit de tous les agents dont le bien être est affecté par les actions engagées par la firme¹⁹.

Le terme « stakeholder » ou « partie prenante » désigne « les groupes indispensables à la survie de l'entreprise »²⁰.

On définira aussi les stakeholders comme tous ceux qui ont un bénéfice direct ou indirect à ce que l'entreprise fonctionne normalement et crée de la valeur.²¹

La définition qui donne au terme de stakeholders le sens le plus large est celle que propose Freeman « une partie prenante dans l'organisation est [par définition] tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ²² ». Dans cette vision, on distingue les parties prenantes qui sont : les fournisseurs, clients, employés, investisseurs, la communauté, etc. (voir figure n° 1).

Figure 1: les parties prenantes



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

Chaque acteur de la communauté des stakeholders (qu'il soit interne ou externe, primaire ou secondaire) de l'entreprise dispose d'une fonction de préférence propre,

¹⁸Galbraith J.K, 1974, « Le Nouvel Etat Industriel », Paris, nrf, éditions Gallimard, 2^{ème} Edition.

¹⁹Maati J, 1999, « Le gouvernement d'entreprise », Bruxelles, De Boeck Université.

²⁰Mercier, 2001, « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature », Communication, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Université Laval, p 3.

²¹Frioui M, 2001, « Cours de Politique Générale », DEA Management, FSEG Tunis.

²² Freeman R. E, 1984, «Strategic Management: A Stakeholder Approach», Pitman, Boston.

composée à la fois d'un intérêt particulier et d'un intérêt partagé²³. L'intérêt particulier est un intérêt spécifique à son propriétaire. L'intérêt partagé est un intérêt non spécifique, partagé avec l'entreprise et le reste des stakeholders et nécessaire à chacun pour maximiser sa fonction de préférence. Ces intérêts peuvent être résumés dans le tableau qui suit.

Tableau 1 : Nature des intérêts des stakeholders

	Nature des intérêts des stakeholders	
	Intérêt personnel	Intérêt partagé
Actionnaires « Ils recherchent à maximiser les dividendes à court terme et les plus values sur les titres à long terme »	- Dividendes élevés ; - Plus value à long terme sur L'investissement ; - Accroissement du pouvoir.	- Notoriété et rayonnement de l'entreprise ; - Renforcement de la position de l'entreprise sur le marché.
Dirigeants « Ils cherchent à maximiser leurs attributions matérielles (rémunération) et le renforcement du pouvoir »	- Maximiser la rémunération ; - Evolution de carrière ; - Réseau relationnel ; - Maximum de pouvoir.	- Pérennité et viabilité de l'entreprise ; - Rentabilité et croissance ; - Rayonnement.
Salariés « Ils cherchent à maximiser leurs revenus, une évolution de leurs carrières et la sécurité de l'emploi »	- Salaire attrayant ; - Perspectives de carrière ; - Sécurité de l'emploi.	- Bonnes conditions de travail ; - Notoriété et image de marque de l'entreprise.
Clients « Ils cherchent des produits de qualité aux meilleurs prix, des conditions de paiement avantageuses et le service après vente »	- Meilleur rapport qualité / prix ; - Minimum de délai ; - Continuité du service (approvisionnement) ; - Conditions avantageuses de paiement.	- Performance de l'entreprise ; - Notoriété et image de marque.
Collectivité « Elle cherche à améliorer la qualité de vie, à assurer la sécurité et la continuité de l'activité, protection de l'environnement »	- Responsabilité publique de l'entreprise ; - Echelle de valeur de la société ; - Bien être et cohésion sociale.	- Notoriété et rayonnement de l'entreprise ; - Performance de l'entreprise.

Source : Inspiré de Ben rejeb. W, 2000, « Gouvernance et performance dans les établissements de soins en Tunisie », Mémoire pour l'obtention du D.E.A en Management.

La matrice figurant dans le tableau ci- dessous, permet d'appréhender non seulement les conflits, mais aussi les possibilités d'éventuelles convergences d'intérêts entre les dirigeants, les actionnaires , les clients et l'environnement sur le plan cognitif (fondés sur la connaissance), et/ou contractuel (fondés sur l'asymétrie informationnelle).

Cette approche incite le rôle de la gouvernance dans la gestion et la réduction des conflits entre les parties prenantes.

²³Frioui M, 2001, « Cours de Politique Générale », DEA Management, FSEG Tunis.

Tableau 2 : Matrice des conflits potentiels entre les stakeholders

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

Source : Extrait de : Chatelin C. et Trebucq S, 2003, « Du processus d'élaboration d'un cadre conceptuel en gouvernance d'entreprise », workingpaper, FARGO/LATEC, Université de Bourgogne, p 18.

Ce tableau permet de distinguer les relations entre les stakeholders. Ces relations peuvent être : interne / interne, interne / externe et externe / externe²⁴.

- Relations interne / interne : Ici on retrouve les actionnaires et les dirigeants. La relation est directe et s'intéresse à la conduite de l'entreprise. Ces deux parties sont impliquées par la responsabilité pour les dirigeants et par la propriété pour les actionnaires.
- Relations interne / externe : Ici, il s'agit de relations entre les dirigeants et les actionnaires, d'un côté et les autres parties prenantes (clients, fournisseurs et environnement) de l'autre.
- Relations externe / externe : Ici, la relation est entre les parties prenantes externes à l'entreprises (clients, fournisseurs et environnement).

La firme managériale est donc le lieu de conflit pour la création et la répartition de la valeur créée entre les différentes parties prenantes. Les parties prenantes disposent d'intérêts divergents voire contradictoires. La question qui se pose est : comment trouver un terrain d'entente entre les parties prenantes et rallier leurs intérêts ? D'où l'intérêt de la gouvernance d'entreprise. Selon Lord Cadbury, la gouvernance d'entreprise est : « la recherche d'un mode de direction et de contrôle de l'entreprise ou de l'organisation qui concilie au mieux l'efficacité de la gestion et la sécurité pour les actionnaires et pour les autres parties prenantes. Pour atteindre cet objectif, les trois principaux acteurs que sont les dirigeants, les administrateurs et les actionnaires doivent remplir leurs fonctions respectives avec diligence et professionnalisme, au mieux de l'intérêt collectif ».²⁵

2. Les premières mesures correctives²⁶

Suite aux scandales financiers et de défaillances de plusieurs grandes entreprises tel que VIVENDI, ENRON, POLLYPECK, BCCI, WORLDCOM, certaines mesures correctrices en été mise en œuvre.

Aux Etats-Unis :

- En 1977, la Securities and Exchange Commission (SEC) (créée en 1934) approuve la décision du New York Stock Exchange qui oblige les sociétés cotée de se doter d'un comité d'audit composé d'administrateurs indépendants du management et de toute relation avec

²⁴ Lahlou C, 2012, «La gouvernance des entreprises publiques en Algérie cas du groupe INJACO Ouest»,Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences commerciales, Université.

²⁵ Cité par Ali-Belhadj.A et Bouchenak-Kheladi. W, 2015, «Le BalancedScorecard pour une bonne gouvernance de l'entreprise », colloque international a gouvernance d'entreprise : nouvelles approches et expériences, laboratoire LAREMO- université de Tizi-Ouzou, 23-24 novembre 2015, Algérie.

²⁶Ploix H, 2003, « Le dirigeant et le gouvernement d'entreprise » Village Mondial.

l'entreprise, durant la même année est créée une association pour l'information et la formation des administrateurs (la National Association of Corporate Directors (NACD)).

- En 1978, les avocats de l'American Bar Association publient le Corporate Director's Guidebook.

- En 1990, les investisseurs institutionnels deviennent actionnaires majoritaires des sociétés cotées et ils adoptent un rôle d'actionnaire actif dont ils maintiennent leur pression sur les entreprises pour obtenir une meilleure gouvernance d'entreprise qui conduit à une meilleure performance, ainsi que les conseils d'administration ont élargi le nombre d'administrateurs indépendants et développée leur responsabilité de surveillance.

- En 1993, le conseil d'administration de General Motors sépare les fonctions du président du conseil d'administration et celles du directeur général, ainsi qu'un énorme travail collectif était entrepris depuis quinze ans sous la houlette de l'American Law Institute qui a donné naissance aux *Principles of Corporate Governance* dont ils préconisent la distinction entre ceux qui gèrent et ceux qui surveillent et l'existence de trois comités : d'audit, des nominations et du contrôle des rémunérations du conseil.

En Grande-Bretagne :

- En 1981, le groupement Proned, chargé de promouvoir les administrateurs non-dirigeants ou indépendants a été suscités par la banque d'Angleterre.

- En 1991, une institution fondé par les compagnies d'assurance et des fonds de pension appelée « l'InstitutionalShareholder'sCommittee » favorise la séparation des fonctions de président et de directeur général, la création d'un comité d'audit et d'un comité de rémunération entièrement composé d'administrateurs indépendants.

- En 1992, Sir Adrian Cadbury a publié son rapport sur « *the financial aspects of corporategovernance* ».

- En 1995, Le rapport Greenbury paru en 1995, dont l'objectif est de rendre obligatoire un certain nombre de recommandations liées à la rémunération des dirigeants.

3. L'arrivée du concept en France au milieu des années 1990

En France, la réflexion sur la gouvernance d'entreprise est nourrie par un certain nombre de rapports, publiés entre 1995 et 2002. Ces rapports tirent leurs recommandations des autres rapports, comme le rapport de l'OCDE publié en 1999. Une multiplication de rapports sur la gouvernance d'entreprise propose des normes de gouvernance ou des « codes de bonne conduite » aux dirigeants d'entreprise.

Chacun de ces rapports tente d'établir des règles de référence à respecter pour améliorer le fonctionnement du CA.

Au même titre que la loi « NRE » (nouvelles régulations économiques) adoptée par le législateur le 15 mai 2001, des organisations patronales (le MEDEF et L'AFED) ont participé par la publication des rapports : Viénot I en 1995, Viénot II en 1999 et le rapport Bouton (2002).

Ces textes sont le fruit des initiatives des grands patrons sur les pratiques récentes des conseils d'administrations qu'ils ont dirigés. Ils proposent de mettre en place des recommandations qui traitent le gouvernement d'entreprise dans tous ses aspects notamment relatives à la question de la dissociation des fonctions de président et de directeur général, à la composition et au fonctionnement du CA et de ses comités, aux caractéristiques des administrateurs, à la qualité de l'information et la transparence des mécanismes de rémunération des dirigeants, ainsi que la mise en œuvre des recommandations.

4. Des règles internationales, nouvelles lois et rapports

4.1. Des règles internationales

En 2002, un groupe d'experts en droits des sociétés présidé par Jaap Winter, crée par la Commission européenne, a publié ses recommandations sur les principes de gouvernement d'entreprise. Elles insistent sur :

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'efficacité des marchés, être compatible avec l'état de droit et clairement définir la répartition des compétences entre les instances chargés de la surveillance, de la réglementation et de l'application des textes.

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.

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.

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.

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.

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.

4.2. Principales mesures des lois françaises et américaines

4.2.1. La loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) du 15 mai 2001

La loi sur les Nouvelles Régulations Economiques appelée plus communément, loi NRE, est une loi française promulguée le 5 mai 2001, entrée en vigueur par le décret du 20 février 2002 et s'applique depuis le 1^{er} janvier 2003. Elle propose certaines mesures réparties en trois volets : le premier concerne la régulation financière, le second s'intéresse à la régulation de la concurrence et dans le troisième volet se trouvent des nouvelles recommandations sur la régulation de l'entreprise.

Elle propose les réformes suivantes :

- la possibilité de dissocier les fonctions de président et de directeur général ;
- le directeur général ou président directeur général ne peut exercer qu'un seul mandat ;
- l'amélioration de la transparence dans les relations économiques ;

Ainsi, au-delà des mesures d'ordre purement économique et financier, cette loi oblige les entreprises cotées d'établir chaque année un rapport de gestion comportant des données sociales et environnementales. Autrement dit, présenter la façon dont elles prennent en compte les conséquences de leur production sur l'environnement et la société.

4.2.2. La Loi de la Sécurité Financière (LSF)

C'est une loi française, promulguée le 1^{er} août 2003. Elle a été adoptée afin de renforcer les dispositifs légaux en matière de gouvernance d'entreprise. Elle s'applique aux sociétés faisant appel à l'épargne publique et toutes les sociétés anonymes, en suites limités aux seules sociétés faisant appel public à l'épargne. Inspirée du modèle de la loi américaine Sarbane-Oxley, la LSF repose principalement sur :

- une intensification de la responsabilité des dirigeants et des commissaires aux comptes ;
- une amélioration du contrôle interne ;
- une réduction des causes des conflits d'intérêts.

Cette loi introduit de nombreuses obligations concernant le contrôle interne et la transparence dont les plus importantes :

1. le président du conseil d'administration a l'obligation de rendre compte à l'assemblée générale un rapport joint au rapport de gestion détaillant les procédures qui régissent le contrôle interne et précisant les conditions d'exercice du conseil d'administration. Les commissaires aux comptes devront aussi rendre compte à l'assemblée générale des procédures de contrôle relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ;
2. l'obligation de convoquer les commissaires aux comptes à toutes les réunions des organes de direction concernant l'arrêt des comptes annuels ou intermédiaires (trimestriels ou semestriels) ;
3. l'information sur les rémunérations des mandataires sociaux ;
4. l'information sur les transactions réalisées par les dirigeants sur les titres de la société.

4.2.3. La loi Sarbane-Oxley du 30 juillet 2002

La loi Sarbane-Oxley du nom respectif de ses promoteurs Paul Sarbane et Micheal G. Oxley, aussi dénommée Public Company Accounting Reform and Investor Protection ou plus simplement SOX ou Sarbox. Elle a été adoptée par le congrès américain le 30 juillet 2002. C'est une réponse aux multiples scandales comptables et financiers survenus aux Etats-Unis et qui ont touché essentiellement les sociétés Enron, Tyco International ou encore WorldCom. Cette loi s'applique à toutes les sociétés cotées aux Etats-Unis, que la société soit américaine ou non. Elle a été conçue afin de protéger les investisseurs, d'améliorer la transparence et la fiabilité des comptes et d'accroître la responsabilité des entreprises.

Elle implique les Présidents des entreprises cotées aux Etats-Unis en ce qui concerne l'établissement et le maintien du contrôle interne ainsi que la certification de leur compte auprès de la SEC (Securities and Exchanges Commission).

Ces principaux axes portent sur :

-La responsabilité des dirigeants : certification des comptes par le dirigeant exécutif (CEO) et le directeur financier (CFO). Les peines encourues pour la certification d'états financiers non conformes à la réglementation peuvent atteindre vingt ans de prison.²⁷ Ainsi que la

²⁷ Article 906 de la loi Sarbane-Oxley

falsification de documents dans l'intérêt de faire obstacle à une enquête fait l'objet des peines de prison pouvant atteindre vingt ans.²⁸

- La fiabilité de l'information financière : les entreprises doivent communiquer à la Securities and Exchange Commission (SEC)²⁹ les ajustements comptables, les engagements hors bilan, ainsi que les changements dans la propriété des actifs détenus par les dirigeants. En outre, le dirigeant doit rédiger un rapport sur les procédures du contrôle interne et sur les codes d'éthique adopté par l'entreprise.

-un comité d'Audit indépendant : c'est un comité indépendant (entièrement composé d'administrateurs indépendants) chargé de superviser le processus de vérification. Il est responsable du choix, de la désignation, de la rémunération et la supervision des auditeurs. Ces derniers devront être accrédités, ils ne pourront pas demeurer les conseils des entreprises pour lesquelles ils vérifient les comptes. De plus, les membres de ce comité doivent faire l'objet d'une rotation tous les cinq ans.³⁰

-la création du Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) : c'est un organisme de régulation et de surveillance. Il est chargé de contrôler les cabinets d'audit et établir des normes. Il dispose de pouvoirs d'enquête et de sanction.

²⁸ Article 802 de la loi Sarbane-Oxley

²⁹ La SEC : C'est un organisme américain de réglementation et de contrôle des marchés financiers.

³⁰ Article 301 de la loi Sarbane-Oxley

Tableau 3 : Rapport sur le contrôle interne : comparaison des législations française et américaine

	Loi de la Sécurité Financière (article 117)	Loi Sarbane-Oxley (section 404)
Société concernés	Toutes les sociétés anonymes	Uniquement les sociétés cotées
Périmètre	Chaque société	Groupe
Auteur	Président du conseil d'administration ou du conseil de surveillance	Management : CEO (<i>chief executive officer</i>) et CFO (<i>chief financial officer</i>)
Etendue	Toutes les procédures du contrôle interne	Uniquement les procédures qui concernent les informations comptables et financières
Portée	Le président « <i>rend compte</i> »	Le management : -décrit les procédures ; -évalue l'efficacité de la structure de contrôle interne et des procédures mises en œuvre
Audit	Les commissaires aux comptes présentent leurs observations sur celles des procédures de contrôle interne qui sont relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière (article 120 de la loi de la sécurité financière)	Les auditeurs attestent les évaluations et établissent un rapport
Entrée en vigueur	Exercices ouverts à compter du 1 ^{er} janvier 2003	Exercices clos après le 15 juin 2004 (15 avril 2005 pour les sociétés étrangères cotées aux Etats-Unis)

Source : <https://www.senat.fr/rap/r03-431/r03-43148.html>

4.3. Les principaux rapports

La notion de gouvernance d'entreprise a pour objectif de veiller à prévenir les conflits d'intérêt entre actionnaires et dirigeants d'entreprise. Les débats sur la gouvernance d'entreprise ont apparu avec les difficultés qu'ont connu certains pays anglo-saxons, depuis les années 1970-1980, relatives aux scandales financiers et les faillites de plusieurs groupes industriels et financiers (Polly Peck, BCCI, Guinness, Maxwell en Grande Bretagne, Enron, Worldcom aux USA). Ces difficultés ont engendré la mise en place de comités (dont le comité Cadbury et Greenbury) en Grande-Bretagne et le Code Afep-Medef en France.

4.3.1. Le rapport Cadbury

C'est en décembre 1992 que la commission présidé par Sir Adrian Cadbury a publié son rapport sur « *the financial aspects of corporate governance* ». Ce rapport a été élaboré afin de répondre aux questions de responsabilités des administrateurs exécutifs et non exécutifs, des relations entre les actionnaires et le conseil d'administration, du rôle des comités d'audit, des rémunérations et de nomination ou sélection des administrateurs. Ce rapport a mis l'accent principalement sur la nécessité de séparer les responsabilités au sommet des sociétés, de rééquilibrer les structures d'autorités et de pouvoir.

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

- La mise en place de comités (audit, rémunération et nomination),
- Inclure, dans la composition des conseils, des personnalités indépendantes,
- L'information à transmettre aux marchés doit être transparente.

La particularité³¹ de ces recommandations est qu'elles sont non impératives. Les entreprises cotées peuvent en effet faire le choix de ne pas appliquer toutes les règles énoncées par le rapport ; en revanche, elles sont tenues de prévoir une déclaration de conformité avec les standards du code et de fournir une explication lorsqu'elles choisissent de ne pas appliquer l'une d'entre elles. Ce principe original a été résumé par la formule « *omply or explain* » « se conformer ou expliquer », qui marque la spécificité de l'approche promue par le comité Cadbury.

Les recommandations³² de la commission qu'avait présidée Sir Adrian Cadbury ont été assez bien accueillies et avec le soutien de la bourse assez largement mises en œuvre dans les grandes sociétés mais le rapport Cadbury ne passait que légèrement sur les aspects de la rémunération des directeurs de sociétés ce qui a incité le gouvernement de nommer une commission pour examiner le problème. *La Confederation of British Industry* et l'*Institut of Directors* ont été constitués en janvier 1995 par un groupe de travail composé de onze membres, ce groupe présidé par Sir Richard Greenbury a publié le 17 juillet 1995 un rapport intitulé ***Directors Remuneration Report of a Study Group chaired by Sir Richard Greenbury.***

4.3.2. Le rapport Greenbury³³

Le rapport Greenbury paru en 1995, dont l'objectif est de rendre obligatoire un certain nombre de recommandations liées à la rémunération des dirigeants. Ainsi, les sociétés cotées à la bourse de Londres sont dans l'obligation de publier la liste des rémunérations exactes de leurs dirigeants et les transmettre à leurs actionnaires sous peine d'être radiées de la cotation.

On constate donc que les comités visent à inciter les sociétés anglaises à transmettre aux actionnaires une information fiable, pertinente et transparente, et à intégrer dans leurs conseils l'avis de personnalités indépendantes.

4.3.3. Le code Afep-Medef³⁴

Depuis sa mise en place, le Code Afep-Medef³⁵ régit la gouvernance d'entreprise dans tous ses aspects. Il joue un rôle clé dans l'amélioration du fonctionnement, de la gestion et la

³¹ Wirtz P, 2008, « Les Meilleures Pratiques de Gouvernance d'Entreprise », Paris, La Découverte.

³² Tunc A, 1996, « La rémunération des dirigeants de sociétés : Le rapport Greenbury et la réponse de la Bourse », Revue internationale de droit comparé, volume 48, Numéro 1. p113-122.

³³ Parrat F, 1999, « Le gouvernement d'entreprise », Editions MAXIMA, Paris.

³⁴ <https://hcge.fr/le-code-afep-medef/>

³⁵ Le Code Afep-Medef est un ensemble de recommandations élaboré par l'Association Française des entreprises privées (Afep) et du mouvement des entreprises de France (Medef).

transparence des grandes entreprises pour mieux répondre aux attentes des investisseurs et du public. Depuis sa mise en place, le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (HCGE)³⁶ a relevé des taux de conformité au code très élevés. Il est l'un des plus exigeants avec l'UK Corporate Governance Code. Il est adopté par la quasi-totalité des sociétés du SBF 120.

Le code Afep-Medef a été régulièrement amélioré et actualisé pour tenir compte des attentes des différents acteurs et des évolutions économiques sociales et sociétales. Il est le fruit d'un processus initié en 1995. Dans ce qui suit on développe les dates clés de son évolution.

- Juillet 1995, le rapport Viénot I présidé par Marc Viénot (à l'époque PDG de la Société Générale). Il se préoccupe du « Conseil d'Administration des sociétés cotées ». Les missions et attributions du CA, la composition du CA formule respectivement la première et la deuxième partie du rapport. La troisième partie formule un certain nombre de préconisations relatives aux fonctionnements du CA. Ce rapport est en grande partie inspiré du rapport Cadbury, dont il reprend de nombreuses recommandations.
- Juillet 1999, le rapport Viénot II, intitulé « Rapport sur le Gouvernement d'entreprise ». Il reprend et complète les recommandations de 1995. Il comprend trois parties : la première partie du rapport se focalise sur le problème de la dissociation des fonctions de président et de directeur général, la deuxième partie du rapport est dédiée à la publication des rémunérations et des options des dirigeants des sociétés cotées et la troisième partie est consacrée à la composition et au fonctionnement du CA. Il formule 35 recommandations.
- Septembre 2002, le rapport Bouton (du nom du président de son comité, Daniel Bouton, qui a succédé à Marc Viénot à la tête de la Société Générale). Il s'inscrit dans la continuité des deux rapports Viénot I et II. Il est consacré à une réflexion sur l'amélioration des pratiques du gouvernement des entreprises (partie 1), l'indépendance des commissaires aux comptes (partie 2) et l'information financière et des normes comptables (partie 3). Il préoccupe des sujets d'actualités notamment les scandales financiers de l'affaire Enron, Andersen ou Worldcom. Des scandales qui trouvent leur origine dans les dysfonctionnements de la gouvernance d'entreprise.
- Octobre 2003 : ces rapports ont été consolidés pour constituer le « code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées ».

³⁶ Le Haut Comité a pour mission d'assurer une parfaite mise en œuvre des recommandations du Code Afep-Medef par les sociétés cotées qui s'y réfèrent.

- Janvier 2007 et octobre 2008, le code a été complété sur la question de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.
- Avril 2010 : des recommandations du Code ont été ajoutées sur la présence des femmes dans les conseils. L'objectif final étant que chaque conseil atteigne puis maintienne un pourcentage d'au moins 40 % de femmes à compter de l'assemblée générale de 2016 ou de l'admission des actions de la société aux négociations sur un marché réglementé.
- Juin 2013 : le Code a été notamment complété sur le vote des actionnaires, sur les rémunérations « say on pay », sur le renforcement de la règle « appliquer ou expliquer » et sur l'institution du Haut Comité de gouvernement d'entreprise.
- Novembre 2015 : une recommandation sur les cessions d'actifs significatifs a été ajoutée au Code, à la suite d'une recommandation de l'AMF, et les recommandations sur les retraites supplémentaires ont été mises en cohérence avec les nouvelles dispositions légales.
- Novembre 2016 : les recommandations du Code ont été précisées et complétées notamment sur l'indépendance des administrateurs, la RSE, ainsi que sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux en créant des paragraphes spécifiques sur les rémunérations applicables aux dirigeants mandataires sociaux non exécutifs, les rémunérations de long terme, les rémunérations exceptionnelles et en assurant la transparence des éléments relatifs au départ des dirigeants. En mai 2016, afin de préparer cette révision du Code, une consultation publique placée sous l'autorité du professeur Fages a été ouverte sur un site dédié. La synthèse des réponses à cette consultation a été rendue publique.
- Juin 2018 : les recommandations précisent les missions du conseil d'administration qui doit notamment s'attacher à promouvoir la création de valeur par l'entreprise à long terme en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités. Elles renforcent, en particulier, les exigences en matière de non-discrimination et de diversité, encadrent encore plus strictement les clauses liées au départ des dirigeants, favorisent un dialogue direct des actionnaires avec le conseil d'administration. Le Haut comité de gouvernement d'entreprise qui passe de 7 à 9 membres voit ses moyens d'action renforcés. Enfin, les annexes du code sont complétées par des tableaux permettant de présenter sous un format standardisé les informations sur le conseil d'administration et ses comités.

- Janvier 2020 : les modifications concernent la mixité femmes/hommes au sein des instances dirigeantes. Celle-ci est placée au cœur des préoccupations du conseil d'administration qui doit, sur proposition de la direction générale, déterminer des objectifs en termes de mixité des instances dirigeantes, l'horizon de temps pour y parvenir et en rendre compte dans le rapport annuel. En cas de non atteinte des objectifs, le conseil devra en expliquer les raisons et les mesures prises pour y remédier. Cette notion d'instance dirigeante concerne au-delà du conseil, les comités exécutifs et de direction et plus largement l'encadrement supérieur. Cette recommandation est applicable à compter des assemblées générales statuant sur les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2020 mais il est recommandé que les conseils fassent leurs meilleurs efforts pour publier des objectifs en termes de féminisation, dès cette année.

4.3.4. Le code de gouvernance de l'Algérie

La poursuite accélérée des mutations planétaires et les interpellations qui en découlent pour la destinée nationale rendent urgent le saut qualitatif du monde des affaires et de l'entreprise vers l'excellence, ainsi que la prise de conscience sur les enjeux de la gouvernance en Algérie ont amené les entreprises à se mettre en position de garantir les conditions internes de leur performance, de drainer les financements et autres ressources rares dont elles ont besoin pour leur développement et de se donner la visibilité et la stabilité nécessaire à leur pérennité.

a) Définition

En 2008, le CARE (Cercle d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise), le FCE (Forum des chefs d'Entreprise) et l'APAB (Association des Producteurs Algériens de Boissons) ont chargé un groupe indépendant « le task force goal 08 » d'élaborer un code de gouvernance.

Le groupe de travail chargé de l'élaboration de ce code a pris la forme d'une taskforce³⁷ nommé « GOAL 08 », en référence à « Gouvernance d'Algérie, année 2008 ». Édité en 2009, il était le premier de son genre en Algérie. Ce code est en grande partie inspiré des « principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE », édité en 2004 par l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques.

³⁷ La task Force est un groupe de travail qui rassemble des compétences bénévoles représentatives du monde de l'entreprise et des affaires. La mission de la *Task Force* est limitée dans le temps. Elle est contenue à l'élaboration d'un code de gouvernance d'entreprise en Algérie.

b) Les entreprises concernées

Toutes les entreprises algériennes sont concernées par les principes de bonne gouvernance. Cependant, les entreprises dont les capitaux sont étatiques n'ont pas été intégrées.

Il s'adresse de manière très particulière :

- A la grande masse des PME privées. Celles-ci sont en quête de pérennité et ambitionnent de s'imposer comme base d'une économie de marché moderne et performante, et moteur du développement national ;
- Aux entreprises cotées en bourse, ou se préparant à l'être.

c) Les principales étapes de développement de GOAL 08³⁸

- Juillet 2007 : premier séminaire international sur la gouvernance d'entreprise à Alger ;
- Novembre 2007 : première réunion de la Taste Force (Groupe de travail). Constitution d'un comité restreint de rédaction ;
- Novembre 2007 à octobre 2008 : travaux de GOAL 08 ;
- Octobre 2008 : validation du code auprès des initiateurs du projet FCE, CARE et APAB ;
- Décembre 2008 : présentation du code de gouvernance d'entreprise à un panel d'experts et au Ministère de la PME et de l'Artisanat ;
- Janvier 2009 : édition du code ;
- Mars 2009 : cérémonie de lancement du Code Algérien de Gouvernance d'Entreprise

d) Les standards de gouvernance

Les standards de Gouvernance d'Entreprise couvrent les relations qui s'établissent entre, d'une part, les parties prenantes internes de l'entreprise ; d'autre part, entre celle-ci et les parties prenantes externes. Ces relations sont déjà largement régies et précisées par le droit des affaires, les statuts de l'entreprise, et les contrats et conventions passés par celle-ci avec les tiers. La « valeur ajoutée » apportée par les standards de bonne gouvernance est de préciser comment, dans ces différents cadres d'intervention, procéder avec rigueur, éthique et efficience.

Les standards de bonne gouvernance s'adressent à toutes formes juridiques de sociétés. La forme d'organisation juridique la plus développée est celle de la SPA. Elle repose sur trois instances distinctes :

³⁸Amira A et Bacha S, 2018, « Le Gouvernement des entreprises économiques en Algérie. Governance of economic enterprises in Algeria », Djadid El-iktissad Review. Vol 13. Décembre 2018

- ✓ Celle où ses propriétaires exercent leurs droits et prérogatives ;
- ✓ Celle où s'exercent le pilotage et le contrôle des activités de l'entreprise ;
- ✓ Celle qui assure l'exécution de ces activités.

Tableau 4 : les standards de gouvernance

<p>Equité (équité) : les droits et devoirs des parties prenantes, ainsi que les privilèges et obligations qui leur sont attachés, doivent être répartis.</p>	<p>Transparence : ces droits et devoirs, ainsi que les prérogatives et responsabilités qui en découlent, doivent être clairs et explicites pour tous.</p>
<p>Responsabilité : les responsabilités, les uns des autres ont des objets précis, non partagés.</p>	<p>Accountability : chaque intervenant est responsable devant un autre pour la chose sur laquelle il est responsable.</p>

Source : Algerian Corporate Governance Code, version 2009

Section 2 : Théorie de la gouvernance d'entreprise

Dans la théorie classique, l'entreprise est considérée comme une *boîte noire*, dirigée par un entrepreneur propriétaire, dont l'objectif est la maximisation du profit. Une telle théorie, qui est avant tout une théorie des marchés, ne permet pas d'appréhender le fonctionnement des organisations, et a fait l'objet de nombreuses critiques. Face à cette conception, s'est développée une autre vision de recherche qui oriente l'analyse de l'entreprise dans une direction profondément différente, centrée sur l'analyse de l'entreprise comme lieu de production. Cette perspective s'est illustrée principalement par ce qu'il est convenu d'appeler les théories de la firme.

La théorie de la gouvernance³⁹ s'intéressera à la façon dont sont contrôlés les dirigeants. Elle est la résultante de plusieurs constructions théoriques. Ces théories sont scindées en deux courants : le courant d'origine contractuelle et le courant d'origine cognitive.

I. Les théories contractuelles

La théorie contractuelle des organisations est la plus intéressante et fonde l'orthodoxie de l'essentiel des pratiques de la gouvernance d'entreprise moderne. Elle est issue du renouvellement du programme de recherche néoclassique et repose fondamentalement sur la notion de coût de transaction et sur une vision contractuelle des organisations. La paternité de cette théorie est attribuée à Coase (1937, 1960). Ses développements principaux sont dus à Alchian et Demsetz (1972), Jensen et Meckling (1976, 1979), Fama (1980), Jensen (1983) et Fama et Jensen (1983 a et b)⁴⁰.

Afin de construire le modèle contractualiste (contractuel, contractuelle), trois théories ont été développées : la théorie des droits de propriété, la théorie de l'agence, la théorie des coûts de transaction.

A ces trois théories, s'ajoutent une quatrième la théorie de l'enracinement des dirigeants, une théorie qui nous permet de comprendre les comportements des dirigeants dans l'entreprise.

³⁹Charreaux G, 2002, « Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive. », Université de Bourgogne.

⁴⁰Charreaux G et Pitol-Belin J.P, 1985, « La théorie contractuelle des organisations : une application au conseil d'administration », Université de Bourgogne.

1. La théorie des droits de propriété

Les origines de la théorie des droits de propriété remontent aux années soixante dans la mouvance est dictée par les tenants (Alchain, Demsetz, Furubton,...).

L'objectif de la théorie des droits de propriété est de montrer comment les systèmes de droits de propriété agissent et influencent sur les comportements individuels et sur l'efficacité des systèmes économiques, en insistant sur les vertus des droits de propriété privés. Dans ce cadre, la firme est caractérisée par la structure particulière des droits de propriété, définie par un ensemble de contrat⁴¹

Le droit de propriété est défini par H. Demsetz « les droits de propriété sont les droits qui permettent aux individus de savoir a priori ce qu'ils peuvent espérer raisonnablement dans leurs rapports avec les autres membres de la communauté »⁴²

S. Pejovich (1969) et E. Furubotn et S. Pejovich (1972)⁴³ donnent une définition qui est centrée sur l'usage du droit de propriété : « les droits de propriété ne sont pas des relations entre l'homme et les choses, mais des relations codifiées et qui ont rapport à l'usage des choses ».

Selon la théorie du droit de propriété, tout échange entre les agents correspond à un droit de propriété sur des objets.

Ainsi Furubotn et Pejovich⁴⁴ décomposent les droits de propriété en trois grandes parties qui sont l'usus (qui constitue le droit d'utiliser un actif par le propriétaire dont il a le droit de l'employer comme il le désire), le fructus (qui correspond au droit de bénéficier des rendements de l'actif) et l'abusus (appelé aussi le droit de cession, il correspond au droit de transmettre ou vendre un actif).

De ces éléments on peut définir le droit de propriété comme étant le droit d'utiliser l'actif, le droit d'en tirer un revenu et le droit de le céder de manière définitive à un tiers.

On peut définir aussi les droits de propriété par ces attributs :

Ils sont subjectifs : cet attribut renvoie à l'autonomie de celui qui détient l'actif, c'est-à-dire seul le propriétaire a la pleine propriété.

Ils sont exclusifs : du moment où deux personnes ne peuvent avoir simultanément le droit de propriété sur un même actif.

⁴¹ Weinstein O, « Quelques controverses théoriques. L'entreprise dans la théorie économique », Revue Comprendre l'économie, vol1, p. 346.

⁴² Demsetz H, 1967, « Toward a theory of property rights », American Economic Review, 57 (2), p 347 – 359.

⁴³ Furubotn E.G et Pejovich S, 1972, « Property Rights & Economic Theory », Journal of Economic Literature, 10, Décembre 1972, P 1137-1162.

⁴⁴ Furubotn E.G, Pejovich S., 1972.

Ils sont transférables : le propriétaire a la liberté de transférer ces droits de propriété de sorte que les ressources sur lesquelles ils portent puissent être allouées aux emplois les plus rentables.

Les caractéristiques de chaque droit de propriété permettent d'identifier les différentes formes de l'entreprise, le tableau ci-dessous propose une typologie de l'entreprise :

Tableau 5: Nature de la firme et formes d'organisation

Caractéristiques des Droits	Individu Propriétaire	Individu Propriétaire	Propriété collective (individus)	Propriété Collective (Etat)
Exclusif	Oui	Oui	Oui	Oui
Usus	Oui	A l'employé	Oui	Oui
Fructus	Oui	Au propriétaire	A l'employé	A la collectivité
Cessible	Oui	Parfois limité	Non	Non
Abusus	Oui	Partagé	Eventuellement aux employés	Non
Type de propriété	Propriété privée	Propriété privée atténuée	Propriété collective atténuée	Propriété publique
Type d'entreprise	Entreprise capitaliste	Entreprise managériale	Entreprise coopérative	Entreprise d'Etat

Source : Gomez P. Y, 1996 : « Le gouvernement d'entreprise, modèles économiques et pratiques de gestion », Inter-Edition, Paris.

On remarque que le type d'organisation dépend des attributs de droits de propriété.

En croisant l'origine de la propriété avec les caractéristiques des droits de propriété, on obtient une grille d'analyse qui met en évidence plusieurs types d'entreprises.

Les droits de propriété regroupent trois conditions qui sont l'exclusivité, la transférabilité et l'universalité. La propriété privée représente la forme d'entreprise la plus efficiente parce qu'elle remplit tous les attributs. Les droits de propriété publiques constitue un système moins rentable, ils ne sont ni transférables ni exclusifs dans la mesure où le propriétaire n'a pas le droit de les céder et donc les valoriser au mieux.

Ainsi, la théorie des droits de propriété tire les conséquences des différents schémas de droit de propriété, quant aux formes d'entreprise et aux comportements des dirigeants.

2. La théorie de l'agence

Sur la base des travaux de Ross de 1973, Jensen et Meckling (1976)⁴⁵ ont jeté les bases de la théorie de l'agence, dont l'influence s'est largement étendue pour devenir une des principales branches des théories contractuelles des organisations.

Pour Ross « on dira qu'une relation d'agence s'est créée entre deux (ou plusieurs) parties lorsqu'une de ces parties, désignées comme l'agent, agit soit de la part, soit comme représentant de l'autre, désignée comme le principal, dans un domaine décisionnel particulier »⁴⁶.

Jensen et Meckling définissent la relation d'agence comme « ... un contrat dans lequel une (ou plusieurs personnes) ont recours aux services d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle »⁴⁷. Cette dernière définition de la relation d'agence est plus large que la précédente, Jensen et Meckling définissent la relation d'agence comme un contrat par lequel une ou plusieurs personnes nommé (le Principal) engagent une autre personne appelé (l'agent) pour accomplir quelques services en leur nom, impliquant une délégation de l'autorité de prise de décision à l'agent.

Partant des constats de l'incomplétude des contrats, de l'asymétrie de l'information et de la divergence des intérêts (des propriétaires et des gestionnaires), la relation d'agence est problématique dans la mesure où l'agent (le gestionnaire) est susceptible de tirer profit de ces situations au détriment du Principal (le propriétaire).

La relation d'agence pose problème lorsque :

- Il existe une divergence entre les intérêts des dirigeants et des actionnaires (dont chacun cherche à maximiser son propre intérêt).
- il existe une asymétrie de l'information entre les deux parties (dont le principal est confronté à deux types de risque dus au comportement de l'agent. Le principal n'est jamais assuré que l'agent mettra tout en œuvre pour exécuter le contrat et ne poursuivra pas des objectifs qui lui sont propres, cette situation est appelée «le hasard moral». Ainsi l'agent dispose d'informations qu'il garde pour lui tant que le contrat n'est pas signé, et de l'autre côté, le principal peut cacher des informations, cette situation est appelée «la sélection adverse ».

⁴⁵ Jensen et Meckling, 1976, «Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure », publié dans le Journal of Financial Economics.

⁴⁶ Ross. S, 1973, « The economic theory of agency: the principal problem », American Economic Review, LXII, p. 134.

⁴⁷ Jensen M.C et Meckling W.H, 1976, «Theory of the firm, Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structur », journal of financials economics, p. 308.

Le risque moral peut être qualifié « d’opportunisme ex post » alors que la sélection adverse peut être qualifiée « d’opportunisme ex ante ».

L’asymétrie de l’information est à la source des comportements opportunistes, ce qui causera d’éventuels conflits d’intérêts.

Les sources de conflits d’agence :

Selon Jensen et Meckling (1976), trois motifs expliquent la divergence d’intérêts entre les dirigeants et les actionnaires :

Une première source de conflit provient de la façon de gérer les ressources des actionnaires qui peut être dérivé vers une maximisation des intérêts du dirigeant dans un sens non conforme aux intérêts des actionnaires. Le dirigeant ne se contente pas des seuls avantages assurés par les actionnaires en contre partie du travail de la gestion de l’entreprise et tente de maximiser les investissements dont le caractère spécifique est fonction de sa présence dans l’entreprise, ce qui lui permet d’optimiser son utilité mesurée en termes de richesse, de notoriété ou de prélèvements non rentables.

Une autre source de conflit peut être aussi liée au risque de faillite et de perte de la valeur de l’entreprise. Le comportement du dirigeant vis-à-vis du risque diffère de celui des actionnaires, contrairement aux actionnaires qui investissent en capital financier, le dirigeant met en jeu son capital humain. Or, contrairement au risque attaché au capital humain le risque des actionnaires peut être minimisé grâce à des stratégies de diversification de portefeuille permettant de stabiliser le chiffre d’affaires et d’éviter les effets de la faillite.

Une dernière source de conflit est liée à la présence temporaire du dirigeant à la tête de l’entreprise, ce qui l’incite à privilégier les investissements rentable à court terme dont l’évaluation des résultats se fonde sur des chiffres trimestriels or la valorisation des titres se définit sur un horizon infini.

De ce fait, la théorie de l’agence privilégie les mécanismes d’incitation (mécanismes de gouvernance) ayant une incidence forte sur la réduction du conflit d’intérêt entre les actionnaires et les dirigeants.

A cet égard, 7 mécanismes de contrôle ont été explicités par BAUDRY B⁴⁸, qui regroupe deux types de mécanismes interne et externe qui sont les suivants :

1) l’Etat : il intervient par le biais des réglementations qu’il impose en matière de production des documents comptables et en mettant en place des mécanismes de surveillance des

⁴⁸Echkoudi M., 2008, « Le renouveau de la gouvernance des entreprises : vers une prise en compte des parties prenantes », revue économie et management N 07, université de Tlemcen.

marchés financiers (organismes chargés de veiller à la bonne information des actionnaires des sociétés cotées) ;

2) Le marché des biens et des services : ce marché, étant régi par la concurrence. De ce fait, une firme mal gérée doit normalement disparaître. La crainte de voir l'entreprise disparaître, constitue une incitation pour les managers à bien gérer la firme ;

3) Le marché financier : il intervient dans la gestion des managers par le biais des offres publiques d'achat (OPA). C'est une technique qui permet à une société de prendre le contrôle d'une autre société cotée en proposant à son actionnariat dispersé l'acquisition des titres en circulation. La menace pour l'OPA constitue pour le manager une citation à bien gérer la firme ;

4) Le marché du travail des dirigeants : les dirigeants sont évalués en fonction des performances qu'ils obtiennent. Des performances mesurables par la valeur de la firme.

5) Le conseil d'administration : lors de chaque assemblée annuelle, les actionnaires élisent les administrateurs de la société pour qu'ils agissent suivant leurs intérêts ;

6) La rémunération des dirigeants : pour inciter les dirigeants à réduire leur opportunisme, leur rémunération est indexée sur leur performance ;

7) Surveillance exercée par les actionnaires : l'efficacité du CA n'est pas garantie. De ce fait, si les actionnaires ne sont pas satisfaits de la prestation des dirigeants, ils peuvent les remplacer.

La mise en place d'un système d'incitation et de contrôle de l'agent nécessite des coûts appelée « coûts d'agence », le coût d'agence est constitué des coûts monétaires et non monétaires. Ils se décomposent en trois principaux types de coûts, telle que présentée par Jensen et Meckling⁴⁹.

-Les coûts de surveillance (*Monitoring expenditure*) qui sont des frais engagés par le principal pour vérifier les décisions prises par l'agent. Par exemple, nous pouvons citer les honoraires des commissaires au compte, l'audit réalisé par les actionnaires.

-Les coûts d'obligation (*Bonding expenditures*) qui sont des dépenses réalisées par le gestionnaire pour montrer sa « bonne foi » au principal. Exemples : les frais de publicité, l'élaboration et la diffusion d'un rapport annuel.

-La perte résiduelle (*Residualloss*) qui correspond à la perte d'utilité supportée par le principal par l'impossibilité d'avoir un contrôle total des dirigeants, elle correspond aussi à l'écart inévitable, entre le résultat de l'action de l'agent pour le principal et ce qu'aurait donnée un

⁴⁹ Jensen M.C et Meckling W.H, Op. Cit, p 354.

comportement conduisant à une maximisation effective du bien-être du principal. «à l'abandon par les mandants du contrôle des dirigeants quand le coût de surveillance marginal excède le gain marginal associé au contrôle. »⁵⁰

La théorie de l'agence repose sur le pouvoir que donnent les actionnaires (le principal) aux dirigeants (agent) pour agir en leur nom, ce transfert du pouvoir génère des coûts appelés des coûts d'agences, ils sont supportés par les actionnaires pour contrôler les dirigeants et les inciter à agir dans leur intérêts. De ce fait, l'une des critiques majeures faite à la théorie de l'agence est due en grande partie à sa simplicité et sa focalisation sur l'individu.

3. La théorie des Coût de transaction

La théorie des coûts de transaction appartient à une branche de l'économie appelée nouvelle économie institutionnelle. Elle découle de courants très divers tels que l'économie classique et néoclassique, le droit, la sociologie...

Les économistes classiques et néoclassiques partent de l'hypothèse selon laquelle le marché est le mode de coordination optimal, ce qui pose la question de la justification de l'existence de l'entreprise.⁵¹

R. Coase considéré comme le père fondateur de la théorie, qui en 1937⁵² a essayé de répondre à la question posée par Robertson⁵³ en 1928 : « Pourquoi émergent dans l'océan de la coopération inconsciente des îlots de pouvoir conscient ? ». Ce que D. H Robertson dénomme les «îlots de pouvoir conscient» sont les firmes et pour R. Coase « l'océan de la coopération inconsciente » est le marché. La réponse apportée par Coase à cette problématique renvoie à la défaillance du marché caractérisée par l'existence des coûts de transaction, si l'entreprise existe c'est parce qu'elle constitue dans certaines conditions une forme de régulation de l'activité économique plus efficace que le marché⁵⁴ considérée comme un mode de coordination concurrent du marché.

Coase affirme l'existence de deux formes de coordination économique, la première consiste la coordination sur le marché (coordination marchande) par un système de prix qui dégage des coûts de trois sortes : des coûts de recherche et d'information (coûts liés à la découvertes des prix adéquats), des coûts de négociation et de décision (coûts de négociation et des conclusions des contrats), des coûts de surveillance et d'exécution (coûts liés à la

⁵⁰Perez R, 2003, « La gouvernance de l'entreprise », La découverte, Paris p 13.

⁵¹Abecassis C, 1997 « Les coûts de transaction : état de la théorie » In: Réseaux, volume 15, n°84, p 9-19.

⁵²Coase R., 1987, « La nature de la firme », Revue Française d'Economie.

⁵³ Dennis Holme Robertson.

⁵⁴ Charpentier P, 2007, « Management et gestion des organisations », édition Armand Colin, Paris, p.23.

surveillance des prestataires)⁵⁵. La seconde c'est la coordination administrative au sein de la firme fondée sur la hiérarchie, elle permet d'éviter ces coûts mais génère des coûts internes d'organisations et des coûts de conclusion des contrats. Coase écrit que « en formant une organisation et en accordant à une autorité le droit de diriger les ressources, certains coûts peuvent être évités⁵⁶ ». A partir du moment où les coûts de transaction liés à la coordination marchande dépasseront ceux liés à la coordination hiérarchique, les entreprises sont intéressées à internaliser une partie de leur production. En donnant à l'entrepreneur la décision d'allouer les ressources au lieu de s'en remettre au marché, d'économiser du temps pour chercher le bon prix et de limiter les coûts liés au contrat. Ainsi Coase affirme que si la firme existe, c'est parce qu'elle permet d'économiser les coûts de transaction nécessaire sur un marché. *« L'entreprise est considérée, dans la théorie économique moderne, comme une fonction de production, une organisation qui transforme des intrants (inputs) en produits (outputs). Les raisons qui peuvent expliquer l'existence des entreprises, ce qui détermine leur nombre ou leur fonction (l'acquisition des inputs ou la commercialisation des outputs), ces questions n'intéressent pas la plupart des économistes. Comme l'a rappelé récemment Hahn, l'entreprise dans la théorie économique est un « personnage fictive ». Cette distanciation, traduisant un certain manque d'intérêt, est tout à fait surprenante quand on songe que la plupart des gens aux États-Unis, au Royaume-Uni et dans d'autres pays occidentaux sont employés par des entreprises, que la majeure partie de la production a lieu au sein de ces entreprises, et que l'efficacité du système économique dans son entier dépend largement de ce qui se passe dans ces microcosmes économiques ».*⁵⁷

Les travaux de Williamson⁵⁸ se situent explicitement dans le prolongement de ceux de R. Coase. La question centrale du Williamson consiste à savoir les formes organisationnelles qui minimisent le coût de transaction. Williamson indique « *il est particulièrement important de noter que l'économie des coûts de transaction allie un degré intermédiaire de capacité cognitive (la rationalité limitée) à un degré élevé de motivation (l'opportunisme)* »⁵⁹. Il place deux hypothèses relatives aux comportements des agents, Il s'agit de :

La rationalité limitée :

Cette hypothèse renvoie aux travaux de Herbert Simon, les individus ont des capacités cognitives limitées qui influencent leurs décisions et dans des environnements complexes et

⁵⁵Dahlman C.J, 1979, « The Problem of Externality », The Journal of Law and Economics, 22, n° 1.

⁵⁶ Coase R. H, 1937 « The nature of the firme », Economica, vol 16, p331 – 351.

⁵⁷ Coase R, 2005, « L'entreprise, le marché et le droit », éd. d'Organisation, 2005, p 22.

⁵⁸Williamson O. E, 1979, «Transaction Cost Economics: the Governance of contractual relations», Journal of Law and Economics, 22. P 233-261.

⁵⁹ Williamson O.E, 1994, « Les institutions de l'économie », édition Inter Edition, Paris, p 20.

incertains ces individus ne peuvent pas prévoir et envisager tous les événements possibles et calculer parfaitement les conséquences de leurs décisions.

Conséquence essentielle de la rationalité limitée : l'incomplétude des contrats⁶⁰ qui n'envisage pas tous les événements possibles. Cela a des conséquences majeures sur le déroulement de la relation contractuelle : le problème est alors de savoir, dans toute relation contractuelle, ce qui va se passer en cas d'événement imprévu.

L'incomplétude des contrats peut entraîner la nécessité de renégociations, elle laisse une marge de manœuvre aux cocontractants parties ; elle va ainsi permettre les comportements dits *opportuniste*.

L'opportunisme des agents

L'opportunisme des agents est le second fondement de la théorie des coûts de transaction, Williamson la définit comme « une recherche de l'intérêt personnel qui comporte la notion de tromperie »⁶¹ Williamson affirme que l'opportunisme est un comportement adopté par un agent pour favoriser ses intérêts au détriment de ceux des autres. Williamson distingue deux types d'opportunisme : le hasard moral et la sélection adverse.

Le hasard moral ou le danger moral représente l'opportunisme ex post, il se produit lors d'une tricherie d'une partie ou changement de comportement après signature du contrat, à la différence du risque moral la sélection adverse se manifeste dans un contexte d'asymétrie d'information. Cette dernière va conduire à mal sélectionner et évaluer le produit et donc à commettre une certaine erreur lors du contrat, elle correspond à l'opportunisme ex ante.

Le risque d'opportunisme augmente les coûts de transaction, en l'occurrence le coût de négociation et de supervision d'un contrat ; il incite donc à l'internalisation de la transaction⁶². Les coûts de transaction peuvent être définis comme : « Les coûts engendrés (ou pouvant l'être) par les échanges contractuels de biens ou services entre firmes »⁶³ Williamson décrit les types de transaction à partir des éléments suivants : la rationalité limitée, l'opportunisme et la spécificité des actifs.

⁶⁰Coriat B et Weinstein O, 2010, « Les théories de la firme entre « contrats » et « compétences » », *Revue d'économie industrielle*, p 57-86.

⁶¹ Williamson O. E, 1994, « Les institutions de l'économie », Inter Edition, Paris.

⁶²Coriat B et Weinstein O, 1995, « Les nouvelles théories de l'entreprise », Paris, Livre de Poche Références.

⁶³ Williamson O.E, 1981, « The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes », *Journal of Economic Literature*, Vol XIX, p 1537-1568.

Tableau 6: Types de transaction

Types de transaction	Rationalité limitée	Opportunisme	Actifs spécifique
Transaction planifiée	Non	Oui	Oui
La promesse	Oui	Non	Oui
Transaction spot (marché)	Oui	Oui	Non
Contrat	Oui	Oui	Oui

Source : Gomez P.Y : « la théorie des coûts de transaction »

Dans le cas où les trois hypothèses soient remplies. La rationalité est limitée, l'opportunisme est possible et les actifs sont spécifiques, la meilleure façon d'établir une transaction est le contrat. Par contre si les actifs soient spécifiques avec l'opportunisme des agents et une absence de leurs rationalités limitées, la meilleure forme de gestion d'une transaction est la planification.

En outre, se dirige au marché comme meilleure solution, si la rationalité est limitée, l'opportunisme est possible mais les actifs ne sont pas spécifiques. Cela signifie que les produits sont parfaitement homogènes, qu'ils peuvent donc être échangés indépendamment des contractants.

Et en fin si la rationalité est limitée et les actifs sont spécifiques mais les acteurs ne cherchent pas leur intérêt personnel contre l'intérêt du cocontractant (il n'existe pas d'opportunisme), la meilleure transaction est la promesse.

Trois variables permettent de définir le contexte de la transaction : deux aident à préciser la nature de la transaction (la spécificité des actifs mobilisés et la fréquence des transactions), une autre, l'environnement de la transaction (l'incertitude).

Tableau 7 : Caractéristiques des actifs

Fréquence des transactions	Caractéristiques des actifs		
	Non spécifique	Mixte	Idiosyncrasique
Occasionnelle	Achat d'équipements standards	Achat d'équipements sur commande	Construction d'une usine
Récurrente	Achat de matériaux standards	Achat de matériaux sur commande	Transformation spécifique en site de produits intermédiaires à travers des étapes successives

Source : Williamson, 1994

Avec ces hypothèses comportementales et ces trois dimensions de la transaction, O. E. WILLIAMSON distingue les coûts de transaction *ex ante* et les coûts de transaction *ex post*. Les premiers sont les coûts liés à la négociation, à la rédaction du contrat reliant deux entités. Les seconds sont liés à l'exécution, à la mise en vigueur et la modification du contrat en cas d'apparition de conflits.

En définitive, l'efficacité des entreprises dépend des coûts de transaction qu'elles engendrent, l'entreprise se trouve dans une bonne situation si elle est capable de réduire les coûts de transaction. Ainsi, la conjonction d'hypothèses (rationalité limitée, opportunisme et spécificité des actifs) détermine le niveau des coûts de transactions encourus lors de l'échange. Ces interactions ont amené WILLIAMSON à évoquer l'idée des « structures de gouvernance », qui sont des mécanismes contractuels de pilotage des transactions. Il a identifié une structure de gouvernance pour chaque situation contractuelle, comme la montre la figure suivante :

Tableau 8: Les structures de gouvernance efficaces

		Degré de spécificité des actifs		
		Non spécifique	Mixte	Idiosyncrasique
Fréquence des transactions	Occasionnelle	Marché Classique	Gouvernance trilatérale (contractualisation néo-classique)	/
	Récurrente	Gouvernance du (contractualisation)	Gouvernance bilatérale (contractualisation évolutive)	

Source : Williamson 1985.

Les types de structures de gouvernance peuvent être regroupés en trois modes de contractualisation : classique, néo-classique, évolutive.⁶⁴

⁶⁴<http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/94ffe495-a9f7-40d2-a009-c0b525314ca0/Lecon4/polycopies4/L4.pdf>

La gouvernance de marché : (contractualisation classique)

Ce mode de gestion des transactions correspond à l'échange tel que le représente l'analyse économique néo-classique. Les caractéristiques de transactions sont connues et objectivables. Il n'y a pas d'incertitude : toutes les éventualités sont prévisibles par conséquent le problème de contractualisation ne se pose pas. L'opportunisme des agents a peu de raison de se développer dans la mesure où, la non spécificité des objets échangés implique qu'il existe un grand nombre d'offreurs ce qui limite l'opportunisme et le client insatisfait ou trompé par un offreur mal intentionné pourra le sanctionner en effectuant son achat suivant auprès d'un autre offreur.

La gouvernance trilatérale : (contractualisation néoclassique)

Dès que le degré de la spécificité des actifs s'élève, la durée de la relation devient plus importante du fait de l'existence de coûts irrévocables générés par cette spécificité. Ce qui incite les parties de s'engager au travers des contrats à long terme .Mais du fait de la rationalité limitée des individus et de l'incertitude comportementale liée à l'opportunisme des agents, le contrat de long terme ne peut *ex ante* prévoir toutes les occurrences qui vont influencer sur la réalisation du contrat. Afin de gérer les conflits rencontrés au cours de l'exécution du contrat, une instance d'arbitrage et non juridique est indispensable qui nécessite des compétences d'expertise que les tribunaux ne possèdent pas forcément. Ce type de structure inclut une instance d'arbitrage d'où le nom de gouvernance trilatérale.

La contractualisation évolutive :

Cette forme s'impose lorsque le degré de spécificité des actifs est très élevé et que les liens entre les parties sont complexes. En effet, la forte spécificité des actifs implique une étroite collaboration entre les parties. Le choix entre la structure bilatérale et la structure unifiée dépend principalement de la spécificité des actifs. La différence entre les deux structures repose sur l'autonomie des contractants.

La gouvernance bilatérale :

Dans cette forme de gouvernance l'autonomie des parties est maintenue. Dans ce cas l'opportunisme n'est pas admis. Les actifs sont spécifiques et la rationalité est limitée. Cette structure est basée sur la confiance. C'est ce qu'on retrouve, généralement, dans les relations de sous-traitance, les accords de partenariat...

La gouvernance unifiée :

La transaction est retirée du marché et organisée au sein de la firme pour être soumise à une relation d'autorité. La présence d'actif très spécifique humain ou physique permet

l'existence d'économie d'échelle. Par conséquent la fréquence élevée des transactions et la forte spécificité des actifs expliquent l'existence de la firme.

Si cette théorie présente un bilan empirique incontestable, elle fait l'objet de critiques, qui ne font en réalité que l'enrichir ⁶⁵:

- Elle semble accorder une grande place à l'opportunisme des agents et à la délinquance managériale, qui ne serait pas profitable à terme.
- Elle ne fait pas de différence entre l'opportunisme comme inclination et l'opportunisme comme comportement.
- Elle oublie de prendre en compte le fait que les coûts de transaction d'aujourd'hui sont en fait des investissements dans la mesure où ils correspondent à un processus d'apprentissage collectif, autant en termes financiers que de développement des compétences.
- Elle surestime la capacité de l'entreprise à procéder à des changements structurels importants (désinvestissements extraordinaires, ...) puisque ces derniers ont eux-mêmes des coûts considérables.

Le concept de coût de transaction constitue donc un outil d'analyse puissant pour expliquer l'existence de structures différentes de coordination des transactions.

La firme est assimilée à un nœud de contrats. La frontière de la firme est déterminée par la prise en compte des coûts de transaction et des coûts de production.

4. La théorie de l'enracinement

Selon Alchian et Demsetz, le dirigeant occupe la position centrale du processus productif⁶⁶, il est chargé d'assurer la meilleure productivité en contrôlant les différents membres de l'équipe. L'analyse est centrée sur les raisons qui font émerger la firme comme mode de production efficace.

Cette justification de la firme disparaît dans la théorie de l'agence. Comme il est de tradition dans ce courant théorique, les frontières de la firme sont mal cernées, aucune distinction n'est faite entre les transactions internes et externes. Dans la conception de cette théorie le dirigeant n'est pas que l'agent des actionnaires, mais l'agent de l'ensemble des "principaux" qui peuvent être considérés comme constituant la coalition.

⁶⁵<http://www.performancezoom.com/transaction.php>

⁶⁶Charreux G, 1992, « Mode de contrôle des dirigeants et performance des firmes », Université Bourgogne.

Par contre, la théorie des coûts de transaction fonde son analyse sur les transactions et non sur les relations d'agence et conçoit la firme comme un instrument de gestion (corporategovernance) et non comme une fonction de production.

Cependant, la question des frontières de la firme est prédominante, notamment parce que la firme s'oppose au marché comme mode de gestion des transactions. Les conséquences de cette démarche sur l'analyse du rôle du dirigeant sont évidentes. A priori, le dirigeant est traité avec la même approche que les autres agents, cependant la position centrale qu'il occupe, lui confère un avantage stratégique, lié au fait qu'il négocie de façon bilatérale avec les autres agents de la coalition. En définitive, le dirigeant est le centre des transactions. La firme apparaît comme un mécanisme plus efficace que le marché pour gérer certains types de transactions.

Quelle que soit la définition du rôle du dirigeant, gestionnaire des transactions, des relations d'agence, des facteurs de production, quel objectif peut-on lui attribuer ? La formulation traditionnelle consiste à retenir le critère de maximisation de l'utilité sans préciser définitivement les arguments de la fonction d'utilité, où pourraient apparaître certes la richesse, mais également, le pouvoir, la notoriété, etc.

Charreaux pense qu'une façon de rendre plus productive du point de vue heuristique, l'intégration de ces différents paramètres, est à l'instar de Shleifer et Vishny (1989), de considérer que le dirigeant cherche à maximiser la valeur des investissements dont le caractère spécifique dépend de sa présence à la direction de la firme. D'une certaine façon cela équivaut à dire qu'il cherche à maximiser la rentabilité de son investissement en capacité managériale. L'avantage de cette définition comme le mentionnent Shleifer et Vishny⁶⁷(1989), est d'attirer l'attention sur les décisions que les dirigeants doivent prendre pour satisfaire les objectifs classiques exprimés en termes de richesse, de notoriété ou de prélèvements non pécuniaires. Ce type de définition conduit notamment à examiner le comportement du dirigeant par rapport à un objectif d'*enracinement*.

La théorie de l'enracinement tente d'expliquer pourquoi des formes organisationnelles ou des acteurs inefficients continuent d'exister sur des marchés supposés concurrentiels C.W.L. Hill, T.M. Jones (1992). Elle explique également comment des mécanismes supposés

⁶⁷Shleifer R. Vishny W et Morck R, 1989, « Alternative mechanism for corporate control », American Economic Review, 79, N 4, p 124- 125.

renforcer l'efficacité des organisations peuvent être utilisés par les acteurs pour s'enraciner dans leurs fonctions.⁶⁸

D'après Berger et al, « L'enracinement est un processus progressif selon lequel un dirigeant réussit à se pérenniser dans son poste malgré la discipline imposée par le gouvernement d'entreprise et la pression exercée par les marchés exogènes de la firme»⁶⁹

Selon Carroll et Griffith, (2002)⁷⁰ l'enracinement du dirigeant se manifeste par le fait de maintenir ce dernier à son poste quand l'entreprise présente des performances financières négatives, car pour les actionnaires le coût de son remplacement est supérieur au coût de son maintien.

Pour Chareaux⁷¹ La théorie de l'enracinement s'appuie sur le caractère «opportuniste» des acteurs et s'inscrit dans le cadre du système de gouvernement des entreprises qui «...recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels ayant 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 théorie de l'enracinement⁷² présume que les mécanismes de contrôle proposés par les théories de l'agence et des coûts de transaction ne seront pas toujours suffisants pour contraindre les équipes managériales à gérer la firme conformément à l'intérêt des actionnaires.

Les stratégies d'enracinement développées par les dirigeants ont pour objectif d'accroître leur espace discrétionnaire en utilisant les moyens à leur disposition, c'est-à-dire leur capital humain mais également les actifs de l'entreprise, pour neutraliser les systèmes de contrôle et accroître la dépendance de l'ensemble des partenaires de la firme envers les ressources qu'ils contrôlent (capital humain spécifique, asymétrie d'information...).

La stratégie de neutralisation⁷³ des mécanismes disciplinaires est multiforme. La littérature en distingue trois styles majeurs :

- Les investissements spécifiques aux dirigeants ;

⁶⁸ Hervé A et Mathieu P, 2000, « Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants », revue « Finance Contrôle Stratégie », volume 3, n°2, p 08.

⁶⁹ Medina P et Pache G, 2006, « Les relations entre chargeurs et prestataires de services logistiques : quelles perspectives ouvertes par la théorie de l'enracinement », Actes des 6èmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique, Pontremoli (Italie), p 394.

⁷⁰ Carroll C et Griffith J, 2002, « Management retention following poor performance: board failure or management entrenchment », University of Alabama Working Papers Series, n°02, p.4.

⁷¹ Charreaux, G, 1996, « Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises », Revue Française de Gestion, 111, p50.

⁷² Hervé A et Mathieu P, 2000, « Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants », revue « Finance Contrôle Stratégie », volume, 3 n°2, p 09.

⁷³ Guerhazi A., 2006, « Enracinement des dirigeants : Cas de la Tunisie Association Francophone de Comptabilité », Tunis.

- La manipulation de l'information par les dirigeants ;
- Les réseaux relationnels.

- Les investissements spécifiques aux dirigeants (ou idiosyncratiques)

Les investissements sont dits idiosyncratiques ou spécifiques au dirigeant, si son remplacement entraîne une perte de valeur pour les actionnaires. Autrement dit, ce sont des investissements liés à la présence du dirigeant, le départ du dirigeant rendrait inutilisable ces investissements.

Le dirigeant réalise ces investissements pour modifier son environnement et pour transformer ses relations de pouvoir avec les actionnaires ou les partenaires de l'entreprise. Un dirigeant peut, alors, procéder à la réalisation d'investissement peu reproductible, qui lui est spécifique, et dont il essaiera de maximiser la valeur.⁷⁴

Un dirigeant s'enracine de plus en plus, agrandi son espace discrétionnaire, accroît sa latitude décisionnelle et augmente son pouvoir. Boot ⁷⁵(1992) montre que les entreprises ayant des actifs très spécifiques font l'objet de moins de prises de contrôle que celles ayant des actifs moyennement spécifiques.

- La manipulation de l'information par les dirigeants

L'information est une ressource essentielle pour les organisations, sa détention constitue une source importante de pouvoir pour les acteurs.⁷⁶ De sa position stratégique, le dirigeant a un accès privilégié à l'information. Les tentations qu'il subit le poussent généralement à vouloir contrôler l'accès à l'information, à garder son privilège et surtout à restreindre l'accès à d'autres partenaires de la firme. Le dirigeant peut exercer un certain pouvoir sur les actionnaires grâce à la manipulation de l'information qui lui permet de garder un avantage « informationnel » et une liberté d'action.⁷⁷

Par ailleurs, les dirigeants peuvent chercher à rendre l'information d'appréhension très complexe (Paquerot, 1997) en utilisant de différents moyens⁷⁸ :

- En modifiant les structures en place (Charreaux, 1997a),
- En favorisant la croissance de l'entreprise (Paquerot, 1997 ; Rose & Shepard, 1997),
- Ou en développant des contrats implicites avec l'ensemble des partenaires de l'organisation (Charreaux.G.1997b).

⁷⁴Shleifer et Vishny R, 1989, «Management Entrenchment: The case of manager-Specific Investments », Journal of Financial Economics, Vol n°25, p123-139.

⁷⁵ Boot A.W.A, 1992, «Why hang on to losers? Divestitures and takeovers», journal of Finance, vol 47.

⁷⁶ Medina P et Pache G., op cit, p 397.

⁷⁷Kerzabi A., «L'Enracinement des dirigeants d'entreprise comme forme de résistance au changement ».

⁷⁸Guermazi A., 2006, « Enracinement des dirigeants : Cas de la Tunisie Association Francophone de Comptabilité »Tunis.

De son côté, Hirshleifer⁷⁹ distingue trois catégories de manipulations de l'information :

- La première vise à améliorer les indicateurs de performance à court terme, de façon à créer un biais de visibilité ;
- La deuxième a pour but d'avancer l'arrivée des nouvelles favorables et de retarder celles défavorables ;
- La dernière est liée aux comportements d'imitation ou de différenciation, qui consistent soit à copier les décisions des dirigeants les plus réputés, soit à éviter d'être assimilé aux dirigeants les moins compétents.

A côté des deux stratégies présentées ci-dessus, un dirigeant procède à constituer des relations pour renforcer sa position dans l'entreprise.

Les réseaux relationnels

Les réseaux relationnels (formels et informels), est un autre moyen d'enracinement développé par le dirigeant basé sur des contrats (implicites ou explicites) entre le dirigeant et les différents acteurs intervenant dans la vie de l'entreprise.

Le dirigeant va essayer de tisser un réseau relationnel avec ses collaborateurs et avec les salariés, et ce, en accordant beaucoup d'avantages en nature ou des sursalaires ou encore en promettant des promotions abondantes. Ce qui le conduit souvent à accroître la taille de la firme et le nombre des échelons hiérarchiques, voire à investir dans des activités où il détient avec ces acteurs un avantage comparatif (Charreaux, G. 1997b). Il va de soi que ces salariés ont intérêt à ce que le dirigeant ne soit pas remplacé, et peuvent même œuvrer pour son maintien à la tête de l'organisation⁸⁰

L'idéal pour un dirigeant est donc d'établir des relations informelles basées sur leur capital-réputation (Charreaux, G. 1997b) ou sur une relation de confiance (Breton A. et Wintrobe, R. 1982).

Dans tous les cas de figure, le dirigeant veillera à ce que le maintien de ces relations repose sur sa présence à la tête de la firme.

Une fois que les stratégies d'enracinement ont été mises en lumière, la question qui se pose est de savoir si l'enracinement a des impacts ou non sur la performance des dirigeants.

Les théoriciens de la théorie de l'enracinement (shleifer et vishny, Paquerot...)⁸¹ considèrent que l'enracinement des dirigeants a un impact négatif sur la performance de

⁷⁹Charreaux G, 1996, « Pour une véritable théorie de la latitude managériale du gouvernement d'entreprise ». Revue Française de gestion, n° 111, p 13.

⁸⁰Charreaux G, 1997, « Mode de Contrôle des dirigeants et performance dans la relation client-prestataire », Revue Française de Gestion, p50.

⁸¹https://www.academia.edu/6636584/Chapitre_1_le_cadre_th%C3%A9orique_de_la_gouvernance_dentreprise

l'entreprise car ce dernier réalise des investissements qui satisfont ses propres intérêts et qui sont différents des intérêts des autres parties prenantes (surtout les actionnaires).

II. Les théories cognitives

Les théories contractuelles sont considérées comme un prolongement du modèle économique néoclassique, elles se focalisent sur la résolution des conflits d'intérêts et d'asymétrie ou d'incomplétude d'information entre parties prenantes, elles négligent la dynamique productive et par conséquent elles ignorent la dimension de création de la valeur. La prise en compte des compétences, connaissances, l'innovation et l'apprentissage est absente d'où la nécessité du modèle cognitif qui se présente.

Dans une optique cognitive, Charreaux définit la gouvernance des entreprises comme « l'ensemble des mécanismes permettant d'augmenter le potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation »⁸².

Dans cette approche théorique de la gouvernance, la création de valeur dépend de l'identité et des compétences qui sont conçues comme un tout cohérent.

Contrairement aux théories contractuelles qui se concentrent sur la distribution de la valeur créée, les théories cognitives s'intéressent au processus de création de la valeur dans la mesure où elles accordent une place centrale à la construction des compétences et aux capacités des firmes à innover, à créer leurs opportunités d'investissement et à modifier leur environnement.

Selon Wirtz⁸³, la construction d'opportunités d'investissements ne dépend pas uniquement de l'information par la réduction de la latitude discrétionnaire du manager mais dépend également des connaissances spécifiques qui sont très subjectives et intransmissibles contrairement aux informations.

Ces compétences sont envisagées comme la résultante des connaissances spécifiques attachées à la structure cognitive subjective⁸⁴.

Dans cette perspective, la firme est représentée comme un processeur de connaissances qui repose sur les utilisations suivantes de l'argument cognitif⁸⁵ :

- L'orientation de l'activité en fonction de la vision des dirigeants ;

⁸²Charreaux G, 2002, « Au-delà de l'approche juridico-financière : le rôle cognitif des actionnaires et ses conséquences sur l'analyse de la structure de propriété et de la gouvernance », Workingpaper FARGO 020701.

⁸³ Wirtz P, 2005, « Compétences, conflits et création de valeur : vers une approche intégrée de la Gouvernance », Université Lumière (Lyon 2) / COPISORG, p7.

⁸⁴Bessire et al, qu'est qu'une bonne gouvernance, op-cit, p11

⁸⁵Charreaux G, « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux », op-cit, p13

- La création des connaissances comme base de l'innovation et de l'ensemble des opportunités d'investissements, ces connaissances ayant un caractère tacite et social qui les rend difficilement imitables ;
- La protection de la base de connaissances ;
- La coordination de l'activité productive qui fait intervenir des dimensions de construction, d'exploitation et de transfert de connaissance dépassant largement le seul transfert d'information ;
- La résolution des conflits, qui dépasse les seuls conflits d'intérêts pour prendre une dimension cognitive.

Selon Prahalad, Lazonick et O'Sullivan, la clé de la performance naît de la capacité du management à imaginer, percevoir, construire de nouvelles opportunités productives. Une importance particulière est donc, dans le cadre de cette approche de la gouvernance, accordée à la dimension productive tant du point de vue de l'innovation que de la coordination⁸⁶.

Le modèle cognitif considère l'entreprise comme un répertoire de connaissances capable de percevoir les nouvelles opportunités, créatrices de valeur de façon durable.

Chacune de ces théories indique des modes différents de création de valeur. Si les théories contractuelles ont une vision relativement statique de la création de valeur, l'approche cognitive en donne une vision plus dynamique. Ces théories retiennent une conception différente de la gouvernance et in fine des mécanismes à mettre en place⁸⁷.

III. Les approches disciplinaires de la gouvernance d'entreprise

Selon de courant disciplinaire de gouvernance, l'analyse de processus de la création de valeur est fonction de deux visions, à savoir, la vision financière (actionnaire) et la vision partenariale dont plusieurs considérations justifient la remise en cause de la valeur actionnaire et l'émergence de la valeur partenariale.

1. Le modèle actionnariale

Le modèle actionnariale appartient à l'approche financière de la gouvernance qui constitue l'approche la plus dominante de la gouvernance d'entreprise. Le substrat théorique de cette approche est la théorie de l'agence et des contrats incomplets fondée par Jensen & Mecklin.

⁸⁶Charreaux G, 2011, « Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale », Cahier du FARGO, n°1110402, version I.

⁸⁷Zoukhoua E A, « La complémentarité des approches théoriques de la gouvernance : application au secteur associatif », (Eric-Alain ZOUKOUA ATER Institut d'Administration des Entreprises d'Orléans (IAE) Laboratoire Orléanais de Gestion (LOG) Université d'Orléans).

La théorie de l'agence étudie les coûts d'agence qui résultent de l'asymétrie informationnelle et l'incomplétude des contrats intégrant une relation d'agence entre les actionnaires et les managers. Dans ce cadre de type « principal-agent » les actionnaires principaux délèguent des droits décisionnels aux dirigeants ou l'équipe managériale (agent), dont la fonction essentielle est d'assurer la gestion de l'entreprise au nom des actionnaires. Selon cette conception, les actionnaires sont considérés comme des créanciers résiduels. La théorie de l'agence s'intéresse aux mécanismes de contrôle appréhendés sous l'angle disciplinaire et permettant de réduire les coûts d'agence résultant des conflits entre dirigeants et actionnaires.

Parmi ces mécanismes, il y a des mécanismes internes et des mécanismes externes. Dans les mécanismes internes, on trouve le droit de vote des actionnaires (assemblée générale), le conseil d'administration, les différents comités (rémunération, audit ...).

Dans les mécanismes externes, on a le marché des dirigeants, les prises de contrôle, la réglementation. Ces mécanismes devraient permettre aux actionnaires de contrôler l'action des dirigeants. L'efficacité des différents mécanismes est évaluée sur la base de la seule valeur actionnariale, plus cette valeur augmente, plus le système de gouvernance est efficace.

2. Le modèle partenariale

Dans une perspective de création de la valeur, Le passage d'une conception moniste (sécurisation de l'investissement financier des actionnaires) à une conception plurale de l'entreprise (prise en compte des intérêts de l'ensemble des apporteurs de ressources) amène à une remise en cause de l'objectif de maximisation de la valeur actionnariale au profit d'une conception partenariale.

Contrairement à l'approche actionnariale qui se focalise sur les actionnaires pour créer de la valeur, l'approche partenariale considère la firme comme une équipe de facteurs de production dont la valeur est créée par convention des efforts de l'ensemble des parties prenantes (stakeholders).

Les stakeholders de l'entreprise peuvent être définis comme « le groupe ou individu qui peut être affecté par la réalisation de l'objectif de la firme, ou de façon plus explicite, comme les parties qui encourent un risque par rapport aux produits des activités de la firme. Ce risque est lié de nouveau à l'incomplétude des contrats de la firme avec les stakeholders

car elle introduit un risque ex post pour ceux-ci dans la mesure où ils peuvent être dépossédés de la rente générée par leur activité ».⁸⁸

Selon Bessire et al⁸⁹, cette approche incite à protéger la valeur du capital humain (salariés) et à reconsidérer d'une manière plus positive la stratégie managériale d'enracinement. Toutefois, l'approche disciplinaire reste dominante puisque les mécanismes de gouvernance conservent la fonction de sécurisation des investissements spécifiques.

⁸⁸Caby J, 2003, « Valeur actionnariale ou valeur partenariale », In José Allouche, encyclopédie des ressources humaines, Vuibert, paris, p1557.

⁸⁹Bessire D et al., 2010, « Qu'est ce qu'une bonne gouvernance », halshs-00543220, version 1 – 6, p10.

Section 3 : Mécanismes de la gouvernance d'entreprise

L'analyse sur la gouvernance de l'entreprise est basée sur l'hypothèse des divergences d'intérêts entre les dirigeants et les actionnaires, d'une part, et les autres stakeholders d'autre part. Des mécanismes de contrôle sont mis en œuvre pour résoudre les conflits d'agence en limitant la discrétion des dirigeants et en maximisant le patrimoine des actionnaires.

Les théoriciens de l'agence classent les mécanismes de contrôle qui permettent de régler les conflits d'intérêts entre dirigeants et actionnaires en deux catégories : les mécanismes de contrôle internes et les mécanismes de contrôle externes. (Jensen 1993, Charreaux 1997, Pochet 1998 et Parrat 1999, p. 41)⁹⁰.

François Brouard & Jackie Di Vito ajoutent « La littérature discute de deux grandes catégories de mécanismes de gouvernance, soit les mécanismes provenant de l'environnement externe de la société et les mécanismes internes mis en place par les sociétés et leurs actionnaires pour assurer le respect de la relation contractuelle établie entre les gestionnaires et les actionnaires.»⁹¹

I. Les mécanismes de contrôle externe

Les mécanismes de contrôle externes comprennent le marché des biens et services, le marché du travail (notamment celui des cadres-dirigeants), le marché financier et le cadre légal du pays.

1. Le marché des biens et services

L'entreprise publique caractérisées par une ingérence politique excessive se trouve à l'abri de tout risque lié aux sociétés par actions obéissant aux règles de la concurrence, l'Etat actionnaire unique exerce ses fonctions aux services de l'intérêt général, ce qui exclut l'entreprise publique du développement de ses capacités de concurrence et de compétitivité. Afin de préserver sa part de marché, l'entreprise doit limiter l'opportunisme du dirigeant. Le marché des biens et services est considéré comme un mécanisme disciplinaire pour les dirigeants dans la mesure où il va contraindre le dirigeant qui vise à satisfaire sa propre fonction d'utilité au détriment des intérêts de l'entreprise. Ainsi, plus la pression concurrentielle sera forte, plus ce mécanisme sera efficace.

⁹⁰ Khaldi M A., 2014, « Impact des mécanismes de gouvernance sur la création et la répartition de la valeur partenariale. Gestion et management ». Université de Grenoble.

⁹¹ Brouard F., Di Vito J., 2008, « Identification des mécanismes de gouvernance applicables aux PME », présentée lors du CIFEPME 2008 9e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, HEC Montréal et Carleton University.

Jensen soutient que les marchés des biens et services, quoique lents à mettre en œuvre, sont fatals une fois qu'ils se mettent à agir⁹².

2. Le marché du travail

Dans le cadre des mécanismes de contrôle, le marché du travail est considéré comme un instrument de discipline exercé sur les dirigeants.

Fama (1980) attribue au marché du travail la fonction centrale pour discipliner ces derniers. Le dirigeant peut se voir remplacer lorsqu'il ne fournit pas l'effort suffisant ce qui l'oblige à maximiser sa valeur et préserver sa réputation tout en veillant à ce que son opportunisme ne soit pas perçu par le marché.⁹³

Le marché financier permet de donner une idée sur les compétences du dirigeant par le biais de l'évolution des valeurs boursières de l'entreprise.

Malgré l'importance accordée à ce mécanisme dans la mesure où il incite les dirigeants à être performants, les informations diffusées par l'entreprise concernant les compétences des dirigeants n'est pas toujours conforme à la réalité.

3. Le marché financier

En 1965, H. Manne⁹⁴ a constaté que le libre fonctionnement des marchés financiers constitue le contrôle le plus démocratique et le plus efficace des grandes entreprises cotées.

Le marché financier considéré comme un lieu d'évaluation de l'information émise par l'entreprise, constitue un mécanisme efficace pour limiter l'opportunisme des dirigeants. Il offre aux actionnaires «mécontents» la possibilité de vendre leurs titres et de faire baisser par conséquent la valeur de l'entreprise.

En général⁹⁵, le comportement opportuniste des dirigeants va conduire à la dégradation du résultat et ainsi la valeur de l'entreprise. Comme le marché financier évalue la firme en cotant le cours de son action, la dégradation de la valeur de l'entreprise se répercutera sur la valeur de l'action.

Dans la même veine, le marché financier permet à une firme de prendre le contrôle d'une autre par différentes procédures. Le marché des offres publiques d'achat (OPA) ou

⁹²Jensen M.C. 1993, « The Modern Industrial Revolution, exit, and the Failure of the Internal Control Systems », The Journal of Finance N°3.

⁹³Andre P et khamakhem H, OuafaSakka O., 2006, « Interdépendance des mécanismes de gouvernance : Etude empirique dans le contexte canadien ». COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION(S), Tunisie.

⁹⁴ Manne H., 1965, « Meergers and the market for corporate control », Journal of Political economy, p 110–120.

⁹⁵ KOUIDHI S., 2011, « Rémunération des dirigeants sociaux et gouvernance d'entreprise: positionnement du modèle Tunisien et proposition de mesures d'orientation pour l'expert comptable », UNIVERSITE DE LA MANOUBA.

prise de contrôle, ce mécanisme est souvent cité comme le mécanisme de dernier recours dont disposent les actionnaires pour discipliner les dirigeants (Charreaux, 1997).

Il est possible de remplacer les dirigeants en place par l'opérateur de la prise de contrôle. Ces derniers représentent une menace pour les dirigeants incompetents ou qui manquent de transparence.

Donc, dans ce cas, les dirigeants ayant le souci de conserver leur place, chercheront à satisfaire ses actionnaires pour que ceux-ci ne cèdent pas leurs actions.

Dans le cas des entreprises publiques non cotées en bourse, le contrôle par le biais du marché financier n'existe pas, ces dernières bénéficiant des emprunts aux prêts des banques publiques dont lesquels mêmes les règles de solvabilités du prêts n'ont pas d'actualité.

4. Le cadre réglementaire et législatif

Le système légal d'un pays prévoit des lois et des normes ayant un caractère obligatoire et visant à prohiber les comportements irréguliers des dirigeants.

Le système légal représente un moyen de contrôle dans la mesure où il impose des contraintes aux dirigeants. Ces contraintes les obligeant à procéder à plus de prudence au niveau des dépenses liées aux avantages en nature. Toutefois, l'efficacité de ce mécanisme reste limité, les dirigeants trouvent souvent les moyens de contourner certaines réglementations.

Prowse⁹⁶ajoute, ce système entraîne des coûts économiques et politiques qui peuvent évoluer dans le temps à cause des changements de comportement des personnes intéressées, des innovations financières et d'autres développements du marché.

Les mécanismes de gouvernance externes ne sont pas internalisés par la firme, mais ils influencent tout de même le comportement du dirigeant. Il s'agit de l'environnement légal et réglementaire constituant un moyen de contrôle par les lois, les marchés financiers possèdent un puissant aspect disciplinaire en menaçant les entreprises défailtantes. Il existe également un marché des dirigeants chargé d'évaluer la valeur de l'équipe dirigeante. Par ailleurs, l'intensité concurrentielle existant sur le marché des biens et des services contraint les dirigeants à ne pas effectuer des prélèvements trop importants sous peine de dégrader la compétitivité de l'entreprise.

Les mécanismes de contrôle externes dont l'efficacité est fondée essentiellement sur leur caractère concurrentiel sont complétés par des mécanismes internes.

⁹⁶Prowse, S, 1994, « Corporate Governance : Comparaison Internationale », Revue d'Economie Financière N°31, Hiver.

II. Les mécanismes de contrôle interne

Les mécanismes internes recouvrent principalement, les systèmes de rémunération et d'incitation des dirigeants et le conseil d'administration.

1. La rémunération des dirigeants

Dans le cadre de la relation d'agence défini par Jensen et Meckling (1976), le principal (l'actionnaire) va confier à un agent (le dirigeant) de gérer ces propres intérêts. Cette délégation de pouvoir est source de conflits. L'actionnaire cherche la maximisation de la valeur de l'entreprise (les profits) et le dirigeant cherche la maximisation de sa propre richesse, notamment sa rémunération.

La politique de rémunération des dirigeants compte parmi les mécanismes disciplinaires internes de l'entreprise visant à résoudre le conflit d'intérêts entre les dirigeants et les actionnaires

La rémunération des dirigeants représente du point de vue du gouvernement d'entreprise trois enjeux (Magnan, St-Onge *al.* 1998 p.127)⁹⁷ :

1. un enjeu économique dans la mesure où la rémunération est utilisée comme un moyen d'inciter les dirigeants à améliorer les performances des firmes ;
2. un enjeu politique car la détermination de la rémunération des dirigeants est « une question de balance de pouvoir » entre les dirigeants et les actionnaires, une meilleure évaluation des rapports de force dans la mesure où un conseil d'administration fort limite le potentiel d'enrichissement des dirigeants et vice versa.
3. Le troisième enjeu de la rémunération est purement symbolique. En effet, la rémunération peut représenter un signal que les administrateurs peuvent utiliser pour influencer la perception du public quant à leur manière de gouverner l'entreprise dans sa dimension sociétale.

Il existe trois types de rémunérations :

- Des rémunérations fixes indépendantes des performances de l'entreprise. Elles assurent un revenu indépendant des performances de l'entreprise pour déduire le risque du dirigeant. Elles sont fixées en fonction des niveaux de rémunération pratiqués sur le marché du travail.
- Des rémunérations liées à des agrégats comptables permettant de mesurer la performance. Dans ce cas, la rémunération du dirigeant est associée aux échecs ou aux

⁹⁷ Eustache E.W, 2004, « La contribution du contrôle interne et de l'audit au gouvernement d'entreprise » Gestion et management. UNIVERSITE PARIS XII VAL de MARNE.

succès de l'entreprise ce qui l'incite à atteindre les objectifs fixés par le conseil d'administration. Cette rémunération qui tient compte des profits réalisés, à court et long terme prend la forme de bonus.

- Des rémunérations liées aux cours boursiers. P. Desbrières⁹⁸ souligne que ce type de rémunération peut dans certains cas inciter artificiellement le dirigeant à prendre des risques pour accroître ses plus-values boursières potentielles.

Les systèmes de rémunération présentent au moins trois défauts :

- un lien étroit entre l'augmentation des bénéfices et le salaire quelques soient les conséquences pour la valeur de l'entreprise ;
- une énorme importance accordée à la performance à court terme (les gratifications annuelles par exemple) ;
- une confiance presque totale dans les systèmes de mesure comptables : les bénéfices par action ou le rendement de l'investissement servent souvent de fondement pour les plans de rémunération à court et à moyen terme⁹⁹.

En réalité, la détermination de la rémunération des dirigeants est un jeu politique dont le résultat est fonction des liens qui s'établissent entre les administrateurs et les dirigeants donc, il semble difficile de considérer la rémunération comme mécanisme disciplinaires des dirigeants. La balance de pouvoir suivante illustre cette situation.

Dans le cas des EP algériennes, le dirigeant est considéré comme un fonctionnaire et non pas comme un gestionnaire. Les dirigeants reçoivent le même salaire quel que soit la taille de l'entreprise, la densité de leurs relations dans l'environnement économique, la complexité du processus de gestion et les résultats réalisés.

⁹⁸Desbriere P, 1991, « Participation financière, stock- options et rachat de l'entreprise par les salariés », Paris, Economica.

⁹⁹Rappaport A, 1998, « Quand l'actionnaire prend le pouvoir », l'Expansion Management Review, N°90 , p 52.

2. Le conseil d'administration

2.1. Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance

2.1.1. Les théories contractuelles de la gouvernance

Les théories contractuelles abandonnent la vision stérile des théories traditionnelles de l'entreprise et considèrent l'entreprise comme un nœud de contrats. L'organisation apparaît comme « *un ensemble de contrats implicites ou explicites, qui réagissent des relations aussi bien entre les agents internes à l'organisation, qu'entre ceux-ci et les tiers. Les contrats internes à l'organisation permettent en particulier de spécifier les droits de chaque agent et les systèmes de surveillance et d'évaluation. La structure contractuelle interne intervient alors conjointement avec la technologie et les contraintes juridiques externes pour déterminer la fonction de production de l'organisation* ». ¹⁰⁰ L'organisation apparaît ainsi comme un marché interne « *il s'agit d'un système complexe en équilibre, constitué des contrats établis entre un ensemble d'individus aux objectifs divergents et qui recherchent la maximisation de leur propre fonction d'utilité* ». ¹⁰¹

Les conflits d'intérêts et les asymétries d'information existants entre les actionnaires et les dirigeants conduisent à une sous performance de l'entreprise. Sous cet angle, le conseil d'administration est considéré comme un mécanisme interne de gouvernance ayant pour objectif de réduire les coûts liés aux conflits d'intérêts entre les deux catégories d'acteurs. Ces coûts représentent une perte de valeur pour l'entreprise.

Le conseil d'administration est considéré comme efficace : ¹⁰²

- s'il comprend des administrateurs internes (membre de l'équipe dirigeante) et des administrateurs externes (indépendants et spécialistes du contrôle) ;
- si le coût qu'il induit est inférieur à la réduction de perte de valeur qu'il permet.

2.1.2. Les théories partenariales de la gouvernance

L'approche partenariale qu'on peut qualifier de « production en équipe » d'Alchian et Demsetz (1972), confère une importance à toutes les parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, collectivités, etc) qu'aux actionnaires dans la création de valeur.

Dans cette approche de la gouvernance, le rôle du conseil d'administration est élargi à la défense des intérêts de l'ensemble des parties prenantes. Son rôle ne se limite pas à la

¹⁰⁰Charreaux G.et Pitol-Belin J.P., 1985, « La théorie contractuelle des organisations : une application au conseil d'administration » Université de Bourgogne.

¹⁰¹idem

¹⁰²Charreaux G.et Pitol-Belin J.P., 1985, « La théorie contractuelle des organisations : une application au conseil d'administration » Université de Bourgogne.

surveillance des dirigeants au profit des actionnaires, il doit garantir la convergence des intérêts de toute l'équipe.

Le conseil d'administration doit protéger l'ensemble des relations créatrices de valeur selon la nature des partenaires :

-certaines analyses privilégient le capital humain des dirigeants et salariés, dont le conseil d'administration doit assurer la meilleure coopération possible entre les parties prenantes et les actionnaires, notamment en garantissant un partage équitable et en protégeant le capital managérial de façon à inciter le dirigeant à accroître la rente ;

-ainsi Blair (1999), réinterprétant Rajan et Zingales, considère l'entreprise comme une entité légale permettant d'accueillir les droits de propriété tant sur les actifs productifs que sur les produits de l'activité, le CA intervient comme un organe hiérarchique qui, outre son rôle d'arbitre dans le partage de la rente, doit encourager le travail en équipe ;

- Charreaux et Desbrières, 1998) généralisent l'approche à l'ensemble des partenaires en considérant que certaines transactions relationnelles, non purement marchands, contribuent également à la rente organisationnelle.

Pour conclure le conseil d'administration doit :

-protéger l'ensemble des relations créatrices de valeur pas uniquement la relation actionnaire dirigeant ;

-accroître le caractère productif du nœud de contrats.

Ceci peut se réaliser soit par un partage équitable et incitatif entre les différents partenaires, soit par une expertise.¹⁰³

2.1.3. Les théories cognitives de la gouvernance

Si dans la littérature¹⁰⁴, on oppose souvent les théories cognitives aux théories contractuelles, sur la base de l'opportunisme, une autre distinction, peut-être plus pertinente, a été introduite par Fransman (1998) qui distingue les théories fondées sur la « connaissance » (théories cognitives), qui considèrent les entreprises comme des répertoires de connaissance, et celles fondées sur l'information (théories contractuelles), supposant que les entreprises constituent des réponses à des problèmes de nature informationnelle.

¹⁰³Charreaux G., 2000, « Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance », *Revue du Financier*, n°127.

¹⁰⁴Charreaux G., 2002, « Variation sur le thème 'A la recherche de nouvelles fondations pour la finance d'entreprise' », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 5, n° 3, p 5-68.

En analysant l'évolution¹⁰⁵ des théories explicatives du conseil d'administration au sein des théories de la gouvernance, nous pouvons constater une opposition entre les théories contractuelles et stratégiques en termes de création de valeur.

Dans le courant contractuel, l'entreprise est considérée comme un nœud de contrats établis par le dirigeant entre l'entreprise, les actionnaires et les clients. Dans ce cadre le conseil d'administration apparaît comme un instrument de discipline des dirigeants chargé essentiellement de participer à la réduction des conflits, coûts d'agence et des coûts de transaction afin d'éviter la réduction de la valeur créée. Par contre, dans une dimension cognitive l'entreprise est considérée comme un répertoire de compétences clés. A cet écart, le conseil d'administration apparaît comme un mécanisme de création de nouvelles opportunités de développement et donc de création de valeur durable. L'analyse de la valeur doit être comprise non seulement en termes de coûts de transaction et des coûts d'agences mais également en termes d'apprentissage, d'opportunités technologiques, de sélection et de complémentarité des actifs.

A l'inverse de l'approche contractuelle où les opportunités de croissance sont supposées exogènes, dans les théories cognitives l'ensemble des opportunités est endogène et dépend de la vision des dirigeants et des compétences construites par l'entreprise.

La problématique des théories contractuelles est fondée sur « une conception statique et adaptative de l'efficacité » par contre, dans une approche cognitive la notion d'efficacité retenue est dynamique. Ainsi le rôle des mécanismes de la gouvernance est de permettre l'identification et la mise en œuvre des investissements rentables dans une perspective d'efficacité dynamique.

L'analyse du fonctionnement du conseil d'administration sur la base d'une conception statique paraît très limitée dont la performance du conseil d'administration est liée à l'indépendance et la séparation des fonctions considérées comme déterminants traditionnels. En effet, cette conception ne reflète pas les dimensions sociales et cognitives du conseil d'administration.¹⁰⁶

Dans une perspective cognitive le conseil d'administration est évalué par l'expérience, l'expertise et la connaissance des administrateurs.¹⁰⁷

¹⁰⁵Ghaya H et Lambert G, 2010, « Spécificités cognitives des conseils d'administration et performance des entreprises : Etude empirique sur les entreprises du CAC 40 », Document de Travail du BETA n° 2010 – 24.

¹⁰⁶Charreaux G, 2000.

¹⁰⁷ Godard L, 2006, « Les spécificités des comités stratégiques et de leurs membres : le cas de la France », Gestion 2000, vol. 23, n° 3, p. 165-188.

Selon Baysinger B. et Hoskisson R.E.¹⁰⁸, « Les administrateurs externes ont tendance à privilégier les contrôles fondés sur les indicateurs financiers tandis que les administrateurs internes recourent aux indicateurs de nature stratégique. »

Ainsi dans un perspective de création de compétence Charreaux ajoute « *les qualités demandées aux administrateurs ne se conçoivent plus en termes d'indépendance et d'expertise en matière de contrôle, selon la distinction interne / externe, mais en fonction des contributions cognitives pouvant s'intégrer dans un projet collectif* ». ¹⁰⁹

Le rôle du conseil d'administration est de faciliter le développement de compétences et d'aider à la construction de nouvelles options stratégiques.

Le conseil d'administration doit être composé des administrateurs pouvant contribuer au mieux au processus d'innovation, à la création de compétences dynamiques et aider le dirigeant à concevoir une vision facilitant l'apprentissage organisationnel.

Ainsi le rôle positif des administrateurs dans la création de valeur s'opère par la voie des capacités qu'ils peuvent apporter indépendamment de leur internalité ou externalité.

2.2. Les analyses externes du conseil d'administration

Les analyses externes du conseil d'administration se focalisent sur les liens qui unissent les administrateurs, l'objet de l'analyse est le réseau constitué par les administrateurs.

Dans ce courants, il existe trois types de relations entre les firmes :

« 1 – les relations financières qui sont issues soit de participations au capital, soit d'opération de prêt ;

2 – les relations commerciales, liées aux opérations d'achat et de vente de biens et de services, mais également à des opérations de coopération du type *joint-venture* ;

3 – les relations personnelles, dont les échanges d'administrateurs constituent un élément important. »

L'analyse sur les réseaux d'administrateurs est faite selon quatre grandes théories :

1. la théorie du capitalisme financier

Apparu sous la plume d'auteurs marxistes, le capitalisme financier est un sous élément du capitalisme et selon Hilferding, il se traduit par une fusion de la banque et de l'industrie. Dans ce contexte les entreprises financières et non financières sont connectées par un réseau d'administrateurs constitué de liens financiers (prises de participations croisées, relations

¹⁰⁸Baysinger B. et Hoskisson R.E., 1990, « The composition of boards of directors and strategic control : effects on corporate strategy », *Academy of Management Review*, Vol. 15, N° 1, p. 72 – 87.

¹⁰⁹Charreaux G., 2000, « Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance », *Revue du Financier*, n°127, p. 8-17.

d'endettement) ou de liens personnels ce qui conduit à la constitution de groupes. Dans cette théorie, le conseil d'administration doit permettre et maintenir la cohésion des groupes.

2. le modèle de coordination et de contrôle

Dans cette théorie, on retrouve deux variantes :

- Une variante dominée par les banques ; (Fitch R., Oppenheimer M. Kotz D. M, Morin F., Bellon B.)
- Une variante dominée par les familles. (Zeitlin M.).

Le modèle de coordination et de contrôle est constitué de groupes de sociétés et chaque groupe possède son propre centre de contrôle. Le contrôle est dominé soit par une banque ou par une famille. Dans le premier cas, la banque est le centre de décision et cherche à remplacer les administrateurs dans les sociétés qu'elle souhaite contrôler et dans le deuxième cas, le contrôle est dominé par un nombre restreint de familles.

3. le modèle de la cohésion de la classe

Selon cette théorie qui accorde une place importante à la notion de classe sociale les administrateurs appartiennent à une même classe sociale. Ils sont issus du même milieu et ont, souvent, reçu la même formation. Le rôle du réseau des administrateurs est d'assurer la cohésion et la stabilité de l'élite sociale tout en évitant les conflits entre sociétés et secteurs. Certains administrateurs cumulent de nombreux mandats et constituent l'élite. Ils sont leaders du monde des affaires et ont des liens avec la sphère politique.

4. le modèle de la dépendance envers les ressources

Pour atteindre ses objectifs, l'entreprise doit acquérir des ressources (capital financier, matières premières, information, etc.) et lorsque cette dernière ne parvient pas à sécréter les ressources dont elle a besoin, elle cherchera à les procurer en créant des relations de négociations, de fusions ou de coopération. Le modèle de dépendance envers les ressources est connu sous le terme de *cooptation inter-organisationnelle*. Selon Selznick¹¹⁰, la cooptation représente « le processus d'intégration de nouveaux éléments au sein de la structure de commandement ou de détermination des politiques d'une organisation comme moyen de prévenir les menaces envers sa stabilité ou son existence ». La cooptation est un moyen qui va permettre à l'entreprise d'acquérir différentes ressources en établissant des liens avec d'autres organisations, de lutter contre les contraintes de marché et notamment contre l'incertitude, mais cette dernière représente un coût pour l'entreprise, parce qu'elle devra en

¹¹⁰ Selznick P, 1949, « TVA and the grass roots », Harper.

tenir compte dans ses décisions et placer des dirigeants des institutions cooptées au sein de son conseil d'administration.

La théorie de la dépendance envers les ressources et la théorie du capital financier se séparent des deux autres théories car le réseau d'administration dépasse la dimension intégrative qui sert à assurer la cohésion du groupe et se caractérise par une fonction inter-organisationnelle dont le lien est établi entre deux organisations particulières.

2.3. Les analyses internes du conseil d'administration

L'analyse interne considère le conseil d'administration comme organe interne à la firme. Dans ce courant, on présentera le conseil d'administration dans l'approche institutionnelle, puis les visions qui résultent de la théorie de l'agence et de la théorie des coûts de transaction.

a) Le conseil d'administration et la théorie institutionnelle

Selon Persons, trois niveaux sont distingués dans la structure organisationnelle : Le niveau technique, le niveau managérial et le niveau institutionnel. Le premier niveau correspond à la technostructure, le deuxième correspond aux principaux dirigeants et le dernier correspond au conseil d'administration.

Dans cette théorie le conseil d'administration doit assurer les relations de l'entreprise avec son environnement et légitimer les activités de cette dernière. Il ne doit se mêler ni dans les décisions opérationnelles ni dans la mise en œuvre des stratégies. Il n'intervient qu'en cas de crise.

b) le conseil d'administration et la théorie de l'agence

Développée par Jensen et Meckling, la théorie de l'agence est définie comme « ... un contrat dans lequel une (ou plusieurs personnes) ont recours aux services d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle »¹¹¹ La relation d'agence lie deux parties, où s'engage le dirigeant (l'agent) à servir les intérêts de l'actionnaire (le principal).

La prise de conscience des problèmes soulevés par la séparation des fonctions de propriété et de décision nécessite la mise en œuvre d'un système de contrôle. Ce dernier est réparti en deux catégories : le contrôle externe et le contrôle interne.

Le contrôle externe comprend trois composantes :

1-Le marché des biens et services : le contrôle est exercé sur les dirigeants, leurs valeurs et leurs réputations.

¹¹¹ Jensen M.C et Meckling W.H., 1976, «Theory of the firm, Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structur », journal of financials economics, p. 308.

2-Le marché des dirigeants : le contrôle est constitué par la pression concurrentielle.

3-Le marché financier : le contrôle est exercé sur les cours boursiers.

Le contrôle externe préserve des insuffisances qui seront pallié par les composantes du contrôle interne.

Dans le contrôle interne, on retrouve trois niveaux.

1- La hiérarchie : le contrôle est exercé sur le travail entre supérieurs et subordonnés.

2- Le contrôle mutuel : contrairement à la hiérarchie, ce contrôle est ascendant et descendant.

Il permet de lutter *contre les phénomènes de risque moral et de passager clandestin*.

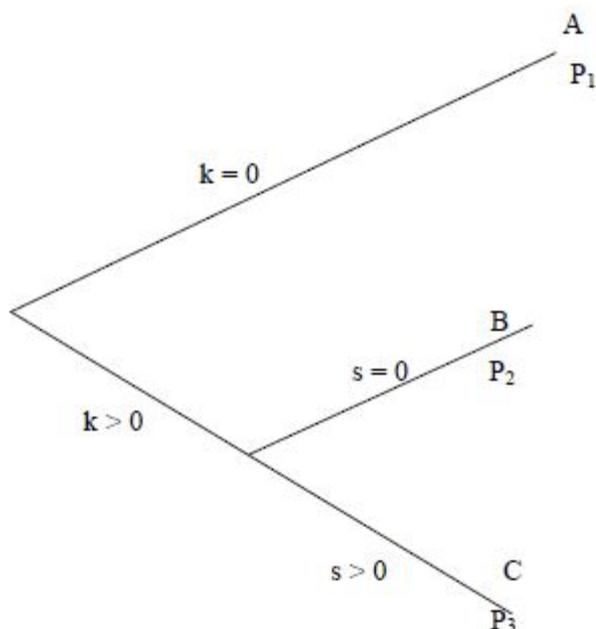
3- Le conseil d'administration :

Les deux premiers contrôles interviennent peu dans le contrôle des dirigeants, ce dernier est l'apanage du conseil d'administration.

c) le conseil d'administration et la théorie des coûts de transaction

Considérée comme un mécanisme organisationnel, le conseil d'administration doit garantir la sécurité des transactions entre la firme et les actionnaires (comme apporteurs de capitaux) et entre la firme et les dirigeants (comme apporteurs de capacité de gestion). L'interprétation du rôle du conseil d'administration se fait à partir du schéma contractuel élaboré par Williamson.

Figure 2 : schéma contractuel



Source : Charreaux et Pitol-Belin, (1990)

Ce schéma¹¹² concerne un bien ou un service qui peut être produit par deux modes de productions : un mode de production non spécialisé et un mode spécialisé nécessitant un investissement plus important en actifs spécifiques ainsi qu'un courant régulier de transactions avec le client pour être rentabilisé.

K représente un indice caractérisant le caractère spécifique ou non de l'actif permettant la réalisation de la transaction ;

- $K = 0$ si la transaction est non spécifique.
- $K > 0$ si la transaction est spécifique.

Dans un second cas, les parties à la transaction ont intérêt à mettre en place un mécanisme permettant de garantir la régularité des transactions afin d'assurer la rentabilité de l'investissement dans l'actif spécifique. En effet, sans ce mécanisme, une rupture des transactions entraînerait une perte importante pour l'investisseur. L'existence d'un mécanisme de sauvegarde sera symbolisée par $s > 0$ et son absence par $s = 0$. Les différents cas sont représentés dans la figure ci-dessus.

Dans cette figure, il existe trois nœuds A, B et C et à chacun correspond un prix P_1 , P_2 et P_3 .

Les prix sont établis en vue d'assurer la rentabilité de la transaction et de l'investissement.

- Si $K = 0$, le fournisseur demandera le prix P_1 (nœud A).
- Si l'investissement est spécifique et accompagné d'une clause de sauvegarde, il demandera un prix plus élevé P_3 (nœud C).
- Si l'investissement est spécifique, mais sans mécanisme de sauvegarde, le prix sera encore plus élevé P_2 (nœud B).

Les différences de prix correspondent à des primes de risques. Deux mécanismes de sauvegardes sont envisagés pour limiter la prime de risque demandée par l'investisseur :

- 1- L'apport des fonds propres est fait intégralement par l'investisseur ce qui limite ses capacités de financement.
- 2- La mise en place de mécanismes juridiques et organisationnels tel que les statuts et les contraintes légales et le conseil d'administration. Leur mission est de protéger les intérêts des actionnaires.

Le conseil d'administration est un mécanisme organisationnel, Williamson le caractérise ainsi :

- 1- Il est élu par ceux qui détiennent des titres ;
- 2- Il remplace et contrôle les dirigeants ;

¹¹²charreaux et Pitol-Belin, (1990)

- 3- Il évalue la performance de l'entreprise de façon régulière ;
- 4- Il exerce un contrôle sur la base des informations qui reçoit sur les principaux investissements et sur les dossiers importants avant leur mise en œuvre.

Tableau 9: Le conseil d'administration dans les différentes théories

THEORIES	Rôle du conseil	Idée fondamentale
Théorie du capitalisme financier	Le conseil permet la cohésion du groupe et l'exercice du pouvoir.	Exercice du pouvoir central dans un groupe industriel et financier.
Théorie de coordination/contrôle	Le conseil permet aux banques ou aux familles de contrôler une société.	Exercice du pouvoir des banques ou des familles.
Théorie de la cohésion de classe	Le conseil permet d'assurer le pouvoir d'une classe sociale sur les sociétés.	Exercice du pouvoir d'une classe sociale.
Théorie institutionnelle	Le conseil donne une image de la firme à l'environnement ; il représente le niveau institutionnel.	Institutionnalisation.
Théorie de la dépendance envers les ressources	Le conseil est un vecteur permettant de contrôler des ressources.	Contrôle des ressources.
Théorie managériale	Très faible : les dirigeants nomment les administrateurs et contrôlent le conseil.	Séparation propriété-décision
Théorie de l'agence	Le conseil a pour rôle essentiel de contrôler les dirigeants. Son rôle dépend du type de société.	Minimisation des coûts d'agence.
Théorie des coûts de transaction	Le conseil permet de gérer les transactions entre la firme, les actionnaires et les dirigeants.	Economiser les coûts de transaction ex-ante et ex-post.

Source : Charreaux et Pitol-Belin, (1990)

Conclusion

On constate que les problèmes de gouvernance d'entreprise naissent avec l'évolution de la structure du capital et de l'organisation. Plus la part de l'actionnaire fondateur sera diluée plus les problèmes de gouvernance d'entreprise apparaîtront.

De nouveaux problèmes contribuent à expliquer les évolutions récentes en matière de gouvernement des entreprises. Ils seront liés aux droits des actionnaires à l'information et à leurs implications dans la prise de décision, après avoir pris conscience des risques de mauvaise gestion de l'entreprise par ses dirigeants et d'une certaine inefficacité des CA. Par ailleurs, le poids et le rôle croissant des investisseurs institutionnels (et notamment des fonds de pension) dans la vie des entreprises ont suscité des évolutions du gouvernement des entreprises.

D'où la nécessité de mettre en œuvre les dispositifs proposés par certains rapports et codes de bonnes conduites. Des dispositifs visant à améliorer la gouvernance de l'entreprise à travers la transparence, le bon fonctionnement du CA et des comités spécifiques, l'indépendance des administrateurs et l'éventuelle dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général et de leur rémunération.

Chapitre II : La performance de l'entreprise

Introduction

L'entreprise qu'elle soit grande, petite ou moyenne est considérée comme l'élément incontournable de développement.

Lorsqu'elle dispose des ressources matérielles, financières, humaines et informationnelles, elle contribue à la création d'emploi et à la croissance économique par la création et la distribution de revenus.

L'évolution de l'environnement économique national et internationale induit des exigences de compétitivité qui nécessitent une adaptation voir une modernisation de l'organisation de l'entreprise afin qu'elle soit en mesure non seulement de sauvegarder une autonomie de décision, mais également d'être plus performante.

Ce chapitre a trois finalités. En premier lieu, on définit la performance de l'entreprise (**section 1**), ensuite on présente les différents indicateurs de mesure de la performance de l'entreprise (**section2**), puis on s'intéresse au lien existant entre la gouvernance et la performance de l'entreprise (**section 3**).

Section1 : Définition de la performance de l'entreprise

I. Définition de la performance de l'entreprise

La performance est un concept polysémique. Son utilisation est largement répandue sans pour autant que la signification soit toujours la même. Le Petit Robert explique que le mot performance vient de l'ancien français *performer*. Son usage remonte au XIII^{ème} siècle. Au sens étymologique, il signifie « accomplir, exécuter ». En anglais, son usage remonte au XV^{ème} siècle, sous le vocable *to perform*. Il recouvre, à la fois, l'accomplissement d'un processus ou d'une tâche avec les résultats qui en découlent ainsi que le succès que l'on y attribue.

La performance en anglais contient à la fois « l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès ».¹¹³

Elle désigne alors l'action, son résultat et son succès. La définition de Bourguignon (2000)¹¹⁴, regroupe les trois sens recensés ci-dessus : « la réalisation des objectifs organisationnels quel que soit 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 (action) ».

Bourguignon a tenté de regrouper ces différentes représentations en « *trois sens primaires* » :

1. « la performance est action », dans ce sens, la performance est un processus, et « non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps », selon Baird (1986)¹¹⁵, avec une référence proche de la définition retenue par Chomsky (1965-1971) : « elle est la mise en acte d'une compétence qui n'est qu'une potentialité » : la capacité à réaliser ;
2. la mesure de la performance ici, est associée à la réalisation de l'action, en référence à Bouquin (1986): « la performance est résultat de l'action », « elle est entendue comme l'évaluation ex post des résultats obtenus »¹¹⁶: le niveau de réalisation de l'action ;
3. « la performance est succès ». Variable selon les entreprises et les acteurs qui la composent, autrement dit, elle est fonction des représentations de la réussite.

¹¹³Bourguignon A, 1995, « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de comptabilité, n°269, Juillet-aout, p 61-65.

¹¹⁴Bourguignon A, 2000, « Performance et contrôle de Gestion », encyclopédie de comptabilité contrôle de gestion, Economica.

¹¹⁵ Baird L, 1986, «Managing Performance », John Wiley and Sons, New York.

¹¹⁶Essid M, 2009, « Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE », sciences de l'homme et société. Université Paris sud - Paris xi.

A l'opposé du précédent, ce sens contient un jugement de valeur. Variable selon les entreprises et les acteurs, la performance n'existe pas en soi ; elle est fonction des représentations de la réussite.¹¹⁷

Ainsi, au-delà des trois formes de performance qu'elle décrit, tout en l'inscrivant dans un champ commun et collectif, Bourguignon propose une multitude de performances possibles, mettant en évidence sa singularité.¹¹⁸

Pour Bourguignon (1997, p 932)¹¹⁹ « la plupart des usages du mot en gestion, la performance contient simultanément deux de ces sens primaires. L'association la plus fréquente est celle du résultat positif de l'action. Ainsi, on désigne par contreperformance un résultat médiocre, décevant. Il nous semble que le poids du résultat et du succès est variable selon le nombre du mot : le succès domine sur le résultat, lorsque le mot est décliné au singulier. Inversement, au pluriel, le succès est moins présent, l'accent est mis sur l'aboutissement, quelle qu'en soit sa valeur. »

Selon Bourguignon (1997)¹²⁰, le mot performance :

-au singulier, où le succès domine sur le résultat, il est plutôt associé à des approches réputées, novatrices en gestion, dans lesquelles le succès dépasse souvent très largement la dimension traditionnelle (économico-financière) ;

-au pluriel, où le succès est moins présent le mot est généralement associé à des instruments de gestion classiques (mesure ou appréciation des performances).

Dans cet ordre d'idées, H. Boisvert précise : « la performance désigne un résultat exceptionnel, hors du commun, optimal, elle relève d'attentes que l'on peut traduire en objectifs, si les attentes ne se sont pas formellement exprimées sous forme d'objectifs, nous concluons la performance d'une personne lorsqu'elle comble ou même dépasse nos attentes c'est-à-dire lorsqu'elle utilise quelque chose hors du commun, parfois intangible pour lequel nous n'avons pas établi de points de repère ou d'échelle de mesure »¹²¹.

Pour Machesnay¹²²(1991), la performance de l'entreprise peut se définir comme « le degré de réalisation du but recherché ». L'analyse du but fait apparaître trois mesures de la performance :

¹¹⁷ Faivre D. T, 2015, « Opérationnaliser la performance sociale? Une adaptation des fonctions rh incontournable », université Paris Panthéon – Sorbonne.p 14

¹¹⁸ FAIVRE D.T., 2015.P 14

¹¹⁹Bourguignon A, 1997, « Sous les pavés, la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance », in Comptabilité - Contrôle - Audit - (Tome 3), Ed. Economica, pp. 89-101.

¹²⁰Bourguignon A. (1997)

¹²¹Berrah L, « Une approche d'évaluation de la performance industrielle. Modèle d'indicateur et techniques floues pour un pilotage réactif», Thèse de doctorat, 1997.

¹²²Machesnay (1991), Economie d'entreprise, Editions Eyrolles, p38.

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.

Lorino P, quant à lui estime « qu'est performant dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur – coût (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur isolément). »¹²³

Du point de vue de Jacot¹²⁴ : la performance ne se situe pas simplement au niveau du résultat de l'action, ni de l'action en elle-même, ni même au niveau de l'objectif. Elle réside plutôt dans un compromis, selon la pertinence, l'efficience, l'efficacité et l'effectivité du système considéré.

Bourguignon A¹²⁵ indique que le terme de performance est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité. Lebas ajoute que les différentes acceptations proposées manquent d'opérationnalité (Lebas, 1995)¹²⁶.

Bessir (1999)¹²⁷ note qu'il existe quatre points de convergence entre les différentes définitions. Ils sont les suivants :

1. La performance est liée à la valeur, le terme est souvent utilisé dans un contexte d'évaluation, comme évaluation de la performance, pilotage de la performance.
2. La performance est liée à plusieurs dimensions, le nombre de ces dimensions varie selon les auteurs. Morin E. et al (1994, p 60)¹²⁸ relèvent quatre dimensions de la performance : la dimension sociale, économique, politique et systémique.
3. La performance est liée à la cohérence et la pertinence. Le premier fait référence à des décisions qui sont logique entre elles et par rapport à une échelle précise. Le second se définit en relation avec une intention et un utilisateur. La pertinence peut être assimilée à la précision ou l'exactitude comme elle peut être confondue avec la cohérence.

¹²³Lorino P, 1997, « Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage », Editions de l'organisation, , p.18.

¹²⁴Jacot J H, « A propos de l'évaluation économique des systèmes intégrés de production ». Gestion Industrielle et mesure économique. Economica. Paris, 1990.

¹²⁵ Bourguignon A, 1995, « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, N° 269, p. 61 – 66.

¹²⁶Lebas M, 1995, « Oui, il faut définir la performance ». Revue Française de Comptabilité, no 269, Juillet-août, pp. 67-75.

¹²⁷ Cité par Issor Z, 2017, « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions ». Projectics / Proyéctica / Projectique vol. 17, no. 2 p. 93-103

¹²⁸ Morin E.M, Savoie A, Beaudin G, 1994, « L'efficacité de l'organisation : une conception intégrée », In L'efficacité de l'organisation. Chap 5, Edit° Gaëtan Morin, Estelle M. Morin est professeur de management à HEC Montréal.

4. La performance est considérée comme étant un concept subjectif, elle ne peut pas être définie de manière absolue ou objective.

Dans ce contexte, l'une des principales difficultés à laquelle nous sommes confrontés est la multiplicité des objectifs parfois contradictoires. Pour cette raison, il semble nécessaire de définir la performance de l'entreprise de différentes manières. Cohen nous propose une définition multidimensionnelle, originale et synthétique du concept de la performance.

Les différentes approches proposées par Cohen sont décrites dans le tableau ci-dessous.¹²⁹

¹²⁹HachimiSanni Yaya, 2003, « La Problématique De La Performance Organisationnelle, Ses Déterminants Et Les Moyens De Sa Mesure : Une Perspective Holistique Et Multicritérielle ». Département de Management Faculté des sciences de l'administration Université Laval Québec, Canada.

Tableau 10 : Différentes approches de la performance selon Cohen (1994)

Approches	Caractéristiques et indicateurs	Acteurs concernés
Stratégique	-orientation globale de l'entreprise. -adéquation des structures aux orientations.	-dirigeants. -concurrents.
Organisationnelle	- adéquation des structures, de la répartition des tâches, des procédures, du fonctionnement par rapport aux missions dévolues à l'entreprise.	-dirigeants. -concurrents.
Sociale	-appréciation des relations professionnelles et de travail dans l'entreprise. -évaluation de l'aptitude des dirigeants et de l'encadrement à réguler les relations entre groupes sociaux, à anticiper ou traiter les conflits, à susciter une adhésion aux objectifs et projets de l'entreprise et de ses composantes.	-dirigeants. -salariés et représentants des salariés. -pouvoirs publics.
Technico-économique	-efficacité des processus productifs. -appréciation de la capacité d'adaptation à court et moyen termes face à une évolution de l'environnement, des marchés et des technologies.	-dirigeants.
Marketing	-appréciation de la capacité à percevoir les besoins et les pressions du marché. -appréciation de l'efficacité des méthodes d'études et d'actions commerciales.	-dirigeants.
Financière	-appréciation de la capacité de l'entreprise à maintenir un niveau de rémunération satisfaisant sur sa production et ses ventes. -appréciation de la capacité de l'entreprise à assurer la rémunération des capitaux mis à sa disposition.	-dirigeants -bailleurs de fonds. -propriétaires, actionnaires et prêteurs.

Source : Cohen, E., (1994), Analyse financière. Economica, 3^{ème} édition.

Saulquin et Schier (2005)¹³⁰ ajoutent : « le concept (de performance) possède ainsi autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent. Pour un dirigeant, la performance pourra être la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise ; pour un employé, elle pourra être le climat de travail ; et pour un client, la qualité des services rendus. La multiplicité des approches possibles en fait un concept surdéterminé, et curieusement, il demeure indéterminé en raison de la diversité des groupes qui composent l'organisation ».

¹³⁰Saulquin J.Y et Schier G, 2005, « La RSE comme obligation/occasion de revisiter le concept de performance ? », Actes du congrès La responsabilité sociale de l'entreprise : réalité, mythe ou mystification ? Mars.

Si certains auteurs ont mis en exergue la notion de performance multidimensionnelle¹³¹, Doyle p, 1994)¹³² précise que l'approche globale de la performance doit prendre en compte des intérêts de toutes les parties prenantes. Ce dernier distingue 9 types d'acteurs et montre la différence de leurs attentes.

Tableau 11 : les parties prenantes de l'entreprise et leurs attentes

Entreprise	Actionnaires	Dividendes, croissance du capital, sécurité de l'investissement
	Créanciers	Intérêts, sécurité du capital
	Cadres	Rémunération, prestige, pouvoir
	Employés	Sécurité, rémunération, satisfaction dans le travail
	Clients	Qualité des produits, service, valeur
	Fournisseurs	Paiements réguliers, pérennité de l'activité
	Minorités	Emploi équilibré, non discrimination
	Pouvoirs publics	Impôts, emploi

Source : Doyle p, 1994

Selon Doyle lorsqu'un ou plusieurs groupes d'acteurs se sentent ignorés, il s'instaure un déséquilibre qui menace la survie et la continuité de l'entreprise alors il est préférable d'assurer un équilibre entre les différentes attentes des acteurs.

II. Les dimensions de la performance

La littérature montre que la performance est « une affaire de perception »¹³³ entre les individus, mais la divergence de cette perception de la performance peut créer des conflits d'intérêts dans des périodes de crises.

Le financier met l'accent sur la rentabilité. Le technicien s'attache à tirer le maximum de ses machines. Le responsable des ressources humaines considère la performance comme la maîtrise des problèmes sociaux et la productivité maximale du personnel. Pour le commercial, être performant équivaut à gagner la complicité des fournisseurs et à conquérir la confiance des clients. Dans cette opinion, le client évalue la performance en termes de rapport qualité-prix. (TchanKam, 1998).¹³⁴

¹³¹ Le modèle présenté par Morin E. et al. (1994, p60) intègre quatre dimensions : la dimension sociale, économique, politique et systémique.

¹³² Akrich S, Ouabouch L, Elghazi I, 2017, « Pilotage de la performance durable : nouveau champs d'application du contrôle de gestion. » finance & finance internationale, N°7 janvier 2017. P4.

¹³³ Saulquin J.Y et Schier G, 2005.

¹³⁴ Bouamama M, 2015, « Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord », UNIVERSITÉ DE BORDEAUX. P 37

Tableau 12 : Les différentes perceptions de la performance

Auteurs	perceptions de la performance
Fayol H.	L'organisation performante est celle qui parvient à faire mieux avec le même effort.
Georgopoulos B.S. et Tannenbaum A.S	La performance organisationnelle est le degré auquel une organisation en tant que système social et compte tenu de certaines ressources et certains moyens, atteint ses objectifs sans mettre hors d'état ses moyens et ses ressources sans demander un effort de la part de ses membres.
Seashore S.E. et Yutchman E.	La performance est la capacité d'une organisation à exploiter son environnement dans l'acquisition de ressources rares et essentielles à son fonctionnement.
Mahoney T.A. et Weitzel W.	La performance est l'action efficiente et productive.
Lewin K.	Les groupes performants sont ceux qui sont plus créatifs que les autres et plus productifs
McGregor D.	La performance organisationnelle s'évalue par l'atteinte des objectifs organisationnels et par l'utilisation optimale des ressources humaines.
Likert R.	La performance d'une organisation peut s'apprécier par sa réussite économique et par la qualité de son organisation.
Argyris C.	La performance réside dans l'intégration des objectifs individuels et organisationnels.
Klein C.	La performance financière est définie « ... comme la conquête d'une part de marché supplémentaire, la signature d'un contrat international important, le rachat d'une autre société, une politique boursière active,...en fonction de l'intérêt des divers agents économiques qui sont en cause... »

Source : Tchankam (1998), p.53

La prise en compte des intérêts de toutes les parties prenantes aide à améliorer la performance de l'entreprise sur différents niveaux. A ce titre, plusieurs dimensions de la performance existent. Dans ce qui suit, on s'intéressera aux dimensions de la performance qui peut être économique et financière, commerciale, stratégique, organisationnelle. Elle peut être aussi, humaine, sociale et globale.

1. La performance économique et financière

La performance financière est définie comme la survie de l'entreprise ou sa capacité à atteindre ses objectifs¹³⁵.

Ainsi, la performance financière « se traduit par la capacité à créer une valeur financière pour l'entreprise (augmentation de la valeur d'actifs financiers comme les brevets, les marques...) »¹³⁶

Elle vise aussi à assurer la stabilité du financement de l'entreprise afin de recourir le moins possible à des crédits. Elle peut être considérée comme étant «la réalisation d'une bonne rentabilité, d'une croissance satisfaisante, et de création de valeurs pour l'entreprise ».¹³⁷

Cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que la rentabilité des investissements et des ventes, les soldes intermédiaires de gestion.

a) La rentabilité

Le concept de rentabilité fait référence à l'atteinte des objectifs de maximisation de profit fixés par l'entreprise, on peut la définir comme l'aptitude de l'entreprise à dégager des résultats en rapport avec les moyens mis à sa disposition.

Divers chercheurs ont identifié au travers de nombreuses études empiriques, divers indicateurs servant à mesurer la rentabilité d'une entreprise. On se limite à citer les plus utilisés.

➤ La performance économique ROA (Return On Assets)

Ce ratio est appelé aussi ratio de rentabilité des capitaux permanents parce qu'il exprime la capacité de ces capitaux à créer un certain niveau de bénéfices opérationnels, c'est-à-dire comparer les résultats avec les moyens mis en œuvre pour les réaliser. Cette mesure a été utilisée par un nombre très important d'auteurs comme Daines (2004), Adams et Santos (2005), Eisenberg et al (1998).¹³⁸

$$\text{RE (ROA)} = \text{Résultat opérationnel} / \text{Capitaux engagés}$$

$$\text{Capitaux engagés} = \text{Capitaux propres} + \text{DLMT}$$

$$\text{Capitaux engagés} = \text{capitaux propres} + \text{dettes à LMT.}$$

¹³⁵Calori R, Livian Y.F et Sarnin P, 1989, « Pour une théorie des relations entre culture d'entreprise et performance économique. Revue Française de Gestion », p. 39-48.

¹³⁶Dudezert A & Lancini, A, 2006, « Performance et Gestion des Connaissances : Contribution à la construction d'un cadre d'analyse » Paper presented at the Actes des Journées des IAE, Congrès du cinquantième, Montpellier France.

¹³⁷Guérard S, 2006, « Regards croisés sur l'économie mixte : Approche pluridisciplinaire ». Droit public et droit privé. L'Harmattan, Paris, France, 423p.

¹³⁸Kolsi M, Ghorbel H, 2011, « Effet des mécanismes de gouvernance sur la performance financière et boursière : Cas des entreprises canadiennes. Comptabilités », économie et société, Montpellier, France.

➤ La performance financière ROE (Return On Equity)

Ce ratio est appelé aussi ratio de rentabilité des capitaux propres, il exprime la capacité des capitaux propres investis par les actionnaires à générer un bénéfice. Plusieurs auteurs ont utilisé, aussi, cette mesure de performance comme Bouri et Bouaziz (2007), Brown et Caylor(2004), Lehman et Weigrand (2000).¹³⁹

$$\text{RF (ROE)} = \text{Résultat net/Capitaux propres}$$

➤ Le ratio Q, proposé par Tobin

L'économiste américain James Tobin est à l'origine du modèle Tobin et du ratio « Q de Tobin ». Charreaux [1998] calcule le q de Tobin par le rapport de « la somme des valeurs de marché des titres détenus par les investisseurs financiers (actionnaires et créanciers) au montant des capitaux qu'ils ont investis ». La valeur de ces capitaux investis se mesure par le coût de remplacement des actifs financés.

Selon Tobin (1969), une entreprise devrait investir dans un nouveau projet si le marché évalue ce projet à une valeur qui excède son coût.

Si le q de Tobin est supérieur à 1, cela signifie que la valeur de marché de l'entreprise est supérieure au coût de remplacement de ses actifs, l'entreprise présente de bonnes opportunités d'investissement et les dividendes des actionnaires augmentent aussi. Par ailleurs, si le q de Tobin est inférieur à 1, l'entreprise aura du mal à investir et à récompenser ses actionnaires.

Plusieurs auteurs ont utilisés ce modèle, Charreaux (1998) l'a utilisé pour mesurer la performance de l'entreprise. Par ailleurs, Lindenberg et Ross (1981) et Skinner (1993) considèrent que ce ratio est un indicateur du capital immatériel de l'entreprise parce qu'il indique la présence des éléments incorporels non reconnus par la comptabilité.

$$\text{Q de Tobin} = \text{Valeur de marché (capitaux propres + dettes financières)} / \text{Coût de remplacement des actifs}$$

b) Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Un solde intermédiaire de gestion est une méthode utilisée dans le domaine de la comptabilité et de la finance pour apprécier la gestion d'une entreprise. Il s'agit d'un indicateur basé sur les éléments du compte des résultats. Il permet d'analyser le résultat de l'entreprise en le décomposant en plusieurs indicateurs clés tels que la marge, l'excédent brut d'exploitation ou encore le résultat d'exploitation. Ces indicateurs sont utilisés à des fins de comparaison avec des concurrents. Un SIG est également utilisé pour analyser les variations

¹³⁹ManelKolsi, Hanen Ghorbel.2011.

par rapport aux exercices précédents et pour calculer des ratios financiers. De plus, c'est un élément de la prévision financière.

Par la suite, la conception des indicateurs de création de valeur a atteint son apogée. Ces derniers sont développés par des cabinets de conseil, dont le plus célèbre et le plus probablement utilisé est l'EVA « valeur ajoutée économique », c'est un concept qui était introduit par Joel Stern et Bennett Stewart. Il permet de savoir si l'entreprise crée de la valeur pendant une période donnée.

Selon Khoury¹⁴⁰, l'EVA peut être exprimée par :

$$\text{EVA} = (\text{R} - \text{CMPC}) \times \text{K}$$

R : taux de rendement des capitaux investis = RN/K

K : total capitaux investis

CMPC : Coût Moyen Pondéré du Capital

Elle est aussi égale à :

EVA = RAO net d'impôts – coût des capitaux investis

Et les capitaux investis sont calculés par :

Capitaux investis = CP + D¹⁴¹

Une EVA positive montre que l'entreprise crée de la valeur, cela signifie que l'entreprise dégage un résultat (ici R), crée de la richesse qui permet de couvrir la rémunération attendue par les actionnaires (apporteurs des capitaux). Dans le cas contraire, une EVA négative ou nulle correspond à un amoindrissement de la valeur, cela signifie que l'entreprise détruit de la valeur.¹⁴²

Selon Mowen, Hansen et Heitger¹⁴³, l'EVA permet à l'entreprise de déterminer si la somme investis pour lancer un projet est supérieure à celle obtenue à l'issue de l'opération. CABY¹⁴⁴ajoute, elle permet ainsi de fixer des objectifs, d'évaluer et d'intéresser les dirigeants. Plus ces derniers réalisent des EVA positives et croissants, plus ils sont performants et méritent que leurs projets d'investissements soient soutenus.¹⁴⁵

Cependant, l'EVA a été critiquée par la forte influence de la méthode comptable utilisée. D'autre part, l'EVA a montré une grande instabilité quand il s'agit de faire des

¹⁴⁰ Khoury P, 1999, « La maîtrise des Etats financiers », syscou, Dakar, 174-175.

¹⁴¹ Fall A, 2013, « Evaluation de la performance financière d'une entreprise : cas de la SAR », Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion.

¹⁴² Fernandez A, 2008, « Les nouveaux tableaux de bord des managers : le projet décisionnel dans sa totalité ». Éditions d'Organisation, Quatrième édition, Paris p46

¹⁴³ Mowen M., Hansen, D. et Heitger, D, 2008, « Cornerstones of managerial accounting », Connecticut, USA, 768p.

¹⁴⁴ Caby J & Hirigoyrn G, 2001, « La création de la valeur », 2^{ème} édition, Economica Paris, p 197

¹⁴⁵ Fall A., 2013.

ajustements au fil du temps. Elle est considérée par certains managers comme étant un outil dépassé par le temps.

Chiapello et Delmond¹⁴⁶ critiquent ces systèmes comptables, en soulignant la lenteur et la généralité des données monétaires alors que les organisations ont besoin de réactivité. Atkinson et Kaplan, quant à eux, mettent en évidence la modification de la composante des coûts dans les organisations : ainsi, les coûts directs ne sont plus une préoccupation majeure.

2. La performance commerciale

La performance commerciale ou marketing d'une entreprise peut être définie comme la capacité de l'entreprise à proposer le produit ou le service adapté (adéquat) aux besoins et attentes des clients.

Elle est définie par Ouattara (2007) comme étant « la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle, en lui proposant des biens et des services de bonne qualité, et qui sont aptes à répondre aux attentes de ses clients¹⁴⁷ ».

Plauchu et Taïrou (2008)¹⁴⁸ la définissent quant à eux comme : « l'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permette d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de la prestation ».

Magnan L. M. et Onge St. Sylvie (1994)¹⁴⁹ en définissant la performance comme la capacité à atteindre les objectifs ou les résultats escomptés.

Pour que cette performance soit durable, l'entreprise doit non seulement fidéliser la clientèle existante et surtout acquérir de nouveaux clients.

¹⁴⁶ Chiapello E et Delmond M.H, 1994, « Les tableaux de bord de gestion, outils d'introduction du changement », Revue Française de Gestion, janvier-février, pp. 49-58.

¹⁴⁷ Ouattara P, 2007, « Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire ». MBA Finance d'entreprise, Ecole Supérieure de Gestion de Paris : Blog Axlane : accélérateur de croissance.

¹⁴⁸ Plauchu V et Taïrou A, 2008, « Méthodologie du diagnostic d'entreprise ». L'Harmattan, p. 133.

¹⁴⁹ Magnan L. M et Onge St. Sylvie, 1994, « La mesure de la performance organisationnelle et de changement stratégique », in *Gestion*, sept, pp. 29-37.

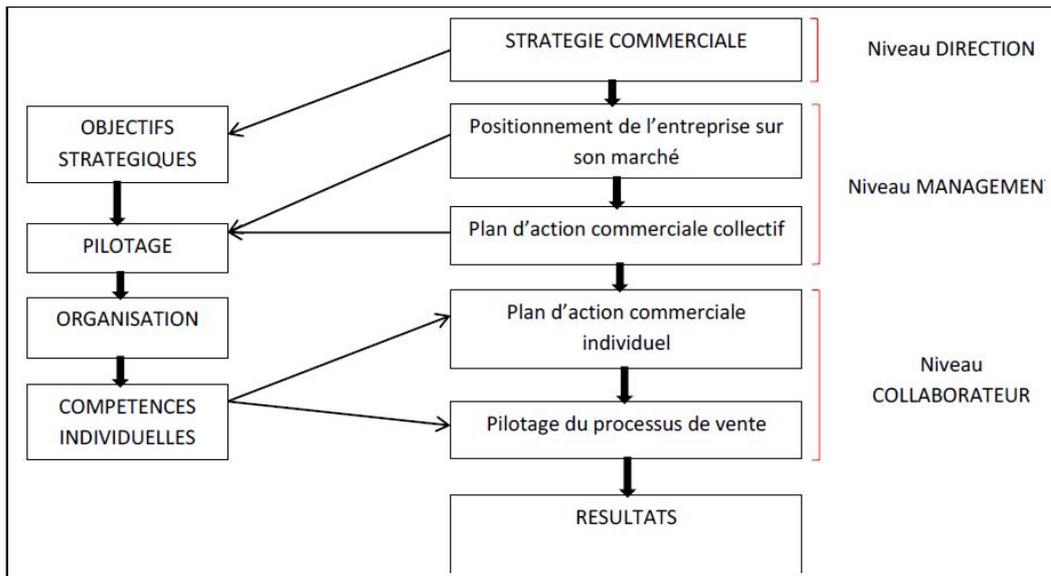


Figure 3: Les principaux leviers de la performance commerciale

Cette performance peut être mesurée par les indicateurs quantitatifs tels que la progression de la part de marché, le profit, l'évolution du chiffre d'affaire et les ruptures de stocks, ou qualitatifs tels que, la qualité de produit-service, la satisfaction des consommateurs, leur fidélité, leur perception de la qualité et de la réputation de l'entreprise, la capacité à innover pour le client, le service aux clients et les conseils qui leur sont donnés, ainsi qu'une orientation client totale et une innovation permanente y compris d'autres critères tels que la commercialisation des produits de qualité et adaptés au contexte, l'offre de services après-vente, la stimulation de la demande, l'offre des prix compétitifs.

La performance commerciale pourrait être évaluée aussi sur la base de l'excédent brut d'exploitation (EBE). L'EBE informe sur la capacité de l'entreprise à vendre sur le marché un produit donné et à accumuler des profits dans cette vente. Il permet aussi d'évaluer l'aspect industriel, productif, commercial et financier de l'entreprise, ainsi que toutes les politiques rattachées à ces différents aspects.¹⁵⁰

La marge commerciale pourrait aussi considérer comme un indicateur qui donne un aperçu concernant la capacité de l'entreprise à contrôler les contraintes du marché. Elle traduit la stratégie commerciale de l'entreprise, sa politique de prix et de vente.¹⁵¹ Elle peut être

¹⁵⁰Njampiem, J, 2008, « Maîtriser le droit et la pratique du système comptable ». Publibook, Paris, France, 912p.

¹⁵¹Genainvre, E, 2006, « Ethique et gouvernance d'entreprises en France : le rôle des administrateurs indépendants dans les gouvernements des firmes du CAC 40 ». Publibook, Paris, France, 367p.

appréciée en fonction de son aptitude à garder et à augmenter son chiffre d'affaire dans des conditions de rentabilité.¹⁵²

L'entreprise crée cette valeur lorsqu'elle réussit à répondre le plus précisément possible aux attentes du client.

3. La performance stratégique

Pour se différencier de ses concurrents, l'entreprise doit être capable à reconsidérer les objectifs stratégiques à atteindre, à discerner et à exploiter les sources de valeurs qui puissent créer de la marge et permettre un avantage compétitif durable.

La performance stratégique de l'entreprise dépend intimement des objectifs stratégiques qu'elle s'est fixé au départ.

Encore appelée performance à long terme, la performance stratégique peut être définie comme le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable.¹⁵³

Parmi les objectifs stratégiques de l'entreprise, on peut citer :

- Des résultats financiers pendant une période bien déterminée ;
- De la segmentation, de la satisfaction et de la fidélisation des clients ;
- De la performance des processus ;
- Des investissements et des projets qui permettent d'améliorer les moyens techniques, informatiques, intellectuels, organisationnels aidant à réaliser de nouveaux leviers de performance ;
- De la maîtrise des risques puisque ces derniers existent toujours pour chaque projet mené au sein de l'entreprise ;
- De la compétitivité, ce qui renvoie à la part de marché que l'entreprise veut conquérir.

Les facteurs nécessaires à la réalisation de cette performance sont entre autres¹⁵⁴ : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit pour les clients, la maîtrise de l'environnement.

¹⁵²Plauchu V et Taïrou A, 2008.

¹⁵³ Hamel G et Prahalad C.K, cité par Marmuse dans « La performance », Encyclopédie de gestion, 1997.

¹⁵⁴SogbossiBocco Bertrand,2010, « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », La Revue des Sciences de Gestion, (n°241), p. 117-124. DOI : 10.3917/rsg.241.0117. URL : <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2010-1-page-117.htm>

4. La performance organisationnelle

La performance organisationnelle est définie par KaliKa¹⁵⁵ comme « les mesures portant directement sur la structures organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique ».

Kalika (1988) avance quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- Le respect de la structure formelle : le non respect de la structure annoncée par la direction, peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation.
- Les relations entre les services : la recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité.
- La qualité de la circulation de l'information : l'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'obtention d'informations fiables et exhaustives, indispensables au bon fonctionnement de l'organisation.
- La flexibilité de la structure : l'aptitude de celle-ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement, la participation aux décisions ainsi que la rotation des employés et les communications multilatérales.

5. La performance humaine

Aujourd'hui, il est primordial de réajuster la performance économique et financière telle que perçue par les actionnaires à la performance adaptée au personnel. Plusieurs conceptions de la performance ont été développées. La conception de la performance issue des théories classiques (Fayol, Weber et Taylor) qui définit l'entreprise comme une structure formelle basée essentiellement sur des critères économiques. Dans les années 30, les socialistes tels que Mayo, Maslow, McGregor et LiKert ont mis au point une conception humanisée de l'entreprise. Cette conception de la performance met en valeur le facteur humain et privilégie non seulement l'atteinte des objectifs mais aussi et surtout la satisfaction des besoins du personnel.

La réussite de l'entreprise dépend des équipes qui la compose dont il est nécessaire de mesurer la performance de ces derniers. La performance humaine peut être mesurée par :

- les turn-over au sein de la société ou sur la base du nombre d'évolution de postes.

¹⁵⁵Kalika M, 1988, « Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances », Editions Economica, Paris.

- le taux d'absentéisme qui témoigne le climat social de l'entreprise
- Le taux d'efficacité des plans de formations.
- l'efficacité de recrutement.¹⁵⁶

6. La performance sociale

On la définit comme « les résultats d'une entreprise dans les domaines qui ne relèvent pas directement de l'activité économique ».¹⁵⁷

La performance sociale d'une organisation est ainsi définie comme le rapport entre son effort social et l'attitude de ses salariés. Elle est aussi définie comme le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation¹⁵⁸

Cette performance est mesurée selon C. Marmuse (1997)¹⁵⁹ par :

- la nature des relations sociales qui interagit sur la qualité des prises de décision collectives, l'importance des conflits et des crises sociales (nombre, gravité, dureté...),
- le niveau de satisfaction des salariés,
- le turn over, qui est un indicateur de la fidélisation des salariés de l'entreprise, l'absentéisme et les retards au travail (signes de démotivation ou de travail ennuyeux, dangereux ou difficile), le climat social de l'entreprise qui est une appréciation subjective de l'ambiance au sein de l'entreprise et des groupes qui la composent, le fonctionnement des institutions représentatives du personnel (comité d'entreprise ou d'établissement), le fonctionnement des cercles de qualité (le nombre et les résultats des actions) et la participation aux décisions.

Il convient de souligner que la prise de conscience croissante de l'importance des ressources humaines dans le pilotage de l'entreprise est à l'origine de l'intérêt de l'analyse de l'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises.

Dans le cadre de sa responsabilité sociale¹⁶⁰, la société française Heineken fait l'état des actions mises en place par la Direction qui concernent : l'importance accordée au bien-être des collaborateurs via l'amélioration continue des conditions de travail, la transparence en matière de politique de rémunération, les efforts déployés pour assurer la sécurité au travail ainsi que la baisse significative du nombre d'accidents du travail depuis 2010.

¹⁵⁶Ghozlene O., 2016

¹⁵⁷Zaid, 2011, « Performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes », Contribution, Université Polytechnique de Valencia & Ciriéc-Espana, Valencia 21-22 October 2011, p08.

¹⁵⁸Ouattara P, 2007.

¹⁵⁹Marmuse C, 1997, Performance in SIMON Y. & JOFFRE P. (sous la direction de) : Encyclopédie de Gestion, Tome 2, 2è éd, Ed Economica, p. 2194-2207.

¹⁶⁰ Graziani, M, 2015, « Légitimité du dirigeant et performances de l'entreprise ». Centre de Ressources en Economie Gestion (CREG). P14

7. La performance globale

Le début du 20^{ème} siècle est marqué par une transformation de la taille de l'entreprise industrielle américaine, et l'avènement de la grande entreprise avec un nouveau visage, statut et une nouvelle structure caractérisée en particulier par la séparation entre propriété et management, la dispersion de l'actionnariat et la professionnalisation du management. Tous ces facteurs ont fourni un terreau favorable à la notion de Responsabilité Sociale (Heald 1970 ; Epstein 2002).

Dans la construction d'un champ dédié à la RSE, Howard Bowen recense ces facteurs d'émergence de la Responsabilité Sociale, en présentant la séparation entre propriété et management comme élément central de ce processus, développant la question de la professionnalisation du management, et exprimant la controverse de Berle, Means et Dodd sur la gouvernance de l'entreprise (Berle 1932 ; Dodd 1932 ; Berle et Means 1933). Ces auteurs montrent combien ces questions restent l'objet de débats contradictoires. Si la « grande entreprise » reste à penser, les modalités de son encadrement et de son contrôle le restent aussi. Reconnu comme l'un des fondateurs sur la notion de Responsabilité Sociale de l'entreprise (RSE), l'ouvrage *Social Responsibilities of the Businessman* (Bowen 1953) est présenté comme une référence séminale, contribuant à la construction d'un nouvel espace académique *Business and Society* aux Etats-Unis (Carroll 1979 ; Wood 1991 ; Carroll 1999) et structurant l'ensemble des approches théoriques en matière de RSE.¹⁶¹

La conception américaine de la RSE développée par Bowen (1953) mis l'accent sur les aspects philanthropiques et volontaristes de l'entreprise dans son comportement. En ce basant sur les travaux de Bowen, la conception de la RSE a évolué et a pris une nouvelle dimension à partir des années 1970, notamment avec les travaux de Carroll (1979, 1991) suivis par Wood (1991) et Clarkson (1995). Ces conceptions théoriques constituent aujourd'hui un champ de réflexion puissant.

Ensuite, une autre vision de la RSE, plus récente répandue en Europe dans les années 2000, basée essentiellement sur les principes du développement et de la soutenabilité.

Dans ce qui suit, nous allons retracer succinctement les deux conceptions de la RSE, et les apports théoriques des principaux auteurs, afin de définir et mieux comprendre cette thématique particulière.

¹⁶¹ Aurélien A, 2005, « Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. (Re)Lecture et analyse d'un ouvrage fondateur : *Social Responsibilities of the Businessman* d'Howard Bowen (1953) », Actes du congrès AIMS.

➤ Emergence de la performance globale aux Etats - Unis

Le concept de la RSE, traduit de l'anglais « Corporate Social Responsibility », trouve son origine dans les années 50 aux Etats-Unis.

La paternité du concept de la RSE est attribuée à Howard Bowen dont son ouvrage de 1953 intitulé « Social Responsibilities of the Businessman » était considéré comme le premier construit théorique de la notion de la RSE.

Selon Bowen, les grandes compagnies américaines devraient intégrer les dimensions sociales et ne pas se limiter au seul profit financier parce que ces dernières étaient au centre de la vie politique et sociale. Elles influençaient la vie des citoyens sur plusieurs aspects. La responsabilité des entreprises ne se limitent pas au seul aspect, économique, légale ou contractuel. La vision américaine de la RSE issue de préceptes bibliques « met l'accent sur la bienfaisance comme corollaire du principe de responsabilité individuelle avec le but de corriger les défauts de système, de réparer les abus et les outrages plutôt que de prévenir ou d'anticiper les nuisances ou les dommages causés par l'activité de l'entreprise, dans le dessein de les éviter » (Capron, Quairel, 2007, p7)¹⁶²

Dans la conception américaine, il s'agit de responsabilité individuelle alors qu'en Europe la responsabilité est collective.

Cette approche est issue des considérations éthiques et religieuses qui se résument pour beaucoup d'entreprises américaines à des actions philanthropiques étrangères à leurs activités économiques (Capron, Quairel, 2007).

Bowen définit la RSE comme « une série d'obligations entraînant une série politiques, de décisions et de ligne de conduite compatibles avec les objectifs et valeurs de la société »¹⁶³.

DAVIS (1960) définit la RSE comme, « l'ensemble des décisions et actions que prennent les dirigeants et qui vont au-delà des seuls intérêts économiques ou techniques de l'entreprise »¹⁶⁴.

En 1971, le Committe for EconomicDevelopment (CED) définit le concept de la RSE en faisant référence à trois cercles : « le premier comprend les responsabilités de bases pour l'accomplissement des fonctions essentielles de l'entreprise, relatives à la production, à l'emploi et à la croissance économique, le second, englobant le premier, inclut une notion élargie de la responsabilité, avec une sensibilisation aux évolutions de la société et de ses

¹⁶²Capron M, Quairel-Lanoiselee F, 2007, « La responsabilité sociale d'entreprise ». Editions La Découverte, Collection Repères, Paris.

¹⁶³ Germain C, Trébuq S, 2004, « La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions », Semaine sociale Lamy, p 36.

¹⁶⁴Berland N, Dohou A, 2007, « Mesure de la performance Globale des entreprises » p 7.

attentes, avec, par exemple, la prise en considération des questions de protection de l'environnement, de relations sociales ou encore d'information des consommateurs ; enfin, le troisième tient compte de l'exercice des responsabilités émergentes, servant à améliorer l'environnement, comme des créations ciblées d'emplois au profit de populations particulièrement défavorisées »¹⁶⁵.

En 1979, Carroll définit la notion de responsabilité sociale comme « ce que la société attend des organisations en matière économique, légale, éthique et discrétionnaire ».¹⁶⁶

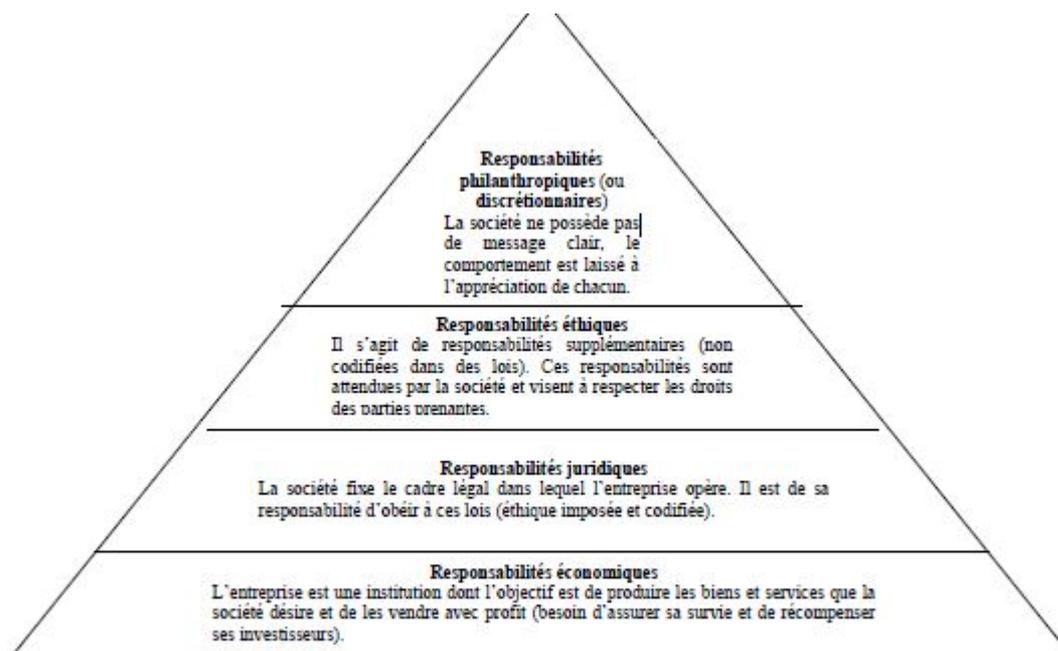


Schéma 2 : Les composantes de la RSE (source Mercier, 2004 ; Carroll, 1991)

Figure 4: Les composantes de la RSE (source Mercier, 2004 ; Carroll, 1991)

L'évolution du concept de la RSE fait apparaître une nouvelle notion celle de la Performance Sociétale des Entreprises (PSE).

Selon les recherches de Carroll (1979), la PSE est « le croisement de trois dimensions : les principes de responsabilité sociétale (économique, légaux, éthiques et discrétionnaires), les philosophies de réponses apportées aux problèmes sociétaux qui se présentent et les domaines sociétaux au sein desquels l'entreprise est impliquée » (Germain & Trébucq¹⁶⁷ (2004), Berlan&Dohou¹⁶⁸ (2007).

¹⁶⁵ Germain C., Trébucq S, 2004, « La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions », Semaine sociale Lamy, p 36

¹⁶⁶ Berland N, Dohou A, 2007, p 7

¹⁶⁷ Germain Christophe, Trébucq S. (2004) « Au-delà de la RSE : la responsabilité globale » ; p 37.

¹⁶⁸ Berland N, Dohou A, 2007, p 8.

Donna Wood (1991) considère la performance sociétale comme « une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociétale, de processus de sensibilité sociétale et de programmes, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise ». ¹⁶⁹

Clarkson (1995), la définit comme la capacité à gérer et à satisfaire les stakeholders. (Germain C., Trébucq S. (2004)¹⁷⁰, Gond JP. (2003),¹⁷¹)

Germain et Trébucq (2004) reprennent les trois dimensions de la PSE dans leur article sur la responsabilité globale :

- « La première correspond aux fins que poursuit l'entreprise par le biais de la responsabilité sociétale. Celle-ci implique non seulement les impératifs de rentabilité économique et de respect des obligations légales, mais, au-delà, le recours à un comportement d'éthique, conforme aux normes et attentes sociales, ainsi qu'une part plus volontaire et discrétionnaire d'inspiration philanthropique.

- La seconde correspond à la sensibilité sociétale. Elle est mesurée en fonction de quatre postures possibles résumées par l'échelle RCAP (refus, contestation, adaptation et pro action ou anticipation). En position de refus, l'entreprise s'oppose à toute modification. Lorsqu'elle opte pour la contestation, elle s'en tient généralement uniquement au minimum légal. L'adaptation représente une posture plus progressiste. Enfin, l'anticipation permet à l'entreprise d'obtenir un positionnement original, en tant que leader et avant-gardiste.

- La troisième propose, selon une optique plus pragmatique, une liste non exhaustive de domaines dans lesquels la responsabilité peut être exercée. En fonction de la période considérée et du secteur dont relève l'entreprise, il pourra s'agir plus particulièrement de questions environnementales, sociales, actionnariales ou encore de qualité et de sécurité des produits. » ¹⁷²

Selon Attarça et Jacquot (2005), chacun des trois niveaux définis par Wood peut être décliné selon les quatre formes de responsabilité proposées par Carroll (économique, légale, éthique et philanthropique). ¹⁷³

¹⁶⁹ Cité par Gond J.P, 2003, « Performance sociétale de l'entreprise et apprentissage organisationnel : vers un modèle d'apprentissage sociétale de l'entreprise? », Développement durable et entreprise. Journée AIMS

¹⁷⁰ Cité par Germain C., Trébucq S, 2004, « Au-delà de la RSE : la responsabilité globale » ; p : 37

¹⁷¹ Gond JP. (2003), « Performance sociétale de l'entreprise & apprentissage organisationnel : vers un modèle d'apprentissage sociétal de l'entreprise ? », Congrès de l'AIMS, pp.1-22.

¹⁷² Berland N, Dohou A, 2007, « Mesure de la performance Globale des entreprises » p 8

¹⁷³ Essid M, 2009, « Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE », Sciences de l'Homme et Société. Université Paris Sud - Paris XI. P 70.

Tableau 13 : Niveaux et nature des responsabilités sociales de l'entreprise

	Niveau institutionnel	Niveau organisationnel (activités)	Niveau individuel
Responsabilités économiques	Produire des biens et services, offrir des emplois, créer de la richesse pour les actionnaires.	Les prix des biens et services reflètent les vrais coûts de production et intègrent toutes les externalités.	Produire de façon écologique, utiliser des technologies non polluantes, réduire les coûts en favorisant le recyclage.
Responsabilités légales	Respecter les lois et les réglementations. Ne pas faire de lobbying ou attendre des positions privilégiées dans les politiques publiques.	Œuvrer pour des politiques en défendant des intérêts « éclairés ».	Tirer profits des instructions réglementaires pour innover dans les produits ou les technologies.
Responsabilités éthiques	Suivre des principes éthiques fondamentaux (ex : honnêteté).	Fournir des informations précises et complètes pour accroître la sécurité d'utilisation au-delà des conditions légales.	Développer l'information d'utilisation pour des usagers spécifiques et la promouvoir comme un avantage produit.
Responsabilités discrétionnaires	Agir comme un citoyen	Investir les ressources de l'entreprise dans des actions charitables en rapport avec le premier et le second cercle de l'environnement social de l'entreprise	Choisir des investissements charitables qui soient rentables en termes de résolution de problèmes sociaux (application de critères d'efficacité).

Source : Attarça et Jacquot, 2005, p6

➤ Emergence de la performance globale en Europe

L'émergence de la RSE en Europe est plus récente, s'inscrit dans la perspective de contribution au développement durable. Dans cette approche, l'entreprise est considérée comme un acteur encastré dans la société. L'entreprise ne peut être prospère que si son environnement sain et fertile et son intérêt à long terme est de contribuer à la production de biens communs (Capron, 2008).

Suite aux sommets de la Terre à Rio (1992) et Johannesburg (2002), la Commission a encouragé tous les pays européens à adopter une stratégie nationale de développement durable dont la France a commencé le 3 juin 2003.

En juin 2001 le Conseil européen de Göteborg¹⁷⁴ a inscrit la RSE au premier rang des priorités politiques en intégrant la dimension environnementale et celle de développement durable dans la stratégie de Lisbonne. Il s'agit « d'examiner de manière coordonnée les conséquences économiques, sociales et environnementales de toutes les politiques et d'en tenir compte dans les processus de décisions »

En mois de juillet de la même année (2001), un livre vert de la Commission européenne aborde le sujet de la responsabilité sociétale pour les entreprises, il la définit comme : « un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes »¹⁷⁵

Le 22 Mars 2006, la Commission Européenne a lancé l'Alliance européenne pour la responsabilité sociale des entreprises dont l'objectif visé était « la généralisation de la RSE parmi les entreprises européennes ainsi qu'à accroître le soutien à la RSE et sa reconnaissance en tant que contribution au développement durable et à la stratégie pour la croissance et l'emploi »¹⁷⁶

Ainsi, la Commission qualifie les entreprises de socialement responsables lorsqu'elles vont au-delà des exigences légales minimales et des obligations imposées par les conventions collectives pour répondre à des besoins sociétaux. La RSE permet aux entreprises, quelle que soit leur taille, de contribuer à concilier les ambitions économiques, sociales et environnementales en coopération avec leurs partenaires.¹⁷⁷

-Aujourd'hui, la responsabilité sociétale, dans les entreprises est représentée par le concept de « Triple Bottom Line » : prospérité économique, respect de l'environnement, respect et amélioration de la cohésion sociale. »¹⁷⁸

Ce concept « traduit la prise en compte, à l'échelle de l'entreprise, des trois dimensions du développement durable ».¹⁷⁹ Ces dimensions représentent la performance globale de l'entreprise.

¹⁷⁴ Le Conseil européen de Göteborg des 15 et 16 juin 2001 a ajouté une dimension environnementale à ces objectifs. Ce Conseil a élargi les objectifs de la stratégie de Lisbonne à l'environnement et au développement durable.

¹⁷⁵ Livre vert, juillet 2001, p.8

¹⁷⁶ Lancement de l'« Alliance européenne pour la responsabilité sociale des entreprises » IP/06/358, Bruxelles, le 22 mars 2006, P. 2.

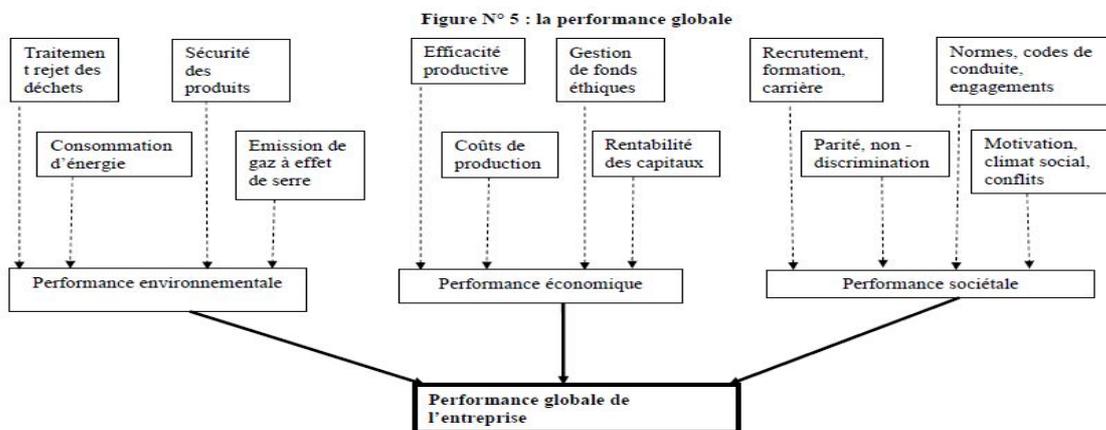
¹⁷⁷ COM, 2006, Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil et au Comité économique et social européen, « Mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi : faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises », Bruxelles.

¹⁷⁸ Pesqueux Y, 2002, « Organisations : modèles et représentations ». Presses Universitaires de France, collection Gestion, Paris. P 157

Les travaux précurseurs dans ce domaine remontent au groupe de travail du Commissariat Général du Plan, dans lesquels Marcel Lepetit¹⁸⁰ définit la performance globale comme « une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens »

D'autres auteurs la définissent comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret, 2006¹⁸¹, p. 2 ; Reynaud, 2003¹⁸², p.10).

Ainsi en 2004, Germain et Trébuçq la définissent par « la définition de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale ».



Source : Ducrou J.B., Management des entreprises, Hachette Technique, 2008.

Figure 5 : La performance globale

Les dirigeants de BNP¹⁸³ Paribas démontent leurs engagements en matière de RSE et approuvent leurs légitimités auprès des différentes parties prenantes. La stratégie RSE de BNP Paribas s'articule autour de 4 piliers :

-une responsabilité économique : elle intègre trois axes : le financement durable, l'éthique commerciale et une offre de services et produits responsables ;

¹⁷⁹ Baret P, 2006, « L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ? », 2ème journée de recherche du CEROS, p 2

¹⁸⁰ Marcel Lepetit, consultant en organisation et expert de comités d'entreprise au Cabinet Développement social et organisation Consultants, a contribué au groupe de travail du Commissariat Général au Plan (CGP) en 1997 sur la performance globale, p 64

¹⁸¹ Baret P, 2006, « L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ? », 2ème journée de recherche du CEROS

¹⁸² Reynaud E, 2003, « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, pp. 1-15.

¹⁸³ Graziani M, 2015, « Légitimité du dirigeant et performances de l'entreprise ». Centre de Ressources en Economie Gestion (CREG). P15

- une responsabilité sociale : elle développe une gestion loyale et engagée des ressources humaines par le recrutement, la formation, la diversité et une gestion solidaire de l'emploi ;
- une responsabilité environnementale : elle agit contre le changement climatique en soutenant des programmes de recherche ;
- une responsabilité discrétionnaire : elle lutte contre l'exclusion et le soutien à l'entrepreneuriat social, une politique de mécénat axée essentiellement autour de l'éducation, la santé, la culture, la solidarité et le respect des principes directeurs de l'ONU sur les Droits de l'Homme.

Guido Palazzo et Al (2011),¹⁸⁴ a développé douze critères et analyse la performance de certains secteurs (4 ou 5 entreprises ont été retenues dans chaque secteur). Dans l'industrie pharmaceutique, les critères en matière de la responsabilité sociale des entreprises ont permis de classer la Roche comme une référence dans le domaine d'essais clinique. Dans le secteur de l'information, le groupe HP et le groupe Apple, sont classés comme les plus performants en matière de respect des normes sociales et environnementales, tout comme J&J¹⁸⁵ dans le domaine de la sécurité des médicaments. Pfizer apparaît comme la moins convaincante sur la question de la responsabilité sociale.

Dans le contexte algérien¹⁸⁶, une recherche porte sur l'étude de la RSE de l'entreprise par les dirigeants d'entreprises algériennes comme mode de bonne gouvernance a permis de conclure que les dirigeants interrogés perçoivent une relation bilatérale entre la RSE et la bonne gouvernance, ils consentent à ce que ce lien réside dans la coordination des comportements, ainsi que dans la convergence des valeurs des différentes parties prenantes.

¹⁸⁴Diene M, Dieng S, Drame, K, 2015, « Analyse des déterminants de la performance des entreprises en Afrique subsaharienne francophone : cas du Sénégal ». Laboratoire de Recherches Economiques et Monétaires.

¹⁸⁵Johnson&Johnson est une entreprise pharmaceutique fondée en 1886.

¹⁸⁶Kheroua H, 2015, « La perception de la responsabilité sociale de l'entreprise par les dirigeants d'entreprises algériennes comme mode de bonne gouvernance », Thèse du Doctorat, Université Abou Baker Belkaid, Tlemcen.

Section 2 : Les indicateurs de mesure de la performance de l'entreprise

La performance est considérée comme étant la somme des satisfactions créées pour l'ensemble des parties prenantes et l'aptitude de l'organisation à produire ces satisfactions de façon durables (Capron et Quairel, 2007).

La performance étant définie, il convient, à présent, de s'intéresser à sa mesure. Simons (2000) considère la mesure de la performance comme un outil pour atteindre le profit et la croissance, et équilibrer les attentes des différentes parties prenantes.¹⁸⁷ Pour Bititci et al (2005), la mesure de la performance aide les managers à atteindre les objectifs organisationnels à travers le contrôle et l'amélioration par la récompense et la discipline.¹⁸⁸

LEBAS (1995)¹⁸⁹ ajoute, la performance n'existe pas que si on peut la mesurer qui ne peut être limité à la connaissance du résultat dont il s'agit d'évaluer les résultats réalisés en les comparant aux résultats souhaités.

Le débat sur la mesure de la performance s'est enrichi avec l'apparition des indicateurs non financiers, les indicateurs financiers présentent certaines limites, induisant une gestion rétrovisive, ils ne fournissent pas des informations des causes du phénomène et ne permettent pas d'appréhender la performance future, ainsi que la satisfaction des parties prenantes est devenue de plus en plus primordial pour la performance et la pérennité de l'entreprise.

Bouquin (2004) représente la problématique générale de la performance de la manière suivante :

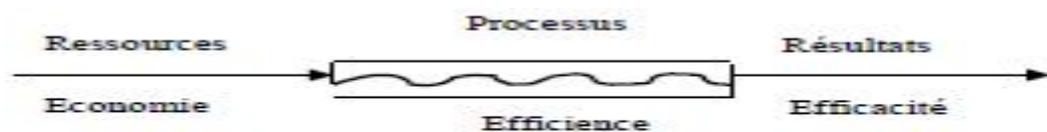


Schéma 1 : La performance (source Bouquin, 2004)

Figure 6 : La performance (source Bouquin, 2004)

¹⁸⁷Simons R, 2000, « Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy ». Prentice Hall.

¹⁸⁸ Ali-belhadj A Y., Bouchenak-Kheladi W, 2015, « Le tableau de bord prospectif outil de gouvernance : perspectives d'une implantation au sein de la PME Algérienne » colloque international sur la gouvernance d'entreprise : nouvelles approches et expériences, laboratoire LAREMO- université de Tizi-Ouzou, 23-24 novembre, Algérie.

¹⁸⁹ Lebas M, 2005, « Oui, il faut définir la performance ». Revue française de Comptabilité, 66-71.

Selon cet auteur, mesurer la performance revient à mesurer les trois dimensions qui la composent : économie, efficacité et efficacie.

➤ **L'efficacie**

BOUQUIN (2008) définit l'efficacie comme suit «est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis »

Voyer (2002), propose de mesurer l'atteinte des objectifs fixés par le ratio suivant :

Efficacie= les outputs réalisés (objectifs réalisés)/les outputs visés (objectifs établis)

Donc, la performance est mesurée par la comparaison entre les objectifs réalisés et les objectifs établis ou fixés.

Marmuse (1997) ajoute « l'efficacie constitue le critère de la performance réfléchie de l'entreprise en théorie alors qu'en pratique elle est un indicateur crédible dans la mesure où les objectifs sont définis eux de manière volontariste ».

C'est dans ce contexte que Dohou A. et Berland N. trouvent que la mesure de l'efficacie fait face à l'obstacle de l'identification des objectifs. Identifier les objectifs d'une entreprise n'est pas une chose aisée ; ainsi il peut y avoir une contradiction, une ambiguïté et non une explicité qui peut être source de conflit dans la détermination des objectifs de l'entreprise. La question qui se pose : A partir de quel objectif va-t-on mesurer l'efficacie ?

➤ **L'efficience**

BOUQUIN définit l'efficience comme « le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou services à partir d'une quantité donnée de ressources »

Pour la mesurer, Voyer nous propose le ratio suivant ;

Efficience = Résultat atteint (output produit)/Ressources utilisées (Effort fourni)

L'efficience consiste à atteindre de résultats au moindre effort fourni (moindre coût)

La performance est mesurée par un résultat obtenu par une utilisation efficace des ressources mises en œuvre. (Le rapport résultat/moyen).

Dohou A. et Berland N soulignent que les méthodes d'évaluation de l'efficience ne conviennent qu'à des activités faiblement discrétionnaires (les activités dans lesquelles le lien entre moyen et résultat est peu ou mal connu).

➤ **L'économie des ressources**

D'après BOUQUIN l'économie consiste à procurer les ressources au moindre coût.

Selon Voyer l'économie « est l'acquisition des ressources financière, humaines et matérielles appropriées, tant sur le plan de la qualité que celui de la quantité au moment, au lieu et au coût

le moindre ». L'utilisation rationnelle des ressources contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Dans ce qui suit, on va essayer de définir un indicateur, on suit les indicateurs financiers et leurs limites ainsi que les indicateurs non financiers.

I. Définition d'un indicateur

Un indicateur de performance se définit comme : « une information devant aider un acteur, un individu ou plus généralement collectif à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat ». ¹⁹⁰

Beaucoup d'auteurs convergent vers l'idée que les indicateurs de performance constituent un des outils majeurs du système de contrôle de gestion pour mesurer la performance et contrôler à distance les allocations de ressources.

Bergeron (2000) souligne à cet effet que les indicateurs de performance permettent aux gestionnaires de :

« Déterminer si l'entreprise atteint la performance voulue et motivé, donc influence les gens à travailler pour maintenir, améliorer, corriger ou anticiper la performance ».

Selon Voyer (1999) un indicateur de performance est défini comme : « une mesure liée à une valeur ajoutée, au rendement, aux réalisations et à l'atteinte des objectifs, aux résultats d'impacts et aux retombées ».

Pour Lorini (2003, p142), « les indicateurs de performance sont le point de rencontre entre des objectifs stratégiques et des activités opérationnelles et sont supposés conduire le cours de l'action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat ».

A travers cette définition, Pesquex (2004) rappelle qu'un indicateur de performance n'est pas forcément une mesure « objectifs », mais il est construit par l'acteur, en relation avec le type d'action qu'il conduit et les objectifs qu'il poursuit. L'indicateur peut prendre plusieurs formes informationnelles dont celles des chiffres.

L'indicateur devrait avoir :

- une pertinence opérationnelle : un indicateur doit être lié à un processus d'action. Il ne présente aucune utilité sans une action à piloter (à lancer, à ajuster, à évaluer) ;
- une pertinence stratégique : un indicateur doit informer sur le bon déroulement d'une action en cours (indicateur de pilotage), comme il doit évaluer le résultat de l'action achevée, informe sur le bon déroulement d'une action visant à atteindre cet objectif (indicateur de résultat) ;

¹⁹⁰ Benlalam L, 2015, « La gestion des connaissances, un outil de performance organisationnelle », Université de QUEBEC A Rimouski.

-une efficacité cognitive : un indicateur doit pouvoir être lu, compris et interprété aisément par l'agent auquel il est destiné (Presqueux, 2004), il est généralement utilisé par des agents précis.¹⁹¹

Voyer (1999), regroupe les critères d'un bon indicateur en quatre volets qui sont :

-la pertinence : c'est-à-dire l'indicateur doit permettre de mesurer, il doit être spécifique au contexte étudié et avoir une signification pour l'utilisateur et pour l'objet ;

-la qualité et la précision de mesure : l'indicateur doit être précis, claire et bien formulé. En outre, il doit faire ressortir toute variation significative de l'objet de mesure dans le temps et dans l'espace ;

-la faisabilité ou disponibilité des données : ceci dit sans information nécessaire on ne peut avoir la fiabilité de l'indicateur ;

-la convivialité : elle représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur, c'est-à-dire, simple, accessible, clair et bien illustré.

Reynaud (2003) a décomposé la performance globale en trois axes principaux : la performance économique, la performance environnementale et la performance sociale. Ces dimensions résultent de l'approche financière et de l'approche non financière de la performance.¹⁹²

II. Les indicateurs financiers

Depuis longtemps, la mesure de la performance de l'entreprise a longtemps reposé sur ses résultats financiers. En se basant sur des indicateurs financiers ces éléments ont toujours tenu une place dominante dans les techniques d'évaluation de la performance (Cauvin et Bescos, 2005).

Selon Bollecker (2004), les indicateurs financiers permettent d'assurer la liaison entre la direction générale et les différents services au sens où :

-ils contribuent à une délégation des responsabilités, c'est-à-dire la spécification de la performance que les individus doivent atteindre ;

¹⁹¹Essid M, 2009, « Les mécanismes de contrôle de la performance globale: le cas des indicateurs non financiers de la RSE », Sciences de l'Homme et Société. Université Paris Sud - Paris XI. P 49.

¹⁹²Bouamama M, 2015, «Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord »,UNIVERSITÉ DE BORDEAUX

-ils permettent de suivre à distance cette délégation des responsabilités, puisque leur rôle de mesurer l'efficacité d'un processus ou d'un système par rapport à une norme, un plan ou un objectif, déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise.¹⁹³

Les indicateurs de mesure de la performance financière sont des ratios évalués à partir des documents comptables (le bilan et le compte des résultats). Ces documents contiennent les informations de bases pour mesurer la performance financière. Les ratios permettent d'évaluer la situation financière de l'entreprise, soit dans le temps (d'une année sur l'autre), soit de comparer une entreprise avec d'autres du même secteur.

L'utilisation des ratios permet de suivre l'amélioration de l'entreprise et de situer l'image qu'elle offre aux différentes parties prenantes telles que les banques, les clients et les fournisseurs.

Selon Vizzanova (1996), les ratios donnent des informations utiles à l'analyse financière sur de nombreux aspects que l'entreprise souhaite mettre en valeur telles que l'équilibre financier, la rentabilité, l'indépendance financière, la solvabilité, etc....¹⁹⁴

Le fonds de roulement

Fonds de roulement net= Capitaux permanents – actifs immobilisés net

Les ratios de rentabilité

La rentabilité est divisée en :

Rentabilité économique ;

Rentabilité financière ;

Rentabilité commerciale ;

Ratio de taux de marge brut.

Les deux premiers ont été présentés dans la section précédente.

➤ La rentabilité commerciale est évaluée par le rapport :

RC=résultat net /Chiffre d'affaire

Il permet d'apprécier l'efficacité de l'activité commerciale. Plus la rotation des stocks des marchandises est bonne plus la rentabilité commerciale de l'entreprise s'améliore.

Selon la nature d'activité de l'entreprise¹⁹⁵, ce ratio devra ce situé dans les limites ci-après :

-Entreprise de vente : 1% à 5%

-Entreprise industrielle : 3% à 6%

¹⁹³Essid M., 2009, « Les mécanismes de contrôle de la performance globale: le cas des indicateurs non financiers de la RSE », Sciences de l'Homme et Société. Université Paris Sud - Paris XI. P 49.

¹⁹⁴ Fall A., 2013.

¹⁹⁵ Khalfaoui B, 2017, « l'analyse financière dans la préparation du rapport moral et de gestion du conseil d'administration », Journée d'étude des 24, 25 et 26 Octobre 2017.

-Entreprise de travaux : 5% à 7%

-Entreprise de services : 6% à 12%

➤ Le ratio de taux de marge brut est égal à : **Résultat d'exploitation/Chiffre d'affaires**

Il indique la capacité de l'entreprise à générer de la rentabilité à partir de ses opérations d'exploitation.

➤ **Les Ratios de solvabilité**

La solvabilité d'une entreprise peut être définie comme : les garanties dont dispose l'entreprise pour faire face aux règlements de ses créanciers¹⁹⁶.

Deux ratios sont utilisés pour apprécier la solvabilité de l'entreprise

Ratio de Solvabilité générale = Total actif/DLMT

Il indique la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements de moyens et long terme en utilisant le total de son actif. Il devrait être supérieur à 1, s'il est inférieur à 1, l'entreprise est insolvable, c'est-à-dire les dettes sont supérieures à l'actif possédé.

Ratio d'autonomie financière= capitaux propre/ total passif

Il indique la capacité de l'entreprise à s'endetter.

➤ Les ratios de liquidité¹⁹⁷

Deux ratios permettent d'apprécier la liquidité de l'entreprise à savoir

Le ratio de liquidité générale = actif circulant/DCT

Le ratio de liquidité réduite = créances et disponibilités/DCT

Le premier mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes en utilisant l'actif circulant et le deuxième en utilisant les créances et disponibilité.

Eléments	Formule
ETE	EBE – (variation BFE) – (production immobilisée)
Court Moyen des emprunts	Frais financiers / Dettes
Taux de profitabilité	RAO/Chiffre d'affaire
Ratios d'endettement total	Total dette / capitaux propres

Josée St-Pierre et al ajoutent d'autres indicateurs de la performance financière qui sont :

-Rendement de l'actif = bénéfice d'exploitation/actif total

-Marge net = bénéfice net/CA

-Croissance moyenne des ventes (3 ans)= Moyenne des trois dernière années¹⁹⁸.

¹⁹⁶ Khafrabi M.Z, 2006, « Techniques comptables », Edition BERTI. P 415

¹⁹⁷ Fall A, 2013.

Selon Henri Ford : « une Entreprise qui ne gagne que de l'argent est bien pauvre » ceci dit que la performance recherchée ne peut être évaluée uniquement à partir d'indicateurs financiers ou économiques, le seul angle financier ne permet plus de refléter la véritable performance de l'entreprise.¹⁹⁹

D'une part, le calendrier comptable ou budgétaire annuel conditionne la fiabilité de ces indicateurs de performance. D'autre part, ces indicateurs ne prenaient pas les actifs immatériels, or ces éléments comptent beaucoup dans la performance de l'entreprise.²⁰⁰

Comme le citent Löning et al (2003), « les mesures à court terme devront être remplacées par de multiples indicateurs non financiers qui constituent de meilleures cibles et ont une meilleure valeur prédictive quant aux objectifs de rentabilité à long terme de l'entreprise ».

La prise en compte de la performance est supposée être plus équilibrée et globale en tenant compte de toutes ses dimensions. Ainsi, les critiques adressées aux indicateurs financiers ont poussé un grand nombre d'auteurs à proposer de les remplacer ou de les compléter par des indicateurs non financiers qui mesurent mieux le phénomène de la concurrence actuelle (Berland, 2009).²⁰¹

III. Les indicateurs non financiers

Vers la fin des années 1970, date à laquelle, les premières crises financières et économiques ont vu le jour dans plusieurs pays industriels, et la faillite de certains grands groupes, surtout américains, a été imputée à leurs système de contrôle.

Un nouveau modèle devait donc être créé, et les indicateurs de performance ne pouvaient plus se limiter à être chiffrés ou financiers basés sur les seules informations comptables, financières et boursières.

L'évolution dans le temps des indicateurs de performance vers des critères non financiers nécessite de prendre en compte toute forme informationnelle répondant à l'une ou l'autre de leurs deux fonctions (conduite de l'action, évaluation de résultats) : jugement qualitatif, signe binaire oui/non, graphique (Pesqueux, 2004).

¹⁹⁸ Fall A., 2013

¹⁹⁹Ghozlene O, 2016, « Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie. Gestion et management. Université Côte d'Azur

²⁰⁰Ghozlene O, 2016.

²⁰¹Bouamama M., 2015, «Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord »,UNIVERSITÉ DE BORDEAUX

Berland (2004), ajoute qu'une large tendance au milieu des années quatre-vingt a examiné la possibilité d'intégrer des indicateurs de performances non financiers pour évaluer et mesurer les résultats des centres de profit et des managers. L'objectif était de passer d'une information financière orientée vers les actionnaires (shareholders) à une information non financière orientée vers toutes les parties prenantes en général (stakeholders) (Berland, 2004).²⁰²

Pour Lacroix (1998), les « immatériels » faisant de plus en plus partie des activités économiques, il devient nécessaire de les représenter dans les systèmes comptables.²⁰³

Les limites des indicateurs comptables et financiers :

L'apparition de ces réflexions pour des indicateurs non financiers (dont le modèle le plus célèbre est le balanced scorecard), a été expliquée par certains auteurs comme consécutive aux phénomènes suivants :

Pour Brulhart et Moncef (2010), il existe plusieurs limites aux indicateurs financiers :

- ils ne proposent qu'une vision synthétique de la performance globale de l'entreprise et ne considèrent pas les éléments intangibles de la valeur de l'entreprise ;
- ils ne permettent pas non plus d'apporter des explications sur la stratégie mise en œuvre par l'entreprise et ne reflètent pas immédiatement les effets des actions managériales ;
- ils sont incapables de prendre en compte l'investissement dans les actifs intangibles tels que la satisfaction du client ou l'innovation ;

Ces auteurs en concluent qu'il est impossible de couvrir le champ des indicateurs de performance des entreprises en s'appuyant sur les seules données financières.²⁰⁴

Ittner et Larker (1998) évoquent trois catégories des raisons justifiant ainsi la montée des indicateurs non financiers :

➤ **la perception des limites des indicateurs comptables traditionnels :**

- ils se tournent vers le passé et permettent d'assurer une gestion rétroviseur ;
- ils ne contribuent pas à prévoir correctement la performance future ;
- ils récompensent des comportements court-termistes ou incorrects ;
- ils ne fournissent pas d'information sur les causes des phénomènes ;
- ils sont trop agrégés pour aider les managers ;
- ils s'intéressent aux fonctions plus qu'aux processus ;
- ils ne permettent pas d'évaluer l'immatériel.²⁰⁵

²⁰²Essid M, 2009.

²⁰³Bouamama M, 2015.

²⁰⁴Ghozlene O, 2016. P 19.

➤ **La pression concurrentielle :**

Les changements dans l'environnement, l'intensité de la concurrence ainsi que le rôle fondamental accordé maintenant au savoir et à d'autres actifs incorporels ont conduit les entreprises à élargir la mesure de la performance ;

➤ **Le développement d'autres initiatives :**

Les programmes de qualité totale (TQM ou Total Quality Management), la supplychain (gestion de la chaîne logistique), le CRM (Customer Relationship Management ou gestion de la relation client) sont des systèmes de mesure non financière qui ont largement défié le système comptable.

Une étude de Lingle et Schiemann (1996) révèle que les mesures financières sont de loin les plus importantes pour les managers, malgré les discours. Mais, la satisfaction client prend de plus en plus de place.²⁰⁶

Tableau 14 : Usage et pertinence des indicateurs financiers et non financiers

En %	Indicateurs financiers	Satisfaction clients	Indicateurs sur les opérations	Indicateurs sur la performance du personnel	Communauté et environnement	Innovation et changement
Est-ce une information importante?	82	85	79	67	53	52
Avez-vous confiance dans les informations fournies ?	61	29	41	16	25	16
La mesure est-elle clairement définie ?	92	48	68	17	25	13

Source : Bouamama M., 2015, «Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord », UNIVERSITÉ DE BORDEAUX

1. Le balancedscorecard (BSC)

Les limites et l'impertinence des indicateurs de performance traditionnels (financiers) ont incité les acteurs insatisfaits de développer des indicateurs qui ne sont pas exclusivement financiers considérés comme des leviers d'actions clés en vue d'améliorer la performance de

²⁰⁵Bouamama M., 2015.

²⁰⁶Bouamama M., 2015.

l'entreprise, dont le modèle le plus répandu et celui de Kaplan et Norton (1992)²⁰⁷ connu sous le nom de « balancedscorecard BSC ».

Bouquin (2001) définit le tableau de bord comme « un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) qui permet aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influencent sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions »

Selon Neely, (2002), le système de mesure de la performance est un système équilibré et dynamique capable de soutenir le processus de prise de décision par la collecte, la préparation et l'analyse de l'information.

Garengo et al (2005), soutiennent que les systèmes de mesure de la performance doivent avoir la capacité d'évaluer l'organisation dans son entièreté et d'intégrer de façon équilibrée toutes les fonctions et dimensions de l'entreprise en accord avec les objectifs stratégiques fixés.

Le BSC permet de développer et appliquer des mesures de performances non financières en traduisant la stratégie des dirigeants en objectifs concrets pour les exécutants (Langlois et al, 2010).

Il assiste le manager dans sa prise de décision stratégique, et aussi à la définition, au déploiement et à la diffusion de la stratégie.

Il contribue à améliorer la performance globale en exploitant les synergies entre les différentes unités (Kaplan et Norton, 2001). Il peut donner une information financière et non financière, prospective et rétrospective, quantitative et qualitative.

Il doit être, selon Austin & Gittel, (2002), conforme et basé sur trois principes fondamentaux :

- la performance doit être clairement définie ;
- la performance devrait être mesurée avec précision ;
- la récompense devrait être subordonnée à la performance mesurée.

Kaplan et Norton (1998 ; 2001) ont proposé de construire des tableaux de bord stratégiques mettant en valeur les points suivants :

- Prenant en compte différents aspects de la performance et non plus seulement la performance financière ;
- Mettant en évidence des indicateurs de résultats et des indicateurs avancés (financiers), ces derniers étant plus au moins prédictifs de la situation future de l'entreprise.

²⁰⁷ Kaplan et Norton ont été les premiers à mettre au point sur un nouveau système de mesure, leurs résultats de recherches étant publiés dans la prestigieuse Harvard Business Review

-L'un des problèmes essentiels pour les auteurs est la prise en compte et le pilotage des éléments incorporels de plus en plus importants aujourd'hui. Or, plusieurs facteurs empêchent la mesure des incorporels :

-L'effet des incorporels est indirect et n'a que rarement un effet direct sur le chiffre d'affaires ou le résultat. D'où le besoin de connaître leurs effets sur la performance financière. Cela nécessite la prise en compte d'effets retard ;

-La valeur des incorporels est très dépendante du contexte stratégique et organisationnel ;
Les actifs incorporels ne valent rien en eux-mêmes mais c'est le plus souvent leur combinaison qui vaut quelque chose.

Les principales raisons qui font de la BSC un outil propice pour intégrer les dimensions qualitatives (Bieker, 2002) sont :

-C'est un outil qui part de la stratégie, la traduit en des objectifs, des indicateurs, des mesures de la performance ce qui permet de s'assurer que les préoccupations sociales et environnementales font partie intégrante de la stratégie de l'entreprise et qu'il ne s'agit pas d'un discours publicitaire.

-C'est un outil ouvert et adaptable, ce qui facilite l'intégration des dimensions sociales et environnementales aux dimensions traditionnelles de la performance de l'entreprise.

-Dans sa conception initiale, c'est un outil basé sur des aspects qualitatifs et sur des aspects non financiers d'une part et d'autre part il fait le lien entre le court et le long terme, cette logique est compatible avec l'intégration des préoccupations sociales et environnementales.

-Enfin, il est considéré comme un dispositif de référence, dans la littérature, en termes de pilotage et de contrôle de la performance de l'entreprise.

Le balancedscorecard mesure la performance de l'entreprise à travers :

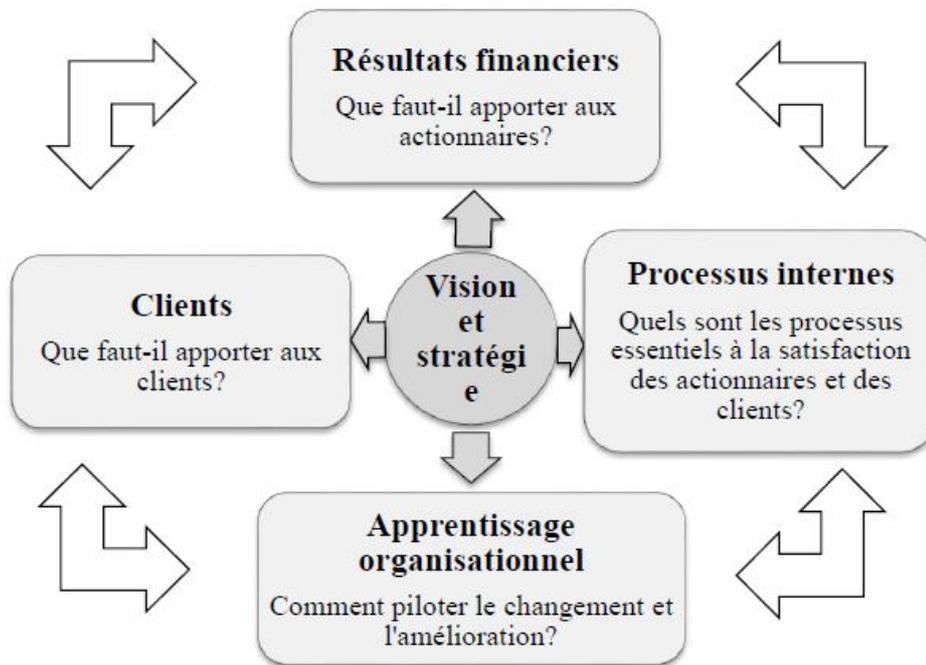
La perspective financière ;

La perspective clientèle

La perspective sur les processus interne de gestion, et

La perspective portant sur l'innovation et l'apprentissage.

Schéma 1.3 : Architecture du *Balanced Scorecard*



Source: Kaplan R. S. et Norton D. P. (1996), *The balanced Scorecard*, Harvard business School Press, p. 21.

Figure 7: Architecture du balancedscorecard

Tableau 15 : Les indicateurs de performance contenus dans un « Tableau de Bord Prospectif »

Axes	Question posée	Objectifs	Mesures
Financier	Quel regard les actionnaires portent-ils sur l'entreprise ?	Survivre	Cash-flow, coûts de revient, etc.
		Réussir	Croissance du chiffre d'affaires et du résultat d'exploitation, valeur ajoutée, etc.
		Prosperer	Augmentation de la part de marché, rendement des capitaux propres, etc.
Clients	Comment les clients considèrent-ils l'entreprise ?	Fiabilité	Taux de retour des produits, etc.
		Développement et nouveaux produits	% des nouveaux produits dans le chiffre d'affaires, parts de marché par rapports aux concurrents directs, etc.
		Ponctualité	% de livraison dans les temps, etc.
		Proximité	Temps de réponse de la hotline ou du SAV, nombre d'accords de coopération, etc.
	Qu'est-ce qui contribue à fournir un avantage concurrentiel à l'entreprise ?	Qualité	Sensibilisation des salariés à la démarche qualité.
		Production	Productivité, durée du cycle de fabrication, coûts unitaires, etc.
		Créativité	Dépenses de R&D, brevets déposés, etc.
		Lancement de nouveaux produits	Comparaison entre le calendrier effectif et le calendrier prévisionnel, etc.
Innovation et apprentissage		Leadership technologique	Dépenses de R&D, brevets déposés, durée de développement des produits, etc.
		Apprentissage	Durée du cycle de fabrication.
		Accès au marché	Lancement de nouveaux produits, etc.
		Motivation des salariés	Productivité des salariés, motivations des salariés, nombre d'heures ou budget de formation, % de turnover chez les salariés, nombre de suggestion par salarié, etc.

Source : Adapté de Kaplan et Norton (1992)

Du fait de son imperfection, cet outil initié par Kaplan et Norton a donné lieu à de nombreuses déclinaisons et avatars. Ceux-ci sont fondés sur l'idée que l'entreprise doit être à l'écoute de l'ensemble de ses parties prenantes, en assurant une responsabilité sociale, environnementale, sociétale et globale.

C'est dans ce cadre que de nombreux auteurs ont proposé d'adapter le BSC afin qu'il puisse mesurer la performance globale. (Epstein, 1996 ; Hockerts, 2001 ; Figge et al, 2002 ; Bieker, 2002 ; Supizet, 2002 ; Zingales et al, 2004 ; Van der Brink et al, 2004 ; Germain et Trébucq, 2004).

Ainsi, sous le nom générique de SustainabilityBalancedScorecard (SBSC) on distingue trois possibilités de prise en compte des aspects sociaux et environnementaux :

-Certains auteurs préconisent l'élaboration d'une SBSC spécifique, comme extension du BSC initial, destinée à suivre le déploiement de la stratégie RSE. Ces auteurs considèrent le SBSC comme un outil de pilotage et de mesure de la stratégie de l'entreprise de manière indépendante. Les préoccupations sociales et environnementales seront secondaires par rapport à la mission principale de l'entreprise.

-La majorité des auteurs sont pour une intégration des indicateurs sociaux et environnementaux à la BSC traditionnelle. Hockerts (2001), Kaplan et Norton (2001), estiment que les aspects sociétaux peuvent être intégrés aux quatre perspectives traditionnelles comme tous les autres aspects stratégiques de l'entreprise.

-Quant à Bieker (2002), Germain et Trébucq (2004), ils pensent que si l'architecture traditionnelle de la BSC est conservée et que les aspects sociaux et environnementaux sont insérés dans les quatre axes traditionnels de la BSC, la performance sociétale de l'entreprise reste subordonnée à la performance financière. Ils sont donc automatiquement intégrés dans la chaîne de causalité sur les quatre axes existants. Cette conception approfondit l'architecture du modèle de Kaplan et Norton par l'introduction de nouveaux facteurs.

-D'autres auteurs sont en faveur d'une modification de l'architecture traditionnelle de la BSC et proposent d'ajouter une cinquième perspective, Bierker (2002) et Zingales et Hockerts (2004), proposent d'ajouter un axe sociétal aux quatre axes existants dans le BSC, afin d'élargir le champ des facteurs pris en compte et de signaler l'importance de ce domaine de performance. La performance finale mesurée reste économique mais la chaîne de causalité est élargie et les acteurs sont conduits à intégrer les variables sociétales dans le déploiement de la stratégie et à définir les objectifs.

Dans une perspective partenariale élargie, Supiset (2002) suggère un modèle qui prend en compte l'intérêt complémentaire des actionnaires, des clients, des usagers, de l'entreprise

et collectivité. Le modèle repose sur une série de six relations causales entre les parties prenantes (les actionnaires, les clients, les usagers, l'entreprise, les partenaires, le personnel et les collectivités locales) connu sous le nom de Total BalancedScorecard (TBSC).

2. Le navigateur de Skandia

Le navigateur de skandia est un outil de mesure de la performance alternatif au BalancedScorecard. Il a été conçu par Edvinson L. et Malone M. en 1997. L'expérience de Leif Edvinsson à Skandia AFS (une multinationale d'assurance et de services financiers basée à Stockholm Suède), constitue le cas le plus connu de mise en place d'un tableau de bord centré sur le capital intellectuel.

Ce navigateur s'intéresse à mesurer la contribution de capital intellectuel. Selon ces auteurs, le capital humain confère à l'entreprise un avantage compétitif certain parce qu'il produit un savoir, une expérience, une technologie, des compétences spécifiques, une innovation, un processus ou une relation particulière avec les clients. Dans cette optique, le capital humain constitue un des grands axes (Kaplan et Norton) cruciaux pour la réussite d'une entreprise avec (la finance, les clients, les processus et le renouvellement-développement).

La figure ci-dessous représente le schéma générique du navigateur, il met au centre de la réflexion le capital humain et permet de décrire la performance globale d'une organisation à partir des cinq axes définis. Le tableau qui suit regroupe les principaux indicateurs représentatifs du navigateur par axes.

Le navigateur de Skandia (Edvinsson et Malone, p. 68, 1997)

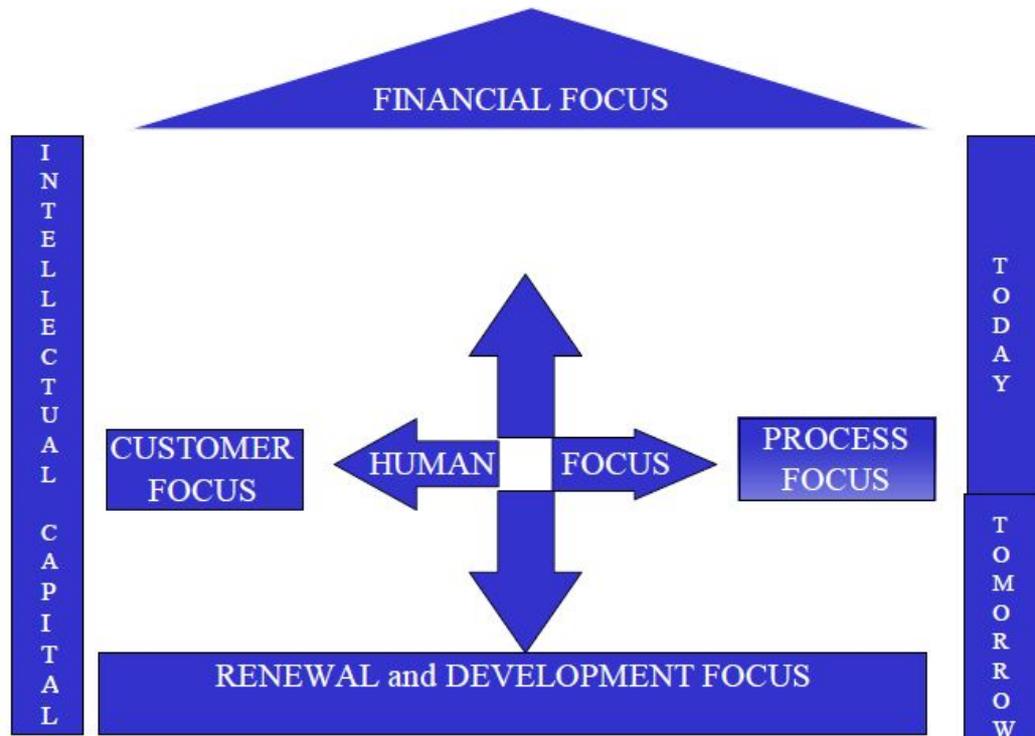


Figure 8: Le navigateur SKandia

Tableau 16 : quelques indicateurs du navigateur (adapté d'Edvinsson et Malone, 1997)

Dimension humaine	Dimension financière	Dimension clients	Dimension renouvellement	Dimension processus
indices de motivation, de <i>leadership</i> , d' <i>empowerment</i>	(revenus, valeur de marché, VA)/employé	part de marché	opportunités d'innover	poids de l'administratif
<i>turnover</i>	revenus nets, valeur de marché, retour sur actifs	indice de satisfaction	temps et investissements pour la formation	poids des TI
proportion de managers, de femmes	investissements en TI, revenus de nouvelles opérations	clients liés aux TI	part des dépenses de R & D	poids des dysfonctionnements
employés maîtrisant les TI, télétravail	temps consacré par les salariés aux clients	fidélité des clients	dépenses de marketing	nombre de contrats par employé

Source : Grégory Wegmann. LES TABLEAUX DE BORD DU CAPITAL INTELLECTUEL. Bouton O. Et Chernet D. Indicateurs et tableaux de bord, Afnor Editions, 13 p., 2009. hal-00584777 PDF TBC

3. Le Triple Bottom Line reporting (TBL)

Le Triple Bottom Line reporting²⁰⁸(TBL) est une notion développée par John Elkington dans « Cannibalswith Forks » (1997). Il permet de rapporter et de mesurer les résultats d'une entreprise selon les paramètres économiques, sociaux et environnementaux. L'entreprise doit faire référence à des valeurs, des points et des processus pour minimiser tout dommage provenant de son activité et créer la valeur économique, sociale et écologique.

²⁰⁸Diene M, Dieng S, Drame K, 2015, « Analyse des déterminants de la performance des entreprises en Afrique subsaharienne francophone : cas du Sénégal ». Laboratoire de Recherches Economiques et Monétaires

4. Le Global Reporting Initiative (GRI)

Le Global Reporting Initiative (GRI) ²⁰⁹propose des indicateurs classés selon les trois dimensions du développement durable : économique, sociale et environnementale. Les indicateurs économiques mesurent l'impact d'une entreprise sur la situation économique des parties prenantes et sur les systèmes économiques au niveau local, national et mondial. Les indicateurs sociaux mesurent l'impact d'une entreprise sur les systèmes sociaux dans lesquels elle opère. Quant aux indicateurs environnementaux, ils mesurent l'impact de l'entreprise sur les écosystèmes, les sols, l'air et l'eau.

Ces outils (le tableau de bord durable, le navigateur de Skandia, le Triple Bottom Line et le Global Reporting Initiative) présentent la limite de ne pas pouvoir mettre en interrelation les différentes dimensions du développement durable. Ils évaluent la performance globale de manière juxtaposée. Or pour être en phase avec le concept de la performance globale, ces derniers devraient adopter des caractéristiques spécifiques.

C'est dans ce cadre que de nombreux auteurs indiquent que le développement durable ne doit plus se mesurer uniquement à travers ces trois dimensions, mais par l'interaction entre ces impacts (Hatchuel et Weil (1992), Stéphanie (2003), Berland et Dohou (2007), Guido Palazzo et Al (2011)).

A ce titre, Hatchuel et Weil (1992)²¹⁰ propose un outil de gestion constitué de trois éléments de nature différentes mais en interaction qu'ils nomment :

1. Substrat technique : le support tangible de l'outil ;
2. Philosophie gestionnaire : la signification de l'outil orientant les comportements ;
3. Vision simplifiée des relations organisationnelles : pour circonscrire la scène et les acteurs de la scène dont l'outil vient régler le jeu.

Ces critères permettent d'étudier si l'outil est conçu pour concerner l'ensemble des dimensions de la performance globale (une philosophie gestionnaire dépassant la maximisation du profit à court terme, en référence à la vision long terme de la performance globale) et l'ensemble des parties prenantes (une vision des relations organisationnelles incluant les parties prenantes internes et externes, en référence à la théorie des parties prenantes associée à la RSE).

Pour Stéphanie (2003), «la véritable valeur ajoutée du développement durable tient à la gestion des interactions entre les trois piliers ».

²⁰⁹Diene, M., Dieng, S., Drame, K. (2015).

²¹⁰Maurel C et Pantin F, 2020, « Les outils et pratiques de contrôle de gestion dans les Scop pour piloter la performance globale », *Finance Contrôle Stratégie* [En ligne], NS-10 | 2020, mis en ligne le 02 juillet 2020

Certains auteurs ont amené à s'interroger sur le caractère conventionnel de la mesure de la performance globale. Une convention sociale doit être négociée entre l'entreprise et ses différentes parties prenantes. (Berland et Dohou, 2007)

Ainsi, les auteurs des lignes directrices du GRI proposent des indicateurs intégrés prenant la forme d'indicateurs croisés. Les premiers permettent de comprendre dans quelle mesure la performance d'une entreprise peut influencer celle d'un système plus large, par exemple : le nombre total d'accidents du travail d'une entreprise rapportée à son secteur d'activité nous renseigne sur sa performance par rapport à un système plus global. Par contre les indicateurs croisés relient sous la forme d'un ratio plusieurs dimensions de la performance globale, par exemple : les quantités de déchets recyclés par de produits vendus.

Section 3 : Lien entre la gouvernance et performance de l'entreprise

I. Lien entre gouvernance et performance d'entreprise

Les scandales financiers et dysfonctionnements observés dans de grandes sociétés et institutions du monde entier tel que VIVENDI, ENRON, POLLYPECK, BCCI, WORLDCOM, ont été manifestés par des informations financières inexactes et incomplètes. Parmi les conséquences de ces scandales étaient les faiblesses des systèmes de gouvernances de ces entreprises. En effet et afin de remédier à ces faiblesses, les parties prenantes se sont intéressées à la recherche des solutions en la matière.

Depuis de nombreux travaux empiriques ont été consacré à étudier la relation entre les mécanismes de gouvernance et la performance de l'entreprise et plus particulièrement, le conseil d'administration et la performance de l'entreprise.

La littérature abonde de travaux qui ont essayé de tester l'effet de la gouvernance sur la performance et la plupart de ces travaux ont montré que la gouvernance a un effet significatif sur la performance de l'entreprise et sur sa valeur sur le marché. Le tableau suivant résume les principaux résultats.

Tableau 17 : Synthèse des principales recherches empiriques sur le lien gouvernance – performance

Référence	Echantillon	Mesures de performance
Drobetz et al (2003)	253 firmes Allemandes	Dividend Yields, Price Earnings and MTBV
Gompers et al (2003) Q de Tobin, Net profit Margin, ROE and Sales Growth	1500 firmes Américaines (1990-1998)	Q de Tobin, Net profit Margin, ROE and Sales Growth
Thomsen et al (2005)	489 firmes Américaines	Q de Tobin et ROA
Minguez et Ugedo (2007)	95 firmes Espagnoles	Q de Tobin
Kapopoulos et Lazaretou (2007)	175 firmes Grecques	Q de Tobin et Taux de rendement
Krivogorsky (2006)	87 firmes Européennes	MTB, ROE et ROA
Krivogorsky (2006)	87 firmes Européennes	MTB, ROE et ROA
Rao et al (1995)	459 firmes canadiennes	ROE et ROA
Gregg et al (1993)	288 firmes Anglaises	ROE
Rogers et al (2007)	176 firmes Brésiliennes	Q de Tobin
Shleifer et Vishny (1998)	371 firmes Américaines	Q de Tobin
Black et al (2003)	526 firmes Coréennes	Q de Tobin, Market/Book, Market/Sales and Debt/Equity
Brown et al (2004)	2327 firmes Américaines	Q de Tobin, ROE, Dividend Yield, Net Profit Margin and Sales Growth
Anderson et Reeb (2003)	500 firmes Américaines	Q de Tobin
Miguel et al (2001)	135 firmes Espagnoles	Q de Tobin
Suntraruk (2009)	76 firmes Thaïlandaises	ROA et Q de Tobin
Tam, et al (2007)	Malaysia	Q de Tobin
Haniffa et Hudaib (2006)	347 firmes Malisiennes	Q de Tobin et ROA
Wang, et al (2007)	Taiwan	ROA
Schmid et Zimmermann (2008)	Firmes Swiss	Q de Tobin
Lazarides et al (2009)	60 firmes Grecques	Q de Tobin et ROA
Guest, Paul M. (2009)	2747 firmes U.K	Q de Tobin et la rentabilité
Chang (2003)	419 firmes Coréennes	Q de Tobin et taux de rendement

Source : Tableau réalisé à partir de la thèse de Louizi A., « Les déterminants d'une « bonne gouvernance » et la performance des entreprises Françaises : Etude empirique », thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, 2011.

II. Lien entre le conseil d'administration et la performance²¹¹

Dans les grandes entreprises, les décisions de gestion et de contrôle sont assurées par le conseil d'administration. Donc «le conseil d'administration existe afin de nommer, révoquer, contrôler et rémunérer le dirigeant tout en ayant pour objectif la maximisation de la valeur de la firme».

Le conseil d'administration représente l'organe collégial central de gestion des entreprises. Il détermine les orientations stratégiques et veille à sa mise en œuvre. La théorie des organisations décrit bien le rôle du conseil d'administration : «l'organe de gestion et de discipline des dirigeants, un élément indissociable de l'élaboration de la stratégie à suivre par l'entreprise »²¹².

Ainsi cet organe est considéré comme la première « ligne de défense » (Denis et McConell, 2003) contre les dirigeants qui agissent à l'encontre des intérêts des actionnaires. Le conseil d'administration doit avoir aussi l'autorité et le pouvoir de contrôler, d'imposer des sanctions et d'établir des règles qui régissent la fonction d'audit (Demirag et Solomon, 2003).

Pour Charreaux, « la taille, la composition, le fonctionnement et le rôle des conseils d'administration varient sensiblement notamment en fonction des stratégies suivies ou de l'incertitude de l'environnement ». La taille des conseils d'administration a un impact sur la performance de l'entreprise. La composition du conseil joue également un rôle important. Le fonctionnement réfère à toute règle assurant ainsi le bon déroulement des séances, la fréquence des réunions...etc. Ainsi l'arme ultime du conseil envers son dirigeant demeure la rémunération.²¹³

Les études relatives aux caractéristiques du conseil d'administration ont traité, en général, la taille du conseil, la fraction des administrateurs externes, la séparation des fonctions du dirigeant et du président du conseil d'administration, les réunions du conseil et les comités au sein de cet organe.

1. Taille du CA et performance d'entreprise

La taille du conseil d'administration est appréciée par le nombre des administrateurs qui le composé. La législation Algérienne limite la taille du CA entre trois et douze membre.

²¹¹ Cette partie est extraite de l'article de Sehaba F & Lahlou C, 2018, « Gouvernance d'entreprise et performance : Rôle du Conseil d'administration d'une entreprise publique Algérienne.», Conférence: BEMM'2018- The 6th International Conférence on Business Economics, Marketing & Management Research.

²¹²Charreaux G, 1997, « Conseil d'administration et pouvoirs d'influence », In Le gouvernement des entreprises : corporategovernance, théories et faits, Paris: Economica, p. 143.

²¹³ Guindon S, 2006, « Les conseils d'administrations dans le secteur public au Québec : déséquilibre de l'information et effet sur la qualité de la participation des membres à la prise de décision », Université de Québec à Montréal.

L'efficacité du conseil d'administration dépend de son fonctionnement mais aussi de la variété de ses membres pour assurer la réussite de l'entreprise.

La recherche d'une corrélation entre la taille du conseil et la performance a suscité de nombreuses études. Les résultats de ces études sont controversés. Certaines montrent que la taille du conseil améliore la performance de l'entreprise. Cependant, d'autre se plaignent en faveur de l'existence de relation négative. En fin un dernier courant plaide en faveur de l'existence d'une relation neutre entre les deux variables.

a) Relation positive entre la taille du CA et performance d'entreprise

Brown et Caylor (2004) montrent que les entreprises gérées par des conseils d'administration composés entre 6 et 15 administrateurs génèrent une marge bénéficiaire plus importante que les autres entreprises.

Laurence Godard²¹⁴ (2000) ajoute, une taille élevée de conseil d'administration permet d'obtenir des informations précieuses pour la prise de décision.

Selon (Pearce et Zahra, 1992)²¹⁵ et Eisenberg et al (1998), le domaine d'activité de l'entreprise est lié au taille du CA, la diversification nécessite des informations, des expériences et des compétences différentes et grandes.

Par contre, Link et al (2006) favorisent les conseils de petite taille et des conseils indépendants.

b) Relation négative entre la taille du CA et performance d'entreprise

Les études de Yemack (1996) et de Pichard-Stamford (1998) illustrent que les conseils d'administrations de grande taille sont source d'enracinement des dirigeants.

Lipton et Lorsch (1992) ajoutent, les CA de grande taille sont moins efficaces que ceux de petite taille.

Selon Jenson (1993) plus la taille est grande, plus la communication, la coordination et la prise de décision est inefficace.

Bhagat et Black (2001), trouvent une relation négative entre le Q de Tobin et la taille du conseil.

Andres et al (2005), trouvent également une relation négative entre la valeur de l'entreprise et la taille du CA.

Guest (2009) montre un impact négatif de la taille du CA sur la performance de l'entreprise.

²¹⁴ Godard L, 2001, « La taille du conseil d'administration : déterminants et impact sur la performance », FARGO - Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations Cahier du FARGO n° 1010702.

²¹⁵ Godard. L., 2001.

c) Relation neutre entre la taille du CA et performance d'entreprise

Les études réalisées par Godard (1999), Beiner et al (2003), Bonn et al (2004) et Wintoki (2007) ne trouvent pas de relation significative entre la taille du CA et la performance de l'entreprise.

2. Indépendance du CA et performance d'entreprise

La théorie de l'agence affirme que la présence des administrateurs indépendants dans la composition du CA permet d'aligner les intérêts du manager et des actionnaires. D'après cette théorie les administrateurs externes sont plus performants en matière de résolution des conflits et d'atténuation des coûts d'agence.

La corrélation entre l'indépendance du CA et la performance de l'entreprise débouche sur des conclusions contradictoires. La première vague de recherches soutient que l'indépendance du CA impact positivement la performance de l'entreprise, une seconde vague de recherches constate que l'indépendance du CA affecte négativement la performance de l'entreprise.

Parallèlement à ces travaux, il existe un courant hybride qui parvient à conclure que l'indépendance du CA n'exerce aucun effet sur la performance de l'entreprise. Le tableau suivant résume les principales études qui ont traités ce sujet.

Tableau 18 : Relation entre l'indépendance du CA et la performance d'entreprise

Auteurs	indépendance /performance
Fama (1980)	Effet positif
Sarkar et sarkar (2009)	Effet positif
Lau et al (2009)	Effet positif
Chen et al. (2009)	Effet positif
Lin et Al. (2009)	Effet positif
Lunck et al. (2008)	Effet positif
Kor&Misangyi (2008)	Effet positif
Dahya et al. (2008)	Effet positif
Lefort &Urzùa (2008)	Effet positif
Black et al. (2006)	Effet positif
Li &Liang (1999)	Effet positif
McKnight& Mira (2003)	Effet positif
Fama& Jensen (1983)	Effet positif
Baysinger& Butler (1985)	Effet positif
Rosenstein&Waytt (1990)	Effet positif
Charreaux (1997)	Effet positif
Cotter, Shivadazani&Zenner (1997)	Effet positif
Weisbach (1988)	Effet positif
Schiehl&Bellavance (2009)	Effet positif
Vance (1978)	Effet négatif
Kesner (1986)	Effet négatif
Fosberg (1989)	Effet négatif
Yermack (1996)	Effet négatif
Adams &Mehran (2003)	Effet négatif
Donaldson et Davis, 1989)	Effet négatif
Kaymak&Bektas (2008)	Effet négatif
Agrawal &Knoeber (1996)	Effet négatif
Klein (1998)	Effet négatif
Adams &Mehran (2003)	Effet négatif
Bhagat& Bolton (2008)	Effet négatif
Keymak&Bektas (2008)	Effet négatif
Morck, Shleifer&Vishny (1988)	Effet neutre
Hermalin&Weisbach (1991)	Effet neutre
Lawrence & Stapledon (1999)	Effet neutre
Bhagat& black (2000)	Effet neutre

Source: Lahlou C. (2013). La gouvernance des entreprises publiques en Algérie cas du groupe INJACO ouest, thèse pour l'obtention du doctorat sciences commerciales, Université d'Oran 2 Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion.

De plus, au cours des années 2000, plusieurs études ont constaté une augmentation de la proportion des membres indépendants dans 68% des entreprises américaines cotées en bourses (une majorité des administrateurs indépendants dans leurs CA ainsi que dans les principaux comités des CA). Ce chiffre a atteint 94% en 2006 et représente désormais la

quasi-totalité des entreprises américaines. En moyenne, en 2018, aux Etats-Unis, 77% des administrateurs étaient indépendants.

Par contre en Europe, la proportion d'administrateurs indépendants est plus faible et cache des disparités importantes entre les pays européens. En 2018, aux Pays-Bas 76% des administrateurs sont indépendants, par contre, au Portugal, seuls 20% des administrateurs sont indépendants²¹⁶.

3. Dualité du CA et performance d'entreprise

L'indépendance du conseil d'administration ne constitue pas le seul moteur de son efficacité. D'autres caractéristiques du conseil dont l'efficacité n'est pas sans incidence sur la performance de l'entreprise. En particulier la performance de l'entreprise peut s'expliquer par le cumul de fonctions de décision et de contrôle. En effet, les résultats de certaines études ont pu affirmer la théorie de stewardship et ont montré que la dualité améliore la performance de l'entreprise. D'autres recherches confirment la théorie de l'agence et concluent un avantage en faveur de la séparation des fonctions du président du conseil et du directeur général. Un dernier courant plaide en faveur de l'absence d'une relation entre la dualité et la performance de l'entreprise. Le tableau suivant résume les résultats de principales études.

²¹⁶Redor E, 2021, « Les caractéristiques des administrateurs comme déterminants des résultats de leur élection par les actionnaires : Un réexamen », Finance Contrôle Stratégie [En ligne], 24-2 | 2021.

Tableau 19 : Relation entre La dualité du CA et la performance d'entreprise

Auteurs	Dualité/performance
Berg et Smith (1978)	Effet positif
Donaldson et Davis (1991)	Effet positif
Cannella et al. (1993)	Effet positif
Boyd (1995)	Effet positif
Brickley et al. (1997)	Effet positif
Sridharan et Marsinko(1997)	Effet positif
Godard et Schatt (2000)	Effet positif
Weir et al. (2002)	Effet positif
Bhagat et Bolton (2008)	Effet positif
Rechner et D.R. Dalton (1991)	Effet négatif
L. Pi et S.G. Timme (1993)	Effet négatif
Daily et Dalton (1994)	Effet négatif
Harrisson et al (1988)	Effet négatif
Fizel et al (1990)	Effet négatif
Dahya et al (1996)	Effet négatif
McKnight et Mira (2003)	Effet négatif
Jensen et Meckling (1976)	Effet négatif
Jensen (1993),	Effet négatif
Fama&Jenson (1980)	Effet négatif
Carapeto et al (2005)	Effet négatif
Sarkar et al. (2009)	Effet négatif
Kaymak&Bektas (2008)	Effet négatif
Core et al, (1999)	Effet négatif
Chaganti et al (1985)	Effet neutre
Rechner et Dalton (1989)	Effet neutre
B.R. Baliga et al (1996)	Effet neutre
Vafeas et Theodorou(1998)	Effet neutre
Weir et Laing (1999)	Effet neutre
Baliga et al (1996)	Effet neutre
Liang et Li (1999)	Effet neutre
Ndonzuau (2000)	Effet neutre
Elsayed (2007)	Effet neutre
Lin & al. (2009)	Effet neutre

Source: Lahlou C. (2013). La gouvernance des entreprises publiques en Algérie cas du groupe INJACO ouest, thèse pour l'obtention du doctorat sciences commerciales, Université d'Oran 2 Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion.

4. Réunions du CA et performance d'entreprise

La fréquence des réunions²¹⁷ du conseil d'administration permet une meilleure communication entre le dirigeant et les administrateurs, conduit à une convergence des intérêts entre dirigeants et actionnaires et contribue à améliorer la performance de l'entreprise

²¹⁷Barruet C, 2014, « Gouvernance d'entreprise, Conseil d'administration et Performance des entreprises françaises », Formation par la recherche in IPAG Business School, France.

La tenue des réunions se fait sur convocations du président du conseil d'administration. La législation Algérienne impose 6 réunions par an mais le conseil d'administration doit se réunir aussi souvent qu'il le juge convenable ou que l'intérêt de l'entreprise l'exige.

Tableau 20 : Relation entre La fréquence des réunions du CA et la performance d'entreprise

Auteurs	Résultats de recherches
(Jensen, 1993)	L'optimisation des nombres de réunions du CA sera efficiente pour l'entreprise dans le sens qu'elle minimise les coûts d'agence engendrés par les jetons de présence, les frais de transport.
(Vafeas, 1999)	Les réunions fréquentes du CA améliorent la performance de l'entreprise.
Lipton et Lorsh (1992) et Conger et al (1998)	La durée des réunions constitue un facteur important dans l'amélioration de l'efficacité du conseil d'administration.
Godard et al. (2004)	Affirment que l'accroissement du nombre des réunions du conseil impact positivement la performance financière de l'entreprise.
Pitol-Belin (1984)	Le nombre réduit des réunions diminue l'efficacité du conseil d'administration.

Source : Lahlou, C. (2013). La gouvernance des entreprises publiques en Algérie cas du groupe INJACO ouest, thèse pour l'obtention du doctorat sciences commerciales, Université d'Oran 2 Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion.

La réalité s'oppose à certaines études dans la mesure où les réunions du CA ne sont pas nécessairement consacrées au but de contrôler la gestion de l'entreprise mais seront juste gaspillé dans des tâches de routines.

5. Présence des administrateurs et performance d'entreprise

La présence des administrateurs aux réunions est un facteur déterminant du bon fonctionnement du CA et a un effet considérable sur la performance de l'entreprise.

Vafeas (1999) ²¹⁸démontre que le taux élevé de présence des administrateurs aux réunions impacte positivement sur la performance de l'entreprise. Ainsi que, l'implication des administrateurs favorise l'action de contrôle de la gestion managériale.

L'information ²¹⁹constitue un élément primordial dans le bon fonctionnement du CA. Pitol-Belin (1984) montre que l'expérience des administrateurs en matière de gestion des entreprises ne constitue pas le seul élément de l'efficacité du CA mais également le manque d'information entrave le bon fonctionnement du CA.

6. Diversité de genre et performance d'entreprise

La théorie de la dépendance en ressources justifie le lien existant entre la diversité de genre au sein du CA et la performance de l'entreprise.

En effet, la présence de la femme au sein du CA constitue une ressource permettant de créer des liens avec un environnement complexe et incertain, réduire la dépendance et obtenir les ressources nécessaires pour les activités de l'entreprise.

Des études ont été menées pour examiner le lien entre la diversité de genre et la performance de l'entreprise. L'étude de Shrader et al (1997), confirme que les entreprises avec un pourcentage élevé de femmes ont des ratios de performance élevés parce qu'elles optimisent des ressources potentielles en capital humain.

En 1999, HopePelled et al ont prouvé que la diversité en termes de genre n'était pas significativement liée à la performance, quelle que soit la mesure adoptée.

L'étude d'Adler (2001), montre une corrélation entre la promotion de femmes dans des postes de direction ou d'administrateurs accordées et la performance de l'entreprise. Les entreprises ayant promu le plus de femmes sont celles dont la rentabilité est la meilleure.

L'étude menée par l'association Catalyst, en 2004, fait aujourd'hui une référence dans ce domaine. Les résultats de cette étude ont prouvé que les entreprises plus performantes ont des équipes de direction plus féminisées que les entreprises moins performantes.

Une autre enquête réalisée par McKinsey(2007), en partenariat avec Amazone Euro Fund, s'est intéressée aux liens existés entre la diversité de genre et la performance de La théorie de

²¹⁸Barruet C,2014.

²¹⁹Khanchel El Mehdi. I., (2014), «Les conseils d'administration dans les PME tunisiennes », Formation par la recherche in IPAG Business School, France.

la dépendance en ressources justifie le lien existant entre la diversité de genre au sein du CA et la performance de l'entreprise.

En effet, la présence de la femme au sein du CA constitue une ressource permet de créer des liens avec un environnement complexe et incertain, réduire la dépendance et obtenir les ressources nécessaires pour les activités de l'entreprise.

7. les caractéristiques du dirigeant et performance d'entreprise

7.1. Rémunération du dirigeant et performance d'entreprise

La rémunération du dirigeant est considérée comme un mécanisme de gouvernance qui permet d'aligner les intérêts des dirigeants et des actionnaires. Défini par le CA, plus la rémunération est importante plus l'influence du dirigeant sur son CA est forte. Plusieurs études se sont intéressées sur les liens existant entre la rémunération du dirigeant et la performance de l'entreprise.

Tableau 21 : Relation entre La rémunération du dirigeant et la performance d'entreprise

Auteurs	Résultats de recherches
Jensen et Murphy (1990)	ils trouvent une relation très atténuée entre la rémunération du dirigeant et la performance de l'entreprise
Leonard (1990)	L'auteur constate que les mesures comptables de la performance ne sont pas significativement liées aux niveaux de rémunération des dirigeants.
Gregg et al (1993)	Ils trouvent une relation très faible entre la rémunération et la performance pendant la période 1983-1988 et aucune relation après cette période.
Pige (1997)	il a trouvé que la relation entre performance et rémunération est faible et n'est significative que pour la composante variable de la rémunération.
Andjelkobic et al (2000), Collins (2001) et Coles (2001)	Ces auteurs n'ont trouvé aucune relation positive entre la rémunération et la performance.
Brown et Caylor (2004)	ils ne trouvent aucune preuve que la performance ou la valeur de l'entreprise ait une quelconque relation positive avec la rémunération de dirigeants sous forme de stock options.
Shields et al (2003)	il n'y avait pas de lien positif entre une importante rémunération et la performance. Les auteurs avancent que les politiques de rémunération excessives des dirigeants ne sont pas forcément efficaces pour inciter les dirigeants à être plus performants.
Frey (2003)	Les résultats montrent aussi que ni le niveau de la rémunération ni l'adoption d'incitations financières n'ont d'impact sur la performance de l'entreprise.
Frey (2003)	Selon l'auteur, la rémunération des dirigeants a peu à voir avec la performance.
Jog et Dutta(2004)	constatent que la bonne gouvernance appréciée par la rémunération du dirigeant semble avoir peu d'impact sur la performance.

Source : Tableau réalisé à partir de la thèse de Louizi A., « Les déterminants d'une « bonne gouvernance » et la performance des entreprises Françaises : Etude empirique », thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, 2011.

De plus, si la mise en place d'une rémunération variable est liée à la performance de l'entreprise, c'est par une divulgation des éléments de rémunération que les actionnaires peuvent évaluer le bien-fondé de la rémunération des dirigeants et sont liés avec l'atteinte d'objectifs de performance²²⁰.

7.2. Niveau de formation du dirigeant et performance d'entreprise

Une autre caractéristique du dirigeant est le niveau de formation du dirigeant. La plupart des recherches qui ont traité ce sujet se plaident d'une relation positive entre les deux variables. Nous les résumons dans le tableau suivant :

Tableau 22 : Relation entre Le niveau de formation du dirigeant et la performance d'entreprise

Auteurs	Résultats de recherches
Aveni (1990)	confirme le rôle positif joué par la formation (et l'expérience) des dirigeants sur la performance des entreprises
Bertrand et Schoar (2003)	constataient que la rentabilité économique (ROA) était plus élevée dans les firmes où le dirigeant était titulaire d'un MBA
Bertrand et al (2004)	ont constaté que le ROA des firmes françaises ayant à leur tête des dirigeants faisant partie de l'élite, était inférieur à celui des firmes des autres dirigeants ne bénéficiaient pas de réseaux sociaux
Nguyen-Dang (2005)	a conclu que les dirigeants issus de formations élitistes étaient moins performants que les autres dirigeants.

Source : Tableau réalisé à partir de la thèse de Louizi A., « Les déterminants d'une « bonne gouvernance » et la performance des entreprises Françaises : Etude empirique », thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, 2011.

²²⁰Broye G, DI GIACOMO A et Prinz E, 2022, « Pratiques de divulgation des éléments de rémunération des dirigeants et incidence de l'actionnariat familial », *Finance Contrôle Stratégie* [En ligne], NS-4 | 2018, mis en ligne le 19 octobre 2018, consulté le 03 février 2022

Conclusion

Les travaux entrepris en gouvernance d'entreprise ont accordé une importance purement financière à la performance de l'entreprise et ignorent les aspects non financiers tel que le climat social, la valeur du capital humain, le comportement éthique et la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise.

L'entreprise et sa compétitivité ne peut donc être évaluée que dans le cadre d'une approche statique et à court terme focalisant sur une simple extrapolation des résultats passés. Parallèlement, le contexte économique actuel est marqué par des incertitudes radicales et des évolutions technologiques et concurrentielles continues qui nécessitent une prise en considération d'éléments non financiers permettant un dépassement des modèles de gouvernance basés sur les seuls intérêts des shareholders en prenant en compte la diversification et l'interdépendance de l'ensemble des stakeholders.

Cela justifie, enfin, l'adoption des nouveaux outils de performance à la fois multidimensionnels, multicritères et à caractère qualitatif augmente la performance des entreprises.

Chapitre III : L'Entreprise Publique Algérienne

Introduction

La gouvernance des entreprises publiques a pour spécificité, comparativement aux entreprises privées, d'être liée à deux agents principaux : celui de l'entreprise elle-même mais, avant cela, celui de l'actionnaire très particulier qui la contrôle, à savoir l'Etat.

Pour exercer ses responsabilités d'actionnaire, l'Etat a intérêt à utiliser des outils applicables au secteur privé. Cependant, les entreprises publiques posent un certain nombre de problèmes spécifiques de gouvernement d'entreprise²²¹. Plus fondamentalement, ceux qui sont liés aux performances de ces entreprises. On constate²²² que malgré le soutien à grande échelle sur le plan technique et financier de la part de l'Etat, les résultats de ces entreprises ont été très mauvais.

L'objectif de ce chapitre est d'expliquer, en premier lieu, le concept de l'entreprise publique (**section 1**). Dans un deuxième temps, nous procéderons à l'analyse de l'évolution de l'Entreprise Publique Algérienne (**section 2**). Puis nous présentons l'organisation du pouvoir dans l'Entreprise Publique Algérienne (**section 3**)

²²¹ Lignes directrices de l'OCDE sur le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques. Voir le site <http://www.oecd.org/dataoecd/47/6/34803478.pdf> cité par Bouchikhi A et Bendiabellah A., « Gouvernance des entreprises publiques : Quel rôle pour l'état actionnaire ? », Université de Tlemcen.

²²²Bouchikhi A et Bendiabellah A, 2008, « Gouvernance des entreprises publiques : Quel rôle pour l'état actionnaire ? », Revue d'Economie et de MANAGEMENT, vol 7, n° 1, p70-81

Section 1 : Définition de l'entreprise publique

I. L'entreprise publique

Pour mieux appréhender la spécificité de la gouvernance des entreprises publiques algériennes, il est nécessaire de préciser la notion d'entreprise publique. Nous retenons la définition donnée par les lignes directrices de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) : l'entreprise publique « est une entreprise sur laquelle l'Etat exerce un contrôle dominant, qu'il soit l'actionnaire unique, qu'il détienne une participation majoritaire ou une participation minoritaire mais significative ».²²³

Ainsi, « toute entité juridique, reconnue comme entreprise en vertu de la législation nationale et dans laquelle l'État exerce des droits d'actionnaire, devrait être considérée comme une entreprise publique. Sont donc incluses dans cette catégorie les sociétés par actions, les sociétés à responsabilité limitée et les sociétés en commandite par actions. Par ailleurs, les sociétés de service public dotées de la personnalité juridique, en vertu d'une législation spécifique, devraient être considérées comme des entreprises publiques dès lors que leur objet et leurs activités, ou certains segments de leurs activités, présentent un caractère économique²²⁴ ».

Hafsi (1984) définit l'entreprise publique comme « une organisation qui gère des activités économiques, sociales ou culturelles, dans laquelle l'Etat a formellement le contrôle des instruments de gestion²²⁵ ».

La Commission de la CEE²²⁶ de 1980 précise qu'une entreprise publique est « toute entreprise sur laquelle les Pouvoirs Publics peuvent exercer une influence dominante du fait de la participation financière ou des règles qui la régissent. »

L'entreprise publique économique algérienne (EPE) est définie comme une personne morale de droit privé (SPA/SARL) dotée d'un capital social et de l'autonomie financière, sa gestion est gouvernée par les règles du droit commercial²²⁷.

²²³« Lignes directrices de l'OCDE sur le gouvernement d'entreprise des Entreprises publiques » <http://www.oecd.org/>

²²⁴OCDE, 2015, Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques, Édition 2015

²²⁵Hafsi T., (1984), « Entreprise publique et politique industrielle », Mc Graw-Hill, collection stratégie et management.

²²⁶ Directive 80/723/CEE de la Commission du 25 juin 1980, relative à la transparence des relations financières entre les Etats membres et les entreprises publiques, Journal officiel n° L 195 du 29/07/1980p 0035-0037 voir le site : http://admi.net/eur/loi/leg_euro/fr_380L0723.htm Cité par Bouchikhi A et Bendiabellah A, 2008.

²²⁷Benissad M.H, 1994, « Algérie restructuration et réformes économiques (1979-1993) », OPU, Alger. P44.

II. Origine des entreprises publiques

Les entreprises publiques ont vu le jour depuis plus fort longtemps, elles existaient déjà en Grèce Antique, et se sont propagées dans toute l'Europe vers la moitié du XIXème siècle. En Afrique, les décolonisations ont conduit les Etats à intervenir dans le monde des affaires par l'appropriation des entreprises abandonnées par les colons.

Les causes de la création des entreprises publiques sont nombreuses. Elles ont été créées pour satisfaire l'intérêt général et l'équilibre du marché, améliorer et contrôler les secteurs clés notamment l'énergie, le transport, la télécommunication, les hydrocarbures et la finance, apporter une contribution positive au développement économique par la mise en place d'une politique économique à partir des entreprises contrôlées par l'Etat et assurer les services de bases à toute la population tel que la fourniture de l'eau potable, l'éducation à tous, l'électricité, les hôpitaux, etc.

III. Justifications

Le recours de l'Etat à la création d'entreprise publique (EP) peut être justifié par cinq facteurs (Vernon R)²²⁸. Les EP ont souvent été utilisées pour collecter les impôts et taxes. L'EP devient un agent fiscal. L'Etat recourt à la création d'EP dans le but de maintenir ou développer des industries dans lesquelles le privé ne veut pas ou ne peut pas investir, soit par manque de moyens de financement, soit par manque d'attractivité. Dans ce cas, l'EP est un facteur d'industrialisation. La troisième justification réside dans l'exploitation de l'EP comme mobilisateur de monopole et de monopsonie. En effet, dans le cadre du commerce international et pour asseoir un pouvoir de négociation, en termes d'échange, l'Etat, notamment dans les pays en développement, recourt à la création d'EP, constituant un monopole ou un monopsonie.

Il y a, aussi, le recours aux EP, lorsque des accords commerciaux bilatéraux sont conclus. Ceci permet au pays qui dispose de plus d'EP d'influer sur la balance commerciale de telle sorte qu'il n'y ait pas de déséquilibre et pour éviter son paiement en devise. L'EP devient un agent officiel dans les accords commerciaux bilatéraux. En fin, l'EP est perçue comme un agent de la politique industrielle ; l'existence d'entreprises publiques peut se justifier soit d'un point de vue politique et idéologique, soit d'un point de vue économique. Ce petit aperçu sur l'origine des entreprises publiques nous amène à voir les caractéristiques de ces entreprises face aux entreprises privées

²²⁸ Vernon R., « The international aspects of state-owned enterprises », Journal of international business studies, Vol. 10 N° 3(winter 1979), pp. 7 – 15.

Tableau 23 : différenciation des entreprises publiques par rapport aux entreprises privées

Critère	Entreprises publiques	Entreprises privées
Création	-Soit par les autorités publiques -Soit par les autorités publiques et personnes privées	Par des personnes privées
Objectif	Intérêt général dominant sur le profit	-Intérêt général -Maximisation de profit
Financement	Par l'Etat ou par les collectivités publiques	Un ou plusieurs individus
Gestion	dépendance des autorités publiques	Indépendance des autorités publiques

Source : Duffau I, « les entreprises publiques », Dunod, Paris, 1973, p 19.²²⁹

Les entreprises publiques sont créées soit par la volonté du pouvoir public soit par la loi, jouissent d'un statut particulier. Ces dernières sont conçues pour atteindre un objectif d'intérêt public et soumises au contrôle spécifique sous forme de tutelle.

La spécificité des entreprises publiques la plus marquante par rapport à leurs homologues privées se situe dans l'implication de l'Etat dans leurs vies quotidiennes tel que la création, le financement et la gestion.

Le seul point commun entre les deux catégories est bien la recherche de profit avec des destinations différentes, qu'on peut la considérée fragile pour les entreprises publiques en raison de la multiplication des objectifs à atteindre qui sont souvent moins cohérents. Le dirigeant de l'entreprise publique est soumis à des contraintes internes et externes, il n'agit pas dans le seul intérêt des actionnaires mais plutôt dans l'intérêt général. Par contre, le propriétaire privée agit dans l'intérêt du profit. Le profit est la fonction primordiale du propriétaire privée.

La gouvernance des entreprises publiques est différente des entreprises privées du fait de leurs objectifs, leurs bénéficiaires et leurs dirigeants. Ceci constitue le rôle prépondérant de cette thèse.

²²⁹ Cité par Rahelisoa M.J., (2015), « Impact de la gouvernance sur la performance financière : cas de la société JIRAMA », Mémoire de fin d'étude en vue d'obtention du diplôme Master en science de gestion », UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

IV. La gouvernance des entreprises publiques algériennes

Le paysage économique et social en Algérie a été profondément transformé au cours des dernières années. Les transformations constatées ont été le résultat de processus d'ajustements structurels successifs dont le premier est celui lancé en 1988 qu'on pourrait qualifier d'un processus de désengagement progressif de l'Etat. Il s'agissait alors de transformer les entreprises d'Etat en entreprises publiques économiques, de faire en sorte que ces entreprises servent leur objet social au lieu d'exécuter des instructions ministérielles, c'était le passage à l'autonomie des entreprises publiques.

Les textes portant autonomie ont attribué à l'entreprise publique économique son autonomie financière et de gestion. Elle est devenue commerçante, responsable de son activité, et doit rentabiliser les capitaux investis²³⁰.

L'adoption de la loi sur l'autonomie des entreprises publiques a donnée naissance à de nouvelles sociétés financières (les fonds de participation, les holdings et les SGP) dotées de droits de propriétés.

La réforme et la restructuration des entreprises publiques ont visé à harmoniser le régime de gouvernance par rapport aux normes internationales, surtout celles mises en place par l'OCDE.

1. Les principes de la gouvernance des entreprises publiques selon l'OCDE

Les entreprises publiques sont souvent caractérisées par une ingérence politique excessive et par un comportement visant à rechercher les privilèges. Par conséquent, il est encore plus important d'élaborer des mécanismes appropriés pour veiller à ce que les entreprises publiques soient gérées d'une manière semblable aux entreprises privées dans un contexte compétitif.

Etant donné les considérations ci-dessus, les pouvoirs publics ont choisi de s'aligner aux principes de gouvernement des entreprises publiques de l'OCDE initiées en 2002 et publié en 2005. En 2014, le Comité sur la gouvernance d'entreprise de l'OCDE a chargé son organe subsidiaire, le Groupe de travail sur l'actionnariat public et la privatisation, de réexaminer et de réviser cet instrument à la lumière des enseignements tirés de pratiquement dix années de mise en application.

Ces principes mettent l'accent sur sept axes important, que l'Etat doit réunir pour asseoir les principes de gouvernement d'entreprise à savoir : motifs justifiant l'actionnariat

²³⁰Chouam B, 1998, « Expérience de la privatisation en Algérie », Revue algérienne d'économie et gestion, n°2 mai. P 101.

public, l'Etat dans son rôle d'actionnaire, les entreprises publiques sur le marché, égalité de traitement des actionnaires et autres investisseurs, relations avec les parties prenantes et responsabilités des entreprises, diffusion de l'information et transparence, responsabilité des conseils d'administration des entreprises publiques. Les axes sont les suivants²³¹ :

I) Motifs justifiant l'actionnariat public :

L'Etat exerce ses droits d'actionnaire d'entreprises publiques au service de l'intérêt général. Il lui appartient d'évaluer soigneusement et de rendre publics les objectifs de politique publique motivant sa participation, et soumettre ceux-ci à des réexamens périodiques.

II) L'Etat dans son rôle d'actionnaire :

L'Etat doit se comporter en actionnaire éclairé et actif de manière à garantir que la gouvernance des entreprises publiques est exercée de façon transparente et responsable, avec un haut degré de professionnalisme et d'efficacité.

III) Les entreprises publiques sur le marché :

Conformément aux motifs justifiant l'actionnariat public, le cadre juridique et réglementaire régissant les entreprises publiques doit garantir l'équité des règles de jeu lorsque celles-ci exercent des activités économiques.

IV) Egalité de traitement des actionnaires et autres investisseurs :

Lorsque les entreprises sont cotées ou comptent parmi leurs actionnaires des investisseurs autres que l'Etat, l'Etat et les entreprises publiques doivent reconnaître les droits de tous les actionnaires et veiller à ce qu'ils bénéficient d'un traitement équitable et d'un accès équivalent aux informations sur l'entreprise.

V) Relations avec les parties prenantes et responsabilités des entreprises :

L'Etat doit conduire une politique actionnariale prenant pleinement en compte les responsabilités des entreprises publiques vis-à-vis des parties prenantes et obliger les entreprises à rendre compte des relations qu'elles entretiennent avec les parties prenantes. Toutes les attentes de l'Etat vis-à-vis des entreprises publiques en ce qui concerne la conduite responsable des entreprises doivent être clairement précisées.

VI) Diffusion de l'information et transparence :

Les entreprises publiques doivent observer des normes rigoureuses en matière de transparence et être soumises aux mêmes normes exigeantes de comptabilité, d'information, de conformité et de vérification des comptes que les sociétés cotées.

VII) Responsabilité des conseils d'administration des entreprises publiques :

²³¹OCDE (2015), cit.

Le conseil d'administration d'une entreprise publique doit avoir les pouvoirs, les compétences et l'objectivité nécessaires pour assurer sa fonction de pilotage stratégique et de surveillance de la direction. Le conseil d'administration doit agir en toute intégrité, et être responsable des décisions qu'il prend.

2. Les spécificités des entreprises publiques

L'entreprise publique algérienne, qu'elles activent dans des secteurs stratégiques ou dans des secteurs fortement concurrentiels, présente un certain nombre de spécificités qu'on ne retrouve pas dans l'entreprise privée. Parmi ces spécificités, on peut citer²³² :

Les entreprises publiques ont des défis particuliers à relever sur le plan de la gouvernance. D'un côté, elles doivent pâtir sur le terrain d'ingérences politiques, ingérences conduisant à une dilution des responsabilités, à un manque de transparence et à des pertes d'efficacité dans l'exploitation de l'entreprise. D'un autre côté, l'absence de surveillance due à la passivité totale de l'État actionnaire ou à la distance qui le sépare de l'entreprise peut affaiblir les incitations adressées aux entreprises publiques et à leur personnel et accroître la probabilité que des collaborateurs agissent pour leur compte propre. Ainsi que, les dirigeants de l'entreprise sont souvent à l'abri de deux vecteurs de discipline jugés fondamentaux pour encadrer la gestion des entreprises du secteur privé, à savoir le risque d'OPA et le risque de faillite.

Au niveau de l'État, l'application aux entreprises publiques de la législation et de la réglementation commerciale peut être source de difficultés particulières dues aux tensions, au sein de l'administration, résultant du fait que des autorités de réglementation doivent engager des actions correctives à l'encontre d'entités contrôlées par la puissance publique. D'autres problèmes de gouvernance surviennent lorsque des entreprises publiques poursuivent un double objectif consistant à exercer des activités économiques et à s'acquitter d'une mission de politique publique.

Plus fondamentalement, les problèmes de gouvernance d'entreprise proviennent de l'existence, en matière de responsabilité et de performance des entreprises publiques, d'une chaîne complexe de délégation des pouvoirs (dirigeants, conseil d'administration, entité actionnaire, ministères, État et parlement). Dans ces conditions, les mandataires réels sont soit difficilement identifiables, soit lointains. Les problèmes de gouvernance proviennent, aussi, de conflits d'intérêts intestins qui se jouent parfois entre les parties prenantes qui peuvent être amenées à prendre des décisions fondées sur des critères autres que le service des intérêts de

²³²OCDE (2015), cit.

l'entreprise et du grand public. Structurer cette chaîne complexe de responsabilités de manière à garantir des décisions efficaces et une gouvernance d'entreprise de qualité constitue un vrai défi et exige que l'on prête une attention soutenue aux trois grands principes qui doivent présider à l'instauration d'un environnement propice à l'investissement : transparence, évaluation et cohérence des politiques.

3. Les mécanismes de gouvernances des entreprises publiques algériennes

3.1. Le marché financier

Les entreprises publiques algériennes ne sont pas cotées en bourse. Le marché financier ne joue, donc, aucun rôle pour ces entreprises. Cependant, le retard enregistré en termes d'ouverture et de fonctionnalité du marché financier ne permet pas de mettre cet objectif de création de la valeur en exergue et pour les entreprises et pour les actionnaires (les entreprises publiques échappent à la discipline des marchés des capitaux et leurs titres financiers sont inaccessibles).

Le rôle timide joué par le marché financier est dû à l'absence d'une « culture boursière » et aux facilités d'accès des sociétés à des financements bonifiés auprès des banques²³³.

3.2. L'environnement légal et institutionnel

Le code de commerce constitue un mécanisme de contrôle externe. Le contrôle peut se faire par les commissaires aux comptes dont la fonction principale est la transparence et la fiabilité des comptes. Ces derniers devront être accrédités. En outre, le contrôle effectué par le biais de l'Inspection Générale des Finances (IGF), à la demande des autorités de tutelle. En principe, l'environnement légal et institutionnel place l'entreprise publique sous l'égide du droit de société avec toutes les conséquences de l'application du droit mais en réalité ce n'est pas le cas.

3.3. Le marché des biens et services

Concernant le marché des biens et services, l'Etat, pour garder son rôle de « garant de paix sociale²³⁴ » et éviter les crises et les soulèvements populaires, recourt à l'importation des biens et services pour pallier aux défaillances de ses entreprises. Ainsi que, les subventions

²³³Amghar M & Boukrif M, 2016, « La gouvernance d'entreprise : un concept ambivalent, quelle application pour le contexte algérien ? » Revue économie et management, n°16 décembre 2016, université AboubakrBelkaid- Tlemcen. Algérie.

²³⁴Amghar M & Boukrif M., (2016), idem.

continuelles provenant de l'Etat propriétaire, afin de combler les déficits incessants, maintiennent la pérennité des entreprises publiques.

3.4. Le conseil d'administration

Le conseil d'administration joue un rôle charnière dans le développement de l'entreprise. Il joue également un rôle ambivalent situé entre l'assemblée générale des actionnaires et la direction générale de l'entreprise.

La mission principale des membres du conseil d'administration est l'administration de l'entreprise et le suivi de ses affaires. Le conseil d'administration s'exprime et donne son accord sur un certain nombre de décisions telles que l'examen des plans annuels, l'organisation des groupes, les dossiers de partenariat, l'adoption des rapports de gestion, etc.²³⁵

²³⁵SadaouiF&BadiA, 2015, « CorporateGovernance: L'expérience algérienne des entreprises cotées en bourse » colloque international a gouvernance d'entreprise: nouvelles approches et expériences, laboratoire LAREMO-université de Tizi-Ouzou , 23-24 novembre 2015, Algérie.

Section2 : L'évolution de l'Entreprise Publique Algérienne

L'Algérie redevenue indépendante à l'issue de la colonisation met l'accent sur le développement et la nécessité de renforcer le secteur public compte tenu des conditions économiques et sociales ainsi de l'option politique choisie.

Durant son processus de transformation, l'entreprise publique algérienne a connu plusieurs appellations suivant les moments qu'elle a vécu.

I. L'autogestion :

Inspirée par les yougoslaves, l'autogestion fut comme étant le premier type d'organisation qu'a connue l'entreprise publique algérienne. Ainsi, cette dernière fut instaurée par les gouvernements qui se trouvent confrontés aux problèmes de « biens vacants » abandonnés par les propriétaires européens.

Les décrets de Mars 1963 suivis de juin 1964 ont mis sous la protection de l'Etat le secteur industriel et commercial pour que tels biens soient appréhendés par la puissance du public. Les anciens travailleurs se sont constitués en Comités de gestion afin d'assurer la continuité de la production et d'orienter leurs activités vers la satisfaction des besoins du peuple.

➤ L'organisation prévue est la suivante :

L'assemblée générale des travailleurs : elle est l'organe suprême.

- Elle doit se réunir au moins une fois tous les trois mois sur convocation du conseil des travailleurs ou du comité de gestion ;
- Elle détient les principaux pouvoirs de décision dans l'entreprise ;
- Elle adopte le plan de développement et les programmes annuels de production, d'équipements et de commercialisation ;
- Elle adopte aussi le règlement en matière d'organisation du travail et en matière de définition et de répartition des tâches et des responsabilités ;
- Elle élit le conseil des travailleurs.

Le conseil des travailleurs : il est l'organe exécutif élu par l'assemblée générale.

- Il est composé de 10 à 100 membres dont les 2/3 doivent être engagés dans la production ;
- Il se réunit une fois par mois sur convocation du comité de gestion ;
- Il élit et contrôle le comité de gestion ;
- Il décide des emprunts et examine les comptes de fin d'exercice ;
- Il adopte le règlement intérieur de l'entreprise.

Le comité de gestion :

- Il est chargé d'assurer toutes les tâches journalières ;
- Il désigne chaque année parmi ses membres un président, ce dernier dirige l'ensemble de l'entreprise ;
- Il comprend de 3 à 11 membres élus, les 2/3 doivent être engagés dans la production.

Le directeur : il est le représentant de l'Etat au sein de l'entreprise

- Il agit sous l'autorité du président ;
- Il est nommé et révoqué par le ministre tutelle ;
- Il est membre de droit du comité de gestion, mais ne peut jamais devenir président ;
- Il n'est responsable que devant le ministre de l'industrie et de l'énergie.

L'autogestion adoptée initialement est vite abandonnée, justifié à ce moment par l'incapacité des travailleurs et le manque de savoir-faire en termes d'encadrements et de gestion. L'échec de l'autogestion est marqué par le début d'une orientation radicalement différente. La logique de la grande entreprise a prédominé, il y a un mouvement important de concentration industrielle.

Celle-ci est chargée de traduire la volonté de la puissance publique de gérer les activités économiques dans un cadre autonome et utilisant des techniques souples comparables à celles des entreprises privées²³⁶.

Tableau 24 : La constitution du secteur autogéré

BRANCHES	NB d'entreprises Existantes	NB d'entreprises mises en autogestion	Taux de Reconversion en%
Métallurgie, Mécanique et électricité	109	49	45
Bâtiments et matériaux de constructions	163	114	70
Alimentaires	477	85	18
Textiles	119	8	7
Chimie	109	17	15
Bois et liège	194	37	19
Divers	195	35	18
Totaux	1586	345	21.75

Source: Redjem N: "L'entreprise publique algérienne »éd OPU- Alger- 1987- p 35.

²³⁶Melbouci L et Belmihoub M.C, 2001, « L'évolution de la pratique organisationnelle dans l'entreprise publique industrielle en Algérie : panorama théorique et analyse d'une expérience (1962 – 1995) », Cahier du CREAD N° 55, 1er trimestre 2001, pages 51 – 78.

II. Les sociétés nationales :

La deuxième phase fut celle des sociétés nationales. Celles-ci sont chargées de traduire la volonté de l'Etat d'accélérer l'industrialisation en utilisant des techniques de la comptabilité commerciale. Depuis leurs créations en 1963, ces sociétés étaient qualifiées d'entreprises d'Etat, c'est-à-dire l'intervention directe de l'Etat dans la gestion des affaires économiques et l'instauration du socialisme, en réduisant la puissance du secteur autogéré.

Le nombre de sociétés nationales industrielles est passé de trente en 1969 à 18 en 1973²³⁷:

L'énergie comptait deux entreprises :

- SONATRACH
- SONELGAZ ou Société Nationale de l'Electricité et du Gaz.

L'industrie lourde était constituée de cinq entreprises :

- la S.N.S ou Société Nationale de Sidérurgie
- la SONACOME ou Société Nationale des Constructions Mécaniques
- la SONAREM ou Société Nationale de Recherche et d'Exploitation Minière
- la SN.METAL ou Société Nationale des industries Métalliques
- la SONELEC ou Société Nationale des industries Electriques et Electroniques.

L'industrie légère était constituée de 11 entreprises qui sont les suivantes:

- la SONIC ou Société Nationale des industries de la cellulose et du papier
- la SONIPEC ou Société Nationale des industries des peaux et cuir
- la SONITEX ou Société Nationale des Industries textiles
- SNIC ou Société Nationale des Industries Chimiques
- SNERI ou Société Nationale d'Etudes de gestion et de Réalisation et d'applications Industrielles
- SNMC ou Société Nationale des Matériaux de Construction
- SNLB ou Société Nationale des Lièges et Bois
- SN SEMPAC ou Société Nationale de Semoulerie Meunerie et fabrique de Pâtes alimentaires et Couscous
- la SNTA ou Société Nationale de Tabac et Allumettes
- SNEMA ou Société Nationale des Eaux Minérales
- SOGEDIA ou Société Nationale de Gestion et de Développement des Industries Alimentaires.

²³⁷ Bouyacoub A, 1987, « Quelques hypothèses concernant les nouveaux mécanismes de l'entreprise publique » et « Activité économique et taille des entreprises »- revue du CREAD- n°12- 4iem trimestre 1987.

La gestion des sociétés nationales en cette époque était assurée exclusivement par les agents de l'Etat. Ainsi, cette phase est caractérisée par l'absence d'un tissu juridique et technique adéquat. Ces raisons sont à l'origine de la création des GSE (Gestion Socialiste des Entreprises) pour unifier le statut juridique des entreprises publiques algériennes.

III. La Gestion Socialiste des Entreprises

L'entreprise publique a subi une troisième transformation. Celle-ci est passée du statut de société nationale à celui d'entreprise socialiste. Le 16 novembre 1971 a marqué une étape importante dans son évolution et où se sont prises simultanément plusieurs décisions d'une très grande portée sur les structures de l'économie nationale :

- l'adoption d'une planification systématique depuis le premier plan quadriennal (1970/1973) ;
- la nationalisation des hydrocarbures (24/02/1971) ;
- la promulgation des textes portant révolution agraire, le 08/11/1971.

L'organisation de l'entreprise selon les textes régissant la GSE est la suivante :

L'assemblée des travailleurs (ATE et ATU), elles ont pour rôle de :

- participer à la gestion
- représenter les travailleurs ;
- associer à la décision pour la politique du personnel et de la formation professionnelle, le règlement intérieur, l'affectation des résultats
- décider de l'affectation du budget des œuvres sociales et de la répartition de la part des résultats destinée au collectif de travailleurs²³⁸

L'A.T.E et l'A.T.U disposent de cinq commissions spécialisées soit :

* La commission économique et financière (Déc. N° 74/251 du 28/12/1974).

* La commission des affaires sociales et culturelles (Déc. N° 74/252 du 28/12/1974).

* La commission du personnel et de la formation (Déc. N° 74/253 du 28/12/1974).

* La commission de discipline. (Déc. N° 74/254 du 28/12/1974).

* La commission d'hygiène et de sécurité (Déc. N° 74/259 du 28/12/1974).

Le conseil de Direction :

Il est présidé par le directeur général qui est nommé et révoqué par décret sur proposition du ministère de tutelle.

²³⁸ Voir articles 28 à 39 de l'ordonnance n° 71-74 du 16 /11/1971 relative à la GSE

La création de l'entreprise socialiste est le résultat d'une politique systématique de l'Etat coïncidant avec de profondes mutations qu'a connu le pays.

Selon la charte de l'organisation socialiste des entreprises, « il s'agissait d'édifier un Etat stable et solide, instrument indispensable à la réalisation des objectifs de la révolution, de récupérer les richesses nationales, d'assainir l'économie, de redresser la situation financière des entreprises et de promouvoir la rentabilité nécessaire. Il devient désormais possible de procéder aux transformations permettant de gérer l'économie selon des méthodes socialistes ».

Mais en réalité, les entreprises socialistes ont subi de graves dysfonctionnements qui ont nécessité une restructuration de leur mode de fonctionnement à parti de 1980. C'est ce que nous développons dans ce qui suit.

IV. Les entreprises publiques économiques

Jusqu'en 1988, les entreprises publiques considérées comme l'essence du socialisme étaient assimilées à un agent de l'Etat. Elles avaient des relations directes avec le trésor public et la banque algérienne de développement qui interviennent dans les financements à moyens et longs termes. Ce type de gestion constituait des freins au développement des entreprises publiques. Cette expérience n'a pas eu les résultats escomptés (énormes déficits enregistrés chaque année : la décroissance de la PIB, le déficit financier des entreprises étatiques s'alourdit, le déficit chronique de la balance courante, la réduction drastique des réserves de change, le déficit budgétaire devenu chronique). Cet échec s'explique par la trop forte dépendance vis-à-vis des exportations d'hydrocarbures et aussi par la chute du prix du baril de pétrole dès 1985.

Compte tenu de ces événements et afin de rendre à l'entreprise publique sa vocation d'entreprise et rendre le système économique performant et efficace des mesures de correction vont être prises. Les pouvoirs publics ont décidé l'opération de « restructuration organique et financière des entreprises ».

Les objectifs visés par cette opération étaient selon le professeur M.H. Benissad²³⁹ :

- l'amélioration des conditions de fonctionnement ;
- la maîtrise de l'appareil de production ;
- l'obligation de résultat des activités des entreprises au regard des objectifs assignés par le plan national.

²³⁹Benissad M.H., (1994), cit.

La première consistait à restructurer organiquement les entreprises. La restructuration organique des entreprises publiques a été mise en application suite à la promulgation du décret N°80-242 du 04/10/1980. Elle a été réalisée selon les critères suivants :

- spécialisation par fonction (commercialisation, production, engineering) ;
- délocalisation des sièges sociaux des entreprises publiques pour les rapprocher des unités de production ; auparavant toutes les directions générales étaient installées à Alger. Après la restructuration organique, la capital n'en abrite que 182, soit 40% du total ;
- autonomisation des noyaux mûrs ayant atteint un niveau de maturation suffisant, par exemple l'entreprise d'engineering de Sonatrach va bénéficier de l'autonomie de gestion et d'autonomie financière ;
- répartition des activités entre les entreprises à vocation nationale et les entreprises locales à vocation communale ou régionale.²⁴⁰

Par contre, la deuxième restructuration portant sur le volet financier a connu des retards importants vu l'importance des dettes héritées de la société mère d'un côté, les moyens financiers élevés qu'il a fallu mobiliser pour la construction de siège et l'achat d'équipements nécessaires à la suite de ces opérations de restructuration, d'un autre côté. Ainsi, cette restructuration a permis la préparation du terrain pour un assainissement comptable et financier qui allait se poursuivre durant les phases ultérieures.²⁴¹

Depuis l'avènement de ces réformes (1980), les termes de productivité, efficacité et performance, se présentent comme les buts essentiels de la série de changements opérés. Ainsi donc, la nécessité d'améliorer et de développer les méthodes de gestion dans les entreprises, d'amender et de perfectionner les structures en fonction de l'expérience, de la mise en œuvre de nouveaux objectifs et de l'élévation du niveau de maturité des travailleurs s'est traduit par l'adoption d'une nouvelle loi portant « autonomie de l'entreprise », et consacre le passage de l'entreprise publique au statut d'EPE (Entreprise Publique Economique) érigée sous forme de sociétés commerciales conformément aux dispositions du code de commerce.²⁴²

Les entreprises publiques socialistes ont été transformées en entreprises publiques économiques (EPE). Cette réforme s'est fondée sur le principe de la séparation des droits de propriété et de gestion.

²⁴⁰Saadoun R, 2012, « La privatisation des entreprises industrielles en Algérie : analyse, histoire et développement, Thèse de Doctorat, Faculté de science économique et de gestion, Université Lumière Lyon 2, p 66.

²⁴¹Bouhazza M, 2005, « Les réformes dans l'entreprise publique : réalité et perspectives (cas de certaines entreprises) », Revue des Sciences Economiques et de Gestion N° 5.

²⁴²Boutaleb K, 2006, « « La problématique de la gouvernance d'entreprise en Algérie », Université de Tlemcen

Suite à la batterie de lois promulguées en Janvier 1988, aux décrets exécutifs portant sur l'autonomie de gestion des entreprises publiques, et l'organisation sous forme de sociétés par actions (SPA), ces entreprises ont vécu une nouvelle expérience.

1. Les fonds de participations

Les entreprises sont dotées d'un capital social et l'Etat, tout en restant propriétaire des actions de ces entreprises, délègue ses droits de propriété à des sociétés financières, les fonds de participation, créés à cet effet. Ils constituent l'agent fiduciaire de l'Etat. Ils ont eu pour fonction principale d'assurer une surveillance stratégique sur les entreprises publiques économiques. Le fonds de participation est une société par action. Il s'agit d'une entreprise publique économique, ayant des spécificités, régie par le code de commerce, notamment la loi relative aux fonds de participation, régissant les missions et l'organisation de ce dernier.

Selon H. BENISSAD²⁴³, les fonds de participation n'ont pas été en mesure d'accomplir leur mission dans un environnement marqué par :

- la persistance de préoccupation égalitaire et une certaine démocratisation de management ayant parfois relégué, comme en Egypte en 1953-1991, les objectifs de rentabilisation des entreprises au second plan ;
- une certaine ambiguïté, une superposition des missions des fonds de participation et des entreprises laissant ainsi à l'Etat des champs possible d'interférence ;
- une autonomie relativement théorique des fonds de participation et par contre coup des entreprises vis-à-vis du pouvoir politique ;
- le rattachement centralisé d'un nombre exagéré d'entreprises à chaque fonds de participation.

1.1. Les missions des fonds de participation

- Il est une fiduciaire chargée d'assurer la gestion financière d'un portefeuille de valeurs mobilière pour le compte de l'Etat ;
- Il est chargé d'exercer le « droit de propriété » sur les EPE pour le compte de l'Etat (loi 88-01), ce qui implique une tâche de « surveillance stratégique », au prorata des actions détenues ;
- Il est « garant de la contre valeur représentant les actions, parts, titres et autres valeurs apports de l'Etat et des collectivités locales dont il est agent fiduciaire ». (Article 12 de la loi 88-01)
- Il « étudie et met en œuvre toute mesure propre à favoriser l'expansion économique et financière des EPE dont il détient des actions ou parts sociales ». (L'article 10 de la loi 88-01)

²⁴³Benissad. M.H., (1994), cit.

-Il procède pour l'Etat à des investissements économiques à l'effet de générer des gains financiers ». (L'article 2 de la loi 88-01)

-Le fonds agit par l'intermédiaire de ses représentants dans les Assemblées générales et les Conseils d'administration des EPE, contribue à faire prendre par ses organes statutaires des EPE les décisions appropriées au niveau de la stratégie de l'entreprise, de sa gestion et du contrôle de cette gestion.

-Le fonds, en sa qualité d'investisseur financier et en tant qu'agent financier, est sollicité par les EPE (dont éventuellement il n'est pas actionnaire) pour des opérations en capital ainsi que pour la création de nouvelles EPE.

-La conception des mécanismes de régulation et de planification.

-L'Etat, en tant que donneur d'ordre, doit veiller à ce que les fonds travaillent en coordination pour harmoniser les stratégies.

1.2. L'organisation des FDP

Au plan de leur organisation, les fonds de participation ont pour missions, des spécificités qui leur sont propres, que ce soit au niveau de leur assemblée générale ou au niveau des organes d'administration :

-L'assemblée générale des fonds de participation : tout en ayant les mêmes prérogatives dévolues aux sociétés par actions (désignation des commissaires aux comptes, approbation des comptes, augmentation ou réduction du capital, prise de participation dans le capital d'autres entreprises..), L'assemblée générale est l'organe unique souverain de tous les fonds de participation. Elle est présidée par le premier ministre mais la principale spécificité réside dans sa composition puisque l'AG des fonds de participation est formée de ministres, membres du gouvernement, nommément désignés ainsi que du gouverneur de la banque centrale et du directeur de trésor, qui ont tous deux un rôle consultatif.

- Le conseil d'administration des fonds de participation est constitué de cinq membres désignés par le gouvernement pour une durée de cinq ans. Les administrateurs des fonds, contrairement à ceux des entreprises publiques, ne peuvent être administrateurs dans d'autres entreprises publiques (NAAS- 2003- p145).

1.3. Les missions des membres du Conseil d'Administration du FDP

Les membres du CA du FDP ont les mêmes missions que celles des EPE mais à la différence des CA des EPE, la fréquence des réunions des FDP est plus grande en raison de l'obligation pour les administrateurs d'œuvrer à temps plein. Ainsi sous la coordination du président du CA, les administrateurs assurent les activités suivantes :

- préparer les réunions des CA du fonds notamment en étudiant la documentation relatives aux points inscrits à l'ordre du jour.
- participer aux prises de décisions stratégiques de l'entreprise.
- approuver le plan à moyen terme du fonds.
- contrôler la performance de l'entreprise.
- approuver les résultats et les comptes.
- nommer les administrateurs et le directeur général.

En dehors des activités ci-dessus, les administrateurs peuvent agir dans le cadre des conventions avec le fonds sans qu'ils soient placés sous l'autorité du directeur général. Ces actions particulière concernent notamment :

- des tâches d'expertise sur un thème particulier.
- des tâches d'information ou de suivi pour le compte du CA et du fonds, relatives à une branche ou à une technologie.
- des tâches de supervision d'une équipe chargée de réaliser ou de négocier un montage financier pour une EPE.
- des tâches de participation à des missions d'études ou de travaux que le CA chargerait le DG.²⁴⁴

1.4. Le directeur général du fonds

Conformément au code de commerce, le CA nomme le DG, fixe la durée de son mandat et détermine les pouvoirs de direction générale.

La direction générale opère comme bureau d'étude ou un cabinet d'experts au service du CA et des administrateurs, elle agit sur la demande pour traiter l'information nécessaire à la prise de décision, elle est considérée comme un organe d'exécution des décisions et résolutions du conseil.

1.5. Les relations des FDP avec les EPE

Le fonds entretient des relations directes avec les EPE par l'intermédiaire de ses représentants dans les AG et les CA. Il est confié au fonds²⁴⁵ :

- des prérogatives de désignation de ses représentants aux AG et aux CA des EPE et leur donner un mandat et fournir l'expertise et le soutien nécessaires pour la préparation des réunions des CA et suivre leurs activités :
- l'examen et l'analyse des performances des EPE pour s'assurer de la bonne évolution des gains financiers ;

²⁴⁴ Les cahiers de la réforme, p94

²⁴⁵ Les cahiers de la réforme, p96

- la création des entreprises ou des filiales au niveau national et à l'étranger ;
- ainsi qu'en collaboration avec d'autres fonds, ils procèdent à des montages financiers et au développement de nouveaux instruments et l'utilisation de valeurs mobilières.

1.6. La présentation des fonds

Huit fonds de participation ont été créés selon le critère de la branche d'activités et gèrent pour le compte de l'Etat, le portefeuille d'actions des EPE. Les fonds à vocation nationale sont les suivants :

- F.1 : fonds de participation des industries agroalimentaires et pêche ;
- F.2 : fonds de participation des mines, hydrocarbures et hydraulique ;
- F.3 : fonds de participation des biens d'équipements ;
- F.4 : fonds de participation de la construction ;
- F.5 : fonds de participation de la chimie, pétrochimie et pharmacie ;
- F.6 : fonds de participation électronique, télécommunications et informatique ;
- F.7 : fonds de participation des textiles, cuirs, chaussures et ameublement ;
- F.8 : fonds de participation des services.

Tableau 25 : La répartition des entreprises publiques entre les fonds de participations

Fonds de participation mis en place par branche d'activité	portefeuille détenu par chacun des fonds (nombre d'entreprises)
Agroalimentaire	41
Mines, Hydraulique, Hydrocarbure	41
Biens d'équipement	31
Construction	84
Chimie, Pétrochimie, Pharmacie	24
Electronique, Informatique, Télécommunication	18
Industries diverses	22
Services	82
Nombre total d'entreprises affectées aux huit fonds	343

La représentation des fonds dans le capital d'une EPE est limitée à quatre. Chaque fonds ne doit pas détenir plus de 40% du capital d'une EPE, dans le but de ne pas alourdir le portefeuille de chaque fonds.

La répartition du capital d'une EPE, entre les différents fonds de participation, se fait sur la base du calcul suivant :

- pour certaines EPE, le capital est réparti entre trois fonds de participation ayant respectivement 40%, 30%, et 30% du capital actions.
- pour d'autres EPE, le capital est réparti entre quatre fonds de participation avec respectivement 35%, 25%, 20%, et 20% des actions de capital.

Les fonds doivent détenir des actions dans des entreprises déficitaires et bénéficiaires pour faire jouer la compensation.

Dans le but de garder une meilleure coordination entre les branches, et en raison de sa vocation multisectorielle, un fonds doit détenir des actions dans des EPE appartenant aux branches ayant de fortes liaisons (techniques ou commerciales) entre elles.

1.7. La configuration des fonds

Tableau 26 : Le nombre d'entreprises par Fonds

Fonds Entreprises	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
35 à 40 % (dominante)	35	35	27	84	25	18	19	54
25 à 30 %	61	78	82	54	67	93	72	63
10 à 20 %	07	12	06	08	05	12	8	12
Total	103	125	115	146	97	123	99	129

En remarque que :

- sur les 300 entreprises, 297 ont un fonds dominant.
- le nombre d'entreprises pour lesquelles un fonds joue un rôle dominant varie entre 18 et 35 pour 6 fonds.
- les F4 et F8 dominent respectivement 84 et 54 entreprises en raison de la structure des entreprises de ses secteurs et leurs répartitions géographiques.
- on constate aussi que seulement 24 entreprises sont détenues par plus de 3 fonds dont 21 ont un fonds dominant.²⁴⁶

2. Le Plan d'Ajustement Structurel

Un premier ajustement structurel dit de stabilisation de l'économie (stand-by) d'une année (Avril 1993-Avril 1994) était adopté. Il était assorti d'un certain nombre de conditionnalités tacites et durant lequel des mesures importantes ont été prises. Ces mesures devaient permettre de retrouver les principaux équilibres macro-économiques par la réduction de l'inflation et le recours à la dévaluation pour améliorer la compétitivité, la réduction du déficit budgétaires²⁴⁷.

Deux grands aspects définissent les mesures de stabilisation imposées par le FMI. Il s'agit principalement de mesures budgétaires et fiscales et des mesures relatives aux taux d'intérêts et aux taux de changes.

²⁴⁶ Cahiers de réforme p100

²⁴⁷Behidji K, 1998, « Ajustement structurel & nouvelle politique industrielle : rupture ou perpétuation ? », Revue algérienne d'économie et de gestion N°2, p 5.

Les mesures budgétaires et fiscales ont pour objectifs la réduction du déficit budgétaire considéré comme étant la principale cause du déficit de la balance des paiements. Elles visaient une :

1. discipline budgétaire pour résoudre les déficits budgétaires ;
2. réorientation de la dépense publique ;
3. réforme fiscale comportant des taux maximaux peu élevés et une large assiette fiscale.

Les mesures relatives aux taux d'intérêts et aux taux de changes visent à libérer le secteur financier et à obtenir un taux de change réaliste qui évite les distorsions par rapport aux prix internationaux.

1. une libéralisation des taux d'intérêts.
2. l'adoption d'un taux de change compétitif²⁴⁸.

Un deuxième ajustement structurel, suite à l'accord du 22 Mai 1995, était conclu avec le FMI. Il était assorti de conditionnalités écrites concernant un ensemble de critères de performance macro-économique. Il donnera lieu à un complément de mesures macro-économique de libéralisation par la fin du monopole sur le commerce extérieur, le libre accès aux devises pour les opérateurs, la liberté des prix et surtout la création de holding et le caractère marchand conféré pour la première fois aux capitaux de l'Etat²⁴⁹.

Ces mesures ont pour objectif essentiel de restructurer l'offre dans un environnement stabilisé. Elles portent essentiellement sur le commerce extérieur et l'investissement direct étranger, l'entreprise et les marchés.

Les mesures relatives aux commerces extérieurs et aux investissements directs étrangers visent à lutter contre les comportements de rentseeking et à développer la production de biens échangeables, par :

1. la libéralisation du commerce extérieur.
2. la libéralisation de l'investissement direct étranger (égalité de traitement entre les firmes étrangères et celles du pays).

Les mesures concernant l'entreprise et les marchés visent à remédier aux défaillances des entreprises publiques et de la propriété publique. Elles visent, aussi, à réduire les barrières à l'entrée et à la sortie des marchés pour instaurer une libre concurrence. De plus, ces barrières sont souvent à l'origine de comportements de « rentseeking ». Parmi les mesures prises, nous citons :

1. la privatisation des entreprises publiques.

²⁴⁸Saadoun R., (2012), cit.

²⁴⁹Behidji K., (1998), cit.

2. la déréglementation des marchés.
3. la définition des droits de propriétés.²⁵⁰

3. Les holdings

Au début de l'année 1995, le gouvernement relève le manque de performances des EPE et décide de procéder à une restructuration de l'économie qui touche principalement le secteur public économique.

Le manque de performances attribué essentiellement aux fonds de participation qui n'ont pas été en mesure de relancer la croissance économique à inciter le gouvernement de procéder à une restructuration de l'économie qui touche principalement le secteur public économique. Le dispositif de la réforme microéconomique, mis en place par les six lois de janvier 1988, est complètement révisé.

Le 25 Septembre de 1995, les fonds de participations créés en 1988, ont été transformés en holdings (11 holdings publics ont été créés dont 06 sectoriels et 05 régionaux). Ce sont des sociétés par action dont le capital social est détenu intégralement ou conjointement par l'Etat et les autres personnes morales de droit public (art.5 de l'ordonnance 95-25)²⁵¹.

Une société holding est une société financière qui détient un nombre important de participation dans d'autres sociétés. Elle agit comme une personne morale détenant des actions au sein de ses filiales. Elle acquiert alors le statut de « société mère », tandis que les établissements dans lesquels elle possède des actions deviendront ses filiales ou « sociétés filles ». Elle permet de centraliser la direction de plusieurs entreprises via les participations sociales gérées par cette personne morale. Cette nouvelle situation donne de nombreux avantages sur le plan opérationnel, fiscal et financier. Il s'agit d'une tutelle stratégique comme les fonds de participation. Cependant, leur marge d'action est plus importante puisqu'ils peuvent procéder à la privatisation des entreprises publiques (ordonnance 95-22) ²⁵²ainsi que la détention en totalité du capital des entreprises concernées, ce qui n'existait pas avant.

Il est confié aux holdings de définir le processus de constitution ainsi que les prérogatives des EPE. Ce sont donc des organes chargés de gérer de façon stratégique les capitaux marchands de l'Etat (les actions, les certificats d'investissement et autres valeurs mobilières) qui représentent le capital des EPE.

²⁵⁰Saadoun R, 2012, cit.

²⁵¹ Cette nouvelle organisation du secteur industriel public est régie par l'ordonnance 95-25 du 25 septembre 1995 relative à la gestion des capitaux marchands de l'État.

²⁵² Ordonnance n°95-22 du 26 août 1995 relative à la privatisation des EP

3.1. Définition des holdings

Une société holding est une société financière qui détient un nombre important de participation dans d'autres sociétés. Elle agit comme une personne morale détenant des actions au sein de ses filiales. Elle acquiert alors le statut de « société mère », tandis que les établissements dans lesquels elle possède des actions deviendront ses filiales ou « sociétés filles ». Elle permet de centraliser la direction de plusieurs entreprises via les participations sociales gérées par cette personne morale. Cette nouvelle situation donne de nombreux avantages sur le plan opérationnel, fiscal et financier.

3.2. Les différents types de holdings

En remplacement des FDP, cette nouvelle organisation des entreprises publiques, régie par la loi 95/25 relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat a permis la création de 11 Holding nationaux et 05 Holding régionaux considérés comme des entités stratégiques et continuaient à bénéficier des aides de l'Etat.

Tableau 27 : présentation des holdings publics

Les onze holdings publics	Les cinq holdings régionaux
1. le holding « Electronique, informatique, télécommunication »	1. le holding régional Centre
2. le holding « Chimie, pharmacie, engrais »	2. le holding régional Ouest
3. le holding « Sidérurgie, métallurgie »	3. le holding régional Est
4. le holding « Agroalimentaire de base »	4. le holding régional Biskra
5. le holding « Mécanique »	5. le holding régional Béchar
6. le holding « Mines »	
7. le holding « Services, transports, commerces, hôtellerie »	
8. le holding « Réalisations et grands travaux »	
9. le holding « Bâtiments et travaux de constructions »	
10. le holding « Agro divers »	
11. le holding « Industries manufacturières et diverses »	

Source : Mme L. Melbouci, 2007, p 300.

3.3. L'organisation, prérogatives et fonctionnement des holdings

L'organisation, les prérogatives et le fonctionnement des holdings publics font l'objet des développements ci-après. Cette présentation reprend les principales différences par rapport à l'organisation du secteur industriel instaurée par les lois de 1988 sur l'autonomie des entreprises.

- comme le fonds de participation, le holding public est organisé sous la forme de sociétés par action dont le capital social est détenu intégralement et/ou conjointement par l'État et les

personnes morales du droit public, à l'opposé des fonds de participation, le holding dispose du droit de propriété. Il est chargé d'assurer pour le compte de l'Etat la gestion et l'administration des capitaux marchands. Cette mission implique que le holding public est habilité à acquérir, vendre ou échanger les valeurs mobilières dont il assure la gestion,²⁵³ par contre les fonds de participation ne pouvaient réaliser la cession d'actions que dans la sphère publique, les holdings publics peuvent céder les valeurs mobilières qu'ils détiennent aux profits d'opérateurs privés, dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques.

- Les portefeuilles des holdings sont constitués sur la base d'objectifs de stratégie de relance de la croissance et non pas, comme pour les fonds de participation, sur la base de viabilité financière par compensation entre entreprises publiques.²⁵⁴

- Alors que le fonds de participation est chargé de « favoriser l'expansion économique et financière des EPE dont il détient des actions », le holding public a, quant à lui, pour mission « de rentabiliser et faire fructifier les valeurs ».

- A l'instar du fonds de participation, le holding public avait pour mission de « technocratiser » la gestion des entreprises publiques en s'écartant du politique, mais surtout en libérant les entreprises de leurs portefeuilles de toutes formes d'injonction politique dans la gestion²⁵⁵.

- Contrairement aux fonds de participation qui étaient administrés par un conseil d'administration, les holdings publics sont gérés au départ par un directoire de 3 à 5 membres dont un désigné comme président, ensuite les directoires des holdings sont assurées par une personne physique (Président Directeur Général), placé sous le contrôle d'un conseil de surveillance.

- La composition de l'assemblée générale des holdings publics est formée par les membres du conseil national des participations de l'état (CNPE), ou des représentants mandatés par le conseil.

Le CNPE est une institution créée par la réforme du secteur public économique de 1995, il exerce les prérogatives de puissance publique et de propriétaire unique des holdings pour le compte de l'Etat. Le CNPE est présidé par le chef du gouvernement, ses membres sont des fonctionnaires issus des ministères chargés des secteurs économiques et financiers.

Le CNPE a pour mission²⁵⁶ de :

²⁵³ Selon Article 24 de l'ordonnance n° 95-25 du 25 septembre 1995 relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat, le patrimoine des EPE est « cessible et aliénable¹⁹³»

²⁵⁴ Saadoun

²⁵⁵ Bouzidi A, 1999, « Les années 90 de L'économie algérienne : les limites des politiques conjoncturelles en Algérie », ENAG.

²⁵⁶ Art 19 et 20 de l'ordonnance relative à la gestion des capitaux marchand de l'Etat

- Définir en concertation avec les organes des Holdings, les objectifs de la politique de gestion de participation de l'État par filière ou groupe d'entreprise ;
- Fixer les modalités d'acquisition et de cession d'actions ainsi que les conditions de placement des capitaux de l'Etat.

3.4. Les entreprises publiques et leurs filiales

Le code de commerce algérien²⁵⁷ définit la filiale comme suit : « lorsqu'une société possède plus de 50% du capital d'une autre société, la seconde est considérée comme filiale de la première ».

A.Koudri²⁵⁸ ajoute, les filiales sont considérées comme des prestataires de service de l'entreprise mère qui peut désormais se consacrer à la gestion stratégique de son portefeuille de participations. Il cite l'exemple de la Sonelgaz (en 1999 la Société Nationale de production et de distribution de l'Electricité et du Gaz se projetait de créer neuf filiales de maintenance des équipements qui seraient prestataires de service de la maison mère).

Dans ce type d'organisation, Les EPE et leurs filiales sont contrôlées par les holdings et régies par les dispositions du code de commerce.

L'idée de base de cette réforme consiste à accentuer la séparation du rôle de l'Etat puissance publique et de l'Etat actionnaire, accorder plus d'autonomie aux structures chargées de la gestion et du contrôle des entreprises publiques et ouvrir la voie vers la mise en place d'une politique de privatisation du secteur public avec comme préalable une mise à niveau de ces entreprises.

Mais les difficultés auxquelles a été confrontée la mise en œuvre de ce système, ont rendu encore une fois nécessaire la révision de cette organisation.

Le processus de révision et de réorganisation de l'économie nationale a conduit à une nouvelle forme de structuration des entreprises publiques. Il s'agit de Sociétés de Gestion des Participations de l'Etat(SGP)²⁵⁹.

Le tableau suivant synthétise les attributs des fonds de participation et des holdings.

²⁵⁷ Article 729 de l'ordonnance 96- 27 du 09/12/97.

²⁵⁸Koudri A Revue du CREAD- n° 49- troisième trimestre 1999- Alger- p 34. Cité par saadoun

²⁵⁹Boutaleb K, 2006, « La problématique de la gouvernance d'entreprise en Algérie », Université de Tlemcen

Tableau 28 : L'organisation, les prérogatives et fonctionnement des Fonds de participation et des holdings

	FONDS DE PARTICIPATION	HOLDING PUBLIC
Prérogatives	Gestion financière des capitaux publics	Gestion et administration des capitaux marchands
Statut	Agent fiduciaire	Attributs de droit de propriété
Mission	Procéder pour l'Etat à des investissements économiques à l'effet de générer des gains	Rentabiliser et faire fructifier les valeurs
Fonctionnement et contrôle	I CA de 5 à 9 membres I président élu et I DG	I Directoire I Président-DG unique I Conseil de surveillance
Tutelle	AG de ministres présidée par le PM	Conseil National de Participation de l'Etat présidé par le PM
Relations avec les EPE	Représentants dans les CA des EPE	Pas de représentants directs
Patrimoine	Inaliénable et incessible	Aliénable et cessible
Forme	SPA	SPA en la forme

Source :Behidji. K., (1998), « Ajustement structurel & nouvelle politique industrielle : rupture ou perpétuation ? », Revue algérienne d'économie et de gestion N°2.

4. Les Sociétés de Gestion et de Participation (SGP)

Suite aux difficultés et des lenteurs des opérations de privatisation, les holdings ont été dissous et remplacés par une nouvelle organisation du secteur public industriel, les Sociétés de Gestion des Participations de l'Etat (SGP) régies par l'ordonnance n° 01-04 du 20/08/2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des EPE.

4.1. Les missions des SGP :

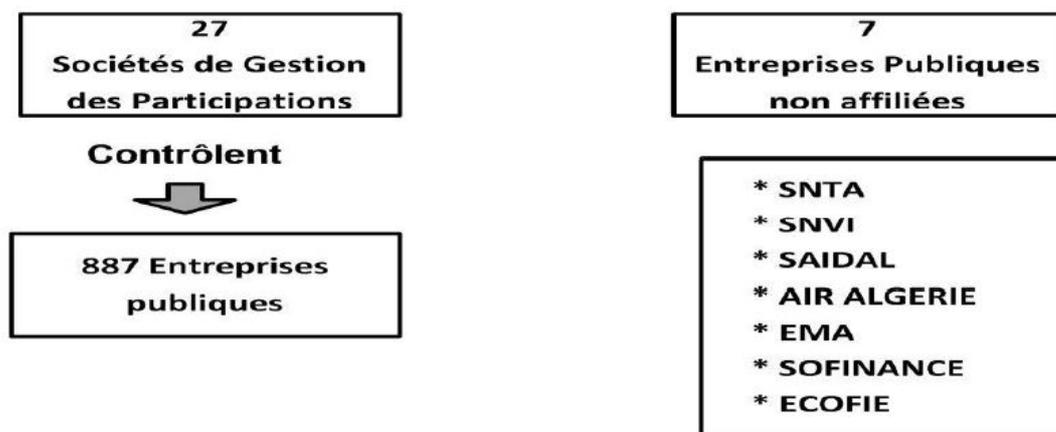
La vocation des SGP, en tant que SPA est de concrétiser la stratégie de participation et de privation arrêtée par le Conseil des Participations de l'Etat, détenteur des prérogatives de l'Etat actionnaire. A ce titre la SGP a pour missions essentielles :

- Traduire et mettre en œuvre, en les formes commerciales, les plans de redressement, de réhabilitation et de développement ; ainsi que les programmes de restructuration et de privatisation des entreprises publiques économiques, notamment par l'élaboration et la mise en œuvre de tout montages juridiques et financiers adéquats, tels que les opérations de fusion, apports partiels d'actifs physiques et financiers.
- Assurer la gestion opérationnelle et stratégique des portefeuilles d'actions et autres valeurs mobilières dans les normes d'efficacité et de rentabilité minimale requise.

- Exercer les prérogatives d'assemblée générale des EPE dans les limites fixées dans le mandat de gestion et les résolutions de l'assemblée générale.

A ces missions s'ajoutent toutes les opérations financières commerciales et mobilières, qui se rattachent directement ou indirectement aux objets spécifiques ou complémentaires des sociétés.

Figure n°2 : Le portefeuille des EPE



Source : (Bendiff, 2008, P7)

Figure 9: Le portefeuille des EPE

La figure n°9 nous montre que 27 SGP détiennent sous forme d'actions, certificats d'investissements, titres de participation ou toutes autres valeurs mobilières des parts en 887 EPE ainsi que leurs filiales en fonction de leurs portefeuilles d'activités, et les autres sociétés nationales non affiliées aux SGP.

4.2. L'organisation des SGP :

L'entreprise publique économique soumise aux dispositions du décret n°01.283 du 24/09/2001 est dotée des organes d'administration suivants²⁶⁰ :

- une assemblée générale ;
- un directoire.

➤ **Assemblée générale**

L'assemblée générale des SGP est composée de représentants mandatés par le conseil des participations de l'Etat, elle comprend des représentants des services du chef du

²⁶⁰ Art. 03 du décret exécutif n° 2001-283.

gouvernement, du ministère des participations de l'Etat, du ministère des finances et des ministères des secteurs²⁶¹.

A l'exception des décisions de gestion courante, l'assemblée générale se prononce sur toutes les questions relatives à la vie de l'entreprise, et notamment sur :

- les programmes généraux d'activités.
- le bilan et les comptes de résultats.
- les affectations des résultats.
- l'augmentation et la réduction du capital social.
- la création de filiales en Algérie et à l'étranger.
- la fusion, l'absorption ou la scission.
- l'évaluation des actifs et titres.
- la cession de titres ou d'éléments d'actifs.
- le schéma d'assainissement et de restructuration de l'entreprise et les conditions de mise en œuvre.
- les propositions de modification des statuts.
- la désignation des commissaires aux comptes²⁶².

➤ **Un directoire**

En fonction des missions, de la nature et de la dimension de l'EPE, le conseil des participations de l'Etat désigne la composition du directoire ainsi selon l'article n°07 du décret exécutif n°2001-283 la nomination des membres du directoire se fait par l'assemblée générale, après l'approbation de leurs candidatures par le CPE.

Le directoire est composé d'un (01) à trois (03) membres dont le président.

Le directoire possède tous les pouvoirs de gestion, de direction et de fonctionnement de l'entreprise publique économique. Il exerce l'autorité hiérarchique sur le personnel et représente l'entreprise dans ses rapports avec les tiers²⁶³.

Le fonctionnement des EPE revient toujours à la forme organisationnelle hiérarchique à plusieurs niveaux décisionnels comme l'indique le schéma suivant :

²⁶¹ Art. 04 du décret exécutif n° 2001-283.

²⁶² Art. 05 du décret exécutif n° 2001-283.

²⁶³ Art. 09 du décret exécutif n° 2001-283.

Figure n°3 : L'organisation du secteur public marchand (les EPE)

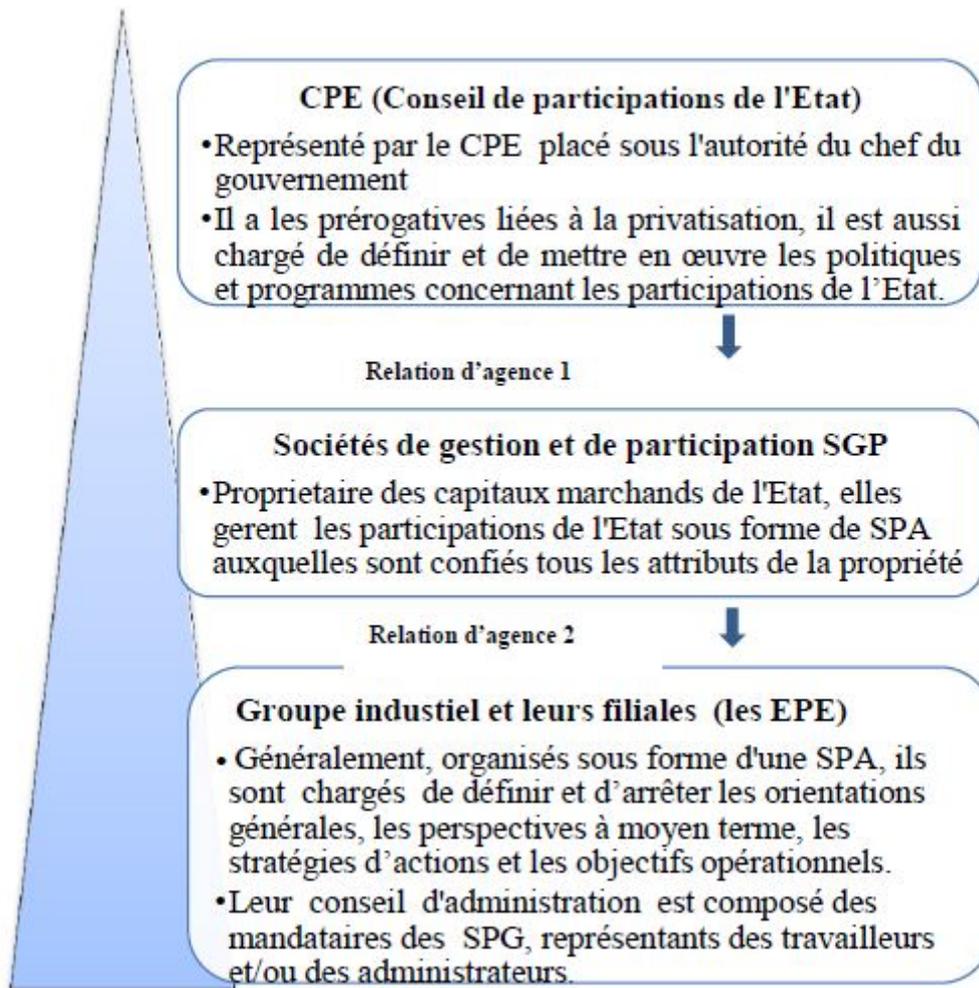


Figure 10 : L'organisation du secteur public marchand (EPE)

En 2007, le Ministère de la promotion de l'investissement a proposé une nouvelle organisation (les deux grandes sociétés Sonatrach et Sonelgaz régies par des lois spécifiques n'étant pas concernées) qui s'articule autour de quatre grands segments :

- des sociétés de développement économique qui relèvent de la gestion exclusive de l'Etat gestionnaire.
- des sociétés de promotion et de développement en favorisant le partenariat avec le secteur privé international et national.
- des sociétés de participation de l'Etat appelés à être privatisés à terme.
- une société chargée de la liquidation des entreprises structurellement déficitaires. Cependant, cette proposition n'a pas fait l'unanimité au sein du gouvernement et est abandonnée.

Durant l'année 2010, une autre proposition devait être mise en œuvre qui consistait en une nouvelle organisation avec la dissolution des sociétés de participation et de gestion (SGP) et leur remplacement par des groupes industriels avec des zones intégrées dans 5 wilayas pilotes.

5. Les groupes

Le 27 août 2014, une nouvelle restructuration a été entérinée par le conseil des participations de l'Etat qui a approuvé la création progressive d'une dizaine de grands groupes industriels. Aussi, dans la nouvelle organisation du secteur public industriel, ce dernier est constitué de 12 groupes industriels :

- Groupe agro-industrie ;
- Groupe véhicules et industriels et système de transport ;
- Groupe ciment et matériaux de construction ;
- Groupe chimie ;
- Groupe équipement électriques et électroniques ;
- Groupe textile et cuirs ;
- Groupe mécanique ;
- Groupe métallurgie ;
- Groupe minier ;
- Groupe développement industriel local etc.

Les différentes réformes des entreprises publiques échouent, du fait de plusieurs raisons :

- Des conditions d'exercice du management très anciennes dans ces groupes industriels.
- L'état d'obsolescence technologique et opérationnel de la majorité de ces groupes, du fait du non maintien et la non modernité des outils de productions. Ainsi que la multitude des objectifs fixés par le pouvoir politique aux firmes d'Etat qui sont parfois contradictoires²⁶⁴.

²⁶⁴Lazerg M Godih D, 2017, « Essai d'analyse sur la gestion stratégique de l'entreprise algérienne en économie de marché », Revue des performances des entreprises algériennes, volume 7, numéro 2, page 2061-2076

Section3 : L'organisation du pouvoir dans l'Entreprise Publique Algérienne

I. Les dispositions légales relatives au Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est le maillon hiérarchique le plus élevé de l'entreprise. Il est le représentant élu ou désigné par les actionnaires, pendant toute la vie de l'entreprise. C'est un organe de gestion et de contrôle interne du fonctionnement de l'entreprise.

1. La composition du Conseil

Conformément à l'article n° 11 de la loi n° 88-04 du 12 Janvier 1988, la société par action est administrée par un Conseil d'administration de sept (7) membres au moins et de douze (12) au plus dont deux représentants des travailleurs.

Ainsi, selon l'article 6 de la loi n° 88-04 du 14 Août 2004 (relative aux conditions d'exercice des activités commerciales) toutes les entreprises nationales ou étrangères, privées ou publiques sont soumises au Code de commerce. Celui-ci prévoit dans son article 610, que le nombre d'administrateurs ne peut être ni inférieur à trois (3) ni supérieur à douze (12).

En cas de fusions, la nouvelle entreprise gardera l'ensemble des administrateurs en poste depuis plus de six (6) mois sans toutefois dépassé le nombre de vingt quatre (24). Hors, dans le cas de la nouvelle fusion, il ne pourra être procédé à une nomination de nouvel administrateur ni au remplacement de ceux qui ont décédé, démissionnaires ou révoqués tant que leur nombre n'aura pas été ramené à douze (12).

2. La désignation des administrateurs

Les membres du Conseil d'Administration sont désignés par l'assemblée constituante²⁶⁵, lors de la création de l'entreprise, puis par l'assemblée générale ordinaire²⁶⁶, la durée de leur mandat est déterminée par les statuts de deux (2) à six (6) ans²⁶⁷. Ainsi, selon l'article 17 de la loi 88-04 du 12 Janvier 1988 : la nomination des administrateurs autres que ceux statutaires qui représentent les travailleurs dont ils peuvent les révoquer, fait partie des prérogatives de l'assemblée générale ordinaire.

En ce qui concerne le CA, il ne peut procéder qu'à des nominations provisoires entre deux assemblées générales et dans les délais fixés par les articles 617 et 618 du code de commerce.

²⁶⁵ Selon l'article 609 du Code de Commerce : « les premiers administrateurs sont désignés dans les statuts »

²⁶⁶ Article 611 « les administrateurs sont élus par l'assemblée générale constitutive ou par l'assemblée générale ordinaire »

²⁶⁷ Article 611 «la durée de leur mandat est déterminée par les statuts sans pouvoir excéder 6 ans. »

-Les nominations des administrateurs sont renouvelables par un tiers tous les deux ans. (Article 13 de la loi 88-04).

-Une fois nommé, un administrateur ne peut pas consentir un contrat de travail par la société (Article 616 du code de commerce).

-L'administrateur ne peut exercer, concomitamment, cette fonction d'administrateur qu'auprès de trois (3) entreprises au plus. (Article 13 de la loi 88-04 et article 21 de la loi 88-03). Ainsi, Il ne peut appartenir simultanément à plus de cinq conseils d'administration de société par action ayant leur siège social en Algérie. (Article 612 du code de commerce)

-Le conseil d'administration ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents. Ainsi, les décisions sont prises à la majorité des membres présents. La voix du président de séance est prépondérante en cas de partage égalitaire des autres voix. (Article 626 du code de commerce).

-la fréquence des réunions du conseil d'administration, les conditions de quorum et de majorité, les modalités de remplacement des administrateurs et d'empêchements sont prises par les statuts de l'entreprise. (Article 15 de la loi 88-04). Elles sont convoquées par le Président ou à la demande écrite de deux (2) administrateurs au moins autant de fois qu'il est nécessaire et au minimum une fois par mois²⁶⁸.

3. Les missions des administrateurs

Selon l'article 622 du Code de Commerce, le conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société.

Ainsi, il doit remplir les missions suivantes :

- Le conseil d'administration élit parmi ses membres un président. Il détermine sa rémunération et il peut le révoquer à tout moment. (Article 635 et 636 du code de commerce)

- En cas d'empêchement temporaire, de décès, de démission ou de révocation du 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 ou révocation, elle vaut jusqu'à l'élection du nouveau président. (Article 637 du code de commerce)

- La désignation, sur proposition du président du conseil, d'une ou deux personnes physiques pour l'assister, à titre de directeurs généraux. Il peut les révoquer à tout moment. Il en détermine l'étendue et la durée des pouvoirs délégués, lorsqu'un directeur général est administrateur, la durée de ses fonctions ne peut excéder celle de son mandat, les directeurs

²⁶⁸ Guide de l'administrateur : Cadre législatif et réglementaire de droit algérien sur les sociétés par actions et sur le mandat d'Administrateur

généraux disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le président. En cas de décès, de démission ou de révocation du PCA, ils conservent leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à la nomination du nouveau président, sauf décision contraire du conseil. (Les articles 639, 640 et 641 du code de commerce)

- Le conseil d'administration peut autoriser son président ou son directeur général, à donner des cautions, avals ou garanties au nom de la société, dans la limite d'un montant total qu'il fixe. (Article 624 du code de commerce)

- il détermine la politique et de la stratégie de l'entreprise.

- il évalue les résultats de l'entreprise.

- le conseil d'administration peut révoquer les commissaires aux comptes pour faute ou empêchement. (Article 715 bis 9 du code de commerce)

- le projet de fusion ou de scission des entreprises est arrêté par le conseil d'administration, soit de chacune des sociétés participant à la fusion, soit de la société dont la scission est projetée. (Article 747 du code de commerce)

- le conseil d'administration est tenue de convoquer l'AGEX, si du fait des pertes constatées dans les documents comptables l'actif net de la société devient inférieur au quart du capital social, dans les quatre mois qui suivent l'approbation des comptes. (Article 715 bis 20 du code de commerce)

- Le déplacement du siège social de l'entreprise dans la même ville. (Article 625 du code de commerce)

- L'assemblée générale peut déléguer au conseil d'administration les pouvoirs nécessaires à l'effet de réaliser l'augmentation du capital en une ou plusieurs fois, d'en fixer les modalités, d'en constater la résiliation et de procéder à la modification des statuts. Est réputée non écrite toute clause statutaire conférant au conseil d'administration, selon le cas, le pouvoir de décider l'augmentation du capital. (Article 691 du code de commerce)

- Le conseil d'administration réalise l'opération de la réduction du capital social sur délégation de l'assemblée générale, il en dresse procès-verbal soumis à publicité et procède à la modification corrélative des statuts. (Article 712 du code de commerce)

- Les administrateurs sont tenus à la discrétion à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel ou considéré comme tel. (Article 627 du code de commerce)

- toute convention soit directement ou indirectement entre l'entreprise et l'un de ses administrateurs doit être soumise à l'autorisation préalable du conseil d'administration. (Article 628 du code de commerce).

4. La rémunération des administrateurs

Selon l'article 14 de la 88-04 du 12 Janvier 1988 : « la rémunération des membres du conseil d'administration est constituée exclusivement par les jetons de présence et des tantièmes ».

Ainsi, Selon l'article 631 du code de commerce : « les administrateurs ne peuvent recevoir de la société aucune rémunération permanente ou non, autre que celle visée aux articles 632, 633, 634 et 639 ».

- L'assemblée générale alloue aux administrateurs une rémunération de leurs activités, une somme fixe annuelle à titre de jetons de présence. Le montant de celle-ci est porté aux charges d'exploitation. Des tantièmes sont alloués au conseil d'administration dans les conditions prévues aux articles 727 et 728 ci-dessous. Le conseil d'administration répartit librement entre ses membres les sommes globales allouées aux administrateurs sous forme de jetons de présence et de tantièmes. (Article 632 du code de commerce)

- Le versement des tantièmes au conseil d'administration, selon le cas, est subordonné à la mise en paiement des dividendes aux actionnaires. (Article 727 du code de commerce)

- Le montant des tantièmes ne peut excéder le dixième du bénéfice distribuable, sous déduction :

1- des réserves constituées en exécution d'une délibération de l'assemblée générale.

2- des sommes reportées à nouveau.

Pour la détermination des tantièmes, il peut, en outre, être tenu compte des sommes mises en distribution qui sont prélevées dans les conditions prévues à l'article 722, alinéa 2. Les sommes incorporées au capital ou prélevées sur les primes d'émission ne peuvent rentrer en compte pour le calcul des tantièmes.

-Il peut être alloué, par le conseil d'administration, des rémunérations exceptionnelles pour les missions ou mandats confiés à des administrateurs ; dans ce cas, ces rémunérations, portées aux charges d'exploitation, sont soumises aux dispositions des articles 628 à 630 et 633 du code de commerce.

- 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. (Article 634 du code de commerce)

II. Les prérogatives du dirigeant de l'entreprise

Dans le fonctionnement de l'entreprise publique économique, la gestion de l'entreprise est assurée soit par le président du conseil d'administration, cela suppose que le président du

conseil d'administration est en même temps directeur général (dans ce cas, le dirigeant de l'entreprise publique économique, est désigné par le terme Président Directeur Général (PDG)), soit par une ou deux personnes physique désignées par le conseil d'administrateurs sur proposition du président du conseil d'administration pour l'assister, à titre de directeurs généraux.

III. Les prérogatives du PCA

- 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. (Article 635 du code de commerce)

- Le président est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Il est rééligible. Le conseil d'administration peut le révoquer à tout moment. Toute disposition contraire est réputée non écrite. (Article 636 du code de commerce)

- En cas d'empêchement temporaire, de décès, de démission ou de révocation du 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. (Article 637 du code de commerce)

- 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 des 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 toutes circonstances au nom de la société. Dans les rapports avec les tiers, la société est engagée même par les actes du président du 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 inopposables aux tiers. (Article 638 du code de commerce)

➤ **Les prérogatives du Directeur général**

Sur proposition du président le conseil d'administration peut donner à une ou deux personnes physiques pour l'assister, à titre de directeurs généraux. Il peut les révoquer à tout moment. Il en détermine l'étendue et la durée des pouvoirs délégués, lorsqu'un directeur

général est administrateur, la durée de ses fonctions ne peut excéder celle de son mandat, les directeurs généraux disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le président. En cas de décès, de démission ou de révocation du PCA, ils conservent leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à la nomination du nouveau président, sauf décision contraire du conseil. (Article 639, 640 et 641). Ainsi selon l'article 16 de la loi 88-04 « Lorsque la direction générale n'est pas assurée par le président du conseil d'administration, le directeur général de l'entreprise publique économique dispose, dans les limites des statuts, des pouvoirs suivants :

- passer tous contrats et marchés, faire toutes soumissions, prendre part à toute adjudication.
- faire ouvrir et fonctionner tout compte auprès des chèques postaux et institutions de banque, et de crédit, tous comptes courants et avances et ou comptes de dépôt dans les conditions légales en vigueur.
- signer, accepter, et endosser tous billets traites, chèques, lettres de change et autre effets de commerce.
- cautionner et avaliser dans les conditions fixées par la loi.
- recevoir toutes sommes dues à l'entreprise publique, effectuer tous retraits de cautionnement, en espèces ou autrement, dans les limites autorisées, et donner quittances et décharges.
- exercer le pouvoir hiérarchique sur l'ensemble des travailleurs de l'entreprise publique économique, dans le respect des dispositions légales en vigueur.

IV. L'Assemblée Générale Ordinaire (AGO)

L'AGO des actionnaires, organe souverain du droit de propriété sur les actions de l'entreprise publique économique, détermine par ses décisions, dans les formes prescrites par la loi :

- la charte ou contrat de société de l'entreprise publique économique.
- les statuts dans toutes leurs dispositions, sauf s'il en est autrement disposé en vertu de la loi.

Dans ce cadre, elle a pour prérogatives de :

- nommer les administrateurs autres que ceux statutaires ou représentant les travailleurs et peut les révoquer pour des causes dont elle est seule juge.
- déterminer l'emploi des bénéfices et fixer les dividendes dans les limites statutaires.
- statuer sur les rapports présentés par le conseil d'administration et les commissaires aux comptes.
- discuter, approuver ou rejeter le bilan et les comptes ou en opérer le redressement.
- adopter le projet de plan à moyen terme de l'entreprise.

- donner aux administrateurs les approbations prévues par la loi.
- désigner les commissaires aux comptes et fixer leurs rémunérations.
- décider ou autoriser toutes émissions d'obligations ou autre titres négociable ainsi que la constitution de suretés particulière à leur conférer. (Article 17 de la loi 88-04)
- Le déplacement du siège social de l'entreprise en dehors de la ville. (Article 625 du code de commerce)
- La nomination et révocation des administrateurs. (Article 611 du code de commerce)
- l'assemblée générale ordinaire doit se réunir au moins une fois par an, dans les six mois de la clôture de l'exercice pour approuver les comptes sociaux et les rapports de gestion du conseil d'administration. (Article 676 du code de commerce)
- elle statue sur les rapports du conseil d'administration et du commissaire aux comptes (article 678 du code de commerce)
- elle détermine la part des bénéfices attribuée aux associés sous formes de dividendes et sous formes de tantièmes pour les administrateurs. (Article 723 et 727 du code de commerce)
- elle désigne les commissaires aux comptes et fixe leurs rémunérations. (Article 715 bis4 du code de commerce)
- En cas de faute ou d'empêchement les commissaires aux comptes peuvent être relevés de leurs fonctions avant l'expiration normale de celle-ci par la juridiction compétente à la demande de l'assemblée générale. (Article 715 bis 9 du code de commerce)
- elle procède au contrôle de la gestion du dirigeant en approuvant ou en rejetant le bilan et l'arrêt des comptes sociaux. (Article 717 du code de commerce)

V. L'Assemblée Générale Extraordinaire (AGEX)

L'AGEX des actionnaires de l'entreprise publique économique est régulièrement convoquée et constituée dans les limites autorisées et dans le respect des règles du quorum et de majorité fixées par les statuts de l'entreprise. (Article 18 de la loi 88-04) :

- augmenter ou réduire le capital social de l'entreprise dans les conditions légales. (Article 691 et 712 du code de commerce)
- décider la fusion de l'entreprise avec une autre, procéder à la scission de l'entreprise en plusieurs personnes morales distinctes, sans dissolution de l'entreprise. (Article 749 du code de commerce)
- proroger l'entreprise ou en décider la dissolution. (Article 715 bis 18 19 20 du code de commerce)
- prendre des participations dans d'autres entreprises.

- transformer la nature juridique de l'entreprise. (Article 715 bis 15 du code de commerce)
- autoriser des transactions et concordats.
- transformer le siège social.
- modifier les statuts de l'entreprise. (Article 674 du code de commerce)

Conclusion

L'histoire de l'économie algérienne est saisie par trois grandes phases, à partir des dates charnières.

La première phase qui correspond à l'ère de l'économie dirigée, allant de 1962, année de l'indépendance jusqu'en 1988. Durant cette période, l'entreprise publique était conçue comme une entité administrative ayant pour mission principale le service public, l'obligation de résultats en termes de performances et de compétitivité n'existait pas, laissant peu de place à l'initiative privée qui reste cantonnée dans des créneaux moins essentiels tels que l'hôtellerie, la restauration et le petit commerce. Ainsi, la forte dépendance de l'économie aux hydrocarbures ne permet pas au secteur privé de se développer.

La seconde phase allant de 1988 à 1995 est inaugurée par la crise économique du pays suite au choc pétrolier et la baisse régulière des hydrocarbures ce qui relève la dépendance et la fragilité d'un système construit sur la seule performance des hydrocarbures. Cette situation a eu des conséquences néfastes sur le plan social et économique du pays. Une période très difficile d'insécurité et de désordre économique qui a poussé les pouvoirs publics à accepter le rééchelonnement de la dette extérieure, l'obtention d'une aide financière du FMI Fonds Monétaire International et la signature d'un plan d'ajustement structurel ce qui a renforcé l'urgence de la restructuration de l'économie algérienne par le passage d'une économie dirigée à une économie de marché conforté par des réformes tel que des lois sur l'Autonomie des entreprises Publiques. Ces lois ont induits la séparation entre la propriété du capital et la gestion de l'entreprise qui a donné naissance à de nouvelles entreprises publiques appelées fonds de participation.

Dans la troisième phase, allant de 1995 à nos jours la réforme de l'entreprise publique algérienne se poursuivi avec le remplacement des fonds de participation par des HOLDING public. En 2001 des sociétés de gestion des participations (SGP) ont été créées dans la perspective de la privatisation des capitaux marchands de l'Etat. Enfin, en 2015 une dissolution des SGP a signé le retour aux groupes industriels.

Les différentes réformes mises en œuvre par l'Etat dans l'intérêt d'autonomiser l'entreprise publique demeure en suspens parce que la frontière entre les prérogatives de l'Etat et celles des entreprises publiques reste toujours imprécise on le constate d'ailleurs à chaque nouvelle réforme l'entreprise est mise sous tutelle. Ceci est attesté, par le fait que les

administrateurs sont désignés soit directement par l'Etat soit indirectement par l'assemblée générale des actionnaires.

Chapitre IV : Gouvernance d'entreprises et performances : Cas des Entreprises Publiques Algériennes

Introduction

L'objectif principal d'une entreprise est la maximisation de la valeur actionnariale²⁶⁹, la séparation entre ceux qui cherchent à maximiser la valeur boursière de l'entreprise (les actionnaires) et ceux qui cherchent à maximiser leurs bénéfices personnels (les dirigeants) peut créer des conflits d'intérêts entre les actionnaires et les dirigeants.

Ainsi qu'en raison des asymétries informationnelles entre les dirigeants et les actionnaires, des problèmes d'agence entre les actionnaires et la direction peuvent survenir et nuire à la performance de l'entreprise.

Dans ce contexte, le conseil d'administration (CA) joue un rôle clé.

Il est chargé de nommer le PDG de l'entreprise, on lui confère la gestion quotidienne de l'entreprise. Il a pour mission d'embauche, de licenciement et de la rémunération du PDG, ainsi que la supervision de l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Les membres du CA doivent contribuer par leur capital humain (expertise, expérience et réputation), et leur capital relationnel aussi pour garantir l'accès à des ressources essentielles (le conseil, la légitimité et l'information).

Considéré comme intermédiaire entre les actionnaires et la direction, le CA vise à améliorer la performance de l'entreprise en réduisant les problèmes d'agence. Bien que les membres du CA assurent leurs responsabilités au nom des actionnaires, certains peuvent hésiter de s'opposer au PDG pour servir leurs propres intérêts, généralement, c'est le cas des administrateurs internes.

Cependant, malgré l'importance de ce sujet, très peu d'études ont examiné le rôle du CA des entreprises publiques du fait de leurs spécificités.

Le présent chapitre a pour objectif d'étudier la gouvernance de l'entreprise au sein d'un échantillon composé d'entreprises publiques algériennes (**section 1**), puis dans un deuxième temps, on analyse la performance financière des entreprises publiques algériennes (**section 2**), et enfin nous examinons les liens de causalités excitants entre la gouvernance et la performance des entreprises publiques algériennes (**section 3**).

²⁶⁹Redor E, 2021, « Les caractéristiques des administrateurs comme déterminants des résultats de leur élection par les actionnaires : Un réexamen », Finance Contrôle Stratégie [En ligne], 24-2 | 2021.

Section1 : La gouvernance des Entreprises Publiques Algériennes

Dans ce qui suit, on s'intéresse aux principes de la gouvernance de l'entreprise telle que la transparence et divulgation de l'information, le travail des comités spécifiques, le conseil d'administration et son évaluation.

Dans cette étude on examine les caractéristiques des conseils d'administrations de neuf entreprises publiques algériennes. Pour le besoin de l'étude, on a distribué 50 questionnaires dont on a reçu que 28. Les questionnaires collectés ont permis de mesurer le propos des administrateurs sur le rôle et l'efficacité des conseils d'administration de ces entreprises figurant dans le tableau suivant :

Tableau 29 : Présentation de l'échantillon

Entreprises	Forme juridique	Année de création	Activité principale	Capital social En DA	Siège social
CMA	SPA	1976	Construction de matériels agricoles	2 785 470 000	Boulevard Messali Hadj 22000 Sidi Bel Abbès
CODENCO	SPA	2013	Bâtiment	50 000 000	Cite des roses (ex tazgharit) imama Tlemcen
CONSTRUCTOUEST	SPA	1975	Bâtiment	100 000 000	Immeuble ENRI (Ex:SOMERI), Rond Point ENSEP, route d'Es Senia Oran
OMEBA T	SPA	2013	Bâtiment	100 000 000	9 Route Djellat Habib Oran
ALRECC	SPA	2014	Bâtiment	800 000 000	Zone industrielle Oued S'mar Alger
SOBATI	SPA	2014	Bâtiment	100 000 000	Rue des FidahsHasnaouiSaid 32000 El Bayadh
WEST MOD'S	SPA	1998	Textile et habillement	60 000 000	46, rue Abdellilah Sid Ahmed Médion Oran
CONSTRUCTEST	SPA		Bâtiment	100 000 000	Cité 08Mars plaine Ouest Annaba BP72B
ECOSERT	SPA	2014	Bâtiment	100 000 000	B.P 31zone indutrielleouargla

I. La transparence et divulgation de l'information

L'information est un atout important dans la gouvernance d'entreprise parce qu'elle permet aux membres du CA de faire des choix éclairés et elle diminue l'incertitude.

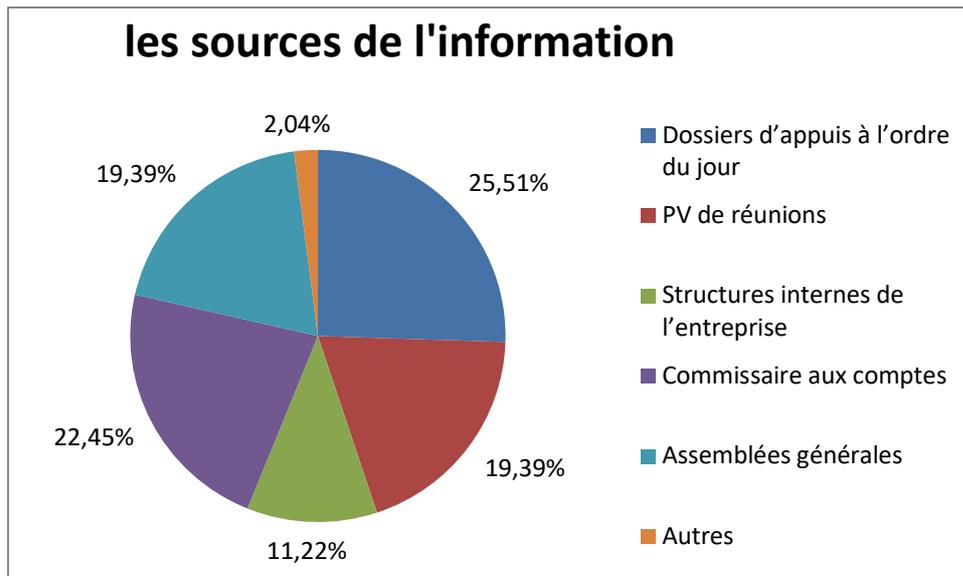
La responsabilité du CA est de veiller à diffuser l'information sur la réalité financière de l'entreprise qu'elle soit bonne ou mauvaise.

La transparence et la divulgation de l'information entre les différents partenaires (dirigeants, CA et actionnaires) constitue un principe majeur de la gouvernance d'entreprise. Les dirigeants doivent transmettre aux CA l'information nécessaires au moment voulu et le CA doit également divulguer l'information nécessaire aux actionnaires dont la premières des informations dues aux actionnaires est l'information sur les résultats de l'entreprise. Ils doivent aussi pouvoir disposer des informations sur le bulletin de convocation à l'Assemblée Générale, le rapport annuel ainsi que les méthodes de travail, l'activité des comités sur les rémunérations des dirigeants, et des administrateurs. Le rapport du commissaire aux comptes sur les procédures et méthodes de contrôle interne, l'information comptable et financière et bien sûr le jugement porté par le commissaire aux comptes. Le CA doit également communiquer les informations concernant la position concurrentielle de l'entreprise et son chiffre d'affaires.

1. Les sources de l'information

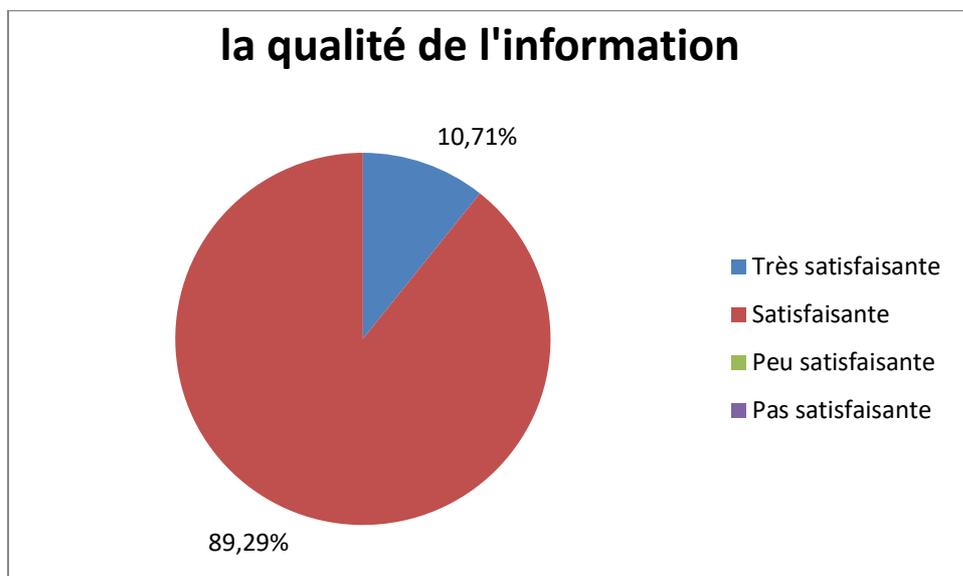
Les sources de l'information dont disposent les administrateurs diffèrent d'une entreprise à une autre.

En ce qui concerne notre étude sur les 28 administrateurs interrogés, 25 répondants (soit 89.86%) déclarent obtenir les informations des dossiers d'appuis à l'ordre du jour, 19.39% des PV de réunions, 11.22% de la structure interne de l'entreprise, 22.45% du commissaires aux comptes, 19.39% des Assemblée générales et 2.04% déclarent autres sources.



2. La qualité de l'information

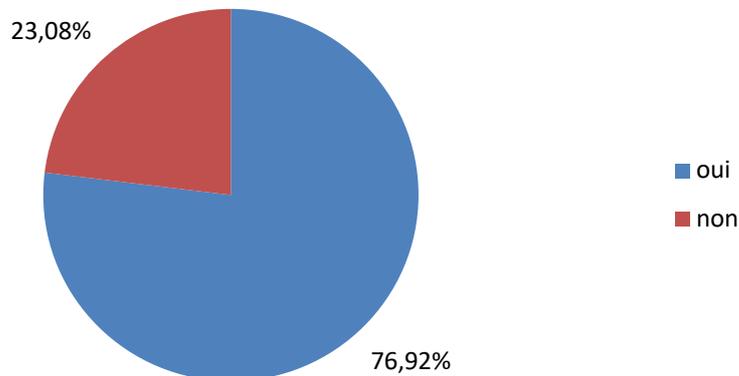
Selon notre étude, 10.17% des administrateurs qualifient le niveau d'information très satisfaisant et 89.29% jugent satisfaisant.



3. Le temps de l'analyse de l'information

76.92% des administrateurs trouvent que le temps dont ils disposent pour analyser l'information est conforme à la réglementation en vigueur notamment le règlement intérieur du Conseil d'Administration.

le temps de l'analyse de l'information

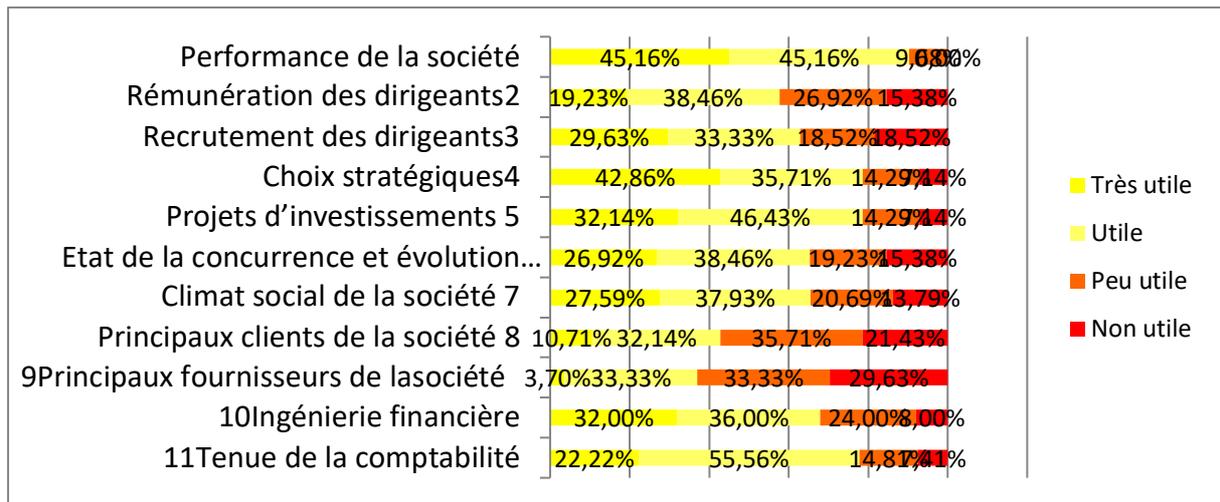


Après avoir présenté les sources de l'information, la qualité de l'information et le temps consacré à l'analyser, il est nécessaire de présenter les informations nécessaires et leur degré d'utilité pour les administrateurs et les personnes ou instances qui fournissent ces informations.

En ce qui concerne le degré d'utilité des informations fournies aux administrateurs, les informations jugées très utiles sont les suivantes :

- Les informations relatives à la performance financière de l'entreprise : elles sont jugées très utiles à 45.16% ;
- les informations relatives aux choix stratégiques, elles sont également jugées très utiles par 42.86% ;
- les informations relatives aux Projets d'investissements et Ingénierie financière sont jugées très utiles par 32.14% et 32% des administrateurs.
- Les informations concernant le recrutement des dirigeants sont jugées très utiles par 29.63 %.
- Les informations relatives au climat social, l'état de la concurrence et la Tenue de la comptabilité sont jugées très utiles par 27.59%, 26.92% et 22.22% des administrateurs.

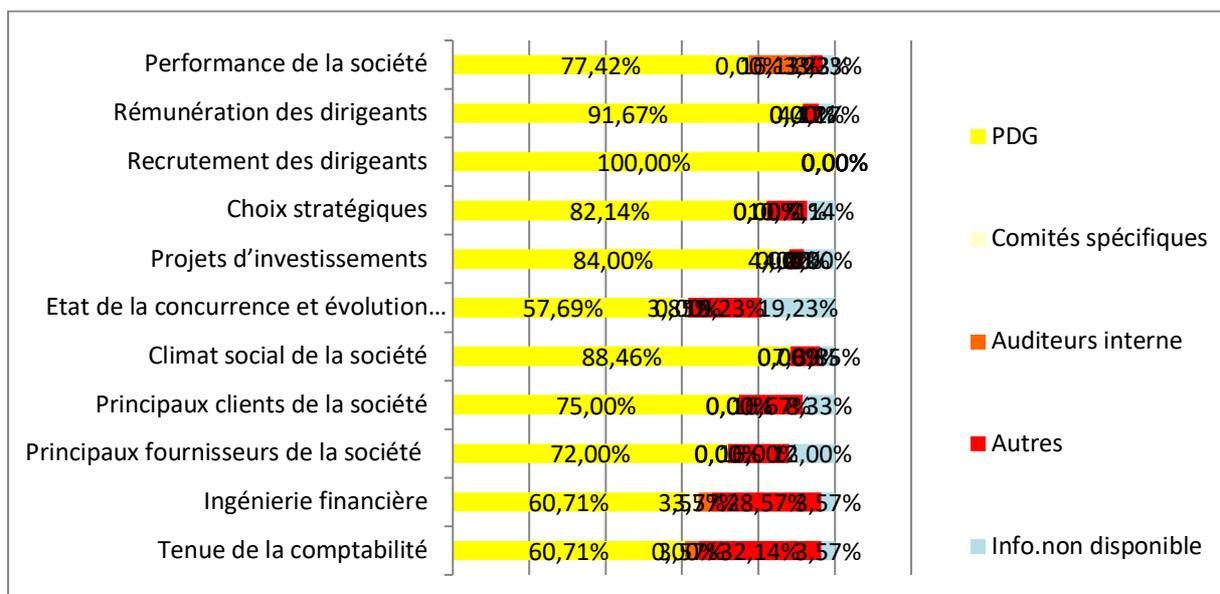
En définitive, les informations les plus pertinentes pour les administrateurs c'est bien celles relatives à la performance financière et aux choix stratégiques.



Dans ce qui suit, on va essayer de présenter les personnes ou instances qui fournissent ces informations.

D'après le graphique, la majorité voir la totalité des informations est fournies par le PDG, les informations relatives aux recrutements des dirigeants, la rémunération des dirigeants, climat social de la société, projets d'investissements, choix stratégiques, performance de la société, principaux clients de la société, principaux fournisseurs de la société ainsi que l'ingénierie financière et la tenue de la comptabilité. Cela signifie que les informations utiles pour les administrateurs sont fournies par le PDG.

La question qui se pose, est ce que l'existence de comités spécifiques contribue à mieux informer les administrateurs



II. Le travail des comités spécifiques

La divulgation de l'information entre le dirigeant, les actionnaires et leurs représentants administrateurs apparaît comme l'une des principales causes de conflits au sein de l'entreprise.

Les administrateurs ne peuvent jouer leurs rôles que s'ils disposent d'une série d'informations pertinentes et au moment voulu. L'asymétrie de l'information entre les différents partenaires est une réalité dont il importe de s'assurer que les comités spécifiques contribuent à sa réduction.

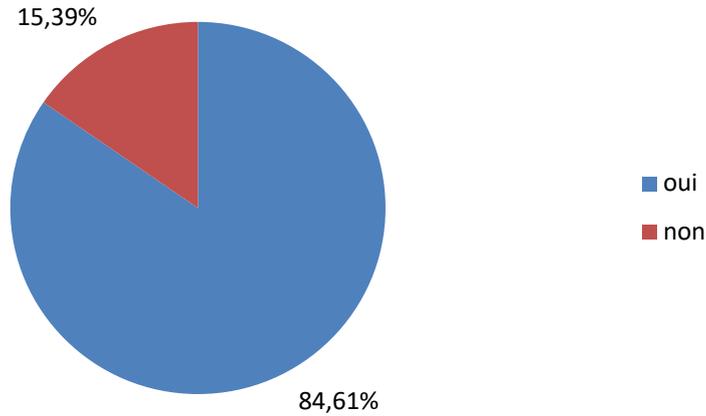
Les recommandations sur la gouvernance d'entreprise préconisent la création des comités d'audit, des nominations et des rémunérations. Les comités spécifiques ne peuvent pas se substituer au conseil. Le CA est un organe collégial qui prend ses décisions de façon collectives, mais certaines décisions nécessitent une analyse réalisée par des personnes préservées de tout conflit d'intérêts d'où la nécessité de faire appel à des comités spécifiques qui lui soumettront des recommandations. Les comités spécifiques n'ont aucun pouvoir de décision, ils sont sous l'autorité du CA. Il est suggéré à chaque entreprise de créer des comités spécifiques en fonction de ses besoins.

Selon la dernière version du code français d'Afep-Medef, trois comités sont recommandés. Il s'agit des comités suivants avec leurs attributions respectives.

- le comité d'audit (comité de comptes) : il a l'obligation d'arrêter les comptes sociaux annuels et d'établir les comptes consolidés annuels, la vérification des procédures de contrôle interne. Ainsi que la vérification des processus et des procédures de contrôle interne.
- le comité de nomination : chaque conseil constitue en son sein un comité des nominations chargé de la sélection les nouveaux administrateurs et la succession des dirigeants exécutifs.
- le comité des rémunérations : il a la charge d'étudier et de formuler des éléments de rémunération et avantages des principaux dirigeants au conseil d'administration.

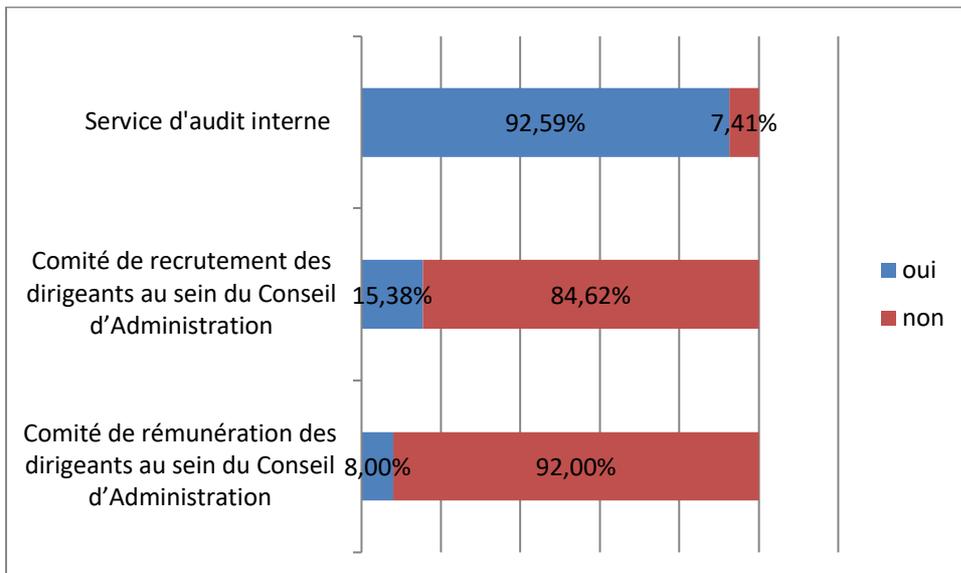
L'enquête effectuée a révélé que 84.61 % des CA sont dotés de comités spécifiques.

l'existence de comités spécifiques



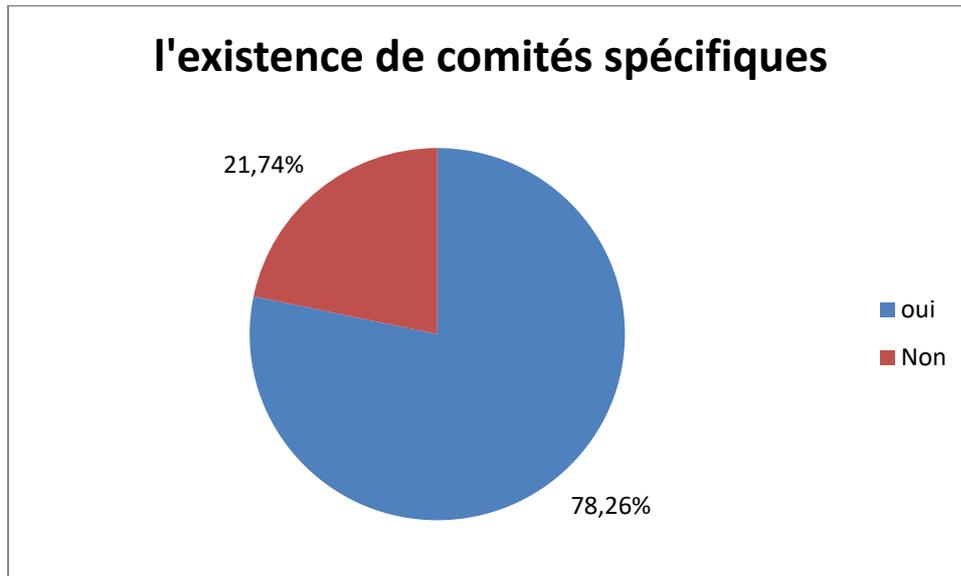
Dans le graphique suivant on remarque que 92.59% des administrateurs confirment la présence de service d'audit d'interne et seulement 15.38% affirment la présence de comités de recrutement et 8% de nominations.

Le service de l'audit interne est la structure formelle la plus importante qui assure le contrôle interne et l'amélioration de la gestion de l'entreprise et son état de réalisation des objectifs. En absence de comité d'audit qui devrait dépendre du conseil d'administration, le service d'audit interne peut être considéré comme une composante pertinente dans le développement de l'application des règles de bonne gouvernance.



Ce qui reste à savoir est ce que l'existence de comité spécifiques permet de mieux informé les administrateurs ?

78.25% des administrateurs déclarent que l'existence de comités spécifiques permet de mieux les informés.



III. Le conseil d'administration

En théorie, c'est aux actionnaires que revient le rôle de contrôler l'entreprise, mais en réalité, cette tâche incombe aux deux structures qui sont censées protéger les intérêts des actionnaires : la structure duale avec un directoire et un conseil de surveillance et la structure unitaire avec un conseil d'administration qui comprend des administrateurs internes et externes.

Les administrateurs internes exercent des fonctions à l'intérieur de l'entreprise en plus de leurs responsabilités au conseil d'administration donc ils peuvent apporter des connaissances plus précises du contexte et de l'activité de l'entreprise.

Par contre les administrateurs externes n'exercent que la fonction d'administrateur mais leur présence permet d'éviter le risque de collusion entre le dirigeant et les administrateurs internes.

Toutes les analyses s'accordent pour attribuer au CA, le rôle de gestion et de contrôle des dirigeants, il est considéré comme l'ultime responsable de l'efficacité des mécanismes de gouvernance d'entreprise et le sommet du système de contrôle interne de l'entreprise. Le contrôle des dirigeants par le CA se situe à deux niveaux : Le contrôle stratégique et le contrôle financier.

Le premier porte sur la ratification des décisions prises par les dirigeants et leurs conformités avec la stratégie approuvée. Le second s'appuie sur les éléments comptables ex ante (budgets) ou ex post (résultats comptable et financier).

Il est chargé de recruter, de révoquer et de déterminer la rémunération des dirigeants.

Chaque conseil s'interroge sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des comités qu'il constitue en son sein, notamment en termes de diversité (représentation des femmes et des hommes, âge, qualifications et expériences professionnelles.....)

Il est attendu de tout administrateur qu'il agisse dans l'intérêt social et qu'il ait en outre les qualités essentielles suivantes :

- Une qualité de jugement, en particulier des situations, des stratégies et des personnes, qui repose notamment sur son expérience ;
- Une capacité d'anticipation lui permettant d'identifier les risques et les enjeux stratégiques ;
- être intègre, présent, actif et impliqué.

GODARD et Schatt (2000), démontrent que l'efficacité du conseil d'administration dépend de ses caractéristiques qui sont les suivantes :

1. La composition du conseil d'administration

Les administrateurs internes exercent des fonctions à l'intérieur de l'entreprise en plus de leurs responsabilités au conseil d'administration donc ils peuvent apporter des connaissances plus précises du contexte et de l'activité de l'entreprise. Ils se trouvent sous la dépendance hiérarchique du dirigeant du fait de leur contrat de travail et des responsabilités exécutives.

Par contre les administrateurs externes n'exercent que la fonction d'administrateur mais leur présence permet d'éviter le risque de collusion entre le dirigeant et les administrateurs internes.

A l'échelle internationale, la qualité d'un conseil d'administration s'apprécie dans l'équilibre de sa composition ainsi que dans la compétence et l'éthique de ses membres.

Selon la théorie de l'agence, la principale mission du CA consiste à contrôler les dirigeants au nom des actionnaires. C'est pour cette raison qu'une grande proportion d'administrateurs indépendants pourrait conduire à des prises de décision différentes et meilleures de la part du CA (Dahya et McConnell, 2005). Ils sont censés être plus libres de contester les décisions prises par la direction que les administrateurs affiliés.²⁷⁰

Un administrateur indépendant est défini comme suit : « un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. Ainsi, par administrateur indépendant, il faut entendre tout mandataire social non

²⁷⁰Redor E, 2021.

exécutif de la société ou de son groupe dépourvu de liens d'intérêt particulier (actionnaire significatif, salarié, autre) avec ceux-ci.»²⁷¹

Même s'il est important que les administrateurs indépendants doivent être intègres, compétents, actifs, présents et impliqués, il existe d'autres critères de sélections qui sont les suivants :

- ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes :

1. salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la société.

2. salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la société consolide.

3. salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société mère de la société ou d'une société consolidée par cette société mère.

- ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.

- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil :

- significatif de la société ou de son groupe.
- ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité.

- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.

- ne pas avoir été commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes.

- ne pas être administrateur de la société depuis plus de douze ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date des douze ans.²⁷²

Ainsi que :

Plusieurs chercheurs estiment que la présence des administrateurs externes permet de mieux contrôler les dirigeants. A ce titre, Forker (1992) affirme qu'une grande proportion d'administrateurs externes améliore le contrôle du dirigeant et augmente la qualité des informations publiées par l'entreprise. Par contre, sous réserve de sanction, les administrateurs internes ne peuvent qu'obéir au dirigeant, du fait de leur dépendance hiérarchique au dirigeant.

Chen et al (2000), Leffort et Urzua (2008) ont montré que plus la proportion d'administrateurs externes indépendants est élevée plus la performance de l'entreprise est améliorée. Kor et

²⁷¹ Medef, 2020, « Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées », AFEP.

²⁷² idem

Misangyi (2008) soulignent que les administrateurs indépendants disposent de bonnes compétences qui leurs permettent d'agir favorablement sur la performance de l'entreprise.

D'autres chercheurs confirment que malgré le manque d'informations des administrateurs indépendants par rapport aux administrateurs internes, ils exercent un contrôle efficace sur le conseil d'administration car ils transportent leur expérience et leur expertise au service de l'entreprise. (Linck et al, 2008)

Une autre vague de recherches soutient l'idée selon laquelle les administrateurs internes peuvent conduire à des meilleures prises de décisions et améliorer la performance de l'entreprise. Coles et al (2005) soutiennent l'idée que les administrateurs internes peuvent améliorer la performance de l'entreprise puisqu'ils ont l'accès à des informations pertinentes et possèdent des connaissances spécifiques de l'entreprise. Dans le même sillage, Kaymak et al (2008), Sarkar et Sarkar (2009) soulignent que les administrateurs internes conduisent à l'augmentation des rendements des actifs.

Parmi les administrateurs interrogés, 10 administrateurs soit 35,71% sont des administrateurs internes, 53,57% externe et trois 10,72% n'ont pas mentionné. On remarque l'absence d'administrateurs indépendants. Il faut nuancer la notion d'indépendance. Sur le plan réglementaire, tous les administrateurs sont indépendants, à partir du moment où ils ont une responsabilité pénale et civile.

Il ne faut pas confondre entre administrateur externe et administrateur indépendant. L'administrateur indépendant n'a aucune relation de n'importe quelle nature avec l'entreprise et ses membres, or les administrateurs externe des EPE entretiennent des relations diverses avec l'entreprise et son personnel, ceci dit que les administrateurs externes des conseils d'administrations des EPE ne jouissent pas de la qualité d'indépendance puisqu'ils ne remplissent pas tous les critères cités plus hauts.

2. L'âge des administrateurs

Selon la théorie de la dépendance des ressources²⁷³, les conseils d'administrations composés des membres âgés sont susceptibles d'avoir développé une base de connaissances relatives à l'activité et un réseau relationnel utiles au cours de leur carrière (Masulis et al, 2019). Les administrateurs âgés sont souvent considérés comme de meilleurs conseillers car ils sont motivés pour assurer un meilleur contrôle de la direction, et ils protègent mieux la réputation qu'ils ont bâtie sur le long terme (Xu et al, 2018). Ainsi que les membres retraités ont plus de temps à consacrer à leurs fonctions d'administrateurs.

²⁷³Redor E, 2021.

La composition des conseils des entreprises enquêtées par tranche d'âges, montre que 7,14 % des administrateurs ont moins de quarante ans et traduit l'importance des administrateurs situés dans la tranche d'âge entre 40 et 60 ans qui représente 50 % des administrateurs alors que 32,14 % des administrateurs ont plus de soixante ans, dont trois n'ont pas mentionné leur âge. Ces chiffres révèlent que les administrateurs de ces conseils ne sont pas très jeunes et traduit la volonté des entreprises de composer leurs conseils de personnes dotées d'une solide expérience.

3. Les femmes au conseil d'administration

La diversité de genre aux conseils d'administrations est expliquée à la fois par la théorie de l'agence et par la théorie de la dépendance des ressources.

Selon la théorie de l'agence, la diversité de genre au sein du CA peut contribuer à réduire les problèmes d'agence entre la direction et les actionnaires, étant donné que les femmes consacrent plus d'efforts au contrôle des dirigeants de l'entreprise. (Adams et Ferreira, 2009)

Selon la théorie de la dépendance des ressources, la diversité de genre au sein du CA permet d'améliorer l'accès à de précieuses ressources. (Miller et del Carmen Triana, 2009) Etant donné que l'expérience des femmes administratrices diffère de celle de leurs homologues masculins (Hillman et al, 2007). En fin, Campbell et Minguez-Vera (2008) ajoutent, les conseils d'administrations mixtes sont plus créatifs et innovants.²⁷⁴

Plusieurs études ont établi un lien entre le genre des travailleurs et la performance.²⁷⁵ Les résultats de ces études sont controversés. Certaines montrent que la diversité de genre améliore la performance de l'entreprise. Cependant, d'autre plaident en faveur de l'existence de relation négative. En fin, un dernier courant plaide en faveur de l'existence d'une relation neutre.

Bien que certains auteurs supposent que les effets positifs de la diversité de genre se trouvent à tous les échelons de l'entreprise (Dwyer et al 2003, St-Onge et Magnan 2013), la diversité au sein du conseil d'administration de l'entreprise pourrait améliorer la valeur ajoutée créée par l'entreprise (Carter et al 2003, Ulrich et Brockbank 2010, St-Onge et al 2013). D'autres auteurs postulent que la diversité pourrait avoir un impact positif, sur la performance, de par l'hétérogénéité des valeurs, des croyances, des attitudes du groupe de

²⁷⁴idem

²⁷⁵ Cultrera L, Giuliano R et Vermeulen G, 2020, « Capital humain, pratiques de diversité et performance économique : le risque de faillite des entreprises interagit-il ? », *Finance Contrôle Stratégie* [En ligne], 23-4 | 2020.

travailleurs ou encore la créativité (Robinson et Dechant 1997, Williams et O'Reilly 1998, Lee et Farh 2004, Belghiti-Mahut et Lafont 2009, Conyon et He 2017, Charles et al 2018, del Carmen Triana et al 2019).

Certains déclarent qu'une plus grande proportion de femmes pourrait avoir une influence positive sur la réputation (Bear et al, 2010), la conquête de nouveaux marchés et la crédibilité de l'entreprise (Cox, 1994), ainsi que sur la performance financière de celle-ci (Bauweraerts et al 2017, Mercier-Suissa et al 2018).

Toutefois, Adams et Ferreira (2004) indiquent qu'une proportion de femmes dans une entreprise déjà bien gouvernée pourrait entraîner des impacts négatifs sur sa performance, du fait des désaccords et des conflits que cette implication peut engendrer. Leonard et Levine (2006) ajoutent, la diversité peut avoir une influence négative sur la performance en termes de ventes.

In fine, d'autres auteurs n'ont trouvé aucune relation significative entre diversité de genre et performance de l'entreprise. (Francoeur et al 2008, Wang et Clift 2009, Carter et al 2010).

Au cours des dernières décennies²⁷⁶, dans les entreprises américaines la présence des femmes a fortement évolué (15,7% en 2010 contre 22,5 en 2018). En Europe, le pourcentage de sièges détenus par les femmes au sein des CA des sociétés cotées en bourse dans les Etats membres de l'UE est passé de moins de 12 % à 26,7 % entre 2010 à 2018. En France, par exemple, 44 % des sièges des CA des grandes entreprises sont occupés par des femmes, une distribution presque égalitaire. (Commission européenne, 2019). Les pays européens se retrouvent dans les neuf premiers des entreprises ayant trois au quatre membres féminins dans leur CA (MSCI, 2019). Ce progrès est dû à l'introduction de quotas obligatoires qui exigent un nombre minimum d'administratrices dans différents pays européens tels que la Norvège, l'Italie, la Belgique, le Portugal, l'Allemagne et la France.

La présence des femmes au sein des CA des entreprises publiques algériennes reste toujours insignifiante. Dans notre échantillon, la proportion des femmes est réduite à un taux très faible, soit 3,57 % pour 96,43% d'hommes.

4. Du niveau d'instruction des administrateurs

D'après Charreaux (2000), les qualités demandées aux administrateurs ne se conçoivent pas uniquement en termes d'indépendance, mais en fonction des contributions cognitives pouvant s'intégrer dans un projet collectif.

²⁷⁶Redor E, 2021.

Dans le même sillage, Godard (2005), confirme que le conseil d'administration est évalué par l'expérience, l'expertise et la connaissance des administrateurs dans leur capacité à créer des nouvelles opportunités.

La compétence d'un administrateur constitue l'une des conditions majeures de sa nomination, mais il est toujours nécessaire d'assurer des formations complémentaires sur les spécificités de l'entreprise, ses métiers, son secteur d'activité ainsi que ses enjeux en matière de responsabilité sociale et environnementale.²⁷⁷

Les administrateurs des EPE interrogées se caractérisent majoritairement par un niveau d'instruction élevé puisque 89,28% d'entre eux ont des diplômes universitaires ou postuniversitaires. Alors que seulement 3,57% ont un niveau d'études primaires ou secondaires. Les conseils observés des entreprises regroupent en effet des administrateurs issus des établissements universitaires ou de grandes écoles.

5. Les réunions du conseil d'administration

La compétence du conseil d'administration relève de la périodicité et la durée de ces séances. Les réunions du CA doivent permettre des discussions approfondies. Les délibérations doivent être claires. Le procès-verbal de séance doit résumer les débats et les questions soulevées. Il doit également mentionner les décisions prises et les réserves émises. Il permet ainsi de conserver la trace des diligences du conseil.²⁷⁸

La tenue des réunions se fait sur convocation du président du conseil d'administration. La législation algérienne impose 6 réunions par an mais le conseil d'administration peut en tenir plus. Dans le cas de notre échantillon, le nombre de réunion ne dépasse pas les six réunions, prévu par la loi. Or, le conseil d'administration doit se réunir aussi souvent qu'il le juge convenable ou que l'intérêt de l'entreprise l'exige. Cela signifie que les conseils des entreprises interrogées ne prennent pas d'initiative dans ce sens. En outre, le nombre de réunions limité peut être interprété par deux contraintes, soit la contrainte budgétaire, ou le rôle formel du conseil d'administration. Le conseil d'administration est loin de la réalisation de ses missions de contrôle, dans la plupart des cas, il ne se réunit que pour approuver les décisions prises par le dirigeant ou la tutelle dont il est inutile de prendre de l'initiative de se réunir assez souvent (au-delà de la fréquence exigée par la loi).

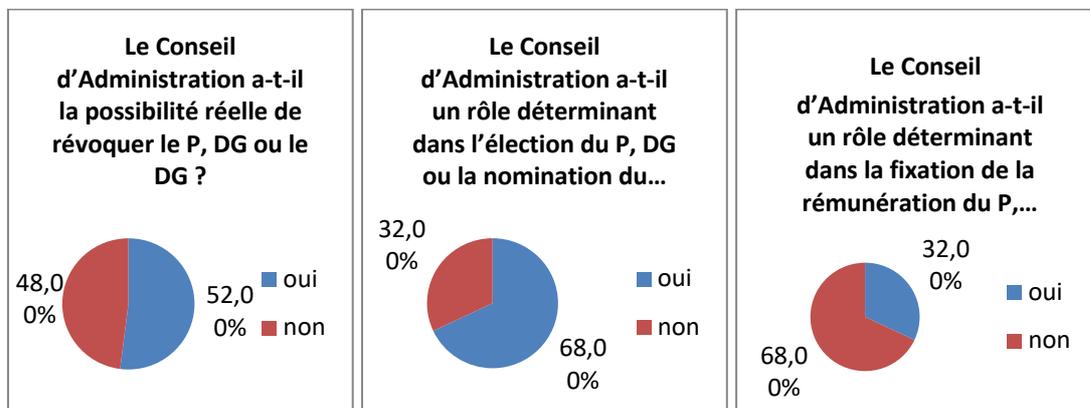
²⁷⁷ Medef, 2020.

²⁷⁸ Idem

6. Le pouvoir du CA sur le PDG

Dans l'optique disciplinaire, les auteurs de la théorie de l'agence (Fama, 1980, Fama et Jensen, 1983, Jensen et Meckling, 1976) attribue au CA la mission de contrôler les principaux dirigeants. Il est considéré par ces derniers auteurs comme étant le sommet du système de contrôle interne de l'entreprise, chargé de recruter, révoquer et déterminer la rémunération des dirigeants.

D'après notre étude, le conseil d'administration a la possibilité réelle de révoquer le PDG ou le DG par 52% des administrateurs ; 68% des administrateurs déclarent que le conseil d'administration n'a aucun rôle dans l'élection du PDG et la nomination du DG, 32% des administrateurs affirment le rôle déterminant du CA dans la fixation de la rémunération du PDG, PCA et du DG.



En réalité,

- c'est le PDG qui contrôle parce que la majorité des administrateurs sont hiérarchiquement ses subordonnés ;
- la rémunération du PDG est fixée par les pouvoirs publics et elle n'est pas du ressort du CA.

En outre, l'efficacité du contrôle du CA doit réunir certaines qualités que ne possèdent pas les administrateurs des EPE :

- la motivation : une rémunération incitative, égale pour tous, quelle que soit l'ampleur de l'entreprise et la nature de ses problèmes
- l'indépendance : la majorité des membres du CA sont sous l'autorité hiérarchique du PDG. Ainsi que selon le code du commerce, le conseil d'administration doit détenir au

moins 20% du capital²⁷⁹ de l'entreprise mais pour les administrateurs des entreprises publiques ce n'est pas du tout le cas.

IV. L'Évaluation du conseil d'administrateurs

D'après le premier rapport Viénot, «chaque conseil à la double obligation d'examiner périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement, et de faire part aux actionnaires des positions ou dispositions qu'il a alors prises ».²⁸⁰

Ainsi que le rapport Bouton considère l'évaluation du CA comme élément essentiel d'une bonne gouvernance dont il s'agit d'apprécier son fonctionnement, sa valeur ajoutée et vérifier si le rôle qui lui revient est assumé au lieu de se limiter aux seules analyses des données quantitatives (nombres de réunions, nombre d'administrateurs indépendants, etc.). Avant d'entreprendre son évaluation, le CA doit d'abord avoir précisé ses responsabilités.

Parmi les responsabilités du CA se trouvent l'évaluation des performances des dirigeants, l'évaluation des décisions passées, l'existence d'un débat ouvert et franc sur les choix stratégiques et les projets d'investissements ainsi que la définition des objectifs des comités spécifiques et la transparence de ses derniers vis-à-vis du conseil et des actionnaires.

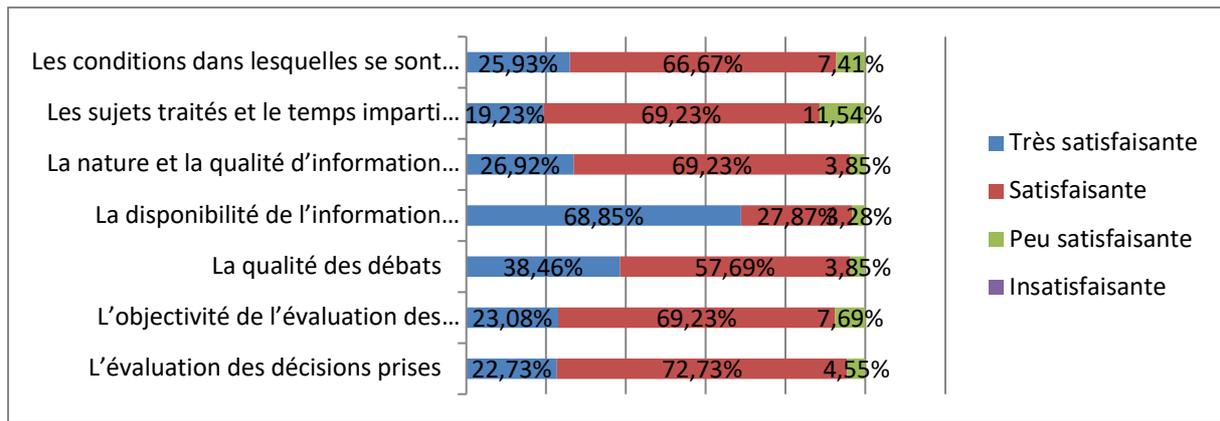
L'évaluation du CA porte sur les conditions dans lesquelles se sont déroulées les missions, les sujets traités et la contribution de chaque administrateur, la qualité et la disponibilité de l'information demandée, la qualité des discussions ainsi que l'objectivité de l'évaluation des performances des dirigeants.

Il s'agit de rassembler les opinions des administrateurs et des dirigeants sur les différents sujets à travers des entretiens ou des questionnaires dont la synthèse peut aboutir à améliorer le fonctionnement du CA et revoir sa composition.

D'après le graphique suivant, les administrateurs sont très satisfaits de la disponibilité de l'information demandée soit 68.85%, et concernant l'évaluation des décisions prises 72.73% des administrateurs sont satisfaits, l'objectivité de l'évaluation des performances des dirigeants, la nature et la qualité d'information reçue et les sujets traités et le temps imparti pour chacun d'eux 69.23% des administrateurs sont satisfaits, les administrateurs sont satisfaits des conditions dans lesquelles se sont déroulées les missions à 66.67% et en fin la qualité des débats à 57.69%.

²⁷⁹Article 619 du Code de Commerce.

²⁸⁰ Cité par Hélène Ploix, 2003.



V. Président Directeur Général ou Président et directeur général ?

De nombreuses études ont été faites sur la question de la dissociation des fonctions du PCA et directeur général. En effet, la première vague de recherches a pu affirmer la théorie de stewardship et a montré que la dualité améliore la performance de l'entreprise, une seconde vague de recherches confirment la théorie de l'agence et concluent un avantage en faveur de la séparation des fonctions du président du conseil et du directeur général, notamment les études de JENSEN & MECKLING (1976) , JENSEN (1993) Fama et Jensen (1983b) qui soulignent que les coûts d'agence de l'entreprise peuvent être réduit par des mécanismes qui séparent la décision de gestion de la décision de contrôle.

C'est dans ce contexte, que plusieurs études empiriques ont été en faveur de la séparation des fonctions comme (Rechner et Dalton, 1991; Pi et Timme, 1993; Baliga et al, 1996; Ndonzuau, 2000; Core et al, 1999).

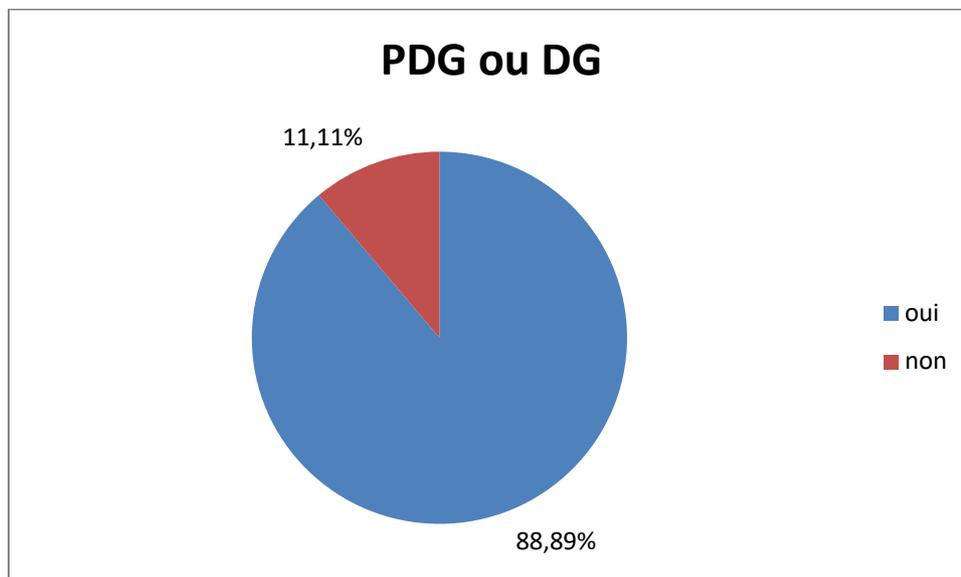
A contre courant, les partisans du cumul estiment qu'il est important que l'entreprise soit dirigée par une même personne du fait que la séparation des fonctions peut engendrer de nouveaux coûts liés au contrôle du comportement du nouveau président du conseil et des coûts d'informations, accroître la probabilité que les attentes du dirigeant et du conseil d'administration soient en contradiction et crée des rivalités, de même Weir et al (2002) confirme que le cumul de fonction permet au dirigeant d'exercer une autorité complète et son rôle est pratiqué sans opposition et améliore la performance de l'entreprise.

Dans le même sillage, Godard et Schatt (2000) affirment que les entreprises ayant opté pour le cumul des fonctions sont plus rentables sur le long terme.

D'après le décret législatif n° 93-08 du 25 avril 1993, les entreprises publiques économiques (EPE) ont le choix entre la formule moniste (conseil d'administration) et la structure duale (directoire et conseil de surveillance).

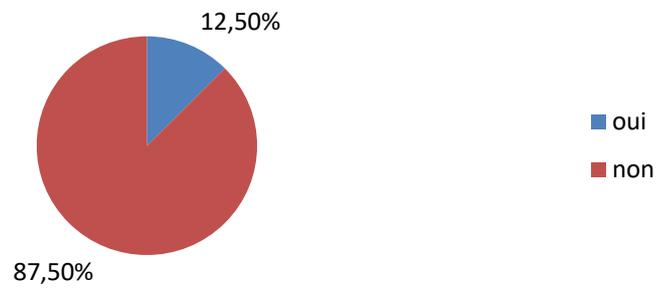
En outre, pour les sociétés à conseil d'administration l'article 638 du code de commerce algérien précise que « le président du conseil d'administration assume, sous sa responsabilité, la direction générale de la société ; Il représente la société dans ses rapports avec les tiers. L'alinéa 2 de cet article ajoute que « sous réserve des 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 toutes circonstances au nom de la société ».

En effet, le graphe ci-dessous révèle que dans les entreprises publiques concernées par l'enquête près de 24 administrateurs soit 88.89% affirment le cumul de fonctions alors que 11.11% confirment la séparation des fonctions.



87.50% des administrateurs déclarent que si la direction générale soit toujours assurée par le PDG cela ne constitue aucun obstacle à la clarification des actes de gestion et de contrôle.

Pensez-vous que le fait que le président puisse actuellement rester DG s'il le désire constitue un obstacle à la clarification des actes de...



Section2 : Mesure de la performance financière des EPE

I. La présentation de l'échantillon

Nous avons tenté aussi de porter un regard critique sur la performance des entreprises publiques algériennes en se basant sur les états comptables et financiers de quatre entreprise (CODENCO, CONSTRUCT OUEST, OMEBAT, SOBATI)²⁸¹ pendant la période de (2014-2017) à travers une analyse financière basée que le calcul de quelques ratios. Pour ce faire, nous avons essayé d'analyser les bilans des entreprises de notre échantillon durant la période (2014-2017). Ensuite, nous avons abordés l'étude des comptes de résultats (les montants donnés sont en de dinars).

II. L'analyse financière des entreprise de l'échantillon

1. L'entreprise CODENCO

1.1. L'analyse des bilans de l'entreprise CODENCO

²⁸¹ Ces entreprises ont été présentées dans la section précédente

Postes Actif	N (2017)	N-1(2016)	N-2(2015)	N-3 (2014)
Immobilisations incorporelles	9 722	55 556	108 889	102 500
Immobilisations corporelles	6 760 250	3 514 084	2 620 529	1 738 646
Terrains	6 760 250	3 514 084	2 620 529	0
Bâtiments	0	0	0	0
Autres immobilisations corporelles	0	0	0	1 738 646
Immobilisations en concession	0	0	0	0
Immobilisations en cours	0	0	0	0
Immobilisations financières	127 101 043	110 147 288	82 314 378	82 314 378
Titres mis en équivalence-entreprise associées	0	0	0	0
Autres participations et créances rattachées	0	0	0	0
Autres titres immobilisés	0	0	0	0
Prêts et autres actifs financiers non courants	127 101 043	110 147 288	82 314 378	82 314 378
Impôts différés actif	0	0	0	0
TOTAL ACTIF NON COURANT	133 871 015	113 716 928	85 043 796	84 155 524
STOCK ET ENCOURS	333 174 099	288 167 783	220 236 026	95 336 290
Stock de marchandises	333 174 099	288 167 783	220 236 026	95 336 290
Matières et fournitures	0	0	0	0
Produits finis	0	0	0	0
Autres (encours, à l'extérieur ...)	0	0	0	0
CREANCES ET EMPLOIS ASSIMILES	93 278 161	239 984 792	99 504 300	61 736 333
Clients	2 969 500	147 555 556	17 859 984	
Autres débiteurs	27 765 871	25 000 000	25 213 073	37 500 000
Impôts at assimilés	60 514 139	66 332 158	55 300 842	22 478 599
Autres créances et emplois assimilés (autre actifs courants)	2 028 652	1 097 077	1 130 400	1 757 734
DISPONIBILITE ET ASSIMILES	61 233 246	2 553 231	3 764 843	70 586 014
Placements et autres actifs financiers courants	0	0	0	0
Trésorerie Actif	61 233 246	2 553 231	3 764 843	70 586 014
Banque	61 233 246	2 553 231	3 764 843	70 586 014
Caisse	0	0	0	0
Accréditifs	0	0	0	0
TOTAL ACTIF COURANT	487 685 507	530 705 806	323 505 169	227 658 637
TOTAL ACTIF	621 556 521	644 422 735	408 548 965	311 814 161

Postes Passif	N(2017)	N-1(2016)	N-2(2015)	N-3 (2014)
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	50 000 000	50 000 000	25 000 000	12 500 000
Capital non appelé	25 000 000	25 000 000	25 000 000	37 500 000
Primes et réserves (Réserves consolidées)	0	0	0	0
Écart de réévaluation	0	0	0	0
Écart d'équivalence				
Résultat net (Résultat part du groupe)	1 532 728	469 475	-109 081 747	-6 837 140
Autres capitaux propres-Report à nouveau	-115 449 412	-115 918 887	-6 837 140	
Part de la société consolidante	0	0	0	0
Part des minoritaires	0	0	0	0
FONDS PROPRES	-38 916 684	-40 449 412	-65 918 887	43 162 860
Emprunts et dettes financières	0	0	0	0
Banque	0	0	0	0
Autres	0	0	0	0
Autres dettes non courantes	0	0	0	0
Impôts (différés et provisionnés)	0	0	0	0
Provisions et produits comptabilisés d'avance	0	0	0	0
AUTRES PASSIFS NON COURANTS	0	0	0	0
CAPITAUX PERMANNAT	-38 916 684	-40 449 412	-65 918 887	43 162 860
Fournisseurs et comptes rattachés	448 599 052	436 844 585	261 979 146	49 222 641
Impôts	1 075 896	9 793 405	1 195 734	430 338
Autres dettes	235 798 257	263 234 157	211 292 971	218 998 322
Trésorerie Passif	0	0	0	0
Banque	0	0	0	0
Caisse	0	0	0	0
Accréditifs	0	0	0	0
TOTAL PASSIF COURANT	685 473 205	709 872 147	474 467 851	268 651 301
Dont:				
Dettes à long terme	0	0	0	0
Dettes à court terme	685 473 205	709 872 147	474 467 851	268 651 301
Dettes financières	0	0	0	0
TOTAL PASSIF	646 556 521	669 422 735	408 548 965	311 814 161

Rubriques	2017	2016	2015	2014
Ratios de trésorerie				
Valeur Ajoutée / CA	55%	41%	-2%	33%
Fond de roulement en jour de CA (FR x 360)/CA	-224	-156	-483	-115
Besoin en fond de roulement en jour de CA (BFR x 360)/CA	-336	-183	-495	-313
Délai de règlement des clients (créances clients x 360)/CA	4	149	57	0
Délai de règlement des fournisseurs (dettes frs x 360)/CA	583	441	838	138
Ratios de liquidité				
ACT-Stocks/DCT	23%	34%	22%	49%
Disponibilité (net) / Actif	10%	0%	1%	23%
Disponibilité (net) / DCT	9%	0%	1%	26%
Charges financières / EBE	103%	83%	8%	54%
DCT/Total dette	100%	100%	100%	100%
Rotation des stocks	0,58	0,72	1,15	1,73
Ratios de rentabilité				
Résultat net après impôts / Total actif	0,2%	0,1%	-26,7%	-2,0%
Résultat net / Fonds propres	-3,9%	-1,2%	165,5%	-4,5%
CAF / CA	21,2%	-0,3%	3,3%	55,9%
Valeur Ajoutée d'exploitation / CA	55,4%	41,0%	-2,3%	33,5%
EBE / CA	4,6%	3,7%	-88,3%	-3,0%
Résultat opérationnel / CA	5,3%	3,3%	-89,6%	-3,3%
Résultat Financier / CA	-4,7%	-3,1%	-7,3%	-1,6%
Résultat net avant impôts / CA	0,6%	0,2%	-96,9%	-4,9%
Résultat net après impôts / CA	0,6%	0,1%	-96,9%	-4,9%
Ratios de structure financière				
Total dettes / Total Actif	110%	110%	116%	86%
Dette financière / Fonds propres	0%	0%	0%	0%
Fonds propres / Passif non courant	100%	100%	100%	100%
Fonds propres / Total actif	-6%	-6%	-16%	14%
Dette financière / Résultat net	0,0	0,0	0,0	0,0
Dette à long terme / CAF	0,00	0,00	0,00	0,00
Fond de roulement	-172 787 699	-154 166 340	-150 962 683	-40 992 664
TRESORERIE	86 233 246	27 553 231	3 764 843	70 586 014

L'analyse bilancielle des exercices 2014, 2015, 2016 et 2017 fait ressortir ce qui suit :

Fond propre est négatifs sur tout le terme sauf en 2014 l'entreprise enregistre un Fond propre positif, cette situation est liée au déficit successif enregistré en 2014 et 2015 avec un report à nouveau négatifs durant tous les exercices analysés. Ce déficit a absorbé l'intégralité du capital social.

En contrepartie, l'actif non courant enregistre des valeurs nettes allant de 84.155 KDA en 2014 jusqu'à 133.871 KDA en 2017, elles représentent les prêts et les autres actifs financiers non courants. Néanmoins, les immobilisations affichent des montants insignifiants. Le taux d'amortissement avoisine les 100%, ce qui démontre la vétusté des équipements. Ces emplois stables ne sont pas totalement couverts par les ressources stables, ce qui a généré un déséquilibre financier (fond de roulement négatif) important durant les exercices analysés -40.992 KDA en 2014, -150.962 KDA en 2015, -154.166 KDA en 2016, et -17287 KDA en 2017. Le BFR ressort négatif suite à l'importance du passif courant par rapport à l'actif courant notamment les dettes fournisseurs qui enregistrent des montants importants soit 436.844 KDA en 2016 et 448.599 KDA en 2017, ainsi que le poste autres dettes avec un délai de règlement alarmant qui dépasse deux années avec ,838 jours en 2015, 441 jours en 2016 et 583 jours en 2017.

Les créances et emplois assimilés affichent aussi des montants importants notamment en 2016, soit un montant de 239.984 KDA, néanmoins le poste n'affiche aucun montant en 2014 avec une augmentation conséquente en 2015(17.859 KDA) et 2016(147.555 KDA) et en suite une baisse très significative en 2017. Les délais de règlements client sont à plus de 05 mois du CA en 2016 par contre durant les autres années sont conforme à la norme.

Trésorerie passif n'affichait aucun montant aucune dette d'exploitation (crédit d'exploitation) n'a été contractée auprès de la banque.

La trésorerie nette est positive sur tout le terme analysé.

Les Stock et encours en nette progression durant les exercices analysés affichant des montant assez conséquents 95336 KDA en 2014, 220.236 KDA en 2015, 288.167 KDA en 2016 et 333.174 KDA en 2017, ce qui démontre un plan de charge important. Ce poste est en nette concordance avec la nature d'activité le BTPH.

1.2. L'analyse de l'activité de l'entreprise CODENCO :

Tableau de compte de résultat	N (2017)	N-1(2016)	N-2 (2015)	N-3(2014)
Chiffres d'affaire (situation travaux et études)	277 188 009	356 662 809	112 525 932	128 172 046
Variation stocks produits finis et en cours	70 827 168	-2 700 000	138 120 835	79 449 872
Production immobilisée	0	0	0	0
rabais remise et ristourne	213 846	49 700	52	7 876
(1) Production de l'exercice	348 229 023	354 012 510	250 646 820	207 629 793
Achats consommés	-136 696 909	-45 315 066	-59 009 710	-51 691 869
Services extérieurs et autres consommations	-57 871 608	-162 628 791	-194 216 946	-113 005 490
(2) Consommation de l'exercice	-194 568 517	-207 943 857	-253 226 656	-164 697 358
Valeur ajoutée d'exploitation (1) + (2)	153 660 506	146 068 653	-2 579 836	42 932 435
Charges de personnel	-135 088 996	-129 681 667	-95 340 169	-40 429 978
Impôts, taxes et versements assimilés	-5 919 746	-3 083 849	-1 493 469	-6 345 011
Excédent brut d'exploitation	12 651 765	13 303 137	-99 413 474	-3 842 554
Autres produits opérationnels	3 963 774	301 777	187 720	0
Autres charges opérationnelles	-114 876	-981 013	-900 651	-170 000
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-1 883 699	-980 264	-723 027	-168 152
Reprise sur pertes de valeurs et provisions	0	0	0	0
Résultat opérationnel	14 616 963	11 643 637	-100 849 432	-4 180 706
Produits financiers	0	0	0	0
Charges financières	-13 084 235	-11 033 930	-8 232 315	-2 075 124
Résultat financier	-13 084 235	-11 033 930	-8 232 315	-2 075 124
Produits extraordinaires	0	0	0	0
Charges extraordinaires	0	0	0	0
Résultat extraordinaire	0	0	0	0
Résultat de l'exercice avant impôts	1 532 728	609 708	-109 081 747	-6 255 830
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	0	-140 233	0	0
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	0	0	0	0
Résultat net de l'exercice	1 532 728	469 475	-109 081 747	-6 255 830

En matière d'activité, le CA de l'entreprise est appréciable, 128.172 KDA en 2014, 112.525 KDA en 2015, 356.662 KDA en 2016 et 277.188 KDA en 2017. Néanmoins l'entreprise fait recours à la sous-traitance et la location (suite à la vétusté des équipements), ce qui confirme que le poste service extérieur représente une moyenne de 40% du chiffre d'affaire sur l'ensemble des exercices analysés, engendrant une VA qui ne suit pas le rythme du CA.

L'EBE est négatif durant les années 2014 et 2015 avec une légère augmentation en 2016 et 2017. Cela s'explique par le poste charges de personnel en moyenne de 88% de la VA. L'entreprise dégage un résultat net négatif en régression soit -6.255 KDA en 2014 à 109.081 KDA en 2015 et positif mais insignifiant en 2016 et 2017 soit 469 KDA et 1.532 KDA.

2. L'entreprise CONSTRUCT OUEST

2.1. L'analyse des bilans de l'entreprise CONSTRUCT OUEST

Postes Actif	N (2017)	N-1(2016)	N-2(2015)	N-3 (2014)
Immobilisations incorporelles	1 465 582	1 894 714	942 355	1 017 658
Immobilisations corporelles	4 850 573 661	4 975 085 345	5 197 546 360	4 558 131 487
Terrains	1 410 213 540	1 410 213 540	1 410 213 540	1 410 213 540
Bâtiments	260 018 632	261 624 368	263 915 414	229 409 855
Autres immobilisations corporelles	2 800 172 762	2 923 078 710	3 143 248 678	2 918 508 091
Immobilisations en concession	380 168 726	380 168 726	380 168 726	0
Immobilisations en cours	58 554 663	58 554 663	58 554 663	34 638 564
Immobilisations financières	389 255 538	379 060 139	386 220 652	580 694 018
Titres mis en équivalence-entreprise associées	0	0	0	0
Autres participations et créances rattachées	51 000 000	51 000 000	51 000 000	48 534 016
Autres titres immobilisés	0	0	0	0
Prêts et autres actifs financiers non courants	308 342 973	297 490 124	303 800 082	504 480 129
Impôts différés actif	29 912 565	30 570 014	31 420 570	27 679 874
TOTAL ACTIF NON COURANT	5 299 849 443	5 414 594 861	5 643 264 029	5 174 481 727
STOCK ET ENCOURS	4 421 877 356	4 548 914 865	4 431 427 829	4 433 062 251
Stock de marchandises	4 421 877 356	4 548 914 865	4 431 427 829	4 433 062 251
Matières et fournitures	0	0	0	0
Produits finis	0	0	0	0
Autres (encours, à l'extérieur)	0	0	0	0
CREANCES ET EMPLOIS ASSIMILES	4 203 589 283	4 166 918 792	4 394 378 748	5 730 366 179
Clients	2 367 892 127	2 923 070 840	2 952 546 281	4 121 015 119
Autres débiteurs	1 304 028 837	756 521 361	691 039 519	933 617 602
Impôts et assimilés	531 668 318	487 326 591	750 792 949	675 733 457
Autres créances et emplois assimilés	0	0	0	0
DISPONIBILITE ET ASSIMILES	321 797 480	342 166 381	419 676 337	562 163 318
Placements et autres actifs financiers courants	294 604 000	294 604 000	294 604 000	0
Trésorerie Actif	27 193 480	47 562 381	125 072 337	562 163 318
Banque	0		125 072 337	
Caisse	27 193 480	47 562 381	0	562 163 318
Accréditifs	0	0	0	0
TOTAL ACTIF COURANT	8 947 264 119	9 058 000 038	9 245 482 915	10 725 591 747
TOTAL ACTIF	14 247 113 561	14 472 594 898	14 888 746 945	15 900 073 474

Postes Passif	N(2017)	N-1(2016)	N-2(2015)	N-3 (2014)
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Capital non appelé	0	0	0	0
Primes et réserves (Réserves consolidées)	0	0	0	0
Écart de réévaluation	0	0	0	0
Écart d'équivalence	0	0	0	0
Résultat net (Résultat part du groupe)	-523 345 064	-442 528 900	-388 442 974	-92 193 696
Autres capitaux propres-Report à nouveau	1 508 975 759	1 951 504 659	2 646 053 391	2 738 100 957
Part de la société consolidante	0	0	0	0
Part des minoritaires	0	0	0	0
FONDS PROPRES	986 630 695	1 509 975 759	2 258 610 417	2 646 907 262
Emprunts et dettes financières	3 849 363 969	3 929 122 423	3 824 606 594	3 384 866 553
Banque	3 849 363 969	3 929 122 423	3 824 606 594	3 384 866 553
Autres	0	0	0	0
Autres dettes non courantes	0	0	0	0
Impôts (différés et provisionnés)	0	0	0	0
Provisions et produits comptabilisés d'avance	310 803 323	337 219 150	353 877 671	339 703 035
AUTRES PASSIFS NON COURANTS	4 160 167 292	4 266 341 573	4 178 484 266	3 724 569 588
CAPITAUX PERMANNAT	5 146 797 988	5 776 317 333	6 437 094 683	6 371 476 849
Fournisseurs et comptes rattachés	2 848 072 389	3 352 798 496	3 179 488 474	3 388 246 939
Impôts	341 820 242	225 841 267	441 500 854	345 597 920
Autres dettes	5 375 582 890	4 940 327 180	4 630 689 363	5 655 044 507
Trésorerie Passif	534 840 053	177 310 622	199 973 571	139 707 259
Banque	534 840 053	177 310 622	199 973 571	139 707 259
Caisse	0	0	0	0
Accréditifs	0	0	0	0
TOTAL PASSIF COURANT	9 100 315 574	8 696 277 565	8 651 625 833	9 528 596 625
Dont:				
Dettes à long terme	3 849 363 969	3 929 122 423	3 824 606 594	3 384 866 553
Dettes à court terme	9 100 315 574	8 696 277 565	8 451 652 262	9 528 596 625
Dettes financières	4 384 204 022	4 106 433 045	4 024 580 165	3 524 573 812
TOTAL PASSIF	14 247 113 561	14 472 594 898	15 088 720 516	15 900 073 474

Rubriques	2017	2016	2015	2014
Ratios de trésorerie				
Valeur Ajoutée / CA	26%	48%	41%	8%
Fond de roulement en jour de CA (FR x 360)/CA	-30	94	111	290
Besoin en fond de roulement en jour de CA (BFR x 360)/CA	12	51	80	188
Délai de règlement des clients (créances clients x 360)/CA	464	762	412	1000
Délai de règlement des fournisseurs (dettes frs x 360)/CA	558	874	444	822
Ratios de liquidité				
ACT-Stocks/DCT	50%	52%	57%	66%
Disponibilité (net) / Actif	-1%	1%	1%	3%
Disponibilité (net) / DCT	-2%	2%	3%	4%
Charges financières / EBE	10%	5%	7%	1%
DCT/Total dette	70%	69%	69%	74%
Rotation des stocks	0,28	0,25	0,39	0,22
Ratios de rentabilité				
Résultat net après impôts / Total actif	-3,7%	-3,1%	-2,6%	-0,6%
Résultat net / Fonds propres	-53,0%	-29,3%	-17,2%	-3,5%
CAF / CA	-20,6%	-4,0%	-2,9%	-9,4%
Valeur Ajoutée d'exploitation / CA	26,4%	48,3%	40,7%	7,7%
EBE / CA	-18,4%	-18,5%	-5,9%	-15,1%
Résultat opérationnel / CA	-26,6%	-31,2%	-14,7%	-6,0%
Résultat Financier / CA	-1,9%	-0,8%	-0,4%	-0,2%
Résultat net avant impôts / CA	-28,5%	-32,0%	-15,1%	-6,2%
Résultat net après impôts / CA	-28,5%	-32,1%	-15,1%	-6,3%
Ratios de structure financière				
Total dettes / Total Actif	91%	87%	82%	81%
Dette financière / Fonds propres	444%	272%	178%	133%
Fonds propres / Passif non courant	19%	26%	35%	42%
Fonds propres / Total actif	7%	10%	15%	17%
Dette financière / Résultat net	-8,4	-9,3	-10,4	-37,9
Dette à long terme / CAF	1,83	-4,36	-6,02	-91,89
Fond de roulement	-153 051 455	361 722 472	793 830 654	1 196 995 122
TRESORERIE	-213 042 573	164 855 758	219 702 767	

L'analyse bilancielle des exercices 2014.2015.2016 et 2017 fait ressortir ce qui suit :

Le Fond propre est positifs sur tout le terme analysé mais, il est en dégradation constante soit un montant de 2.646.907 KDA en 2014 ,2.258.610 KDA en 2015 allant jusqu'à 986.630 KDA en 2017, cette situation est liée au déficit successif enregistré durant tous les exercices.

Le Fond de roulement est positif durant les exercices 2014, 2015 et 2016 (emplois stables couvrent par les ressources stables), ou bien capitaux permanents moins les immobilisations nettes, cela veut dire que la société est en équilibre financier, néanmoins en 2017 ressort négatif (report à nouveaux en baisse suite a la succession des résultats déficitaires des années antérieurs).

Le Poste capitaux permanents est dominé par les dettes à long terme soit des montants assez conséquents 3.384.886 KDA en 2014, 3.824.606 KDA en 2015, 3.929.122 KDA en 2016 et 3.849.363 KDA en 2017.

Le BFR est positif durant tous les exercices analysés, des montants importants des stocks, clients ou bien poste fournisseur avec des délais de règlements très significatifs détaillés comme suit :

Le Poste stock et encours enregistre une moyenne de 4.400.400 KDA, ce poste est en nette concordance avec la nature d'activité le BTPH.

Le Poste créances et emplois assimilés enregistre une moyenne de 4.000.000 KDA.

Le Poste fournisseur et comptes rattachés enregistre une moyenne 3.000.000 KDA.

Le délai de règlement client est alarmant avec 1000 jours en 2014 mais une réelle baisse en 2015 soit 412 jours ,762 en 2016 et 464 jours en 2017.

Le délai règlement fournisseur suit la même tendance que le délai client soit 822 jours en 2014 ,444 jours en 2015 et allant à 558 jours en 2017.

La trésorerie nette est positive sur tout le terme analysé sauf en 2017.

2.2. L'analyse de l'activité de l'entreprise CONSTRUCT OUEST :

Tableau de compte de résultat	N (2017)	N-1(2016)	N-2 (2015)	N-3(2014)
Chiffres d'affaire (situation travaux et études)	1 836 372 658	1 380 493 162	2 579 450 356	1 483 637 654
Variation stocks produits finis et en cours	-122 145 575	416 042 895	173 349 202	-403 031 475
Production immobilisée	0	0	19 241 196	21 000 000
rabais remise et ristourne	146 608	646 000	487 440	36 000
(1) Production de l'exercice	1 714 373 690	1 797 182 057	2 772 528 193	1 101 642 179
Achats consommés	-228 472 603	-279 470 667	-623 000 477	-305 160 238
Services extérieurs et autres consommations	-1 000 313 118	-850 623 083	-1 100 724 062	-682 460 558
(2) Consommation de l'exercice	-1 228 785 721	-1 130 093 750	-1 723 724 539	-987 620 796
Valeur ajoutée d'exploitation (1) + (2)	485 587 970	667 088 307	1 048 803 654	114 021 383
Charges de personnel	-789 605 625	-888 689 390	-1 158 584 089	-321 783 623
Impôts, taxes et versements assimilés	-34 170 529	-33 956 851	-43 278 232	-15 954 215
Excédent brut d'exploitation	-338 188 185	-255 557 935	-153 058 666	-223 716 456
Autres produits opérationnels	69 957 343	100 712 644	112 710 770	238 915 753
Autres charges opérationnelles	-123 646 125	-59 663 489	-58 441 799	-11 988 231
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-139 575 224	-248 814 656	-322 192 195	-93 180 832
Reprise sur pertes de valeurs et provisions	43 057 733	32 621 416	42 636 989	536808
Résultat opérationnel	-488 394 458	-430 702 019	-378 344 902	-89 432 958
Produits financiers	616 831	2 381 322	1 210 331	0
Charges financières	-34 909 987	-13 088 584	-11 446 206	-2 993 575
Résultat financier	-34 293 156	-10 707 262	-10 235 875	-2 993 575
Produits extraordinaires	0	0	0	0
Charges extraordinaires	0	0	0	0
Résultat extraordinaire	0	0	0	0
Résultat de l'exercice avant impôts	-522 687 614	-441 409 281	-388 580 776	-92 426 533
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-657 449	-1 119 618	0	0
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	0	0	-137 803	-478 111
Résultat net de l'exercice	-523 345 064	-442 528 900	-388 718 579	-92 904 644

En matière d'activité, le CA de l'entreprise est appréciable avec 1.483.637 KDA en 2014, 2579.450 KDA en 2015, 1.380.493 KDA en 2016 et 1.836.372 KDA en 2017. Néanmoins, l'entreprise fait recours à la sous-traitance et la location malgré les emprunts bancaire pour l'achat des équipements, le poste service extérieur représentant une moyenne de 40% du chiffre d'affaire sur l'ensemble des exercices analysés, engendrant une VA qui ne suit pas le rythme du CA.

L'EBE est négatif sur tout les termes analysés, cela s'explique par le poste charges personnel avec une moyenne de 90% de la VA.

L'entreprise dégage un résultat net négatif en régression, soit -92.904 KDA en 2014 à 388.718 KDA en 2015, 442.528 2016 et 523.345 2017.

3. L'entreprise OMEBAT

3.1. L'analyse des bilans de l'entreprise OMEBAT

Postes Actif	N (2017)	N-1(2016)	N-2(2015)	N-3 (2014)
Écart d'acquisition (ou goodwill positif ou négatif)	0	0	0	0
Immobilisations incorporelles	155 250	200 250	245 250	126 750
Immobilisations corporelles	8 659 870	11 641 463	14 680 706	12 499 206
Terrains	0	0	0	0
Bâtiments	8 659 870	11 641 463	14 680 706	12 499 206
Autres immobilisations corporelles	0	0	0	0
Immobilisations en concession	0	0	0	0
Immobilisations en cours	0	0	0	0
Immobilisations financières	11 980	11 980	22 455 730	22 455 730
Titres mis en équivalence-entreprise associées	0	0	0	0
Autres participations et créances rattachées	0	0	0	0
Autres titres immobilisés	0	0	0	0
Prêts et autres actifs financiers non courants	11 980	11 980	22 455 730	22 455 730
Impôts différés actif	0	0	0	0
TOTAL ACTIF NON COURANT	8 827 100	11 853 693	37 381 686	35 081 686
STOCK ET ENCOURS	151 430 519	151 430 519	166 564 152	102 994 735
Stock de marchandises	151 430 519	151 430 519	166 564 152	102 994 735
Matières et fournitures	0	0	0	0
Produits finis	0	0	0	0
Autres (encours, à l'extérieur ...)	0	0	0	0
CREANCES ET EMPLOIS ASSIMILES	63 025 168	87 134 085	99 611 991	126 267 554
Clients	29 733 008	27 683 007	16 411 148	24 510 964
Autres débiteurs	10 515 621	11 276 646	14 368 290	12 645 369
Impôts at assimilés	22 776 540	22 674 432	43 332 552	39 641 221
Autres créances et emplois assimilés	0	25 500 000	25 500 000	49 470 000
DISPONIBILITE ET ASSIMILES	7 952 396	2 363 138	126 647	228 058
Placements et autres actifs financiers courants	0	0	0	0
Trésorerie Actif	7 952 396	2 363 138	126 647	228 058
Banque	7 952 396	2 363 138	126 647	228 058
Caisse	0	0	0	0
Accréditifs	0	0	0	0
TOTAL ACTIF COURANT	222 408 084	240 927 742	266 302 790	229 490 348
TOTAL ACTIF	231 235 184	252 781 435	303 684 476	264 572 033

Postes Passif	N(2017)	N-1(2016)	N-2(2015)	N-3 (2014)
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	100 000 000	100 000 000	100 000 000	50 000 000
Capital non appelé	0	0	0	0
Primes et réserves (Réserves consolidées)	58 578	58 578	58 578	58 578
Écart de réévaluation	0	0	0	0
Écart d'équivalence	0	0	0	0
Résultat net (Résultat part du groupe)	-8 332 346	-3 648 965	12 801 140	-53 889 527
Autres capitaux propres-Report à nouveau	-43 992 715	-39 975 402	-52 776 542	1 112 985
Part de la société consolidante	0	0	0	0
Part des minoritaires	0	0	0	0
FONDS PROPRES	47 733 517	56 434 211	60 083 176	-2 717 964
Emprunts et dettes financières	0	0	0	0
Banque	0	0	0	0
Autres	0	0	0	0
Autres dettes non courantes	0	0	0	0
Impôts (différés et provisionnés)	0	0	0	0
Provisions et produits comptabilisés d'avance	253 389	253 389	859 058	
AUTRES PASSIFS NON COURANTS	253 389	253 389	859 058	0
CAPITAUX PERMANNAT	47 986 906	56 687 600	60 942 234	-2 717 964
Fournisseurs et comptes rattachés	106 919 358	125 443 544	125 884 031	139 195 058
Impôts	3 858 553	3 228 553	21 478 066	18 289 373
Autres dettes	72 422 686	67 421 738	94 345 077	56 873 225
Trésorerie Passif	47 681	0	1 035 069	0
Banque	0	0	0	
Caisse	0	0	0	0
Accréditifs	47 681	0	0	0
TOTAL PASSIF COURANT	183 248 278	196 093 835	242 742 242	214 357 656
Dont:				
Dettes à long terme	0	0	0	0
Dettes à court terme	183 248 278	196 093 835	242 742 242	214 357 656
Dettes financières	47 681	0	0	0
TOTAL PASSIF	231 235 184	252 781 435	303 684 476	211 639 691

Rubriques	2017	2016	2015	2014
Ratios de trésorerie				
Valeur Ajoutée / CA	66%	3%	458%	17%
Fond de roulement en jour de CA (FR x 360)/CA	4699	718	560	-64
Besoin en fond de roulement en jour de CA (BFR x 360)/CA	3751	680	581	25
Délai de règlement des clients (créances clients x 360)/CA	3568	443	390	41
Délai de règlement des fournisseurs (dettes frs x 360)/CA	12830	2009	2990	236
Ratios de liquidité				
ACT-Stocks/DCT	39%	46%	41%	59%
Disponibilité (net) / Actif	3%	1%	0%	0%
Disponibilité (net) / DCT	4%	1%	0%	0%
Charges financières / EBE	0%	40%	8%	5%
DCT/Total dette	100%	100%	100%	100%
Rotation des stocks	0,01	0,05	0,12	1,46
Ratios de rentabilité				
Résultat net après impôts / Total actif	-3,6%	-1,4%	4,2%	-20,4%
Résultat net / Fonds propres	-17,5%	-6,5%	21,3%	1982,7%
CAF / CA	184,7%	14,6%	-6,0%	0,0%
Valeur Ajoutée d'exploitation / CA	65,8%	2,8%	458,3%	16,7%
EBE / CA	-146,4%	-52,2%	223,6%	-23,8%
Résultat opérationnel / CA	-277,4%	4,6%	102,6%	-24,7%
Résultat Financier / CA	0,0%	-20,8%	-18,1%	-0,6%
Résultat net avant impôts / CA	-277,4%	-16,2%	84,5%	-25,3%
Résultat net après impôts / CA	-277,7%	-16,2%	84,5%	-25,3%
Ratios de structure financière				
Total dettes / Total Actif	79%	78%	80%	81%
Dette financière / Fonds propres	0%	0%	0%	0%
Fonds propres / Passif non courant	99%	100%	99%	100%
Fonds propres / Total actif	21%	22%	20%	-1%
Dette financière / Résultat net	0,0	0,0	0,0	0,0
Dette à long terme / CAF	0,00	0,00	0,00	0,00
Fond de roulement	39 159 806	44 833 907	23 560 548	-37 799 650
TRESORERIE	7 904 715	2 363 138	-908 422	-52 704 283

L'analyse bilancielle des exercices 2014, 2015, 2016 et 2017 fait ressortir ce qui suit :

L'entreprise est de taille moyenne avec un total Actif qui ne dépasse pas les 500.000 KDA,

Le Fond propre est négatif en 2014 suite au déficit enregistré, devient positif sur les années suivantes suite à l'augmentation de capital social passant de 50.000 KDA à 100.000 KDA et malgré des reports à nouveau négatifs.

Ces fonds propres représentent 100% des capitaux permanents sur tout le terme analysé ce qui démontre une certaine solvabilité de l'entreprise.

Les immobilisations sont couvertes par les ressources stables dégageant un FR positif sur toute la période analysée, néanmoins ce dernier en 2014 et 2015 ne couvre pas la totalité des besoins cyclique d'où une trésorerie négative.

L'actif circulant est constitué essentiellement des créances clients (délai de recouvrement plus d'une année sur tout le terme analysé).

Le Stock et encours très conséquent soit une moyenne de 60% du Total Bilan, le poste est en nette concordance avec la nature d'activité le BTPH.

3.2. L'analyse de l'activité de l'entreprise OMEBAT

Tableau de compte de résultat	N (2017)	N-1(2016)	N-2 (2015)	N-3(2014)
Chiffres d'affaire	3 000 000	22 481 375	15 157 591	212 650 930
Variation stocks produits finis et en cours	0	-14 442 942	75 064 176	-26 471 275
Production immobilisée	0	0	0	0
Subvention d'exploitation	0			
(1) Production de l'exercice	3 000 000	8 038 433	90 221 767	186 179 656
Achats consommés	-137 926	-782 331	-14 358 207	-81 116 702
Services extérieurs et autres consommations	-889 438	-6 624 487	-6 390 926	-69 589 218
(2) Consommation de l'exercice	-1 027 364	-7 406 819	-20 749 132	-150 705 920
Valeur ajoutée d'exploitation (1) + (2)	1 972 636	631 614	69 472 635	35 473 736
Charges de personnel	-6 287 898	-11 910 452	-35 268 663	-82 380 696
Impôts, taxes et versements assimilés	-77 768	-447 070	-315 832	-3 759 622
Excédent brut d'exploitation	-4 393 030	-11 725 907	33 888 140	-50 666 582
Autres produits opérationnels	11	16 200 221	7 142 316	6 282
Autres charges opérationnelles	-902 734	-965 295	-21 650 912	-419 899
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-3 026 593	-3 084 243	-3 832 975	-1 482 754
Reprise sur pertes de valeurs et provisions	0	605 669	0	0
Résultat opérationnel	-8 322 346	1 030 445	15 546 569	-52 562 952
Produits financiers	0	0	0	1 118 959
Charges financières	0	-4 669 410	-2 745 429	-2 445 234
Résultat financier	0	-4 669 410	-2 745 429	-1 326 275
Produits extraordinaires	0	0	0	0
Charges extraordinaires	0	0	0	300
Résultat extraordinaire	0	0	0	300
Résultat de l'exercice avant impôts	-8 322 346	-3 638 965	12 801 140	-53 888 927
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-10 000	-10 000	0	0
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	0	0	0	0
Résultat net de l'exercice	-8 332 346	-3 648 965	12 801 140	-53 888 927

En matière d'activité, le niveau des chiffres d'affaires reste toujours faible soit 15.157 KDA en 2015 ,22.481 KDA en 2016et 3.000 KDA en 2017. L'entreprise fait recours à la sous-traitance.

La valeur ajoutée est d'une moyenne de 60% du CA. Cette valeur ajoutée est absorbée par les charges de personnel.

L'entreprise dégage un résultat net négatif en régression notamment en 2016 et 2017.

4. L'entreprise SOBATI

4.1. L'analyse des bilans de l'entreprise SOBATI

Postes Actif	N (2017)	N-1(2016)	N-2(2015)	N-3 (2014)
Écart d'acquisition (ou goodwill positif ou négatif)	0	0	0	0
Immobilisations incorporelles	415 432	373 593	595 459	498 853
Immobilisations corporelles	1 481 258 122	1 668 947 244	2 070 499 833	1 994 586 870
Terrains	106 889 127	107 430 044	108 511 878	103 102 707
Bâtiments	35 514 681	39 362 678	45 773 853	48 614 668
Autres immobilisations corporelles	1 322 541 605	1 505 102 069	1 898 682 986	1 824 771 354
Immobilisations en concession	16 312 709	17 052 453	17 531 115	18 098 141
Immobilisations en cours	18 567 649	9 638 544	9 638 544	9 638 544
Immobilisations financières	311 486 162	208 695 619	324 712 595	354 394 024
Comptes de liaison	99 875 178	0	0	0
Autres participations et créances rattachées	25 500 000	0	0	0
Autres titres immobilisés	30 000 000	30 000 000	126 451 276	30 000 000
Prêts et autres actifs financiers non courants	143 223 230	161 852 738	127 726 621	260 137 644
Impôts différés actif	12 887 754	16 842 880	70 534 698	64 256 379
TOTAL ACTIF NON COURANT	1 811 727 360	1 887 654 999	2 405 446 431	2 359 118 290
STOCK ET ENCOURS	326 130 661	443 400 219	776 195 467	969 186 228
Stock de marchandises	110 544 361	118 522 519	776 195 467	969 186 228
Matières et fournitures	0	0	0	0
Produits finis	213 353 061	322 664 838	0	0
Autres (encours, à l'extérieur ...)	2 233 239	2 212 863	0	0
CREANCES ET EMPLOIS ASSIMILES	1 156 644 173	980 520 763	1 136 136 439	1 100 311 207
Clients	859 863 484	567 743 609	789 075 435	836 958 185
Autres débiteurs	16 971 877	6 067 404	221 544 903	117 518 547
Impôts at assimilés	252 469 973	152 057 734	124 939 596	145 834 475
Autres créances et emplois assimilés	27 338 839	254 652 016	576 504	0
DISPONIBILITE ET ASSIMILES	12 653 556	1 193 775 053	34 030 712	236 988 256
Placements et autres actifs financiers courants	0	0	0	0
Trésorerie Actif	12 653 556	1 193 775 053	34 030 712	236 988 256
Banque	12 653 556	1 193 775 053	34 030 712	236 988 256
Caisse	0	0	0	0
Accréditifs	0	0	0	0
TOTAL ACTIF COURANT	1 495 428 390	2 617 696 035	1 946 362 618	2 306 485 691
TOTAL ACTIF	3 307 155 750	4 505 351 034	4 351 809 049	4 665 603 981

Postes Passif	N(2017)	N-1(2016)	N-2(2015)	N-3 (2014)
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	1 000 000	1 000 000	1 000 000	13 500 000
Capital non appelé	0	0	0	37 500 000
Primes et réserves (Réserves consolidées)	0	0	-3 486 941	58 578
Écart de réévaluation	0	0	0	0
Écart d'équivalence	0	0	0	0
Résultat net (Résultat part du groupe)	-696 807 521	-1 015 092 734	-577 066 708	-65 276 316
Autres capitaux propres-Report à nouveau	-1 291 200 031	-271 989 570	266 525 389	322 437 421
Part de la société consolidante	0	0	-313 161 105	308 161 105
Part des minoritaires	0	0	0	0
FONDS PROPRES	-1 987 007 552	-1 286 082 304	-626 189 365	616 380 787
Emprunts et dettes financières	2 637 139 069	2 641 281 050	2 633 031 223	2 275 742 549
Banque	2 637 139 069	2 641 281 050	2 633 031 223	2 275 742 549
Autres	0	0	0	0
Autres dettes non courantes	13 190 842	14 000 000	14 000 000	14 000 000
Impôts (différés et provisionnés)	0	5 082 691	19 092 294	19 080 450
compte de liaison et produits comptabilisés d'avance	379 756 783	189 364 099	81 135 652	64 770 697
AUTRES PASSIFS NON COURANTS	3 030 086 694	2 849 727 840	2 747 259 169	2 373 593 696
CAPITAUX PERMANNAT	1 043 079 142	1 563 645 536	2 121 069 804	2 989 974 483
Fournisseurs et comptes rattachés	490 925 446	358 280 855	515 533 883	393 320 118
Impôts	208 833 376	108 603 529	128 896 317	89 358 773
Autres dettes	1 489 883 533	1 232 833 496	1 247 624 364	1 501 092 585
Trésorerie Passif	74 434 259	50 406 342		
Banque	74 434 259	50 406 342	23 577	77 704
Caisse	0	0	0	0
Accréditifs	0	0	0	0
TOTAL PASSIF COURANT	2 264 076 614	1 750 124 222	1 892 054 563	1 983 771 476
Dont:	2 650 329 911	2 655 281 050	2 647 031 223	2 289 742 549
Dettes à long terme	2 264 076 614	1 750 124 222	1 892 054 563	1 983 771 476
Dettes à court terme	2 711 573 328	2 691 687 392	2 633 054 800	2 275 820 253
Dettes financières	2 650 329 911	2 655 281 050	2 647 031 223	2 289 742 549
TOTAL PASSIF	3 307 155 756	3 313 769 757	4 013 124 367	4 973 745 959

Rubriques	2017	2016	2015	2014
Ratios de trésorerie				
Valeur Ajoutée / CA	38%	27%	37%	36%
Fond de roulement en jour de CA (FR x 360)/CA	-488	-157	-69	386
Besoin en fond de roulement en jour de CA (BFR x 360)/CA	-449	-134	5	52
Délai de règlement des clients (créances clients x 360)/CA	546	275	193	512
Délai de règlement des fournisseurs (dettes frs x 360)/CA	312	174	126	241
Ratios de liquidité				
ACT-Stocks/DCT	52%	124%	62%	67%
Disponibilité (net) / Actif	-2%	25%	1%	5%
Disponibilité (net) / DCT	-3%	65%	2%	12%
Charges financières / EBE	1%	2%	8%	25%
DCT/Total dette	46%	40%	42%	46%
Rotation des stocks	1,04	0,80	1,10	0,47
Ratios de rentabilité				
Résultat net après impôts / Total actif	-21,1%	-22,5%	-13,4%	-2,2%
Résultat net / Fonds propres	35,1%	78,9%	93,1%	-16,9%
CAF / CA	-212,7%	149,3%	2,3%	40,3%
Valeur Ajoutée d'exploitation / CA	38,1%	27,1%	37,2%	36,4%
EBE / CA	-60,2%	-79,4%	-23,7%	-8,4%
Résultat opérationnel / CA	-121,1%	-131,8%	-37,7%	-15,6%
Résultat Financier / CA	-0,9%	-1,3%	-1,8%	-2,1%
Résultat net avant impôts / CA	-122,3%	-136,4%	-39,5%	-17,7%
Résultat net après impôts / CA	-123,0%	-136,7%	-39,5%	-17,7%
Ratios de structure financière				
Total dettes / Total Actif	149%	98%	104%	92%
Dette financière / Fonds propres	-136%	-209%	-420%	369%
Fonds propres / Passif non courant	-190%	-82%	-30%	21%
Fonds propres / Total actif	-60%	-29%	-14%	13%
Dette financière / Résultat net	-3,9	-2,7	-4,5	-21,9
Dette à long terme / CAF	3,58	-3,21	-5,18	-12,80
Fond de roulement	-768 648 218	-324 009 463	-284 376 627	630 856 192
TRESORERIE	-61 780 697	-48 212 565	-304 653 970	

L'analyse bilancielle des exercices 2014, 2015 2016 et 2017 fait ressortir ce qui suit :

Le total Actif ne correspond pas au total Passif concernant les exercices 2014,2015 et 2016.

Des Fond propres sont négatifs sur tout le terme mis à part l'année 2014, cette situation est liée au déficit successif enregistré en 2014,2015,2016 et 2017, qui est dû à l'importance des dotations aux amortissements avec une moyenne de 300.000 KDA ainsi que des charges personnelles extrêmement excessifs de l'ordre de (857.959 KDA en 2015,778.550 KDA en 2016 et 549.129 KDA en 2017) soit une moyenne de 90% du CA. Ce déficit a absorbé l'intégralité du capital social.

Les capitaux permanents très importants avec un montant de 2.989.974 KDA en 2014 et 1.043.079 KDA en 2017, ceci s'explique par l'importance des DLMT qui ne cessent d'augmenter soit un montant de 2.641.281 KDA.

La progression des DLMT est suivie du même rythme par l'évolution des immobilisations (Valeur brut 2017=1.481.258 KDA), néanmoins les emplois stables ne sont pas couverts par les ressources stables, dégageant ainsi un FR négatif sur tout le terme analysé (2015,2016et 2017).

Le BFR ressort négatif suite à l'importance du passif courant par rapport à l'actif courant notamment les dettes fournisseurs qui enregistrent des montants importants soit 515.533 KDA en 2016 et 358280 KDA en 2017 et 490.925 KDA ainsi que le poste autres dettes affiche une moyenne de 1.300.000 KDA ,avec un délai de règlement important soit170 jours en 2016, 312 jours en 2017.

Les créances et emplois assimilés affichent aussi des montants importants avec des délais de règlements client plus de 18 mois du CA en 2017.

Les Stocks et encours sont en nette progression durant les exercices analysés affichant des montant assez conséquents 776.195 KDA en 2015,118.522 KDA en 2016 et 110.544 KDA en 2017, ce poste est en nette concordance avec la nature d'activité le BTPH.

4.2. L'analyse de l'activité de l'entreprise SOBATI

Tableau de compte de résultat	N (2017)	N-1(2016)	N-2 (2015)	N-3(2014)
Chiffres d'affaire	566 639 500	742 821 056	1 475 571 157	588 442 503
Variation stocks produits finis et en cours	-10 494 307	-187 626 625	-143 882 426	79 702 619
Production immobilisée	0	0	70 441 653	3 324 137
Subvention d'exploitation	0	0	0	168 000
(1) Production de l'exercice	556 145 194	555 194 430	1 402 130 383	671 637 259
Achats consommés	-132 923 965	-235 227 434	-543 434 299	-262 234 426
Services extérieurs et autres consommations	-207 249 048	-118 812 193	-310 127 942	-195 023 806
(2) Consommation de l'exercice	-340 173 012	-354 039 627	-853 562 241	-457 258 232
Valeur ajoutée d'exploitation (1) + (2)	215 972 181	201 154 804	548 568 142	214 379 026
Charges de personnel	-549 129 691	-778 570 242	-867 959 636	-250 526 754
Impôts, taxes et versements assimilés	-8 232 676	-12 364 182	-30 970 226	-13 076 503
Excédent brut d'exploitation	-341 390 185	-589 779 620	-350 361 720	-49 224 231
Autres produits opérationnels	35 764 397	35 406 770	15 820 508	8 592 418
Autres charges opérationnelles	-141 325 189	-36 236 619	-14 046 089	-3 262 891
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-301 276 615	-392 622 226	-208 481 180	-47 703 602
Reprise sur pertes de valeurs et provisions	62 001 629	4 049 473	1 104 751	71 931
Résultat opérationnel	-686 225 964	-979 182 222	-555 963 729	-91 526 374
Produits financiers		296 250	595 803	
Charges financières	-5 097 272	-10 108 245	-27 407 635	-12 355 271
Résultat financier	-5 097 272	-9 811 995	-26 811 831	-12 355 271
Produits extraordinaires	14 110 000	27 604 688	275 510	3 785
Charges extraordinaires	-15 629 159	-51 865 092	-745 147	
Résultat extraordinaire	-1 519 159	-24 260 404	-469 637	3 785
Résultat de l'exercice avant impôts	-692 842 394	-1 013 254 621	-583 245 198	-103 877 856
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-10 000	-10 000	0	0
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	-3 955 126	-1 828 114	0	0
Résultat net de l'exercice	-696 807 520	-1 015 092 734	-583 245 198	-103 877 859

En matière d'activité des chiffres d'affaires assez conséquents (1475.571 KDA en 2015, 742.821 en 2016 et 566.639 KDA en 2017), néanmoins ces derniers sont absorbés par la masse salariale et dotation aux amortissements, toutefois les immobilisations sont acquises par le biais des crédits bancaires et malgré cela l'entreprise fait recours à la sous-traitance soit un montant de 207.249 KDA en 2017.

Dans un contexte de réduction des déficits²⁸², l'évaluation de la performance des entreprises publiques reste toujours particulière. Compte tenu du fait que la création de valeur ne peut être entendue comme une recherche de profit financier pour ces entreprises. Les critères de la satisfaction des citoyens et celle des employés sont prioritaires.

De plus, si les dirigeants des entreprises privées avec actionnariat multiple sont soumis à l'obligation de résultats, non seulement pour conserver leurs fonctions et leurs rémunérations mais aussi pour assurer la pérennité de l'entreprise, dans l'entreprise publique ce n'est pas du tout le cas, d'une part parce que le dirigeant est considéré comme un salarié plutôt qu'un gestionnaire, la rémunération est fixée par l'Etat et n'a aucune incidence sur le contrôle du dirigeant, d'autre part l'Etat peut résorber les déficits par le recours au renflouement de ses finances : « L'entreprise économique peut faire, à titre exceptionnel, l'objet d'une procédure judiciaire de mise en faillite... Toutefois si la dissolution (pour faillite) risque de porter atteinte à des intérêts importants en matière d'économie nationale, de défense nationale, d'équilibre régional et d'emploi, le Gouvernement peut prendre les mesures de sauvegarde techniques et économiques de restructuration ou de renflouement. » (Article 36 de la loi 88-01 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques).

Ce pendant, même si l'entreprise publique a connu une évolution en société commerciale régie par le seul droit des sociétés et considérée comme une entreprise autonome dans sa gestion, elle reste toujours tributaire des prérogatives de l'Etat propriétaire unique. L'entreprise publique n'est pas perçue comme un lieu de production de biens et services et de création de richesse mais plutôt comme un lieu de distribution des salaires.

Tous ces arguments affirment que l'entreprise publique algérienne soit moins performante.

²⁸² Salgado M, 2013, « La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations »

Section3 : Le lien de causalité entre la gouvernance et la performance des Entreprises Publiques Algériennes²⁸³

I. La méthodologie et données utilisées

Notre analyse va s'attacher à saisir l'impact des variables de la gouvernance sur la variable performance financière et économique, en supprimant statistiquement l'effet indirect de la covariable « variables de contrôle » ratio d'endettement et la taille de l'entreprise qui ont un impact présumé sur la relation initiale et en utilisant des tests statistiques bilatéraux et coefficient de corrélation linéaire partielle (Analyse bi variée).

L'étude porte sur un échantillon de 7 entreprises publiques, sur la période 2014-2018. L'échantillon couvre des entreprises appartenant à trois secteurs : le secteur industriel, le secteur commercial et le secteur des services. Il est constitué des entreprises qui ont répondu à notre questionnaire.

Le tableau N°30 regroupe les entreprises de notre échantillon

Tableau 30 : la présentation de l'échantillon

ENTREPRISES	FORME JURIDIQUE	ANNEE DE CREATION	ACTIVITE PRINCIPALE	CAPITAL SOCIAL	SIEGE SOCIAL
CMA	EPE/SPA	1976	Construction de matériels agricoles	2 785 470 000 DA	Boulevard Messali Hadj 22000 Sidi Bel Abbès
CODENCO	SPA	2013	Bâtiment	50 000 000 DA	Cite des roses (ex tazgharit) imama Tlemcen
CONSTRUCT OUEST	SPA	1975	Bâtiment	100 000 000 DA	Immeuble ENRI (Ex:SOMERI), Rond Point ENSEP, route d'Es Senia Oran
OMEBAT	SPA	2013	Bâtiment	100 000 000 DA	9 Route Djellat Habib Oran
PMA	SPA	1998	Commercialisation d'équipements agricoles	4 692 484 000 DA	16, rue Arab Si Ahmed BP 20 16029 Birkhadem Alger
SOBATI	SPA	2014	Bâtiment	100 000 000 DA	Rue des FidahsHasnaouiSaid 32000 El Bayadh
WEST MOD'S	SPA	1998	Textile et habillement	60 000 000 DA	46, rue Abdellilah Sid Ahmed Médion Oran

Cette étude nous permet de répondre aux hypothèses formulées sur le lien entre la gouvernance et la performance des entreprises publiques en Algérie. Pour clarifier notre démarche, le cadre conceptuel de l'étude comporte deux niveaux de facteurs explicatifs de

²⁸³ Cette partie est extraite de l'article de : Sehaba F, Saadaoui M, Lahlou C, 2020, « Gouvernance d'entreprise et performance : Cas des Entreprises Publiques Algériennes », 19ème Conférence Internationale de Gouvernance, Clermont-Ferrand (France).

performance de l'entreprise. Le tableau suivant présente l'ensemble des variables explicatives et à expliquer.

Tableau 31 : Récapitulatif des variables

Variable à expliquer : Indices de Performance	Variabes explicatives. Gouvernance	Libellé	Définition	Résultats attendus
(a) La performance économique ROA (Return On Assets) (b) La performance financière ROE (Return On Equity)	1. Taille	TAIL.	Permettant de déterminer le nombre d'administrateurs dans le conseil d'administration	Relation Positive (+) Forte
	2. Réunions	REU.	Nous renseigne sur le nombre de réunions du conseil d'administration par année.	Relation Positive (+) Moyenne
	3. Dualité	CUM.	Elle concerne le CUMUL de fonction de DG et PCA. Variable qualitative qui prend la valeur 1 s'il y a dualité et 0 dans le cas contraire.	Relation Neutre Faible
	4. Durée	DUR.	Permettant de déterminer la durée des réunions (heures).	Positive (+) Forte
	5. Rémunération	REM.	Variable déterminant la rémunération du dirigeant.	Positive (+) très forte
	Les variables de contrôle sont les variables susceptibles d'avoir un effet significatif sur la performance. ENDETT = dette LT/Actif total - P. André et E. Schiehl (2004), P. Andres, V. Azofra et F. Lopez (2005), Hergli et al (2007). La taille de l'Entreprise (SIZE) = log(actif total) - Black , Jang&kim. (2003)			

II. Les résultats et discussions:

L'idée de base de Q de Tobin est la suivante : l'entrepreneur investit dans de nouveaux projets si le marché les valorise au-delà de ce qu'ils ont coûté. L'investissement est rentable tant que l'accroissement de la valeur de la firme reste supérieur à son coût. Le Q de Tobin présente néanmoins un inconvénient majeur : il n'est calculable que pour les entreprises cotées.

Le résultat de Q de Tobin

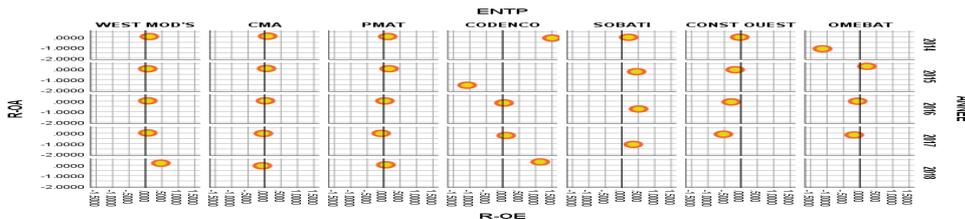


Figure 11: La présentation graphique de type matricielle de l'évolution des indices de performances

La figure ci-dessus nous montre les résultats obtenus par les entreprises étudiées. Il ressort clairement que leurs performances ne sont pas à un niveau qui leur permet un accroissement de leurs valeurs.

N.B : Toutes ces entreprises ne sont pas cotées. Le calcul a été fait juste pour avoir une appréciation de leurs situations.

1. Les statistiques descriptives

L'analyse des statistiques descriptives permet de s'assurer un certain niveau de confiance dans les résultats de l'étude empirique. Effectivement, un échantillon varié permet de mieux représenter le phénomène étudié.

Tableau 32: Statistiques descriptives des variables de la performance

Variables de performance	Moyenne	Ecart type	Minimum	Maximum
R-OE	0.068828	0.4851987	-1.1397	1.4964
Q de Tobin R-OA	-0.146915	0.4023586	-1.5299	0.3029

Source : résultats obtenus à partir des données d'enquête

D'après le tableau N°32, la rentabilité moyenne des capitaux propres s'établit à 0.068 pour notre échantillon de sept entreprises. Concernant la variable de performance, le Q de Tobin s'établit en moyenne à -0.146 sur la période 2014 -2018, ce qui correspond à -1.139

pour l'entreprise la moins performante et 1.496 pour la plus performante. Il ne change pas significativement d'une année à une autre. Notons, cependant, que la performance des entreprises en 2014 est la plus faible sur la période de notre étude pour l'ensemble des entreprises. Néanmoins, ce résultat montre qu'en moyenne, il n'y a pas de nette amélioration de la performance. Ces résultats suggèrent que la gouvernance d'entreprise est d'une importance modeste.

Tableau 33 : Les statistiques descriptives des variables relatives aux caractéristiques du conseil d'administration.

Variables de Gouvernance	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Coefficient de variation
TAIL	3	9	5.63	1.737	31%
CUM	0	1	0.59	0.499	55%
REU	1	8	5.31	1.491	28%
DUR	3	6	4.19	0.592	14%
REM	75000	375000	178945.31	97794.999	55%

Source : résultats obtenus à partir des données d'enquête

Dans le tableau N°33, nous remarquons qu'en moyenne les entreprises ont des conseils d'administration composés de six administrateurs. Les résultats montrent que les conseils d'administration de la majorité des entreprises se réunissent une à huit fois chaque année avec une moyenne de 5 réunions annuelles.

Tableau 34 : Les statistiques descriptives des variables de contrôle

Variables de contrôle	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Coefficient de variation
Log(actif total)	5.347	7.463	6.313	0.7	11%
Endettement	0	1.852	0.454	0.494	109%

Source : résultats obtenus à partir des données d'enquête

Le tableau N°34 ci-dessus présente les statistiques descriptives des variables de contrôle. Tout d'abord, la taille moyenne des firmes de notre échantillon est de 6.313. La taille la plus grande a été de 7.463 et la taille la plus petite de 5.34. Les résultats du tableau N° 3 confirment également que le ratio moyen d'endettement des firmes de notre échantillon est de 0.454 avec un maximum de 1.852.

2. Le test de corrélation

Les tests de corrélation permettent d'analyser la corrélation existante entre les variables indépendantes, soit les caractéristiques du conseil d'administration, et les variables dépendantes qui sont, la performance économique et la performance financière, par le biais de coefficients qui indiquent l'influence que les variables indépendantes ont sur les variables dépendantes. Les coefficients de corrélations mesurent la qualité de la corrélation entre les différentes variables. Si le coefficient est positif, la corrélation est également positif, et inversement. Ainsi que, la corrélation est forte lorsque la valeur du coefficient de corrélation est comprise entre 0,5 et 1 ou - 0,5 et -1, pour le sens négatif. De même, l'absence de relation entre les deux variables est constatée par la valeur nulle du coefficient de corrélation.

Tableau 35 : Résultats statistiques des tests bilatéraux et coefficient de corrélation partielle

		R-OE		R-OA	
Co variable	Variable de la Gouvernance	Signification (bilatérale)	Corrélation partielle	Signification (bilatérale)	Corrélation partielle
Endettement	TAIL	0.75	-6%	0.13	13%
	CUM	0.4	-16%	0.01	49%
	REU	0.56	-11%	0.69	8%
	DUR	0.66	-8%	0.39	16%
	REM	0.07	34%	0.25	-21%

Source : résultats obtenus à partir des données d'enquête

Globalement, nos résultats montrent qu'il n'y a pas d'impact significatif des variables sur la performance financière. Les coefficients sont significatifs si leur probabilité est inférieure à 0,05. En effet, toutes les variables ne semblent pas avoir un impact positif et significatif sur la performance financière des entreprises. Dans le tableau ci-dessus, ces variables ne sont pas significatives au seuil de 5% avec des coefficients supérieurs à 5 %.

Pour la performance économique, seule la variable CUM a un impact significatif sur la performance économique. En effet, la probabilité de cette variable explicative est inférieure au seuil de signification de 5 % avec un coefficient de signe positif de (0,01). Ce résultat signifie qu'il y a une forte probabilité que la performance économique augmente au fur et à mesure que le Cumul de fonctions augmente. En ce qui concerne l'effet d'intensité des variables, seule la variable REM présente un effet positif moyen de 34% sur la performance financière. La variable TAIL présente un effet négatif faible de - 6% sur la performance financière. Ainsi, Bhagat et Black (2001), trouvent une relation négative entre le Q de Tobin et la taille du conseil. La variable CUM présente un effet négatif faible de -16% sur la performance financière. Cette situation s'inscrit mieux dans la logique de certaines recherches qui confirment la théorie de l'agence et concluent un avantage en faveur de la séparation des fonctions du président du conseil et du directeur général tel que Rechner et D.R. Dalton (1991), McKnight et Mira (2003) et Sarkar et al. (2009). La variable REU présente un effet négativement faible de - 11% sur la performance financière. Les réunions du conseil d'administration ne sont pas nécessairement consacrées au contrôle de la gestion de l'entreprise mais se limiteront à des tâches de routines. Certaines études montrent que des réunions fréquentes du conseil d'administration améliorent la performance de l'entreprise comme (Vafeas, 1999). D'autres considèrent que l'optimisation des nombres de réunions du conseil d'administration sera efficace pour l'entreprise dans le sens qu'elle minimise les coûts d'agence engendrés par les jetons de présence, les frais de transport. (Jensen, 1993).

Pour la performance économique, la variable CUM présente un effet positif moyen de 49% sur la performance économique. Les trois variables TAIL, REU, DUR présentent un effet positif faible sur la performance financière, et enfin seul la variable REM présente un effet moyen négatif de - 21% sur la performance économique.

Tableau 36 : Résultats statistiques des tests bilatéraux et coefficient de corrélation partielle

Co variable	Variable du Gouvern	R-OE Significati on (bilatérale)	Corréla tion	R-OA Signification (bilatérale)	Corrélation
Log (actif total)	TAIL	0.948	3%	0.64	-9%
	CUM	0.513	-12%	0.024	41%
	REU	0.828	-4%	0.737	-6%
	DUR	0.009	-1%	0.977	1%
	REM	0.195	24%	0.613	-9%

Source : résultats obtenus à partir des données d'enquête

Toutes les variables ne semblent pas avoir un impact positif et significatif sur la performance financière des entreprises. Seule la variable DUR a un impact significatif positif avec un coefficient de 0,0098.

Pour la performance économique, seule la variable CUM a un impact significatif positif sur la performance économique avec 0,024. Ce résultat signifie qu'il y a une forte probabilité que la performance économique augmente au fur et à mesure que le Cumul de fonctions augmente.

En ce qui concerne l'effet d'intensité des variables, seule la variable REM présente un effet positif moyen de 24% sur la performance financière. La variable TAIL présente un effet positif faible de 3 % sur la performance financière. Pour la performance économique, la variable CUM présente un effet positif moyen de 41% sur la performance économique. Les variables TAIL, REU, REM présentent un effet négatif faible sur la performance économique, et enfin seule la variable DUR présente un effet positif très faible de 1% sur la performance économique.

Conclusion

Les différentes réformes mises en œuvre par l'Etat dans l'intérêt d'autonomiser l'entreprise publique demeure en suspens parce que la frontière entre les prérogatives de l'Etat et celles des entreprises publiques reste toujours imprécise. On le constate d'ailleurs à chaque nouvelle réforme, l'entreprise est mise sous tutelle. Ceci est attesté, par le fait que les administrateurs sont désignés soit directement par l'Etat soit indirectement par l'assemblée générale des actionnaires. Ainsi, la nomination des dirigeants des entreprises publiques ne procède pas de leurs compétences mais plutôt de leurs réseaux relationnels.

Notre enquête montre les résultats suivants:

- La transparence et la divulgation de l'information entre les différents partenaires (dirigeants, CA et actionnaires) constitue un principe majeur de la gouvernance d'entreprise. La majorité des administrateurs sont satisfaits du niveau de l'information fournie généralement par les dirigeants.
- Les administrateurs de notre échantillon confirment l'absence de comités d'audit et la présence de service d'audit d'interne. Il assure le contrôle interne et l'amélioration de la gestion de l'entreprise et son état de réalisation des objectifs. L'audit interne est considéré comme la composante la plus pertinente dans le développement de l'application des règles de bonne gouvernance.
- les administrateurs externes des conseils d'administration des entreprises publiques algérienne ne jouissent pas de la qualité d'indépendance puisqu'ils ne remplissent pas tous les critères déterminés par les règles internationales. Les administrateurs externes des entreprises publiques entretiennent des relations diverses avec l'entreprise et son personnel.
- La majorité des administrateurs sont âgés, ce qui peut traduire la volonté des entreprises de composer le conseil de personnes dotées d'une solide expérience ou bien le manque de confiance dans les jeunes administrateurs !
- La proportion des femmes au sein des conseils d'administration reste toujours insignifiante avec un taux très faible, or au niveau international, le quota des femmes est obligatoire dans certains pays.
- Le nombre de réunion des conseils ne dépasse pas les six réunions, prévu par la loi. En outre, il peut être interprété par deux contraintes, soit la contrainte budgétaire ou le rôle formel du conseil d'administration.
- Le pouvoir du conseil sur le PDG est limité voire inexistant du fait que, c'est le PDG qui contrôle parce que la majorité des administrateurs sont hiérarchiquement ses subordonnés

et en ce qui concerne la rémunération du PDG, elle est fixée par les pouvoirs publics et elle n'est pas du ressort du conseil d'administration.

Ce qu'on peut constater c'est que l'efficacité du CA ne dépend pas uniquement de ses caractéristiques. Les administrateurs doivent réunir certaines qualités que ne possèdent pas les administrateurs des EPE :

- la motivation : une rémunération incitative, égale pour tous, quelle que soit l'ampleur de l'entreprise et la nature de ses problèmes.
- l'indépendance : la majorité des membres du CA sont sous l'autorité hiérarchique du PDG.

Cette étude représente une réflexion sur la gouvernance des entreprises publiques algériennes, dont on a confirmé certaines appréhensions concernant les principes de la gouvernance et les caractéristiques du CA.

L'analyse financière des entreprises de notre échantillon nous a permis de confirmer que l'évaluation des performances des entreprises publiques est particulière par rapport à leurs homologues privées. La réalisation de profit n'a jamais été considérée comme primordiale pour ces entreprises. L'Etat actionnaire unique cherche la satisfaction des employés et des citoyens quel que soit le résultat obtenu. D'ailleurs, il est considéré comme un « garant social ».

Nous avons tenté aussi de porter un regard critique sur la qualité de la gouvernance d'entreprise tout en analysant l'impact des mécanismes internes plus particulièrement le conseil d'administration sur la performance afin de vérifier si la gouvernance a réellement un effet sur la performance. Cette étude a posé l'hypothèse de recherche générale selon laquelle les caractéristiques du conseil d'administration influencent la performance économique et financière des entreprises. Afin de valider cette hypothèse, l'étude empirique a analysé un échantillon de 07 entreprises publiques Algériennes pendant la période (2014-2018) à travers des statistiques descriptives et des analyses explicatives. Les cinq variables que sont la taille, le nombre de réunions, la durée des réunions, le cumul de fonction et la rémunération du dirigeant, ont été utilisées pour quantifier l'impact des caractéristiques du conseil d'administration sur la performance. Les mesures de performance économique et financière retenues dans la réalisation des tests statistiques sont les ratios Return On Assets et Return On Equity.

Cette étude s'appuie sur une analyse économétrique complète et argumentée de la relation existante entre les caractéristiques du conseil d'administration et la performance.

En effet, les résultats des tests de corrélation confirment les théories. Par ailleurs, cette étude ne relève pas de relation significative entre la taille du conseil, la fréquence des réunions du conseil, le cumul des fonctions et la rémunération du dirigeant et la performance financière. Par contre, le cumul de fonction du Directeur général et du Président du conseil d'administration présente un faible impact sur la performance économique des entreprises publiques algériennes.

Conclusion générale

Cette recherche avait pour ambition de déterminer les pratiques de gouvernance d'entreprise dans le contexte algérien en se basant sur le critère de la performance. Nous avons tenté de porter un regard critique sur la qualité de la gouvernance d'un échantillon d'entreprises publiques tout en analysant l'impact des mécanismes internes plus particulièrement le conseil d'administration sur la performance afin de vérifier si la gouvernance a réellement un effet sur la performance.

Pour ce faire, nous avons essayé de répondre à la question de recherche qui a été formulé de la manière suivante : la gouvernance des entreprises publiques algériennes influence-t-elle leurs performances ?

Conformément à cette question, nous avons formulé les hypothèses de recherche qui soutiennent que (i) Les entreprises publiques algériennes sont gouvernées dans le respect des standards de gouvernance; (ii) Les entreprises publiques algériennes sont moins performantes ; (iii) Le conseil d'administration constitue un mécanisme déterminant de la gouvernance d'entreprise qui pourrait améliorer la performance des entreprises publiques algériennes.

Pour répondre à notre problématique de recherche, nous avons déployé une méthodologie qui a essentiellement consisté en trois études.

La première étude nous a permis de confirmer certaines appréhensions concernant les principes de la gouvernance tels que la transparence et la divulgation de l'information, l'absence de comités spécifiques, la dépendance des administrateurs externes, une proportion insignifiante des femmes au sein des CA, or selon la dernière version du code français d'Afep-Medef, il est recommandé que les conseils fassent leurs meilleurs efforts pour publier des objectifs en termes de féminisation, dès l'année 2020.

La seconde étude nous a permis de confirmer que ces entreprises présentent certaines spécificités avec une prédominance de l'Etat actionnaire unique qui cherche la satisfaction des employés et des citoyens quel que soit le résultat obtenu. Cependant, si on suppose que les entreprises publiques sont moins performantes c'est parce qu'elles présentent certaines spécificités notamment dans la présence de l'Etat actionnaire unique. Ainsi, elles ne peuvent pas s'apprécier selon les mêmes critères que celles des entreprises privées, dont il faut prendre en compte les retombées macro-économiques, notamment en termes d'emploi des politiques suivies. Ceci dit, que les entreprises privées sont incapables de satisfaire les objectifs macro-

économiques. À ce titre, il semble qu'une étude comparative des entreprises publiques et privées algériennes soit une clé importante pour juger de leur efficacité respective.

L'apport de la troisième étude à la littérature scientifique est une analyse économétrique complète et argumentée de la relation existant entre les caractéristiques du conseil d'administration et la performance. Effectivement, l'analyse de cette relation repose sur la mise en œuvre et l'étude de plusieurs tests statistiques.

En effet, les résultats des tests de corrélation confirment les théories. Par ailleurs, cette étude ne relève pas de relation significative entre la taille du conseil, la fréquence des réunions du conseil, le Cumul des fonctions et la rémunération du dirigeant et la performance financière. Par contre, le Cumul de fonctions du Directeur général et du Président du conseil d'administration présente un faible impact sur la performance économique des entreprises publiques algériennes.

Toute en ajoutant que les mauvais résultats des entreprises publiques algériennes ne dépendent pas uniquement aux caractéristiques de la gouvernance d'entreprise mais il existe d'autres facteurs exogènes qui ont contribué aux mauvaises performances de ces dernières tel que la conjoncture macroéconomique générale, le statut politique non résolu, les changements institutionnels et juridiques, le matériel dépassé, les politiques en matière de subventions, etc. De plus, si on suppose que la déficience des mécanismes de gouvernance et les mauvaises performance sont liées à la structure du capital qui est concentrée entre les mains du seul propriétaire à savoir l'Etat, l'ouverture du capital aux investisseurs doit être accompagnée d'un système de gouvernance d'entreprise efficace et transparent qui permet à l'Etat actionnaire (qui ne peut pas être aperçu comme un simple actionnaire) de prévaloir l'intérêt général tout en assurant les missions du service public.

Comme tout travail de recherche, le nôtre comporte certaines limites. En effet, Malgré que cette étude contribue au champ de recherche empirique sur les mécanismes de gouvernance des entreprises Algérienne, il convient toutefois de nuancer nos conclusions en précisant que cette étude possède des limites liées aux problématiques d'échantillonnage et à sa temporalité réduite à quelques années.

La correction de ces biais méthodologiques et l'extension de la problématique d'étude en intégrant l'ensemble des mécanismes internes et externes de la gouvernance d'entreprise et élargissant notre échantillon à l'ensemble des entreprises publiques algériennes permettraient de prolonger les résultats de ce travail. Une autre voie serait de comparer les entreprises publiques algériennes avec leurs homologues privées. Il pourrait aussi être intéressant d'étudier l'impact de la performance sur la gouvernance des entreprises car le fonctionnement

et la composition du conseil d'administration pourraient aussi changer suite aux mauvaises performances réalisées.

Annexe : Questionnaire sur la gouvernance des entreprises publiques

Madame SEHABA Fatima
Tél : 0559913678
Email : fatima.sehaba@yahoo.fr

Lettre aux administrateurs

Madame, Monsieur l'administrateur,

Je suis doctorante à l'Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion. Je prépare une thèse de doctorat sur la « Gouvernance d'entreprise et Performance », sous la direction de Monsieur Chérif LAHLOU. C'est dans ce cadre que je me permets de solliciter votre collaboration.

L'objectif de ce travail de recherche est de vérifier si le conseil d'administration peut influencer la performance de l'entreprise et d'étudier le lien de causalité entre ces deux derniers, en se basant sur une « approche économétrique ». Mon étude porte sur les Entreprises Publiques Economiques Algériennes.

Pour atteindre cet objectif, j'ai posé un certain nombre d'hypothèses nécessitant d'être validées par une réponse de votre part. Je vous remercie ainsi de bien vouloir me consacrer quelques minutes en répondant au questionnaire ci-joint. Ce questionnaire est organisé en quatre parties :

- Identité des administrateurs ;
- Degré d'information des administrateurs ;
- Fonctionnement du Conseil d'Administration ;
- Organisation des pouvoirs et des responsabilités.

Je tiens à garantir l'anonymat des informations recueillies et leur exploitation dans le cadre académique uniquement. Je m'engage, également, à vous communiquer ultérieurement, si vous le souhaitez, les résultats de cette enquête.

Je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur l'Administrateur, mes sincères salutations.

I. Identité :

Genre : Masculin Féminin

Âge :

Niveau d'étude :

Spécialité :

Profession actuelle (autre que celle d'administrateur):

Membre du Conseil d'Administration depuis :

Nombre de mandats :

Durée de chaque mandat :

Expérience dans d'autres Conseil d'Administration :

Entreprise	Durée
.....
.....
.....
.....
.....

Administrateur : Interne ²⁸⁴ Externe

Nombre de réunions par ans :

Taux de présence :

Montant global des jetons de présence pour le Conseil d'Administration :

²⁸⁴ Ayant un contrat de travail

II. Volet information :

1. Les membres du Conseil d'Administration accèdent-t-ils à toute l'information nécessaire à la tenue de ses réunions et l'adoption de ses résolutions ?
Oui Non
2. Quelles sont les sources d'information dont vous disposez en tant que membre du Conseil d'Administration ?
Dossiers d'appuis à l'ordre du jour
PV de réunions
Structures internes de l'entreprise
Commissaire aux comptes
Assemblées générales
Autres
3. Les points de l'ordre du jour sont-ils appuyés de dossiers probants ?
Oui Non
4. Comment trouvez-vous la présentation de ces documents ?
 Excellente
 Bonne
Moyenne
Médiocre
5. Est-ce que la qualité d'information que vous recevez est :
Très satisfaisante
Satisfaisante
Peu satisfaisante
Pas satisfaisante
6. Accédez-vous à des informations justes, utiles et pertinentes en temps réglementaires ?
Oui Non
7. Veuillez indiquer votre degré d'utilité relatif aux informations suivantes :

	Très utile	Utile	Peu utile	Non utile
Performance de la société				
Rémunération des dirigeants				
Recrutement des dirigeants				
Choix stratégiques				
Projets d'investissements				
Etat de la concurrence et évolution des marchés				
Climat social de la société				
Principaux clients de la société				
Principaux fournisseurs de la société				
Ingénierie financière				
Tenue de la comptabilité				

8. Quelles sont les personnes ou les instances qui vous fournissent ces informations ?

	P, DG	Comités spécifiques	Auditeurs internes	Autre	Info. Non disponible
Performance de la société					
Rémunération des dirigeants					
Recrutement des dirigeants					
Choix stratégiques					
Projets d'investissements					
Etat de la concurrence et évolution des marchés					
Climat social de la société					
Principaux clients de la société					
Principaux fournisseurs de la société					
Ingénierie financière					
Tenue de la comptabilité					

9. Notez de 1 à 4 la qualité des informations que vous avez reçues :

	Très satisfaisante	Satisfaisante	Peu satisfaisante	Insatisfaisante
Performance de la société				
Rémunération des dirigeants				
Recrutement des dirigeants				
Choix stratégiques				
Projets d'investissements				
Etat de la concurrence et évolution des marchés				
Climat social de la société				
Principaux clients de la société				
Principaux fournisseurs de la société				
Ingénierie financière				
Tenue de la comptabilité				

10. Etes-vous doté des procédures de contrôle interne ?

Oui Non

11. Les structures suivantes sont-elles présentes dans votre société ?

	Oui	Non
Service d'audit interne		
Comité de recrutement des dirigeants au sein du Conseil d'Administration		
Comité de rémunération des dirigeants au sein du Conseil d'Administration		

12. Si votre société est dotée de comités spécifiques estimez-vous que leur présence vous permet d'être mieux informés ?

Oui Non

13. Si votre société ne dispose pas de comités spécifiques êtes-vous satisfait de la qualité de l'information qui vous est transmise ?

	Oui	Non
Par le dirigeant principal		
Par les auditeurs internes		
Autre		

14. Est-ce que le temps dont vous disposez pour analyser les informations est conforme à la réglementation en vigueur notamment le règlement intérieur du Conseil d'Administration ?

Oui Non

15. Avez-vous la possibilité de faire appel à des conseils externes ?

Oui Non

III. Volet fonctionnement :

1. Dans votre société la direction générale est assurée par le Président du Conseil d'Administration ?
 Oui Non
2. Le PDG est assisté par :
 Un Directeur Général
 Deux Directeurs Généraux
 Non
3. Qui propose les administrateurs ?
.....
.....
4. Qui choisit les administrateurs ?
.....
.....
5. Qui fixe le nombre de réunion du Conseil d'Administration durant chaque exercice ?
.....
.....
6. Quel est votre rôle dans la préparation des réunions du Conseil d'Administration?
.....
.....
.....
.....
.....
7. Avez-vous déjà préparé des documents pour le Conseil d'Administration ?
 Oui Non
Si oui de quelle nature ?
.....
.....
.....
8. Le conseil d'Administration tient-il un nombre suffisant de réunions pour gérer et contrôler la société ?
 Oui Non
9. Comment se déroule l'adoption des résolutions dans les réunions du Conseil d'Administration ?
 A la majorité simple
 A la majorité qualifiante
 Par vote secret
 A main levée
 Verbale et directe
10. Est-ce que cette procédure est :
 Très satisfaisante
 Satisfaisante
 Peu satisfaisante
 Insatisfaisante

11. Les débats du conseil d'administration sont-ils ouverts et sans restriction ?
 Oui Non
12. Comment parvenez-vous à un consensus dans les réunions du Conseil d'Administration ?

13. Est-ce que les discussions sont :
 Très laborieuses
 Laborieuses
 Peu laborieuses
 Non laborieuses
14. Pensez-vous que les membres du Conseil d'Administration exercent réellement leurs missions d'administrateurs de la société ou bien au contraire, ils n'exercent qu'un rôle effacé ?
 Oui Non
15. Comment décrivez-vous votre relation avec les autres membres du Conseil d'Administration ?
 Très satisfaisante
 Satisfaisante
 Peu satisfaisante
 Insatisfaisante
16. Comment décrivez-vous votre relation avec le DG ou le P, DG ?
 Très satisfaisante
 Satisfaisante
 Peu satisfaisante
 Insatisfaisante
17. Le P, DG favorise-t-il les échanges d'idées et des débats ?
 Oui Non
18. Le Conseil d'Administration procède-t-il à une évaluation de ses performances ?
 Oui Non

VI. Volet pouvoir :

1. Comment la société oblige-t-elle les membres du Conseil d'Administration à être présents aux réunions ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. Après l'examen des dossiers à l'appui de l'ordre du jour, comment sont prises-les décisions au Conseil d'Administration ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. La décision finale est :

- Toujours unanime
Souvent unanime
Quelque fois unanime
Jamais unanime

4. Votre apport est-t-il valorisé par le conseil d'Administration ?

- Oui Non

5. Les résolutions prises par le Conseil d'Administration sont-elles suivies d'application par le DG?

- Oui Non

6. Le pouvoir du Conseil d'Administration sur le P, DG :

Oui Non

Le Conseil d'Administration a-t-il la possibilité réelle de révoquer le P, DG ou le DG ?

Le Conseil d'Administration a-t-il un rôle déterminant dans l'élection du P, DG ou la nomination du DG ?

Le Conseil d'Administration a-t-il un rôle déterminant dans la fixation de la rémunération du P, DG, PCA, DG ?

7. Pensez-vous que le Conseil d'Administration a-t-il une marge de liberté pour agir en toute objectivité et indépendance vis-à-vis du ?

- P, DG DG Actionnaires

8. Pensez-vous que le Conseil d'Administration est t-il autonome dans l'exercice de ses responsabilités ?

- Oui Non

9. Estimez-vous que par rapport au Conseil d'Administration, le P, DG est-t-il libre de ses actions ?

Oui Non

10. Dans une échelle de 1 à 3, attribuez une note au Conseil d'Administration (CA) et au P, DG ou DG de votre entreprise selon leur degré de pouvoirs dans les domaines suivant sachant que :

1 : N'a pas de pouvoir. **2** : a trop de pouvoir. **3** : les pouvoirs sont équilibrés

Domaine	CA	DG
Choix stratégique		
Décision d'investissement		
Choix des options comptables		
Choix du cabinet d'audit		
Nomination des administrateurs		
Rémunération des dirigeants		
Recrutement des dirigeants et des cadres supérieurs		
Organisation de la société		

11. Qui fixe les objectifs que la société doit atteindre ?

.....

12. Pensez-vous qu'il peut exister une confusion entre le pouvoir de l'Assemblée Générale Ordinaire, l'Assemblée Générale Extraordinaire, PCA et DG ?

Oui Non

13. Comment faire pour prévenir les conflits d'attribution ?

.....

14. Selon vous, quelles sont les prérogatives de l'Assemblée Générale Ordinaire et l'Assemblée Générale Extraordinaire ?

.....

15. Est-il possible d'établir clairement une répartition équilibrée des fonctions entre le Conseil d'Administration, Président et Directeurs Généraux ?

Oui Non

Si oui, proposez-nous une répartition des pouvoirs entre les organes dirigeants.

Liste des tableaux

Tableau 1 : Nature des intérêts des stakeholders.....	15
Tableau 2 : Matrice des conflits potentiels entre les stakeholders.....	16
Tableau 3 : Rapport sur le contrôle interne : comparaison des législations française et américaine...	23
Tableau 4 : les standards de gouvernance	29
Tableau 5: Nature de la firme et formes d'organisation.....	32
Tableau 6: Types de transaction	39
Tableau 7 : Caractéristiques des actifs.....	39
Tableau 8: Les structures de gouvernance efficaces.....	40
Tableau 9: Le conseil d'administration dans les différentes théories.....	64
Tableau 10 : Différentes approches de la performance selon Cohen (1994).....	71
Tableau 11 : les parties prenantes de l'entreprise et leurs attentes	72
Tableau 12 : Les différentes perceptions de la performance	73
Tableau 13 : Niveaux et nature des responsabilités sociales de l'entreprise	86
Tableau 14 : Usage et pertinence des indicateurs financiers et non financiers.....	98
Tableau 15 : Les indicateurs de performance contenus dans un « Tableau de Bord Prospectif »	102
Tableau 16 : quelques indicateurs du navigateur (adapté d'Edvinsson et Malone, 1997)	106
Tableau 17 : Synthèse des principales recherches empiriques sur le lien gouvernance – performance	110
Tableau 18 : Relation entre l'indépendance du CA et la performance d'entreprise	114
Tableau 19 : Relation entre La dualité du CA et la performance d'entreprise	116
Tableau 20 : Relation entre La fréquence des réunions du CA et la performance d'entreprise.....	117
Tableau 21 : Relation entre La rémunération du dirigeant et la performance d'entreprise	120
Tableau 22 : Relation entre Le niveau de formation du dirigeant et la performance d'entreprise.....	121
Tableau 23 : différenciation des entreprises publiques par rapport aux entreprises privées.....	126
Tableau 24 : La constitution du secteur autogéré.....	133
Tableau 25 : La répartition des entreprises publiques entre les fonds de participations.....	141
Tableau 26 : Le nombre d'entreprises par Fonds	142
Tableau 27 : présentation des holdings publics.....	145
Tableau 28 : L'organisation, les prérogatives et fonctionnement des Fonds de participation et des holdings.....	148
Tableau 29 : Présentation de l'échantillon	164
Tableau 30 : la présentation de l'échantillon.....	208
Tableau 31 : Récapitulatif des variables	209
Tableau 32: Statistiques descriptives des variables de la performance.....	210
Tableau 33 : Les statistiques descriptives des variables relatives aux caractéristiques du conseil d'administration.....	211
Tableau 34 : Les statistiques descriptives des variables de contrôle	211
Tableau 35 : Résultats statistiques des tests bilatéraux et coefficient de corrélation partielle.....	212
Tableau 36 : Résultats statistiques des tests bilatéraux et coefficient de corrélation partielle.....	214

Liste des figures

Figure 1: les parties prenantes	14
Figure 2 : schéma contractuel.....	62
Figure 3: Les principaux leviers de la performance commerciale	78
Figure 4: Les composantes de la RSE (source Mercier, 2004 ; Carroll, 1991).....	84
Figure 5 : La performance globale.....	88
Figure 6 : La performance (source Bouquin, 2004).....	90
Figure 7: Architecture du balancedscorecard	101
Figure 8: Le navigateur SKandia.....	105
Figure 9: Le portefeuille des EPE.....	149
Figure 10 : L'organisation du secteur public marchand (EPE).....	151
Figure 11: La présentation graphique de type matricielle de l'évolution des indices de performances	210

Bibliographie

- Abecassis C, 1997, « Les coûts de transaction : état de la théorie ». In: Réseaux, volume 15, n°84, p 9-19.
- Acquier A, 2005 « Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. (Re)Lecture et analyse d'un ouvrage fondateur : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953) », Actes du congrès AIMS.
- Akrich S., Ouabouch L., Elghazi I, 2017, « Pilotage de la performance durable : nouveau champs d'application du contrôle de gestion. » finance & finance internationale, N°7 janvier 2017. P4.
- Ali-belhadj A et Bouchenak-Kheladi. W, 2015, « Le Balanced Scorecard pour une bonne gouvernance de l'entreprise », colloque international a gouvernance d'entreprise: nouvelles approches et expériences, laboratoire LAREMO- université de Tizi-Ouzou, 23-24 novembre 2015, Algérie.
- Amghar M & Boukrif M, 2016, « La gouvernance d'entreprise : un concept ambivalent, quelle application pour le contexte algérien ? » Revue économie et management, n°16 décembre 2016, université Aboubakr Belkaid- Tlemcen. Algérie.
- Aimen A et Bacha S, 2018, « Le Gouvernement des entreprises économiques en Algérie. Governance of economic enterprises in Algeria », Djadid El-iktissad Review. Vol 13. Décembre 2018
- André P et khamakhem H, Ouafa Sakka O, 2006, « Interdépendance des mécanismes de gouvernance : Etude empirique dans le contexte canadien ». COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION(S), Tunisie.
- André P et Schiehl E, 2004, « Systèmes de gouvernance, actionnaires dominants et performance future des entreprises », Finance Contrôle Stratégie, vol. 7, n° 2, Juin, p. 165-193.
- Attarça M et Jacquot T, 2005, « La représentation de la responsabilité sociale des entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales », *Journée de Développement Durable, AIMS, IAE Aix-en-Provence.*
- Baird L, 1986, *Managing Performance*, John Wiley and Sons, New York.
- Baret P, 2006, « L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ? », 2ème journée de recherche du CEROS, p 2
- Barruet C, 2014, « Gouvernance d'entreprise, Conseil d'administration et Performance des entreprises françaises », Formation par la recherche in IPAG Business School, France.
- Baysinger B et Hoskisson R.E, 1990, « The composition of boards of directors and strategic control : effects on corporate strategy », *Academy of Management Review*, Vol. 15, N° 1, p. 72 – 87.
- Behidji K, 1998, « Ajustement structurel & nouvelle politique industrielle : rupture ou perpétuation ? », *Revue algérienne d'économie et de gestion* N°2.
- Benissad M.H, 1994 : « Algérie restructuration et réformes économiques (1979-1993) », OPU, Alger. P44.
- Benlalam L, 2015, « La gestion des connaissances, un outil de performance organisationnelle », Université de QUEBEC A Rimouski.
- Ben rejeb W, 2000, « gouvernance et performance dans les établissements de soins en Tunisie », Mémoire pour l'obtention du D.E.A en Management.
- Berland N Dohou A, 2007, « Mesure de la performance Globale des entreprises ».
- Berle A.A. et Means G.C, 1932, « *The Modern Corporation and Private Property* », New York, McMillan.

- Berrah L, 1997, « Une approche d'évaluation de la performance industrielle. Modèle d'indicateur et techniques floues pour un pilotage réactif », Thèse de doctorat.
- Bessire D et al, 2010, « qu'est ce qu'une bonne gouvernance », halshs-00543220, version – 6.
- Boot A.W.A., 1992, "Why hang on to losers? Divestitures and takeovers", *Journal of Finance*, vol 47.
- Bouamama M., 2015, « Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord », UNIVERSITÉ DE BORDEAUX. P 37
- Bouchikhi A et Bendiabdella A , 2008, « Gouvernance des entreprises publiques : Quel rôle pour l'état actionnaire ? », *Revue d'Economie et de MANAGEMENT*, vol 7, n° 1, p70-81
- Bouhazza M, 2005, « Les réformes dans l'entreprise publique : réalité et perspectives (cas de certaines entreprises) », *Revue des Sciences Economiques et de Gestion* N° 5.
- Bouquin H, 2004, « Le contrôle de gestion », Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6ème édition, Paris, 508 p.
- Bourguinion A, 1995, « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de comptabilité*, n°269, Juillet-aout, p 61-65.
- Bourguignon A, 1997, « Sous les pavés, la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance », in *Comptabilité - Contrôle - Audit - (Tome 3)*, Ed. Economica, pp. 89-101.
- Bourguinion A, 2000, « Performance et contrôle de Gestion », encyclopédie de comptabilité contrôle de gestion, Economica.
- Boutaleb K, 2006, « « La problématique de la gouvernance d'entreprise en Algérie », Université de Tlemcen
- Bouyacoub A, 1987, « Quelques hypothèses concernant les nouveaux mécanismes de l'entreprise publique » et « « Activité économique et taille des entreprises »- revue du CREAD- n°12- 4iem trimestre.
- Bouzidi A, 1999, « Les années 90 de L'économie algérienne : les limites des politiques conjoncturelles en Algérie », ENAG.
- Brouard F, Di Vito J, 2008, « Identification des mécanismes de gouvernance applicables aux PME », présentée lors du CIFEPME 2008 9e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, HEC Montréal et Carleton University.
- Caby J, 2003, « valeur actionnariale ou valeur partenariale ». In José Allouche, encyclopédie des ressources humaines , Vuibert, paris, p1557.
- Caby J et Hirigoyen. G, 2001, « la création de la valeur », 2^{ème} édition, Economica Paris, p 197
- Caby J et Hirigoyen G, 2005, « Création de valeur et gouvernance de l'entreprise », 3ème édition Economica, Paris, p 63.
- Capron M Quaire-Lanoizelee F, 2007, « La responsabilité sociale d'entreprise ». Editions La Découverte, Collection Repères, Paris.
- Calori R, Livian Yves-François. Et Sarnin Paul, 1989, « Pour une théorie des relations entre culture d'entreprise et performance économique » *Revue Française de Gestion*, , juin-juillet-aout, p. 39-48.
- Carroll C et Griffith J, 2002, « Management retention following poor performance: board failure or management entrenchment », *University of Alabama Working Papers Series*, n°02, p.4.
- Charpentier P, 2007, « Management et gestion des organisations », édition Armand Colin, Paris, p.23.
- Charreaux G et Pitol-Belin J.P, 1985, « La théorie contractuelle des organisations : une application au conseil d'administration » Université de Bourgogne.
- Charreaux G et Pitol-Belin J.P, 1990, « le conseil d'administration », Ed Vuibert.
- Charreaux G, 1992, « mode de contrôle des dirigeants et performance des firmes », Université Bourgogne.
- Charreaux G, 1996, « Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises ». *Revue Française de Gestion*, 111, p50.

- Charreaux G, 1997, « Mode de Contrôle des dirigeants et performance dans la relation client-prestataire », *Revue Française de Gestion*, p50.
- Charreaux G, 1997, « le gouvernement des entreprises : corporategovernance théories et faits », Paris, Economica, P1.
- Charreaux G, 2000, « Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance », *Revue du Financier*, n°127, p. 8-17.
- Charreaux G, 2002, « Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive. », Université de Bourgogne.
- Charreaux G, 2002, « Au-delà de l'approche juridico-financière : le rôle cognitif des actionnaires et ses conséquences sur l'analyse de la structure de propriété et de la gouvernance », Workingpaper FARGO 020701.
- Charreaux G, 2002, « Variation sur le thème 'A la recherche de nouvelles fondations pour la finance d'entreprise' », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 5, n° 3, p 5-68.
- Charreaux G, 2011, « Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale », Cahier du FARGO, n°1110402, version I.
- Charreaux G, « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux. »
- Chatelin C et Trebucq S, 2003, « du processus d'élaboration d'un cadre conceptuel en gouvernance d'entreprise », workingpaper, FARGO/LATEC, Université de Bourgogne, p 18.
- Chiapello E. et Delmond M.H, 1994, « Les tableaux de bord de gestion, outils d'introduction du changement », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp. 49-58.
- Chouam B, 1998, « Expérience de la privatisation en Algérie », *Revue algérienne d'économie et gestion*, n°2 mai. P 101.
- Coase R.H, 1937, « The nature of the firme », *Economica*, vol 16, p331 – 351
- Coase R, 1987, « La nature de la firme », *Revue Française d'Economie*.
- Coase R, 2005, « L'entreprise, le marché et le droit », éd. d'Organisation, 2005, p 22
- Cohen E, 1994, « Analyse financière ». *Economica*, 3^{ème} édition.
- COM (2006) : Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil et au Comité économique et social européen, « Mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi: faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises », Bruxelles.
- Commission générale de terminologie et de néologie, Journal officiel du 22 avril 2009 de la république française.
- Coriat B et Weinstein O, 1995, « Les nouvelles théories de l'entreprise », Paris, Livre de Poche Références.
- Coriat B et Weinstein O, 2010, « Les théories de la firme entre « contrats » et « compétences » », *Revue d'économie industrielle*, p 57-86.
- Cultrera L, Giuliano R et Vermeylen G, 2020, « Capital humain, pratiques de diversité et performance économique : le risque de faillite des entreprises interagit-il ? », *Finance Contrôle Stratégie* [En ligne], 23-4 | 2020.
- Dahlman C.J, 1979, « The Problem of Externality », *The Journal of Law and Economics*, 22, n° 1.
- Demsetz H, 1967, « toward a theory of propriety rights », *American Economic Review*, 57 (2), p 347 – 359.
- Desbriere P, 1991, « Participation financière, stock- options et rachat de l'entreprise par les salariés », Paris, Economica.
- Diene M, Dieng, S, Drame K, 2015, « Analyse des déterminants de la performance des entreprises en Afrique subsaharienne francophone : cas du Sénégal ». Laboratoire de Recherches Economiques et Monétaires.
- Donaldson T et Preston L, 1995, « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications », *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 1.p69
- Doyle P, 1994, « Il n'y a de saine performance que dans l'équilibre », *L'expansion Management Review* n° 74, pp : 38-47.

- Duzert A, & Lancini A, 2006, « Performance et Gestion des Connaissances: Contribution à la construction d'un cadre d'analyse ». Paper presented at the Actes des Journées des IAE, Congrès du cinquantenaire, Montpellier France.
- Ducrou J.B , 2008, « Management des entreprises », Hachette Technique.
- Duffau I, 1973, « les entreprises publiques », Dunod, Paris.
- Echkoudi M, 2008, « le renouveau de la gouvernance des entreprises : vers une prise en compte des parties prenantes », revue économie et management N 07, université de Tlemcen.
- Edvinsson L et Malone M, 1997, *Intellectual Capital, Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, HarperBusiness, New York.
- Essid M, 2009, « Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE », sciences de l'homme et société. Université Paris sud - Paris xi.
- Eustache E W M, 2004, « La contribution du contrôle et de l'audit au gouvernement d'entreprise ». Gestion et management. UNIVERSITE PARIS XII VAL de MARNE.
- Faivre D T, 2015, « Opérationnaliser la performance sociale ? Une adaptation des fonctions rh incontournable », université Paris Panthéon – Sorbonne. p 14
- Fall A., 2013, « Evaluation de la performance financière d'une entreprise : cas de la SAR », Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion.
- Fernandez A, 2008, « Les nouveaux tableaux de bord des managers : le projet décisionnel dans sa totalité », Éditions d'Organisation, Quatrième édition, Paris p46
- Freeman R. E, 1984, "Strategic Management : A Stakeholder Approach", Pitman, Boston.
- Frioui M, 2001, « Cours de Politique Générale », DEA Management, FSEG Tunis.
- Furubotn E.G, Pejovich S, 1972, "Property Rights & Economic Theory", Journal of Economic Literature, 10, Décembre 1972, P 1137-1162.
- Galbraith J.K, 1974, « Le Nouvel Etat Industriel », Paris, nrf, éditions Gallimard, 2^{ème} Edition.
- Ghaya H et Lambert G, 2010, « Spécificités cognitives des conseils d'administration et performance des entreprises : Etude empirique sur les entreprises du CAC 40 », Document de Travail du BETA n° 2010 – 24.
- Genavre, E, 2006, « Ethique et gouvernance d'entreprises en France : le rôle des administrateurs indépendants dans les gouvernements des firmes du CAC 40 ». Publibook, Paris, France, 367p.
- Germain C, Trébucq S, 2004, « La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions », Semaine sociale Lamy, p 36
- Germain Christophe, Trébucq S, 2004, « Au-delà de la RSE : la responsabilité globale » ; p 37.
- Ghozlene O, 2016, « Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie. Gestion et management. Université Côte d'Azur
- Godard L, 2001, « La taille du conseil d'administration : déterminants et impact sur la performance », FARGO - Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations Cahier du FARGO n° 1010702.
- Godard L, 2006, « Les spécificités des comités stratégiques et de leurs membres : le cas de la France », Gestion 2000, vol. 23, n° 3, p. 165-188.
- Gomez P. Y, 1996, « Le gouvernement d'entreprise, modèles économiques et pratiques de gestion », Inter-Edition, Paris.
- Gomez P. Y, 2001, « La république des actionnaires. Le gouvernement des entreprises entre démocratie et démagogie », édition La découverte et Syros, Paris, p 24.
- Gond JP, 2003, « Performance sociétale de l'entreprise & apprentissage organisationnel : vers un modèle d'apprentissage sociétal de l'entreprise ? », Congrès de l'AIMS : *Développement durable et entreprise*, pp.1-22.
- Guermazi A , 2006, « Enracinement des dirigeants : Cas de la Tunisie Association Francophone de Comptabilité » Tunis.

- Guindon S, 2006, « Les conseils d'administrations dans le secteur public au Québec: déséquilibre de l'information et effet sur la qualité de la participation des membres à la prise de décision », Université de Québec à Montréal.
- Graziani M, 2015, « Légitimité du dirigeant et performances de l'entreprise ». Centre de Ressources en Economie Gestion (CREG). P14
- Guérard S, 2006, « Regards croisés sur l'économie mixte : Approche pluridisciplinaire ». Droit public et droit privé. L'Harmattan, Paris, France, 423p.
- Guide de l'administrateur : Cadre législatif et réglementaire de droit algérien sur les sociétés par actions et sur le mandat d'Administrateur
- Hachimi Sanni Yaya, 2003, « La Problématique De La Performance Organisationnelle, Ses Déterminants Et Les Moyens De Sa Mesure : Une Perspective Holistique Et Multicritérielle » Département de Management Faculté des sciences de l'administration Université Laval Québec, Canada.
- Hafsi T, 1984, « Entreprise publique et politique industrielle », Mc Graw-Hill, collection stratégie et management.
- Hélène Ploix, (2003), « Le dirigeant et le gouvernement d'entreprise », Pearson Education France, Paris.
- Hervé A et Mathieu P, 2000, « Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants », revue « Finance Contrôle Stratégie », volume 3, n°2, p 08.
- Issor Z, 2017, « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions ». *Projectics / Proyéctica / Projectique* vol. 17, no. 2 p. 93-103
- Jacot J.H, 1990, ' A propos de l'évaluation économique des systèmes intégrés de production ', Ecosip. Gestion Industrielle et mesure économique. Economica. Paris.
- Jensen M.C et Meckling W.H, 1976, «Theory of the firm, Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structur », journal of financials economics, p. 308.
- Jensen M.C,1993, « The Modern Industrial Revolution, exit , and the Failure of the Internal Control Systems », The Journal of Finance N°3.
- Kalika M, 1988, « Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances », Editions Economica, Paris.
- Kaplan R.S et Norton D.P, 1992, "The Balance Scorecard - Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review* (Janvier-Février), pp.71-79.
- Kaplan R.S et Norton D.P, 1996, "The Balanced Scorecard", Harvard Business School Press.
- Kaufmann Daniel, AartKraay et de Pablo Zoido-Lobaton, 2000, « Gestion des affaires publiques, de l'évaluation à l'action », revue Finance et développement.
- Kerzabi A., «L'Enracinement des dirigeants d'entreprise comme forme de résistance au changement ».
- KHAFRABI M.Z, 2006, « Techniques comptables », Edition BERTI. P 415
- Khaldi M A, 2014, « Impact des mécanismes de gouvernance sur la création et la répartition de la valeur partenariale ». Gestion et management. Université de Grenoble.
- Khalfaoui B, 2017, « l'analyse financière dans la préparation du rapport moral et de gestion du conseil d'administration », Journée d'étude des 24, 25 et 26 Octobre 2017.
- Khanchel El Mehdi I, 2014, «Les conseils d'administration dans les PME tunisiennes », Formation par la recherche in IPAG Business School, France.
- Kheroua H, 2015, « La perception de la responsabilité sociale de l'entreprise par les dirigeants d'entreprises algériennes comme mode de bonne gouvernance », Thèse du Doctorat, UNIVERSITÉ ABOU BAKR BELKAID TLEMCEM
- Khoury P, 1999, « La maîtrise des Etats financiers » syscou, Dakar, 174-175.
- Kolsi M, Ghorbel H. 2011, « Effet des mécanismes de gouvernance sur la performance financière et boursière : Cas des entreprises canadiennes ». Comptabilités, économie et société, May 2011, Montpellier, France. pp.cd-rom,
- Koudri A, 1999, « Stratégies d'externalisation et de filialisation : quelle opportunité pour les entreprises publiques- revue du CREAD- n°49- Alger troisième trimestre 1999- p 31 à 34.

- Kouidhi S, 2011, « Rémunération des dirigeants sociaux et gouvernance d'entreprise: positionnement du modèle Tunisien et proposition de mesures d'orientation pour l'expert comptable », UNIVERSITE DE LA MANOUBA.
- Lahlou. C., 2012, « La gouvernance des entreprises publiques en Algérie cas du groupe INJACO Ouest », THESE POUR L'OBTENTION DU DOCTORAT EN SCIENCES COMMERCIALES UNIVERSITE D'ORAN.
- Lazerg M Godih D T, 2017, « Essai d'analyse sur la gestion stratégique de l'entreprise algérienne en économie de marché », Revue des performances des entreprises algériennes, volume 7, numéro 2, page 2061-2076
- Lebas, M, 1995, "Oui, il faut définir la performance". *Revue Française de Comptabilité*, no 269, Juillet-août, pp. 67-75.
- Les cahiers de la réforme.
- Livre vert, juillet 2001.
- Lorino P, 1997, « Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage », Editions de l'organisation,.
- Louizi A, 2011, « Les déterminants d'une « bonne gouvernance » et la performance des entreprises Françaises : Etude empirique », thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3.
- Maati J, 1999, « Le gouvernement d'entreprise », Bruxelles, De Boeck Université.
- Machesnay, 1991, Economie d'entreprise, Editions Eyrolles, p38.
- Magnan L. M et Onge St. Sylvie, 1994, « La mesure de la performance organisationnelle et de changement stratégique », in *Gestion*, sept, pp. 29-37.
- Marmuse Christian. Performance in SIMON Y. & JOFFRE P. (sous la direction de) : Encyclopédie de Gestion, Tome 2, 2^e éd, Ed Economica, 1997, p. 2194-2207.
- Marmuse dans « La performance », Encyclopédie de gestion, 1997.
- Maurel C et Pantin F, 2020, « Les outils et pratiques de contrôle de gestion dans les Scop pour piloter la performance globale », *Finance Contrôle Stratégie* [En ligne], NS-10 | 2020, mis en ligne le 02 juillet 2020.
- Manne H, 1965, « Meergers and the market for corporate control », Journal of Political economy, p 110–120
- Medef, 2020, « Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées », AFEP.
- Medina P et Pache G, 2006, « les relations entre chargeurs et prestataires de services logistiques : quelles perspectives ouvertes par la théorie de l'enracinement », Actes des 6^{èmes} Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique, Pontremoli (Italie), p 394.
- Melbouci L et Belmihoub M.C, 2001, « L'évolution de la pratique organisationnelle dans l'entreprise publique industrielle en Algérie : panorama théorique et analyse d'une expérience (1962 – 1995) », Cahier du CREAD N° 55, 1^{er} trimestre 2001, pages 51 – 78.
- Mercier, 2001, L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature, Communication, XI^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Université Laval, p 3
- Milani C. R, « une approche éthique du pouvoir », *Courrier de la planète*, N° 58, IV
- Morin E.M., Savoie A., Beaudin G., 1994, « L'efficacité de l'organisation : une conception intégrée », In *L'efficacité de l'organisation*. Chap 5, Edit° Gaëtan Morin, Estelle M. Morin est professeur de management à HEC Montréal.
- Mowen, M., Hansen, D. et Heitger, D, 2008, *Cornerstones of managerial accounting*. Cengage Learning, Connecticut, USA, 768p.
- Naas. A, "Le système bancaire algérien de 1999 à 2001"- éd. Maison Neuve et Rose- 2003-France.
- Njampimp, J, 2008, « Maîtriser le droit et la pratique du système comptable OHADA ». Publibook, Paris, France, 912p.
- OCDE (2015), Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques, Édition 2015

- Ouattara P, 2007, « Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire ». MBA Finance d'entreprise, Ecole Supérieure de Gestion de Paris : Blog Axlane : accélérateur de croissance.
- Parrat F, 1999, « Le gouvernement d'entreprise », Editions MAXIMA, Paris.
- Plauchu V et Taïrou A, 2008, « Méthodologie du diagnostic d'entreprise ». L'Harmattan, p. 133.
- Perez R, 2003, «La gouvernance de l'entreprise», édition La découverte, Paris, p 22.
- Pesqueux Y, 2002, « Organisations : modèles et représentations », Presses Universitaires de France, collection Gestion, Paris. P 157
- Ploix H, 2003, « Le dirigeant et le gouvernement d'entreprise » Village Mondial.
- Prowse S, 1994, « Corporate Governance : Comparaison Internationale », Revue d'Economie Financière N°31, Hiver.
- Ralisoa M.J, 2015, « Impact de la gouvernance sur la performance financière :cas de la société JIRAMA », MEMOIRE DE FIN D'ETUDES EN VUE D'OBTENTION DU DIPLOME MASTER EN SCIENCES DE GESTION, UNIVERSITE D'ANTANANARIVO.
- Rappaport A, 1998, « Quand l'actionnaire prend le pouvoir », *l'Expansion Management Review*, N°90 , p 52.
- Redjem N, 1987, "L'entreprise publique algérienne » éd OPU- Alger-.
- Redor E, 2021, « Les caractéristiques des administrateurs comme déterminants des résultats de leur élection par les actionnaires: Un réexamen », *Finance Contrôle Stratégie* [En ligne], 24-2 | 2021.
- Reynaud E, 2003, « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, pp. 1-15.
- Ross S., 1973, « The economic theory of agency: the principal problem », *American Economic Review*, LXII, p. 134.
- Saadoun R, 2012, « La privatisation des entreprises industrielles en Algérie : analyse, histoire et développement, Thèse de Doctorat, Faculté de science économique et de gestion, Université Lumière Lyon 2, p 66.
- Sadaoui F & Badi A, 2015, « Corporate Governance: L'expérience algérienne des entreprises cotées en bourse » colloque international a gouvernance d'entreprise: nouvelles approches et expériences, laboratoire LAREMO- université de Tizi-Ouzou , 23-24 novembre 2015, Algérie.
- Salgado M, 2013, « La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations. »
- Saulquin J.Y et Schier G, 2005, « La RSE comme obligation/occasion de revisiter le concept de performance ? », *Actes du congrès La responsabilité sociale de l'entreprise : réalité, mythe ou mystification ?* Mars.
- Sehaba F & Lahlou C, 2018, « Gouvernance d'entreprise et performance : Rôle du Conseil d'administration d'une entreprise publique Algérienne. », Conférence: BEMM'2018- The 6th International Conference on Business Economics, Marketing & Management Research.
- Sehaba F, Saadaoui M, Lahlou C, 2020, « Gouvernance d'entreprise et performance : Cas des Entreprises Publiques Algériennes », 19ème Conférence Internationale de Gouvernance, Clermont-Ferrand (France).
- Selznick P, 1949, « TVA and the grass roots », Harper.
- Shleifer R. Vishny W. et Morck R, 1989, « alternative mechanism for corporate control », *American Economic Review*, 79, N 4, p 124- 125.
- Shleifer et Vishny R, 1989, « Management Entrenchment: The case of manager-Specific Investments. », *Journal of Financial Economics*, Vol n°25, p123-139.
- Simons R, 2000, « Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy ». Prentice Hall, 2000.
- Sogbossi Bocco Bertrand, 2010, « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2010/1 (n°241), p. 117-124. DOI : 10.3917/rsg.241.0117. URL : <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2010-1-page-117.htm>

- Tchankam J.P, 1998, "Performance comparées des entreprises publiques et privées au Cameroun ", Thèse de doctorat en sciences de gestion, Bordeaux.
- Tunc A, 1996, « La rémunération des dirigeants de sociétés : Le rapport Greenbury et la réponse de la Bourse », Revue internationale de droit comparé, volume 48, Numéro 1. p113-122.
- Undp, 1996, « Decentralised governance programme », New York, USA.
- Vernon R, « The international aspects of state-owned enterprises », Journal of international business studies, Vol. 10 N° 3(winter 1979), pp. 7 – 15.
- Wegmann G. les tableaux de bord du capital intellectuel. Bouton O. Et Chernet D. Indicateurs et tableaux de bord, Afnor Editions, 13 p., 2009. hal-00584777 PDF TBC.
- Weinstein O, « Quelques controverses théoriques. L'entreprise dans la théorie économique », Revue Comprendre l'économie, vol1, p. 346.
- Williamson O. E, 1979, Transaction Cost Economics: the Governance of contractual relations, Journal of Law and Economics, 22. P 233-261.
- Williamson O.E, 1981, « The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes », Journal of Economic Literature, Vol XIX, p 1537-1568.
- Williamson O. E, 1994, « les institutions de l'économie », Inter Edition, Paris.
- Wirtz P, 2005, « Compétences, conflits et création de valeur: vers une approche intégrée de la Gouvernance », Université Lumière (Lyon 2) / COPISORG, p7.
- Wirtz P, 2008, « Les Meilleures Pratiques de Gouvernance d'Entreprise », Paris, La Découverte.
- World Bank, 1994, « Managing Development-the governance dimension » Washington DC. USA
- 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.
- Zoukoua E A, « La complémentarité des approches théoriques de la gouvernance : application au secteur associatif » (Eric-Alain ZOUKOUA ATER Institut d'Administration des Entreprises d'Orléans (IAE) Laboratoire Orléanais de Gestion (LOG) Université d'Orléans).

Sites Web

- <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00489237/document>
- <http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/94ffe495-a9f7-40d2-a009-c0b525314ca0/Lecon4/polycopies4/L4.pdf>
- <http://www.performancezoom.com/transaction.php>
- https://www.academia.edu/6636584/Chapitre_1_le_cadre_th%C3%A9orique_de_la_gouvernance_dentreprise
- <https://hcge.fr/le-code-afep-medef/>
- <http://www.oecd.org/dataoecd/47/6/34803478.pdf>
- <http://www.oecd.org/>
- http://admi.net/eur/loi/leg_euro/fr_380L0723.htm

Textes et lois

- Décret exécutif n° 2001-283.
- Ordonnance relative à la gestion des capitaux marchand de l'Etat
- Ordonnance 96- 27 du 09/12/97.
- Ordonnance n°95-22 du 26 août 1995 relative à la privatisation des EP
- Ordonnance n° 95-25 du 25 septembre 1995 relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat
- Ordonnance n° 71-74 du 16 /11/1971 relative à la GSE

Table des matières

Introduction générale	1
Chapitre I : Les aspects conceptuels de la gouvernance d'entreprise	7
Introduction	7
Section 1 : Définition de la gouvernance d'entreprise	8
I. Définition de la gouvernance	8
1. Définition de la Banque Mondiale :	8
2. Définition de l'institut de la gouvernance :	9
3. Définition du PNUD :	9
4. Définition de la Commission générale de terminologie et de néologie :	9
5. Définition de l'Overseas Development Institute :	9
II. Définitions de la gouvernance d'entreprise	9
III. Historique de la gouvernance d'entreprise	11
1. Les origines liées à la dissociation entre les parties prenantes :	11
2. Les premières mesures correctives	17
3. L'arrivée du concept en France au milieu des années 1990	18
4. Des règles internationales, nouvelles lois et rapports	19
Section 2 : Théorie de la gouvernance d'entreprise	30
I. Les théories contractuelles	30
1. La théorie des droits de propriété	31
2. La théorie de l'agence	33
3. La théorie des Coût de transaction	36
4. La théorie de l'enracinement	42
II. Les théories cognitives	47
III. Les approches disciplinaires de la gouvernance d'entreprise	48
1. Le modèle actionnariale	48
2. Le modèle partenariale	49
Section 3 : Mécanismes de la gouvernance d'entreprise	51
I. Les mécanismes de contrôle externe	51
1. Le marché des biens et services	51
2. Le marché du travail	52
3. Le marché financier	52
4. Le cadre réglementaire et législatif	53

II. Les mécanismes de contrôle interne.....	54
1. La rémunération des dirigeants	54
2. Le conseil d'administration	56
Conclusion.....	65
Chapitre II : La performance de l'entreprise	66
Introduction	66
Section1 : Définition de la performance de l'entreprise.....	67
I. Définition de la performance de l'entreprise.....	67
II. Les dimensions de la performance.....	72
1. La performance économique et financière	74
2. La performance commerciale	77
3. La performance stratégique	79
4. La performance organisationnelle	80
5. La performance humaine	80
6. La performance sociale	81
7. La performance globale.....	82
Section 2 : Les indicateurs de mesure de la performance de l'entreprise	90
I. Définition d'un indicateur	92
II. Les indicateurs financiers	93
III. Les indicateurs non financiers.....	96
1. Le balancedscorecard (BSC)	98
2. Le navigateur de Skandia	104
3. Le Triple Bottom Line reporting (TBL)	106
4. Le Global Reporting Initiative (GRI).....	107
Section 3 : Lien entre la gouvernance et performance de l'entreprise.....	109
I. Lien entre gouvernance et performance d'entreprise.....	109
II. Lien entre le conseil d'administration et la performance	111
1. Taille du CA et performance d'entreprise	111
2. Indépendance du CA et performance d'entreprise.....	113
3. Dualité du CA et performance d'entreprise	115
4. Réunions du CA et performance d'entreprise.....	116
5. Présence des administrateurs et performance d'entreprise	118
6. Diversité de genre et performance d'entreprise.....	118
7. les caractéristiques du dirigeant et performance d'entreprise.....	119

Conclusion.....	122
Chapitre III : L'Entreprise Publique Algérienne	123
Introduction	123
Section 1 : Définition de l'entreprise publique	124
I. L'entreprise publique	124
II. Origine des entreprises publiques.....	125
III. Justifications.....	125
IV. La gouvernance des entreprises publiques algériennes	127
1. Les principes de la gouvernance des entreprises publiques selon l'OCDE.....	127
2. Les spécificités des entreprises publiques.....	129
3. Les mécanismes de gouvernances des entreprises publiques algériennes.....	130
Section2 : L'évolution de l'Entreprise Publique Algérienne	132
I. L'autogestion :.....	132
II. Les sociétés nationales.....	134
III. La Gestion Socialiste des Entreprises	135
IV. Les entreprises publiques économiques.....	136
1. Les fonds de participations	138
2. Le Plan d'Ajustement Structurel.....	142
3. Les holdings.....	144
4. Les Sociétés de Gestion et de Participation (SGP).....	148
5. Les groupes	152
Section3 : L'organisation du pouvoir dans l'Entreprise Publique Algérienne	153
I. Les dispositions légales relatives au Conseil d'Administration	153
1. La composition du Conseil.....	153
2. La désignation des administrateurs	153
3. Les missions des administrateurs.....	154
II. Les prérogatives du dirigeant de l'entreprise	156
III. Les prérogatives du PCA.....	157
IV. L'Assemblée Générale Ordinaire (AGO).....	158
V. L'Assemblée Générale Extraordinaire (AGEX).....	159
Conclusion.....	161
Chapitre IV : Gouvernance d'entreprises et performances : Cas des Entreprises Publiques Algériennes	163
Introduction	163

Section1 : La gouvernance des Entreprises Publiques Algériennes	164
I. La transparence et divulgation de l'information	165
1. Les sources de l'information	165
2. La qualité de l'information	166
3. Le temps de l'analyse de l'information	166
II. Le travail des comités spécifiques.....	169
III. Le conseil d'administration	171
1. La composition du conseil d'administration	172
2. L'âge des administrateurs	174
3. Les femmes au conseil d'administration	175
4. Du niveau d'instruction des administrateurs	176
5. Les réunions du conseil d'administration.....	177
6. Le pouvoir du CA sur le PDG.....	178
IV. L'Évaluation du conseil d'administrateurs	179
V. Président Directeur Général ou Président et directeur général ?	180
Section2 : Mesure de la performance financière des EPE.....	183
I. La présentation de l'échantillon.....	183
II. L'analyse financière des entreprise de l'échantillon	183
1. L'entreprise CODENCO	183
2. L'entreprise CONSTRUCT OUEST	189
3. L'entreprise OMEBAT	195
4. L'entreprise SOBATI.....	201
Section3 : Le lien de causalité entre la gouvernance et la performance des Entreprises Publiques Algériennes	208
I. La méthodologie et données utilisées.....	208
II. Les résultats et discussions:	210
1. Les statistiques descriptives	210
2. Le test de corrélation	212
Conclusion.....	215
Conclusion générale.....	218
Annexe : Questionnaire sur la gouvernance des entreprises publiques.....	221
Liste des tableaux.....	232
Liste des figures.....	233
Bibliographie	234

Table des matières	243
--------------------------	-----

Gouvernance d'entreprise et Performance

Résumé :

La gouvernance des entreprises publiques est différente des entreprises privées du fait de leurs objectifs, leurs bénéficiaires et leurs dirigeants. L'objectif de la gouvernance d'entreprise est de protéger les intérêts des actionnaires tout en minimisant les conflits d'intérêts provenant de la délégation du pouvoir des actionnaires aux dirigeants. Or, la protection des intérêts des actionnaires des entreprises publiques revient à protéger les intérêts de toute la communauté nationale, ainsi que l'intervention de l'Etat actionnaire unique dans la gestion des entreprises publiques qui devrait être l'apanage des dirigeants peut s'opposer à l'intérêt de l'entreprise ce qui nous a permis de s'intéresser au rôle de la gouvernance des entreprises publiques algériennes dans l'amélioration de leurs performances.

Nos résultats révèlent que l'entreprise publique algérienne n'a pas toujours le comportement purement économique comme on entend au sens du marché. Car elle présente certaines spécificités notamment dans la présence de l'Etat actionnaire unique. Ainsi que des activités fondées sur de critères d'intérêt général plutôt que des critères de commercialité et de rentabilité.

Mots clés : gouvernance d'entreprise, performance d'entreprise, entreprise publique, mécanismes de gouvernance, conseil d'administration, caractéristique du conseil d'administration, mesure de la performance, performance économique, performance financière, analyse de la variance.

Corporate Governance and Performance

Abstract :

The governance of state owned companies is different from private companies because of their objectives, their beneficiaries and their managers. The objective of corporate governance is to protect the interests of shareholders while minimizing conflicts of interest arising from the delegation of power from shareholders to managers. However, the protection of the interests of the shareholders of state owned companies comes down to protecting the interests of the entire national community, as well as the intervention of the State, sole shareholder in the management of state owned companies, which should be the prerogative of the managers, can be to oppose to the interest of the company what allowed us to be interested in the role of the governance of the Algerian state owned companies in the improvement of their performances.

Our results reveal that the Algerian state owned companies does not always have the purely economic behavior as understood in the sense of the market. Because it has certain specificities, particularly in the presence of the State as sole shareholder. As well as activities based on criteria of general interest rather than criteria of commerciality and profitability.

Keywords : corporate governance, corporate performance, state owned companies, governance mechanisms, board of directors, characteristics of the board of directors, performance measurement, economic performance, financial performance, analysis of variance.

حوكمة الشركة والأداء

الملخص :

تختلف حوكمة الشركات العامة عن الشركات الخاصة بسبب أهدافها والمستفيدين منها ومديريها. الهدف من حوكمة الشركات هو حماية مصالح المساهمين مع تقليل تضارب المصالح الناشئ عن تفويض السلطة من المساهمين إلى المديرين. ومع ذلك ، فإن حماية مصالح المساهمين في المؤسسات العامة تنبع من حماية مصالح المجتمع الوطني بأكمله ، وكذلك تدخل الدولة ، المساهم الوحيد في إدارة المؤسسات العامة ، والتي ينبغي أن تكون من اختصاص المديرين، يمكن أن يعارض مصلحة الشركة مما أتاح لنا أن نهتم بدور حوكمة الشركات العامة الجزائرية في تحسين أدائها. تكشف نتائجنا أن الشركة العامة الجزائرية لا تتمتع دائماً بالسلوك الاقتصادي البحت كما يُفهم من منظور السوق. لأن لها خصوصيات معينة ، لا سيما في وجود الدولة كمساهم وحيد. بالإضافة إلى الأنشطة القائمة على معايير المصلحة العامة بدلاً من معايير التجارة والربحية.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات ، أداء الشركات ، شركة عامة ، آليات الحوكمة ، مجلس الإدارة ، خصائص مجلس الإدارة ، قياس الأداء ، الأداء الاقتصادي ، الأداء المالي ، تحليل التباين .