



ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE

Polycopié

Gouvernance d'entreprise

Elaboré par Mme. TOURI Rosa

Année universitaire : 2016 / 2017

Module : Gouvernance d'entreprise

Sommaire

Liste des abréviations

Chapitre I : Cadre conceptuel de la Gouvernance d'entreprise

Chapitre II : Principes de la bonne gouvernance

Chapitre III : Mécanismes et organes internes de gouvernance d'entreprise

Chapitre IV : Mécanismes externes de la gouvernance

Chapitre V : La gouvernance en Algérie

Exercices et Cas

Bibliographie

Liste des abréviations

EPE	Entreprise Publique Economique
GE	Gouvernance d'entreprise
ICGN	International Corporate Governance Network
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques

Chapitre I : Cadre conceptuel de la Gouvernance d'entreprise

Plan du chapitre

- I. Définitions et objectifs de la gouvernance d'entreprise (GE)
 - I - 1. Définition de la GE par l'ICGN
 - I - 2. Définition de la GE par Millstein
 - I - 3. Définition de GE par l'OCDE
 - I - 4. Objectifs et principes de la GE

- II. Historique de la GE

- III. Les fondements théoriques de la GE
 - III - 1. La théorie des droits de propriétés
 - III - 2. La théorie de l'agence
 - III - 3. Le modèle cognitif de la gouvernance

- IV. Typologie des modèles de gouvernance d'entreprise

Afin de cerner le concept de gouvernance d'entreprise, il sera nécessaire de présenter en premier lieu quelques définitions pour aborder en second lieu ses principaux objectifs. Nous enchaînerons avec un bref historique et traiterons ensuite les fondements théoriques de la gouvernance. Nous nous intéresserons en particulier à la théorie des droits de propriété, à la théorie de l'agence, ainsi qu'aux théories cognitives ; et aborderons en dernier lieu, une synthèse des principales théories de la GE.

Nous terminerons ce chapitre avec une typologie des modèles de gouvernance d'entreprise.

I. Définitions et objectifs de la gouvernance d'entreprise (GE)

Il est utile de souligner qu'il n'existe pas de définition unique agréée de GE, au plan international ; en effet, il existe plusieurs définitions renvoyant à des visions distinctes de ce que recouvre ce concept.

Nous avons choisis de présenter quelques définitions que nous estimons à même de clarifier cette notion, il s'agit des définitions de l' « International Corporate Governance Network » (ICGN), de Millstein, de Charreaux et celle de l'OCDE.

I - 1. Définition de la GE par l'ICGN

*« La gouvernance d'entreprise recouvre à la fois la structure et les procédures de direction d'une entreprise qui visent à atteindre les deux objectifs dont sont en charge les administrateurs et les dirigeants, à savoir assurer la viabilité opérationnelle de l'entreprise et accroître sa valeur à long terme pour ses actionnaires ».*¹

L' ICGN met l'accent sur les outils mis en place pour assurer la viabilité opérationnelle de l'entreprise et garantir la croissance de la valeur de celle-ci pour ses propriétaires, à savoir la structure et les procédures de direction.

¹ PLOIX Hélène, Gouvernance d'entreprise, collection HEC Executive MBA, Edition Pearson Education, Paris, 2006, P16

I - 2. Définition de la GE par Millstein

« La gouvernance d'entreprise concerne les relations entre les dirigeants d'une entreprise et ses actionnaires, partant du principe que le conseil d'administration a reçu un mandat des actionnaires pour assurer que l'entreprise est dirigée dans le meilleur intérêt des actionnaires »¹.

La vision de Millstein de ce que recouvre la notion de GE converge avec celle de l'ICGN, en mettant l'accent sur la nécessité de protéger les intérêts des actionnaires. Il souligne que ce rôle de protection est en grande partie assuré par le conseil d'administration qui a reçu un mandat des propriétaires pour s'assurer que les dirigeants agissent dans le sens des intérêts ceux-ci.

De son côté, Charreaux considère que la GE implique la mise en place de garde fous pour limiter le pouvoir des dirigeants et cadrer leur actions. Il estime donc que la GE est *« ensembles des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et délimitent leur espace discrétionnaire »*.

La gouvernance d'entreprise est, à la fois une philosophie managériale et un ensemble de dispositions pratiques visant à assurer la pérennité et la compétitivité de l'entreprise par le biais de :

- *La définition des droits et des devoirs des parties prenantes*
- *Le partage des prérogatives et responsabilités qui en résultent³*

I - 3. Définition de GE par l'OCDE

«Ensemble des mécanismes et moyens visant à rallier les intérêts des différentes parties prenantes, à éviter les divergences, à chercher la compatibilité, à manager la susceptibilité afin d'arriver au compromis voire le consensus ».²

¹ Ira M. Millstein, senior partner, du cabinet d'avocat Weil, cité dans PLOIX, 2006.

² PLOIX Hélène, Gouvernance d'entreprise, collection HEC Executive MBA, Edition Pearson Education, Paris, 2006, P16

De son côté, l'OCDE a une vision plus élargie de ce que recouvre la notion de GE ; en effet elle souligne que les intérêts à servir ne se limitent pas à ceux des actionnaires, mais doivent être plus élargis et inclure ceux de l'ensemble des « parties prenantes ».

Ces intérêts doivent être protégés par des mécanismes et moyens mis en place l'entreprise.

La définition standard de la gouvernance d'entreprise repose, comme nous pouvons le constater, sur la défense des intérêts des actionnaires. Pour leur part les économistes d'Adam Smith (1776) à Berle et Means (1932) se sont focalisés sur la séparation de la propriété du contrôle qui est à la base de la relation d'agence entre un « Principal » et un « Agent »¹.

La gouvernance d'entreprise, encadrée par des Lois et des règles comptables, permet en principe de servir les intérêts des principales parties prenantes. En fonction de la vision de ce qu'est une GE, celles-ci peuvent se limiter aux seuls actionnaires majoritaires ou à l'inverse intégrer également les dirigeants, les prêteurs (banques), les actionnaires minoritaires, les salariés, les fournisseurs, les clients et les autres partenaires comme les conseils sous traitants et les Organisations Non Gouvernementales (ONG)...²

I - 4. Objectifs de la GE

La GE vise deux principaux objectifs :

- Assurer l'efficacité des structures de gouvernement (dirigeants, conseil d'administration, assemblée des actionnaires) et vérifier que les actionnaires peuvent influencer les grandes décisions de l'entreprise.
- Faire exister et fonctionner les mécanismes de contrôle entre tous les acteurs de la gouvernance d'entreprise : administrateurs, auditeurs et comités spécialisés du conseil d'administration et actionnaires.

¹ BAKKOUR Darine, Un essai de définition du concept de gouvernance, Laboratoire Montpelliérain d'économie théorique et appliquée, Unité Mixte de Recherche, ES n°2013-05, P5

² Idem

II. Historique de la GE

La « gouvernance » est une ancienne notion apparue chez les économistes américains, il y a plus d'un demi-siècle. Ronald Coase a, en effet, publié en 1937, un article devenu très célèbre « the nature of the firm » dans lequel il expliquait que l'entreprise émerge car ses modes de coordination interne permettent de réduire les coûts de transaction que génère le marché. L'entreprise s'avère donc plus efficace que le marché pour organiser certains et en particulier par Oliver Williamson, dont les travaux définissent la gouvernance comme « les dispositifs mis oeuvre par la firme pour mener des coordinations efficaces qui relèvent de deux registres : protocoles internes lorsque la firme est intégrée (hiérarchie) ou contrats, partenariat, usage des normes lorsqu'elle s'ouvre à des sous-traitants »¹

C'est au début des années soixante-dix qu'apparaît la GE aux Etats-Unis, en réaction à des scandales financiers mettant en cause de grands groupes industriels et bancaires et leurs dirigeants, elle entraînait une modification des règles du jeu sur les grandes places boursières occidentales et transformait profondément la nature des relations entre mandants et mandataires dans le capitalisme occidental.

Les origines anglo-saxonnes sont donc liées à des scandales financiers, nous présentons ci-dessous, quelques uns des principaux événements : ²

- Création en 1934 de la SEC (Securities and exchange commission) aux Etats-Unis dans le but de rétablir la confiance dans les marchés financiers. Sa mission, édicter les règles sur la transparence de l'information communiquée aux actionnaires.
- En 1970 la SEC blâme l'incompétence des administrateurs et leur passivité, pour la faillite de la plus grande entreprise américaine de chemin de fer (Penn Central).
-

¹ Ahmed Bouyacoub . « DE LE GOUVERNANCE DES PME-PMI » regard croisés France –Algérie. L'Harmattan, 2006.p10

² PLOIX Hélène, Gouvernance d'entreprise, collection HEC Excecutive MBA, Edition Pearson Education, Paris, 2006, P29

- Les premières mesures correctives sont prises aux Etats-Unis (et en Grande-Bretagne)
- En 1977, la SEC approuve une décision du New York Stock Exchange qui oblige les sociétés cotées à se doter d'un comité d'audit composé d'administrateurs indépendants du management et de toute relation avec l'entreprise.
- Création de NACD (national association of corporate directors) pour l'information et la formation des administrateurs.
- En 1978, les avocats de l'American Bar association publient le « Corporate director's guide book ».
- A partir de 1989, le fond de pension des fonctionnaires de l'état de Californie (CalPERS) travaille étroitement avec la SEC. Cela a conduit aux réformes de 1992 sur la publication des rémunérations des dirigeants et sur les modalités du mandat de vote.
- En 1990, les investisseurs institutionnels accentuent leur pression sur les entreprises pour obtenir de meilleures performances et une meilleure gouvernance d'entreprise.
- En 1993, l'American Law Institute instaure « les principes de la gouvernance d'entreprise ». 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.

III. Les fondements théoriques de la gouvernance

Il existe deux principaux courants de pensée permettant d'expliquer la gouvernance d'entreprise, il s'agit du modèle contractuel analysant la firme en la considérant en premier lieu un nœud de contrats ; et le modèle cognitif s'intéressant aux connaissances des organisations pour expliquer le processus de création de valeur et s'interrogeant sur les conditions qui permettrait à la gouvernance de jouer un rôle considérable dans la construction d'opportunités de création de valeur inédites.

Nous nous intéresserons à la théorie des droits de propriété ainsi qu'à la théorie d'agence pour illustrer le courant contractuel pour aborder ensuite les grands axes du modèle cognitif

et terminerons avec une synthèse des principales théories expliquant la gouvernance d'entreprise.

III - 1. La théorie des droits de propriétés

Les théoriciens des droits de propriétés analysent le fonctionnement interne des organisations en s'appuyant sur le concept même de droit de propriété.

Le but poursuivi par cette théorie est de comprendre comment tel ou tel type de droit de propriété influence tel ou tel type de système économique.

En notant que la fonction première des droits de propriété privée est de fournir aux individus des incitations à créer, conserver et valoriser des actifs.¹

La théorie des droits de propriété s'est intéressé de plus près aux liens existant entre l'efficacité des entreprises et la structure de la propriété.

Le droit de propriété joue le rôle de monnaie, en assurant des échanges non entre biens, mais sur la possibilité d'utiliser ces biens.

Les droits sont donc définis par les pratiques qu'ils autorisent :

- **usus** : utilisation du bien dont l'individu est propriétaire;
- **fructus** : le propriétaire est bénéficiaire des résultats de l'utilisation de son droit d'usus sur le bien qu'il possède;
- **abusus** : le propriétaire peut transmettre son droit, le détruire, le vendre.
L'abusus garantit la souveraineté de l'individu sur son bien.

Ces différents attributs permettent de classer les formes de propriétés. Ainsi, les droits de propriété permettent de comprendre la nature des organisations.

¹ [Milan Vujisic](#), L'entreprise doit-elle être gérée dans l'intérêt exclusif de l'actionnaire ? Une réflexion sur « la nature de la firme dans une économie de marché », CREG, 2006

À partir de la séparation traditionnelle des droits de propriété en trois catégories (l'*usus*; le *fructus*; et l'*abusus*), Furubotn et Pejovich¹ ont proposé une typologie des grands types de propriété des firmes. Ainsi :

- Dans **l'entreprise capitaliste et entrepreneuriale**, l'*usus*, l'*abusus* et le *fructus* sont regroupés entre les mains d'une même personne : le propriétaire ou l'entrepreneur. Il n'y a donc pas de séparation entre les fonctions de décisions et les fonctions de propriété. Ce qui devrait conférer à l'entreprise capitaliste une plus grande efficacité.

En effet, dans les entreprises, la production en équipe pose un problème. Le produit est le résultat d'un travail collaboratif, d'une coopération entre différents agents sans qu'il soit possible de mesurer la contribution individuelle de chacun. Cette situation est donc propice aux comportements de passager clandestin (*free rider*, aléa moral, « tire au flanc »...). Alchian et Demetz proposent qu'un agent, le « moniteur » se spécialise dans le contrôle de la performance des membres de l'équipe. Mais pour inciter cette fois-ci le « moniteur » à veiller à la meilleure utilisation possible des ressources, il faut lui donner un statut particulier : celui d'être à la fois l'employeur (observer, contrôler, changer la composition de l'équipe...), le propriétaire (droit de vendre) et le créancier résiduel qui reçoit le rendement résiduel.

- Dans **l'entreprise managériale** (dont l'exemple type est la grande société anonyme au capital dispersé), les droits de propriété sont en revanche démembrés. Le propriétaire possède le *fructus* et l'*abusus* (il perçoit tout ou partie des dividendes et possède le droit de vendre ses titres de propriété) alors que le gestionnaire est détenteur de l'*usus* du droit de propriété puisqu'il gère l'entreprise au quotidien. Cette séparation des droits de propriété sur la firme est supposée engendrer des conflits d'intérêts entre le propriétaire et le manager non propriétaire car les dirigeants qui ne détiennent qu'une faible part du capital ne cherchent pas forcément à maximiser la richesse des actionnaires. Si le capital est très dispersé, les dirigeants bénéficient d'une plus grande indépendance et les capacités de contrôle des actionnaires sont affaiblies. L'entreprise managériale serait donc moins efficace que la firme

¹ Furubotn et Pejovich Dans Frédéric Parrat, « Le Gouvernement D'entreprise », Editions Dunod. Paris, 2003

capitaliste, puisque la séparation entre le contrôle et la propriété réduit l'efficacité de la firme car l'objectif des managers n'est pas la maximisation des profits et ne conduit pas à maximiser la valeur de marché des actions.

Mais Alchian soutient que l'idée, selon laquelle les managers guidés par leurs propres intérêts seront conduits à des comportements incompatibles avec les intérêts des actionnaires est logiquement erronée. Selon lui, les contraintes des marchés (travail, capital...) empêchent les managers de poursuivre leurs objectifs personnels.

- **Dans l'entreprise publique**, l'usus est détenu collectivement par l'ensemble des salariés alors que le fructus et l'abus sont possédés par l'État ou les pouvoirs publics. Ce type d'entreprise est donc censé être par nature inefficace. Gomez note ainsi que dans l'entreprise publique, «les salariés ont tous ensemble intérêt à ce que l'entreprise progresse, mais pris individuellement, chacun préfère travailler le moins possible» (par rationalité et pas forcément par paresse car il n'y a pas de lien entre le niveau des rémunérations et l'effort accompli).

- **Dans l'entreprise coopérative**, la propriété est collective et n'est pas cessible. Dans ces conditions, il n'y a pas de véritable propriétaire susceptible de s'approprier l'éventuel profit et donc pas de contrôle efficace sur la gestion. Le fructus appartient collectivement aux salariés et aux dirigeants, il faut donc s'attendre à une inefficacité structurelle de ce type d'entreprise.

Dans le prolongement de la théorie des droits de propriété, la théorie de l'agence va s'attacher à mettre en exergue les mécanismes de contrôle qui, dans l'entreprise managériale, vont permettre de résoudre les conflits d'intérêt entre actionnaires et managers.

III - 2. La théorie de l'agence

La théorie de l'agence apparaît comme l'explication théorique dominante des phénomènes de GE. Elle a été développée par Jensen et Meckling par un texte publié en 1976 dans le *Journal of Financial Economics*.

Elle tire son nom de la relation d'agence qui lie le « principal » (celui qui délègue un pouvoir décisionnel) à « l'agent ». Elle s'inscrit dans une vision contractuelle de la firme, où les acteurs sont co-contractants et unis par des relations d'agence.

La relation d'agence est « un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engagent une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent »¹. Ainsi la relation entre un dirigeant-salarié et ses actionnaires constitue typiquement une telle relation d'agence.

La théorie de l'agence ou théorie des mandats remet en cause le postulat représentant l'entreprise comme un acteur unique, pour mettre l'accent sur les divergences d'intérêts potentielles entre les différentes parties composant l'entreprise, notamment entre les actionnaires et les managers non propriétaires.

En effet, pour ces deux auteurs, les différents acteurs de l'entreprise, s'ils veulent maximiser leur propre utilité, peuvent avoir des intérêts qui ne sont pas nécessairement convergents.

Ainsi par exemple, les dirigeants d'une société, mandatés par les principaux actionnaires, qui leur ont délégué leur pouvoir de décision, n'agissent pas nécessairement au mieux des intérêts de leurs mandants.

La théorie de l'agence appréhende l'entreprise comme un véritable nœud de contrats au sein duquel s'établit l'ensemble des relations entre les différentes parties prenantes (les « stakeholders », parmi lesquels on trouve tous ceux qui ont une créance légitime sur la firme : actionnaires, dirigeants, cadres et salariés, fournisseurs, clients, banques et autres prêteurs, collectivités locales, l'Etat ...).

Les théoriciens de l'agence mettent l'accent sur la relation actionnaires/dirigeants car celle-ci est considérée comme étant potentiellement génératrice des conflits d'intérêt les plus importants ; dans cette acception, chaque entreprise va devoir mettre en place un système de gouvernement d'entreprise spécifique pour favoriser l'alignement des intérêts des managers sur ceux des actionnaires.

¹ Jensen M.C. et Meckling W.H., « Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n°4, p. 305-360, 1976

D'un point de vue théorique, les seules entreprises qui réussiront à survivre seront celles qui auront su rendre compatibles les intérêts des actionnaires avec ceux des managers.¹

Additivement au problème de la divergence d'intérêts, la théorie d'agence pose le problème de l'asymétrie d'information entre les deux principales parties. Ces problèmes posés engendrent tout un ensemble de catégories de coûts, désignés sous le nom de coûts d'agence² :

- **Les coûts de surveillance**

La mise en place de mécanismes de surveillance vise à réduire l'asymétrie d'information, exposant ainsi un agent malhonnête (ou tout simplement négligeant...) à des sanctions. Cette surveillance a un coût, et elle n'est donc intéressante que dans la mesure où celui-ci reste inférieur au potentiel de spoliation (ou de négligence) perçu par le principal.

- **Les coûts de justification**

Un agent peut également avoir intérêt à signaler par lui-même, l'honnêteté de ses intentions. Cependant pour qu'un tel signal soit crédible et engage véritablement son émetteur, il doit être coûteux, prenant par exemple la forme d'un gage.

- **Les coûts d'opportunité**

Même la meilleure surveillance, est incapable d'annuler le risque d'un comportement opportuniste. Il restera donc toujours une part de liberté d'action comportant le risque d'une appropriation d'avantages personnels par l'agent au détriment du principal.

Comme solution appréhendée pour réduire les divergences d'intérêt entre les parties, les théoriciens de l'agence proposent la mise en place de mécanismes de contrôle internes (tels que le contrôle exercé par le conseil d'administration, le mécanisme « stock option » qui consiste à attribuer des actions aux dirigeants afin d'aligner leurs intérêts avec ceux des actionnaires, contrôle des actionnaires lors des assemblées générales ...) et des mécanismes

¹ Frédéric PARRAT. « Le Gouvernement D'entreprise ».Dunod, Paris, 2003.P14

² WIRTZ Peter, Wirtz P., Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise, La Découverte, 2008.P39

de contrôle externe (tels que l'environnement juridique pouvant influencer les comportements des dirigeants, le marché financier,).

III - 3. Le modèle cognitif de la gouvernance

La vision contractuelle ignore pour l'essentiel la dynamique productive.

Le problème principal soulevé réside dans la mise en place d'une répartition de la rente suffisamment incitative pour maximiser la création de valeur. Le processus proprement dit de création de valeur n'est pas étudié.¹

Ainsi ; des travaux récents révèlent que l'approche traditionnelle de la gouvernance s'inscrit dans une perspective relativement étroite de la création de valeur, car purement disciplinaire. Ainsi, la théorie d'agence traditionnelle ne s'intéresse pas à l'origine des opportunités d'investissement, la plupart des modèles considérant ces dernières comme un ensemble donné. Or, la recherche en stratégie met en avant le rôle central des connaissances, capacités et compétences, souvent tacites pour favoriser l'innovation et conforter un avantage concurrentiel, qui seraient autant de vecteurs potentiels d'une création de valeur durable.

Les théories cognitives (la théorie comportementale de la firme, la théorie évolutionniste, les théories de l'apprentissage organisationnel et les théories des ressources et des compétences) reposent ainsi sur une vision radicalement différente du processus de création de valeur dans la mesure où elles conduisent à accorder une importance centrale à la construction des compétences et aux capacités des firmes à innover, à créer leurs opportunités d'investissement et à modifier leur environnement.

L'argument cognitif est utilisé de différentes façons, soit comme moyen de faciliter la coordination et de réduire les coûts des conflits – qui ont également un caractère cognitif –, soit comme mode d'invention de nouvelles opportunités productives. Comme corollaire, la clé de la performance dans ces approches se situe davantage dans la capacité du management à imaginer, percevoir, construire de nouvelles opportunités que dans la

¹ CHARREAUX Gérard, Quelle théorie pour la gouvernance? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive, Encyclopédie des ressources humaines, Economica, 2002

restructuration ou la reconfiguration des portefeuilles d'activités des firmes en réponse aux évolutions de l'environnement.

La création de valeur dépendrait en priorité de l'identité et des compétences de la firme, conçue comme un ensemble cohérent, et qui tirerait sa spécificité de sa capacité à créer de la connaissance et, ainsi, à être rentable de façon durable.¹

Il est en revanche important de souligner, que si l'intégration du rôle joué par les connaissances, capacités et compétences permet une meilleure compréhension du lien entre gouvernance et création de valeur, cela n'implique pas le rejet des avancées en matière de conflits d'agence.

Dès lors, en supposant que la nature du principal vecteur de création de valeur est variable dans le temps, l'enjeu central de la gouvernance serait, selon les circonstances, tantôt cognitif tantôt disciplinaire. Le poids de l'explication est susceptible de se déplacer d'une approche à l'autre [de celle par les compétences à la contractuelle et *vice versa*], en fonction des circonstances institutionnelles et historiques spécifiques ».²

III - 4. Synthèse des différentes grilles théoriques de la gouvernance

Gérard Charreaux, dresse une synthèse des principales théories de la gouvernance très parlante à notre sens. Elle est présentée dans le tableau ci-dessous

¹ CHARREAUX Gérard, Quelle théorie pour la gouvernance? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive, Encyclopédie des ressources humaines, Economica, 2002

² Peter Wirtz. Compétences, conflits et création de valeur : vers une approche intégrée de la gouvernance. Finance Contrôle Stratégie, Association FCS, 2006, 9 (2), pp.187-201.

Tableau N°1 : Synthèse des différentes grilles théoriques de la gouvernance

Source : Gérard CHARREAUX, Quelle théorie pour la gouvernance? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale, Cahier du FARGO n° 1110402, Version 1 – Avril 2011, P21

Théorie de la gouvernance	Contractuelles		Cognitive	Comportementale	Synthétiques
	Actionnariale	Partenariale			
Théories de la firme supports	Théories contractuelles Principalement théories positive et normative de l'agence Vision étroite de l'efficacité et de la propriété.	Théories contractuelles (positives ou normatives) Vision généralisée de l'efficacité et de la propriété.	Théorie évolutionniste Théorie de l'apprentissage organisationnel Théorie des ressources et des compétences	Pas de théorie spécifique de la firme. Les différents mécanismes de création de valeur doivent intégrer l'effet des biais comportementaux	Tentatives de synthèse entre théories contractuelles et théories cognitives et prise en compte des dimensions comportementales
Aspect privilégié dans la création de valeur	Discipline et répartition Réduire les pertes d'efficacité liées aux conflits d'intérêts entre dirigeants et investisseurs Financiers.	Discipline et répartition Réduire les pertes d'efficacité liées aux conflits d'intérêts entre les différentes parties prenantes, notamment avec les salariés.	Aspect productif Créer et percevoir de nouvelles opportunités	Corriger les pertes d'efficacité liées aux biais comportementaux	Synthèse des dimensions disciplinaires, productive et comportementales
Définition du SG	Ensemble des	Ensemble des	Ensemble des	Ensemble des	Ensemble des

	mécanismes permettant de sécuriser l'investissement financier	mécanismes permettant de pérenniser le nœud de contrats ou d'optimiser la latitude managériale	mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation	mécanismes permettant de débiaiser les décisions managériales ou de corriger les conséquences des biais	mécanismes permettant de pérenniser le nœud de contrats ou d'optimiser la latitude managériale (dimensions répartition et production)
Mécanismes de gouvernance	Vision étroite axée sur la discipline permettant de sécuriser l'investissement financier	Vision large axée sur la discipline permettant de pérenniser le nœud de contrat Définition de la latitude managériale optimale	Vision axée sur l'influence des mécanismes en matière d'innovation, d'apprentissage...	Vision axée sur l'incidence des biais sur la création de valeur	Vision synthétique des mécanismes prenant en compte les deux dimensions, production et répartition ainsi que l'incidence des biais de comportement
Objectif de gestion	Maximisation de la valeur actionnariale (critère exogène ou endogène)	Maximisation de la valeur partenariale (critère exogène ou endogène)	Recherche de valeur pour l'entreprise	Pas d'objectif spécifique. S'adapte aux objectifs des autres courants	Recherche de valeur partenariale

III - 1. Typologie des modèles de gouvernance d'entreprise

La typologie des modèles de gouvernance d'entreprises est variée.

Il existe en effet plusieurs types de gouvernance d'entreprise qui peuvent se différencier d'un pays à un autre, suivant l'influence de plusieurs facteurs.

Ces facteurs sont : l'environnement réglementaire et légal ; les cultures nationales ou locales ; les politiques publiques ; le niveau de développement des marchés financiers...

Mais généralement on réduit tous les types existants de gouvernance d'entreprise à deux modèles principaux en considérant les autres types comme des variantes, Il s'agit de :

Modèle de gouvernance 1 : des systèmes orientés-marchés

Ces systèmes se retrouvent principalement dans les pays anglo-saxons et se caractérisent par une domination des marchés dans le processus d'acquisition des fonds financiers ou de recrutement des dirigeants...etc.

Il s'agit en fait du modèle libéral orienté vers les actionnaires (shareholders) qui se définit par:

- une faible intermédiation financière,
- une forte dispersion de l'actionnariat,
- une faible participation des banques dans le capital des entreprises,
- les investisseurs sont à la recherche d'informations fiables sur la rentabilité future des projets, ils ne s'engageront que dans les projets à meilleure rentabilité d'après l'information communiquée par les marchés,
- enfin les opérations de prise de contrôle sont assez fréquentes et très hostiles.

Modèle de gouvernance 2 : les systèmes orientés-banques

C'est un modèle plus large, qui intègre les stakeholders.

C'est le modèle qu'on retrouve à quelques variantes près en Europe et au Japon.

Précisions que le terme « stakeholders » qu'on appelle aussi « ayants droits », « requérants » ou « parties prenantes », renvoie à tous les agents dont le bien être est affecté par les actions engagées par la firme.

Parmi les stakeholders, on distingue principalement : les actionnaires, le dirigeant, les salariés, les clients et dans le cadre d'une vision plus élargie, on intègre aussi les fournisseurs, les créancier, bailleurs de fonds, les syndicats, l'Etat...

Ce type de modèle se caractérise par :

- une forte présence des banques dans le capital des entreprises,
- un ratio d'endettement plus élevé,
- une faible dispersion de l'actionnariat,
- une plus grande concentration et homogénéisation des créances,
- un faible nombre de prises de contrôles,
- les entreprises y tissent des relations durables avec les banques qui deviennent des partenaires et prennent au passage des risques élevé, en octroyant des crédits de longue durée et pour des montants importants.

On fait observer dans de nombreux travaux que les modes de gouvernance d'entreprise effectivement observables dans un pays, à une période donnée, même s'ils se rattachent principalement à tel ou tel modèle, empruntent souvent aux autres modèles, compte tenu des caractéristiques de ce pays, de ses institutions, de son niveau de développement, de ses traditions culturelles.

Chapitre II : Principes de bonne gouvernance

Plan du chapitre

- I. Les composantes clefs de la bonne gouvernance des entreprises
 - I - 1. Principe 1 : La responsabilité et l'intégrité des dirigeants et des administrateurs
 - I - 2. Principe 2 : L'indépendance du conseil d'administration
 - I - 3. Principe 3 : La transparence et la divulgation des informations
 - I - 4. Principe 4 : Le respect des droits des actionnaires
 - I - 5. Principe 5 : La vision stratégique à long terme.
- II. Actions pour la mise en place de la bonne gouvernance des entreprises
- III. Codes et normes de bonne gouvernance économique et des entreprises
 - III - 1. Principes de l'OCDE pour la gouvernance des entreprises
 - III - 2. Principes relatifs à la bonne gouvernance des entreprises dans le Commonwealth
- IV. Synthèse des recommandations pratiques de la gouvernance

I. Les composantes clefs de la bonne gouvernance des entreprises

La notion de bonne gouvernance est souvent corrélée à des principes qu'il faudrait respecter, plusieurs organismes (tel que l'OCDE) ont dressé une liste les expliquant.

Nous présentons dans ce qui suit, les principes définis par « le fond de pension des fonctionnaires de l'état de Californie (CalPERS) » et « l'International Corporate Governance Network (ICGN)»¹ :

Principe 1 : La responsabilité et l'intégrité des dirigeants et des administrateurs

Principe 2 : L'indépendance du conseil d'administration

Principe 3 : La transparence et la divulgation des informations

Principe 4 : Le respect des droits des actionnaires

Principe 5 : La vision stratégique à long terme.

I - 1. Principe 1 : La responsabilité et l'intégrité des dirigeants et des administrateurs

La responsabilité recouvre quatre dimensions :

- Avoir la qualité de prendre des décisions,
- Être garant des choses dont on a la charge,
- Rendre compte de ses décisions et de ses actes,
- Répondre des conséquences de ses décisions et de ses actes.

Un dirigeant responsable est « quelqu'un sur qui on peut compter » et « quelqu'un qui rend compte ».

Les administrateurs sont responsables de la qualité des décisions et de leur efficacité, y compris dans l'exécution des stratégies.

Ils font preuve de cette responsabilité quand ils mettent en place des mécanismes pour répondre aux attentes des actionnaires et rendent compte de leur application et de leurs résultats, dans le rapport annuel et au cours de l'assemblée générale des actionnaires.

Dirigeants et administrateurs ont une responsabilité civile et une responsabilité pénale.

¹ PLOIX Hélène, Gouvernance d'entreprise, collection HEC Executive MBA, Edition Pearson Education, Paris, 2006, P17

Aux Etats Unis, il est possible de s'assurer contre le risque grâce à l'assurance responsabilité civile des mandataires sociaux (RCMS). Cette assurance couvre les dirigeants, administrateurs, membres de conseils de surveillance... contre les conséquences financières des fautes professionnelles dont ils seraient personnellement redevables. Les frais de défense sont couverts par l'assurance, que la responsabilité du dirigeant soit recherchée devant une juridiction civile, pénale ou administrative.

I - 2. Principe 2 : L'indépendance du conseil d'administration

Organe collégial, le conseil d'administration doit pouvoir établir un jugement indépendant de la direction de l'entreprise, grâce à une bonne information émanant notamment des comités spécialisés.

L'objectif du conseil d'administration est d'assurer l'influence des administrateurs sur les orientations et la conduite de l'entreprise.

L'indépendance du conseil d'administration se manifeste par :

- La place accordée aux administrateurs indépendants;
- L'existence et la composition des comités spécialisés;
- Le rôle joué par les administrateurs indépendants dans ces comités;
- La répartition des pouvoirs entre le président et le conseil d'administration.

Le conseil d'administration doit s'efforcer de comprendre le fonctionnement de l'entreprise, ses spécificités techniques et financières, ses produits et ses marchés.

A cette condition seulement, il sera capable d'interpréter l'information reçue et se forgera un jugement autonome.

I - 3. Principe 3 : La transparence et la divulgation des informations

Le devoir de transparence entre les différents partenaires (direction, conseil d'administration, actionnaires) constitue une fondation majeure de la gouvernance d'entreprise

Exigence de transparence des dirigeants envers le conseil d'administration, et exigence de transparence du conseil d'administration envers les actionnaires, Est un des principes de base du contrôle des entreprises.

La transparence ne se limite pas à donner de l'information.

Elle oblige à décrire dans le rapport annuel les mécanismes retenus pour prendre les principales décisions.

La finalité de la communication d'une information doit être maîtrisée, car trop d'information peut aussi tuer l'information et priver le destinataire de la possibilité de juger.

I - 4. Principe 4 : Le respect des droits des actionnaires

Régulateur et législateur doivent, tout comme l'entreprise elle-même, faciliter concrètement l'exercice du droit de vote de tous les actionnaires lors de l'assemblée générale.

Tous les actionnaires doivent être traités également et selon leur capital en risque. Les entreprises doivent faire en sorte que les actionnaires puissent exercer leur droit de vote.

En contre partie de ces droits, les actionnaires héritent de quelques devoirs, tel que le devoir de s'exprimer et de participer au vote.

I - 5. Principe 5 : La vision stratégique à long terme.

Contrairement à une idée reçue, les investisseurs institutionnels, promoteurs de la gouvernance d'entreprise, favorisent les logiques de long terme.

Les promoteurs de la gouvernance d'entreprise demandent aux dirigeants et administrateurs une vision stratégique privilégiant la croissance de l'entreprise sur le long terme.

Ils engagent les dirigeants à résister à la pression du court terme.

A titre de résumé de ce point et en partant des définitions de la gouvernance des entreprises, on considérera que les composantes clefs de la bonne gouvernance des entreprises sont : ¹

¹ Commission Economique des NU pour l'Afrique (2002) : " Principes directeurs relatifs au renforcement de la gouvernance économique et des entreprises en Afrique" Dans BOUTALEB Kouider, La problématique de la gouvernance d'entreprise en Algérie, Revue de l'Université de Tlemcen, 2008

- Obligation de rendre compte;
- Efficience et efficacité;
- Intégrité et équité ;
- Responsabilité;
- Transparence.

La promotion de la bonne gouvernance des entreprises relèverait donc de réformes permettant de rendre effectives ces composantes.

En s'inspirant des meilleures pratiques en la matière (bonne gouvernance) la Commission Economique des NU pour l'Afrique considère les actions suivantes comme essentielles pour la mise en place de la bonne gouvernance des entreprises:

II. Actions pour la mise en place de la bonne gouvernance des entreprises

1. Mise en place d'un cadre juridique efficace qui définit clairement les droits et les obligations d'une société, sa direction, ses actionnaires et ses autres partenaires. Il devrait aussi préciser les règles relatives à la divulgation de l'information et prévoir un cadre de mise en application effective de la loi;
2. Déploiement d'efforts visant à asseoir une culture de bonne gouvernance des entreprises. Les services des associations professionnelles et sectorielles peuvent être sollicités pour élaborer les principes de bonne gouvernance des entreprises;
3. Mise en place d'un environnement favorable à une gouvernance des entreprises efficace. Cela peut notamment se faire par la promotion de règles relatives à la divulgation d'informations financières de haute qualité et par des structures d'appropriation adéquates;
4. Mise en place de mécanismes de supervision appropriés et efficaces qui encouragent l'adoption de solides pratiques de gouvernance des entreprises;
5. Renforcement des capacités de gouvernance des entreprises à travers des programmes de formation bien conçus et destinés à tous les niveaux, y compris les directeurs, les cadres supérieurs, les organismes de surveillance des sociétés financières, en vue d'améliorer la performance et la gestion des petites entreprises.

Cependant l'expérience montre que les réformes ne peuvent connaître de réussite que lorsque les moyens extérieurs de discipline et les incitations internes visant à améliorer la gouvernance des entreprises sont bien renforcés.

Une plus grande efficacité et une meilleure compétence des conseils d'administration des sociétés en matière de supervision et de contrôle de la gestion, par exemple, se sont révélées très importantes.

III. Codes et normes de bonne gouvernance économique et des entreprises

Depuis que s'est imposée la gouvernance d'entreprise, voilà plus d'une décennie, les travaux se sont multipliés pour tenter d'explicitier les « meilleures pratiques » en la matière. Ces travaux ont débouché sur un ensemble de codes de gouvernance (CG) dont l'application est volontaire et qui contiennent des recommandations se voulant comme un « idéal » à atteindre.

Un total de 121 CG est dénombré à fin mars 2004, au niveau mondial. Les éléments fondamentaux de ces normes et codes sont pratiquement partout les mêmes, dans le monde entier.

Les principaux, sur lesquels les milieux du développement s'accordent, sont les suivants :

III - 1. *Principes de l'OCDE pour la gouvernance des entreprises*

Ces principes ont été élaborés par l'OCDE et publiés en 1999, et qui ont été révisés en 2004 pour tenir compte des évolutions des contextes et des préoccupations exprimées par les pays.

Ils sont un instrument en devenir définissant des normes et des bonnes politiques n'ayant pas de caractère contraignant, ainsi que des orientations pour la mise en œuvre de ces normes et pratiques qui peuvent être adaptés au gré des circonstances propres à chaque pays ou région .

Ces principes sont destinés à servir de référence pour les pays qui veulent évaluer et améliorer leur cadre juridique, institutionnel et réglementaire. Ces principes reconnaissent qu'un système de bonne gouvernance des entreprises est essentiel pour une utilisation efficace du capital de l'entreprise.

« La bonne gouvernance des entreprises permet également de s'assurer que les entreprises tiennent compte des intérêts d'un vaste éventail de collectivités ainsi que des communautés au sein desquelles elles travaillent et que leurs conseils d'administration sont responsables devant la compagnie et les actionnaires. Cette disposition permet aussi de s'assurer que les entreprises opèrent dans l'intérêt de la société dans son ensemble. Elle contribue à garder la confiance des investisseurs aussi bien locaux qu'étrangers et à attirer davantage de capitaux à long terme ».

Dans le respect de ces principes, l'OCDE a défini des règles régissant la gouvernance d'entreprise, celles-ci devraient¹ :

- a.** Protéger les droits des actionnaires.
- b.** Assurer un traitement équitable de tous les actionnaires, y compris les actionnaires minoritaires et étrangers. Tout actionnaire devrait avoir la possibilité d'obtenir la réparation effective de toute violation de ses droits
- c.** Reconnaître les droits des différentes parties prenantes de la vie d'une société tels que définis par le droit, en vigueur et encourager une coopération active entre la société et les différentes parties prenantes pour créer de la richesse et des emplois et assurer la pérennité de l'entreprise.
- d.** Garantir la diffusion en temps opportun d'informations exactes sur tous les éléments pertinents à l'entreprise, notamment la situation financière, les résultats, l'actionnariat et le système de gouvernement de cette entreprise.
- e.** Assurer l'orientation stratégique de l'entreprise, un suivi véritable de la gestion par le conseil d'administration et la responsabilité du conseil d'administration vis-à-vis de la société et ses actionnaires.

¹ MOULAY KHATIR Rachid et BENBOUZIANE Mohamed. « La bonne gouvernance : un préalable à la modernisation et au développement du système bancaire ». Article .université de Tlemcen.2008

III - 2. *Principes relatifs à la bonne gouvernance des entreprises dans le Commonwealth*

Ces principes ont été publiés par l'Association du Commonwealth pour la gouvernance des entreprises (CACG) en 1999 et sont destinés à permettre de meilleures pratiques commerciales et un bon comportement de la part du secteur privé et des entreprises d'Etat.

- ***Normes comptables internationales***

Ces normes ont été mises au point par le Conseil des normes comptables internationales, elles sont publiées annuellement et indiquent que :

- les systèmes comptables doivent être basés sur des systèmes de contrôle interne bien établis,
- permettre de saisir et d'enregistrer de l'information dès la phase des engagements
- de produire des rapports sur les arriérés de paiements,
- de couvrir à temps toutes les transactions financées de l'extérieur de façon appropriée et tenir des registres sur l'aide en nature.
- Le système comptable doit permettre de tenir la comptabilité et de faire des préparations sur la base de l'exercice ainsi que de préparer des rapports de trésorerie.

- ***Les normes internationales de vérification***

Ces normes portent sur les responsabilités, la planification, le contrôle interne, la preuve de la vérification, les conclusions et les rapports de vérification et les vérificateurs externes, entre autres.

Ces normes sont élaborées par la Fédération internationale des comptables.

Elles doivent être appliquées dans la vérification des états financiers et sont accompagnées d'états sur les pratiques de vérification pour aider les vérificateurs de comptes à appliquer les normes et à promouvoir les bonnes pratiques.

IV. Synthèse des recommandations pratiques de la gouvernance¹

Le tableau suivant illustre les principales recommandations pratiques de la gouvernance tirées de codes et documents de références de trois pays industrialisés : les Etats Uni, la Grande Bretagne et le Canada.

Tableau N° 2 : Synthèse des recommandations pratiques de la gouvernance²

Pays	Principaux codes et documents de référence	Principales recommandations
Etats- Unis	- A Guide for Directors and Corporate Councils (1996) - Director Professionalism (1996) - Corporate Governance Survey (1997) - Coping with fraud (1998)	Inciter la nomination d'administrateurs indépendants _ Faciliter le contrôle interne _ Assurer la transparence vis-à-vis des marchés financiers. _ Equilibrer les pouvoirs au sein de l'entreprise. _ Créer trois comités indépendants (Audit, Nominations et rémunération). _ Publication de la rémunération des dirigeants
Grande Bretagne	- (Cadbury 1992) - Director's Remuneration (Greenbury 1995) - The Combined Code (Hampel 1998).	Séparation des pouvoirs exécutifs et de contrôle _ Elaboration d'une charte sur les droits et devoirs des administrateurs. _ Créer trois comités indépendants (Audit, Nominations et rémunération).
Canada	- Where were the Directors? (Rapport Dey / Toronto Stock Exchange 1994)	Clarifier le rôle du président du conseil et du directeur général _ Inciter les conseils à respecter une composition où les administrateurs indépendants sont majoritaires. _ Créer des comités spécialisés (Audit, Nominations et rémunération).

¹ Frédéric PARRAT « Le gouvernement d'entreprise », Editions MAXIMA, Paris 1999, pp.191-195 et 241. Dans MOULAY KHATIR Rachid & BENBOUZIANE Mohamed, « La bonne gouvernance : un préalable à la modernisation et au développement du système bancaire », Revue de l'université de Tlemcen, 2008

² Frédéric PARRAT « Le gouvernement d'entreprise », Editions MAXIMA, Paris 1999, pp.191-195 et 241. Dans MOULAY KHATIR Rachid & BENBOUZIANE Mohamed, « La bonne gouvernance : un préalable à la modernisation et au développement du système bancaire », Revue de l'université de Tlemcen, 2008

Pays-Bas	- Corporate Governance in Nederland (Peters Report 1997)	Séparation des pouvoirs entre le conseil de surveillance et la direction générale, l'indépendance des membres du conseil, ainsi que la définition des rôles et des responsabilités des deux organes. _ La création de comités spécialisés.
Allemagne	- KonTraG (1998)	Limiter le cumul des mandats et supprimer les droits de votes multiples. _ Instauration de comités spécialisés.
Japon	Corporate Governance Principles (1998)	Création d'un conseil d'administration inspiré des modèles anglo-saxons, composé par une majorité d'administrateurs indépendants - Mise en place de comités spécialisés.
Italie	Testo Unico Draghi (Décret législatif 1998)	- Modification de la structure de l'actionnariat des sociétés cotées. _ Information des membres du conseil de la rémunération des dirigeants.
France	- Le rapport Viénot (1995) - - Le rapport Arthuis (1996) - Le rapport Marini (1996)	_ Introduction d'administrateurs indépendants dans les conseils et limitation du cumul des mandats _ Rédaction de chartes déontologiques. _ Création de comités spécialisés

Chapitre III : Mécanismes et organes internes de gouvernance d'entreprise

Plan du chapitre

- I. Typologie des mécanismes de gouvernance d'entreprise.
- II. Les Assemblées Générales d'Actionnaires
 - II - 1. Les sources de légitimité
 - II - 2. Les modes d'expression
 - II - 3. Les pouvoirs
- III. Le Conseil d'Administration
 - III - 1. Les administrateurs
 - III - 2. L'évaluation par la performance
 - III - 3. Limites de l'exercice du contrôle
- IV. Les dirigeants
 - VI - 4. Sélection, nomination et révocation des dirigeants
 - VI - 5. Modes de rémunération des dirigeants
- V. Les comités spécialisés
 - V - 1. Comité d'audit
 - V - 2. Comité des nominations et des rémunérations
 - V - 3. Comité stratégique
- VI. Le conseil de surveillance

I. Typologie des mécanismes de gouvernance d'entreprise (Adapté de CHARREAUX, 1996)

	Mécanismes spécifiques (propre à la firme étudiée)	Mécanismes non spécifiques
Mécanismes intentionnels (mis en place pour contrôler l'exercice du pouvoir dans l'entreprise)	▪ Contrôle direct des actionnaires ▪ Conseil d'administration ▪ Système de rémunération, d'intéressement ▪ Structure formelle ▪ Auditeurs internes ▪ Syndicat « maison »	▪ Environnement légal et réglementaire ▪ Syndicats nationaux ▪ Auditeurs légaux ▪ Association de consommateurs
Mécanismes spontanés	▪ Réseaux de confiance informels ▪ Surveillance mutuelle des dirigeants ▪ Culture d'entreprise ▪ Réputation auprès des salariés (respect des engagements)	▪ Marché des biens et services (les clients) ▪ Marché financier ▪ Marché du travail ▪ Environnement « sociétal » ▪ Environnement médiatique ▪ Culture des affaires ...

II. Les Assemblées Générales d'Actionnaires

II - 2. Les sources de légitimité

Il y a trois formes de légitimité :

a. La légitimité historique

Les organisations naissent de la volonté de quelques acteurs, qui choisissent le domaine d'activité et le cadre juridique et fixent les grandes règles notamment à travers la rédaction des statuts.

Ils fournissent l'élan initial qui transforme une structure juridique en une organisation intégrant des personnes pour réaliser des objectifs.

Ils sont parfois appelés « les fondateurs », ils ont décidé de l'objet de l'organisation, souvent ont été les porte-paroles et ont disposé d'une influence ne se réduisant pas à un quelconque nombre de voix ou de droit de propriété.

Cette légitimité peut être source de difficulté en matière d'audit et de contrôle.

b. La propriété et l'apport de ressources

Le droit de propriété est réparti entre tous les acteurs ayant participé à la constitution des ressources de l'entreprise en proportion de leurs apports respectifs.

Le droit de propriété entraîne des droits et des devoirs, qui diffèrent d'un pays à l'autre, qui sont en règle générale :

- Le droit de bénéficier des revenus attachés à la propriété
- Le droit de nommer et de révoquer les dirigeants
- Assument les risques liés à la propriété d'un bien, et notamment la garantie vis-à-vis des cocontractants. Ce risque est plafonné au montant de l'apport des actionnaires, ou des associés, au capital de l'entreprise.

c. L'implication dans l'organisation

Les actionnaires disposent également d'une légitimité économique due à leur incitation à maximiser l'efficacité de l'entreprise dans la gestion de ses ressources.

C'est donc également en raison de leur implication dans la pérennité et le développement de l'organisation que certaines catégories de parties prenantes disposent du droit de faire partie des assemblées générales.

II - 3. Les modes d'expression

Selon la forme principale de légitimité des membres de l'assemblée, le mode d'expression différera.

a. Un homme, une voix

C'est un mode d'expression qui constitue la règle de base dans des organisations telles que les associations, les coopératives et les mutuelles.

b. Une action, un droit de vote

La capacité d'expression est proportionnelle à la détention du capital.

Le pouvoir est librement monnayable sur le marché.

La prise de décision est facilitée puisqu'il suffit de réunir une majorité en capital et non en individus.

Les conflits peuvent se résoudre par l'acquisition de parts ou d'actions complémentaires ou la cession de celles détenues.

Ce mode d'expression privilégie l'efficacité sur le consensus.

Toutefois ce constat est largement lié à la configuration culturelle pouvant contenir des règles susceptibles de limiter le pouvoir formel lié à la détention du capital en faveur de la recherche d'un consensus.

Tel est le cas du modèle de gouvernance japonaise; par exemple.

c. La création d'assemblées spécifiques

- Dans certaines organisations, il peut exister un conflit de légitimité entre différentes parties prenantes.

- C'est le cas dans les entreprises dont certains actionnaires détiennent seulement des intérêts économiques alors que d'autres conservent le pouvoir de décision et de nomination dirigeants.
- Il y a des mécanismes juridiques qui traduisent ces conflits d'intérêt. Par exemple, créer différentes classes d'actions, certaines offrant des droits de vote plus importants que les actions dites ordinaires.

II - 4. Les pouvoirs

L'assemblée générale est l'organe souverain au sein des organisations.

Cependant pour fonctionner efficacement deux conditions doivent être remplies :

- Elles doivent être représentatives des actionnaires (ou des adhérents) pour éviter les abus de pouvoir
- Elles doivent éviter les blocages dus à l'absence de consensus (grâce aux règles de majorité)
-

Les principaux pouvoirs des assemblées générales sont :

- **Nommer le conseil d'administration** (dans certains cas c'est un conseil de surveillance qui sera nommé, dans les associations, la direction sera assumée généralement par un président, un trésorier et quelques membres qui constitueront le bureau)
- **Décider** sur tous les actes qui engagent fondamentalement l'organisation (structure du capital social, opérations de rapprochement avec d'autres entreprises (fusions, acquisitions...), ...
- **Contrôler** le conseil d'administration et la direction de l'entreprise.
- Le contrôle est nécessaire mais ne doit pas se focaliser uniquement sur la question de l'efficacité dans la gestion des ressources.

III. Le Conseil d'Administration

III - 1. Les administrateurs

Généralement quatre principaux groupes constituent le conseil d'administration :

- **Les représentants des actionnaires**

Si l'entreprise est contrôlée par une famille, les administrateurs représenteront celle-ci. C'est le cas de Peugeot par exemple pour laquelle les membres de la famille siègent au conseil de surveillance.

Si l'entreprise est contrôlée par une autre entreprise ou par un groupe d'investisseurs, les administrateurs représenteront les intérêts de ces derniers.

- **Les représentants des dirigeants**

Les directeurs généraux ont le pouvoir d'engager l'entreprise, il est de ce fait normal qu'ils soient présents lors des conseils d'administration, même s'ils ne détiennent pas nécessairement le droit de vote.

Deux risques guettent le fonctionnement du conseil d'administration:

- Le premier est très fréquent, il concerne une domination par les dirigeants
- Le second est celui d'une sous-représentation des dirigeants (un seul interlocuteur, le PDG), ce qui réduit considérablement l'accès à l'information.

- **Les représentants des employés**

Selon les traditions culturelles et juridiques, le mode de représentation des employés varie fortement.

La réglementation de certains pays (Allemagne), par exemple, impose leur participation au conseil.

La pratique d'autres pays (France) leur donne un accès privilégié à l'information mais ne sont pas associé au processus de prise de décision.

Dans certaines organisations (les associations par exemple), ils exercent un rôle dominant.

- **Les administrateurs indépendants**

Un administrateur indépendant est un administrateur qui ne représente pas une partie prenante dominante et dont la nomination se justifie par sa compétence et par son indépendance dans les luttes de pouvoir.

Sa présence est nécessaire car il apporte un éclairage distinct et il est susceptible de contribuer à déterminer le résultat des différents rapports de force.

Il souffre toutefois d'un handicap, il s'agit d'absence d'une forte incitation (à s'investir par exemple, dans des contrôles fastidieux et parfois conflictuels) puisqu'il n'est pas affecté considérablement par les évolutions de l'entreprise

III - 2. L'évaluation par la performance

- **Définition de la performance**

- **CHANDLER (1992)** : la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise.

L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin.

- **MACHESNAY (1991)** : la performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but recherché.

L'analyse des buts fait apparaître trois mesures de la performance :

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

➤ *Les conceptions de la performance et les dimensions de mesure*

Définition de la performance	Cadre théoriques sous - jacent	Dimensions à mesurer
Degré d'atteinte d'objectifs	• Rationnel , économique • Relations humaines	Economiques et financières Humaine
Capacité d'acquisition des ressources	• Systémique • Contingence	• Adaptation à l'environnement • Efficience • Complémentarité des sous - systèmes

L'évaluation de la performance des dirigeants est complexe car celle-ci résulte de la capacité à coordonner une action collective s'inscrivant dans un univers incertain.

Le CA étant coresponsable des décisions prises, il est tenu de mettre en place des mécanismes de contrôle.

Le contrôle peut s'exercer à posteriori (c'est le cas de l'arrêté des comptes sociaux, les états financiers sont préparés par la DFC mais la version finale arrêtés par le CA, qui de fait les valide)

Le contrôle peut également avoir la forme d'une politique d'incitation (politique de rémunération par exemple)

III - 3. Limites de l'exercice du contrôle

La fonction de contrôle est souvent limitée par des comportements ou des statuts qui conduisent soit à limiter l'accès à l'information (rétention d'informations) , soit à en limiter l'exploitation (dû à l'absence d'indépendance par exemple).

La fonction de contrôle peut également être limitée du fait du cumul des fonctions de direction et de présidence du CA.

IV. Les dirigeants

VI - 1. Sélection, nomination et révocation des dirigeants

Trois dimensions s'imposent dans la sélection des dirigeants :

- La compétence (capacité à mettre en œuvre des ressources pour atteindre un objectif donné) ;
- La convergence des intérêts du dirigeant par rapport aux attentes de l'organisation;
- L'attitude présumée du dirigeant face à un univers incertain (sa capacité de réaction à des événements imprévus ou à arbitrer entre des décisions dont les conséquences ne peuvent pas être déterminées avec exactitude).

VI - 2. Modes de rémunération des dirigeants

La rémunération est souvent considérée comme le principal mécanisme d'incitation.

La logique sous-jacente à la rémunération des dirigeants est très variée :

- Rémunération liée à un statut « d'employé » (le dirigeant, en tant qu'employé);
- Rémunération liée au poste (ce ne sont pas les compétences du dirigeant que l'on rémunère mais la fonction qu'il occupe;
- Rémunération liée à un statut « d'agent des actionnaires » (l'évolution de la valeur des actifs des actionnaires dépend principalement des dirigeants, de ce fait ceux-ci sont fondés à réclamer une part significative de l'accroissement de la valeur de marché de leur entreprise);

V. Les comités spécialisés

Le recours à la création de comités spécialisés peut améliorer la qualité des travaux du conseil d'administration.

Toutefois cette pratique risque également de susciter des interrogations concernant la responsabilité collective du conseil d'administration et des différents administrateurs.

Pour pouvoir évaluer les vertus de ces comités, il est donc important de veiller à ce que le marché ait une connaissance claire et complète de leur objet, de leurs missions et de leur composition.

V - 1. Comité d'audit

Le comité d'audit est souvent chargé de superviser les opérations de contrôle interne ainsi que l'ensemble des relations avec les auditeurs externes, y compris en examinant la nature des services autres que la révision des comptes que l'auditeur fournit à la société.

La prestation par les auditeurs externes de services autres que la révision des comptes peut notablement compromettre leur indépendance et parfois les conduire à vérifier leurs propres travaux.

Pour assurer l'indépendance des auditeurs, certains pays optent pour des solutions telles que:

- imposer la divulgation des honoraires versés aux auditeurs externes en contrepartie de prestations autres que la révision des comptes.
- l'interdiction absolue faite à un auditeur d'effectuer pour un client dont il certifie les comptes des prestations autres que la vérification de ses comptes,
- la rotation obligatoire des auditeurs (que ce soit des associés d'un cabinet d'audit ou parfois des cabinets d'audit eux-mêmes),
- l'interdiction temporaire d'employer un ancien auditeur pour la société dont il a vérifié les comptes

- l'interdiction faite aux auditeurs ou à leurs proches d'avoir des intérêts financiers ou un rôle dirigeant dans les sociétés dont ils certifient les comptes...

Le comité d'audit, est souvent désigné par le conseil d'administration comme l'interlocuteur auquel peuvent s'adresser les salariés souhaitant faire part de leurs inquiétudes face à des comportements illicites ou contraires à l'éthique et qui peuvent également compromettre la sincérité des états financiers.

V - 2. Comité des nominations et des rémunérations

Les principaux rôles assignés sont généralement :

- Recruter les principaux dirigeants, déterminer leurs rémunérations, suivre leurs activités et, le cas échéant, les remplacer et préparer les plans de succession.
- Aligner les rémunérations des principaux dirigeants et des administrateurs avec les intérêts à long terme de la société et de ses actionnaires.
- S'assurer de la mise en place d'une procédure clairement définie et transparente pour la nomination et l'élection des administrateurs.

V - 3. Comité stratégique

Les principaux rôles assignés au comité stratégique sont généralement :

- Revoir et guider la stratégie de l'entreprise, ses principaux plans d'action, sa politique de risque, ses budgets annuels et programmes d'activité,
- définir ses objectifs de résultats,
- assurer la surveillance de la mise en œuvre de ces objectifs et des résultats de l'entreprise
- et contrôler les principales dépenses d'équipement, acquisitions et cessions d'actifs.

VI. Le conseil de surveillance

Dans certains pays (Allemagne par exemple) on retrouve souvent dans les sociétés anonymes deux organes distincts:

- « le conseil de surveillance »,
- Et « le directoire ».

Le conseil de surveillance a pour mission de veiller au bon fonctionnement de l'entreprise et rendre compte aux actionnaires.

Il est doté d'un règlement intérieur et d'un président, Il se réunit au moins une fois par trimestre.

Le conseil de surveillance est responsable de nommer le « directoire » (président et membres) qui comporte la plupart des principaux dirigeants.

Le conseil de surveillance délibère sur la stratégie générale de la société qui est soumise à son approbation.

Il veille à surveiller les performances du directoire et d'assurer aux actionnaires un rendement satisfaisant, tout en veillant à prévenir les conflits d'intérêt.

Il opère les vérifications et contrôles jugés opportuns, se fait communiquer tout document jugé utile au contrôle...

Chapitre V : Mécanismes externes de la gouvernance

Plan du chapitre

- I. Les marchés

- II. Les organes de représentation des parties prenantes
 - 1. La représentation des salariés
 - 2. La représentation des obligataires et des autres parties prenantes
 - 3. Les agences de notation

- III. Les collectivités publiques

I. Les marchés

L'activité économique s'inscrit toujours dans le cadre de marché. Ces marchés sont plus ou moins efficaces, plus ou moins régulés ou encadrés.

Ils sont le lieu où l'offre se confronte à la demande.

Dans les marchés efficaces, c'est le prix qui sert de variable d'ajustement entre l'offre et la demande.

Dans les marchés peu efficaces, c'est l'offre (ou la demande) qui détermine le volume des échanges.

Ces marchés conditionnent le fonctionnement des organisations car ils sont le lieu où celles-ci se procurent les ressources dont elles ont besoin, et également le lieu où elles peuvent écouler les produits fabriqués ou les services rendus.

Au sein de ces marchés, il existe également des marchés spécifiques en raison de la nature de la ressource qui y est échangée. Il s'agit notamment du :

- Marché des produits et services
- Marché du travail et, en particulier, du marché des dirigeants.
- Marché des capitaux.
- Marché des biens et services

Exemple du marché des dirigeants

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

Lorsque les dirigeants des PME sont indépendants des actionnaires, le marché des dirigeants peut constituer un mécanisme de gouvernance efficace. La présence d'un marché concurrentiel de dirigeants qualifiés pour occuper les postes de cadre dans certaines sociétés motive les gestionnaires de ces sociétés à bien gérer les activités selon les attentes des actionnaires. Ainsi, les gestionnaires craignant d'être facilement remplacés s'ils ne réussissent pas à diriger les sociétés selon les objectifs des actionnaires seront moins susceptibles de se comporter de façon opportuniste. Ils géreront donc les sociétés de manière optimale pour garder leur position.

II. Les organes de représentation des parties prenantes

Les principales parties prenantes disposent généralement de structures légales pour se faire représenter.

C'est le cas des salariés, mais aussi des obligataires ou des créanciers en cas de cessation de paiement.

II - 1. La représentation des salariés

- La représentation des salariés est étroitement dépendante des pratiques culturelles et de l'histoire de chaque communauté nationale.
- Les syndicats n'ont pas, dans tous les pays, la même représentativité, les mêmes sources de financement, ni le même accès à l'information.

II - 2. La représentation des obligataires et des autres parties prenantes

- Les grandes entreprises internationales font appel public à l'épargne pour financer leurs projets d'investissement, elles ont également recours aux marchés pour se financer par endettement et par émission d'obligations.
- Dans le cas d'une émission obligataire, les détenteurs des titres de créances peuvent être très disséminés et ils disposent donc d'un pouvoir de représentation très faible.
- Le besoin de représentation est plus important quand l'organisation s'avère incapable d'honorer ses engagements.

II - 3. Les agences de notation

- Les agences de notation se sont développées pour répondre aux besoins de créanciers ne disposant pas d'informations fiables et précises sur la solvabilité de leurs débiteurs.
- Cette recherche d'informations est le fait des institutions financières dont la fonction est de prêter de l'argent en se rémunérant du risque supporté.
- Elle est également le fait des fournisseurs qui accordent à leurs clients des délais de règlement.

III. Les collectivités publiques

- Les collectivités publiques sont les organes représentant les citoyens d'une Union, d'un pays ou d'une collectivité locale. Ils disposent de trois pouvoirs complémentaires
 - **Le pouvoir législatif et réglementaire** : Chaque organisation est tenue de respecter les lois et règlements des pays dans lesquels elle est implantée.
 - **Le pouvoir judiciaire** : il vise à faire respecter le droit des personnes, le droit des collectivités publiques et le droit des contrats.
 - **Le pouvoir fiscal** : les collectivités publiques se financent par les impôts et taxes qu'elles collectent sur les personnes, sur les organisations ou sur les transactions qui sont réalisées. La politique fiscale joue un rôle important pour attirer ou conserver telle ou telle activité.

Chapitre V : La gouvernance en Algérie

Plan du chapitre

I. Gouvernance des Entreprises Publiques Economiques (EPE)

I - 1. De la gestion socialiste à l'autonomie de l'Entreprise Publique économique (EPE)

I - 2. L'expérience des fonds de participation

I - 3. Les holdings publics

I - 4. Les sociétés de gestion des participations de l'état

II. Les reformes des fondamentaux de la gouvernance des entreprises

II - 1. La codification des relations entre les entreprises et leurs partenaires (actionnaires, employés communautés, fournisseurs, clients)

II - 2. La responsabilité des entreprises, directeurs et cadres

I. Gouvernance des Entreprises Publiques Economiques (EPE) ¹

I - 1. De la gestion socialiste à l'autonomie de l'Entreprise Publique économique (EPE) :

Rappelons que, jusqu'en 1988, la gestion des entreprises publiques (Sociétés Nationales) était d'essence socialiste (compte tenu de la mission qui leur fut confiée cette gestion ne pouvait relever de critères de rentabilité financière). Les entreprises publiques avaient (selon la loi de finance de 1971) des relations directes avec le trésor public et la banque algérienne de développement qui interviennent dans les financements moyens et longs termes, y compris les cas des emprunts internationaux, proportionnés au niveau central.

Cette expérience n'a pas eu pour diverses raisons les résultats escomptés. Ainsi, devant les difficultés rencontrées dans ce type de gestion traduites par le manque de rentabilité des entreprises publiques (énormes déficits enregistré chaque année), des mesures de correction vont être prises par les pouvoirs publics à plusieurs reprises. Les pouvoirs publics ont décidé, au nom donc de l'objectif d'efficacité économique, l'opération de « *restructuration organique et financière des entreprises* » pour être appliquée pendant le plan quinquennal, entre 1980 et 1984.

Les objectifs visés par cette opération étaient selon le professeur M.H. Benissad²,

- 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.

Cette opération de restructuration des entreprises va être réalisée en deux phases, la première organique et la deuxième financière. La première consistait à restructurer organiquement les entreprises, la seconde à assainir leurs situations financières qui souffraient de déficits considérables, après répartition des moyens dans la première phase.

¹ BOUTALEB Kouider, La problématique de la gouvernance d'entreprise en Algérie, Revue de l'Université de Tlemcen, 2008

² Benissad M.H, Algérie restructurations et réformes économiques, OPU, Alger, 1994 Dans BOUTALEB Kouider, Ibid.

Jusqu'en 1988, la démarche visait la restructuration organique. Celle-ci n'a pas eu les effets escomptés pour plusieurs raisons dont l'atomisation des fonctions, de la régionalisation, de l'effacement des logiques de branche et de filière et de la chute du volume des moyens de paiements extérieurs sont les plus invoquées. Elle a mis en lumière la nécessité de réhabiliter les critères de gestion financière.

Depuis l'avènement de ces réformes (1980), les termes de productivité, efficience et performance, se présentent comme les buts essentiels de la série de changements opérés.

Ainsi, 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 traduite par l'adoption d'une nouvelle loi portant « *autonomie de l'entreprise* » et permettant le passage de l'entreprise publique au statut d'EPE (Entreprise Publique Economique) érigée sous forme de société commerciale conformément aux dispositions du code du commerce.

Les lois sur l'autonomie de l'entreprise publique ont été promulguées en janvier 1988.

Les anciennes entreprises publiques socialistes (EPS) ont été transformées en entreprises publiques économiques (EPE), lesquelles sont, désormais, régies par les règles de la commercialité. Cette réforme s'est fondée sur le principe de la séparation des droits de propriété et de gestion. 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. .

La réforme de l'entreprise sera poursuivie avec la suppression des fonds de participation et leur remplacement en juin 1996 par des holdings publics, qui ont le pouvoir de cession des actions dont ils disposent dans leur portefeuille.

Ainsi, organiquement séparée de l'Etat, l'entreprise est soumise au principe de l'autonomie financière. Le principe de la commercialité qui régit l'EPE, autorise désormais, hormis quelques entreprises dites « stratégiques », leur mise en faillite, c'est-à-dire leur dissolution en cas de déficit financier structurel. La révision de l'ancien Code de commerce (datant de 1975) a d'ailleurs explicitement prévu, dans sa version d'avril 1993, les cas de mise en faillite judiciaire et de dépôt de bilan des entreprises publiques.

Les banques sont, en tant qu'entreprises publiques, elles aussi, soumises au régime de l'autonomie. A ce titre, elles n'assurent plus que le financement des investissements qu'elles jugent rentables. Elles assument le risque commercial sans possibilité de refinancement par la Banque Centrale. L'ancienne spécialisation sectorielle des banques est supprimée et les entreprises ont, désormais, la faculté de s'adresser aux banques qui leur offrent les meilleures conditions de crédit.

Le contenu véhiculé par les textes de ces réformes, reposent sur plusieurs principes, qui ont une vision différente, par rapport aux règles qui les ont précédées¹ :

- la révision de la relation état/ entreprise : par la séparation entre la propriété et la gestion des entreprises nationales, et la création d'une institution intermédiaire qui est les fonds de participation ;
- la révision du système de contrôle et de régulation de l'économie nationale : en proposant un nouveau système de planification nationale ;
- l'adaptation de formes juridiques d'entreprise typiquement capitalistes : SPA pour celles d'importance nationale et SARL pour celles des collectivités locales ;
- le fonctionnement des entreprises publiques selon le principe de la commercialité (ex. le profit, la faillite...etc) ;
- la réintégration des outils de régulation économique (fiscalité, prix, crédit...etc.), au détriment des interventions administratives ;
 - l'ouverture de l'investissement aux entreprises : la gestion de ces moyens financiers et matériels conformément à son objet ;
 - l'ouverture des opérations de commerce extérieur aux entreprises, grâce au budget devise ;
 - enfin la séparation, pour la première fois, entre les fonctions de l'état (exécutive, législative, juridique...).

Après l'abrogation du statut général du travailleur et la gestion socialiste des entreprises (par la loi 90-11), l'entreprise publique, devenue formellement autonome, pouvait théoriquement¹ :

¹ DADDI-ADOUN, « Problématique de gestion dans l'entreprise algérienne et possibilité de bénéficier du système de gouvernance », Communication présentée au colloque international sur "la bonne gouvernance des organisations et des gouvernements" M'Sila, 2005 Dans BOUTALEB Kouider, Op.Cit.

- établir librement son organigramme ;
- fixer des prix plus appropriés pour ses produits ;
- choisir ou organiser ses circuits de distribution ;
- négocier la rémunération des travailleurs au moyen de conventions collectives;
- conclure tout contrat faisant partie de l'objet de l'entreprise, sans autorisation préalable de la tutelle et de la banque, le code des marchés publics ne s'applique plus aux entreprises publiques
- choisir les investissements conforme à son objet social.

L'entreprise publique est devenue formellement du moins une personne morale distincte de l'Etat, possédant son autonomie financière .L'Etat crée dans un premier temps des structures spécialisées, dénommées « Fonds de Participation » auxquels il délègue la gestion de ses participations (08 fonds de participation avaient été créés)

I - 2. L'expérience des fonds de participation

Le rôle attribué aux Fonds de Participation (en tant que gérant des participations de l'état) au moment de leur création en 1988 consistait à² :

- Promouvoir la gestion décentralisée en s'interposant entre l'Etat propriétaire et ses entreprises.
- Inciter ces entreprises (à travers les administrations des conseils de direction) à rechercher le profit maximum
- Se doter de capacité de gestion de leurs portefeuilles d'action et d'entreprises
- Encourager ou entreprendre les actions de restructuration des entreprises peu performantes.

Les Fonds de Participation en leur qualité d'agents de financement de l'état, sont des promoteurs d'investissements, dans les secteurs où ils ont particulièrement la charge ;

¹ Lamiri .A (1995): « Restructuration et management des entreprises stratégique des entreprises algériennes » OPU, Alger Dans BOUTALEB Kouider, 2008, Op.Cit.

² Boutaleb K (1996): « la transformation des Fonds de participation en Holdings : portée et limites » Revue l'économie (APS) Dans BOUTALEB Kouider, 2008, Op.Cit

Ils sont chargés d'exercer le droit de propriété que leur délègue l'état, cela implique une tâche de surveillance, il s'agit d'une relation d'agence, entre l'état et ces fonds d'une part, et entre les fonds et les entreprises de l'autre.

Ces fonds de participation étaient régis par les dispositifs du code de commerce, leur création et organisation obéissait à un texte réglementaire qui leur apporte des spécificités. Ils avaient une assemblée générale commune composée en majorité des membres ou des représentants du gouvernement désignés par celui-ci, en plus de trois éléments ayant des voix consultatives dont le gouverneur de la banque d'Algérie et le directeur du trésor public.

Le conseil d'administration des fonds était composé de cinq administrateurs (en plus l'état pouvait désigner deux autres pour faire au total sept), nommés par le gouvernement pour un mandat de cinq ans, ces administrateurs étaient permanents et percevaient un salaire.

Il faut relever que le statut des membres du conseil des fonds de participation échappait totalement à la qualification classique d'administrateurs, car en réalité ils étaient des salariés qui n'avaient réellement aucune relation avec la propriété des actions.

Selon l'avis partagé du professeur H.BENISSAD, les Fonds de participation n'ont pas été en mesure d'accomplir leur mission dans un environnement caractérisé par¹ :

- La persistance de préoccupations égalitaires et d'une certaine démocratisation de management ayant parfois relégué , les objectifs de rentabilisation des entreprises au second plan
- Une certaine ambiguïté, une superposition des missions des F.P et des entreprises laissant ainsi à l'Etat des champs possibles d'interférence
- Une autonomie relativement théorique des F.P et par contre coup des entreprises vis à vis du pouvoir politique (l'article 117 de la loi de finance pour 1993 stipule clairement que le gouvernement peut à titre exceptionnel désigner directement le président d'une EPE)
- Le rattachement centralisé d'un nombre exagéré d'entreprises à chaque F.P

¹ Benissad M.H, Algérie restructurations et réformes économiques, OPU, Alger, 1994 Dans BOUTALEB Kouider, op.cit.

Cet environnement ainsi caractérisé a établi « un système relationnel qui ne laisse aucun pouvoir au gestionnaires des unités et des entreprises ». Beaucoup d'observateurs considèrent en effet que la réforme initiée en 1988 qui devait consacrer l'autonomie de l'entreprise publique économique (EPE) n'a en fait abouti qu'à un « transfert de tutelle des départements ministériels vers des assemblées générales composées des mêmes départements avec une sous traitante du contrôle par les Fonds de Participation. »

C'est ainsi qu'après toute une période de réflexion due sans doute aux luttes politiques autour du contenu à donner à la réforme du système de gestion des F.P

(entre les partisans des privatisations et les partisans d'un maintien du secteur public économique) mais aussi aux contraintes imposées par les institutions internationales,

L'alternative qui a finalement été adoptée a consisté en la transformation des F.P en un système basé sur les sociétés holdings qui seraient théoriquement administrés et gérés selon les règles universellement connues

I - 3. Les holdings publics

La création des Holdings de branches en remplacement des Fonds de Participation devait contribuer à résoudre les problèmes de gestion que connaissent depuis longtemps les EPE²². 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. Les changements opérés en matière d'organisation et de gestion des entreprises économiques se résument comme suite :

- *Sur le plan juridique* : Il est instauré une séparation entre la propriété, le management et le contrôle. Ainsi : La propriété du capital est confié au Conseil National des Participations de l'Etat (CNPE) ; Le management des actifs publics est à la charge du directoire des Holdings;

Le contrôle est assuré par le Conseil de Surveillance et des commissaires aux comptes Seul le capital social des Holdings revêt le caractère d'inaliénabilité, d'insaisissabilité et d'incessibilité, alors que celui des EPE est ouvert à la prise de participation totale ou partielle.

- *Sur le plan économique* : Le Holding est investi de la mission de gestion financière d'un portefeuille de valeurs mobilières et du contrôle économique d'un portefeuille d'entreprises

- *Sur le plan du management* : mise en place d'un directoire collégial et de la gestion contractualisée de l'activité du secteur public.

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 dûment mandatés par le CNPE.

Par ailleurs, la direction des holdings était assurée au départ par un directoire de trois membres dont un désigné comme président, ensuite les directoires des holdings sont assurées par une personne physique, ce qui assure la séparation entre la direction de surveillance, comme méthode recommandable, et elle est dans les textes: le code de commerce révisé en 1988 et la loi relative à l'orientation des EPE n°88 01 du 12/01/1988.

Ce système était destiné, selon une appréciation largement partagée à ouvrir la voie vers la mise en place d'une politique de privatisation du secteur public avec comme préalable une mise à niveau des entreprises.

Les difficultés auxquelles a été confrontée la mise en œuvre de ce système, ont rendu encore une fois nécessaire la révision de cette organisation. Ainsi le nombre des Holdings nationaux a été réduit 11 à 05 avec le maintien sans changement du nombre initial des Holdings régionaux.

Le processus de révision et de réorganisation de l'économie nationale a conduit enfin à une nouvelle forme de structuration des entreprises publiques. Il s'agit de Sociétés de Gestion des participations de l'Etat (SGP).

I - 4. Les sociétés de gestion des participations de l'état

La création des Sociétés de Gestion des participation de l'Etat (SGP) est souvent expliquée par les difficultés et les lenteurs des opérations de privatisation. Les holdings ont été dissous le 12/09/2001.

Avant cela la création d'un autre cadre de gestion des entreprises publiques a été faite par l'ordonnance n° 01-04 du 20 août 2001, relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des EPE.

La gestion des SGP, (qui sont formellement des sociétés par action) est régie par le décret n° 01-283 du 24 septembre 2001. La gestion effective est confiée à un directeur général unique, ou un directoire de trois membres dont un président choisi, pour un premier mandat de deux années, par l'assemblée générale et après approbation de son candidature par le chef du gouvernement.

Le directoire possède tous les pouvoirs de gestion et de suivi des opérations concernant son patrimoine social, à l'exception de celles concernant le portefeuille des titres détenu et géré pour le compte de l'état pour lesquels les missions sont définies par le mandat de gestion.

Les SGP sont administrées par un conseil de surveillance, suivant les règles dictées par le code de commerce, tandis que l'assemblée générale des SGP est composée de membre mandatés par le conseil des participations de l'état, elle comprend des représentants des services du chef du gouvernement, du ministère des participations de l'état, du ministère des finances...

Les missions dévolues aux SGP, dans le cadre de la stratégie de la participation et de la privatisation se résument essentiellement aux suivantes :

- traduire et mettre en œuvre, en les formes commerciales qui conviennent, 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 tous montages juridiques et financiers adéquats, tels que les opérations de fusion, apports partiels d'actifs physique et financiers ;
- Assurer la gestion opérationnelle et stratégique des portefeuilles d'actions et autres valeurs mobilières dans les normes d'efficience et de rentabilité minimale requise ;
- Exercer les prérogatives des assemblées générales des entreprises publiques économiques dont les titres sont détenus et gérés par les sociétés, pour le compte de l'état et ce dans les limites fixées par le mandat de gestion devant être établi entre le conseil de participation de l'état et la SGP.

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.

On peut dire pour nous résumer que l'entreprise publique a toujours été au centre des différentes réformes successives et cela à cause des multiples insuffisances qui continuaient à la caractériser. C'est fondamentalement les réformes économiques amorcées en 1988 et poursuivies depuis, qui constituent incontestablement un changement très significatif au plan de la prise en charge des difficultés réelles de ces entreprises. Les premiers textes législatifs que sont les lois relatives à l'autonomie ont eu en effet pour objectif principal de redéfinir et de clarifier les relations entre l'Etat actionnaire et l'entreprise publique, en théorie seulement.

Rappelons aussi les principales reformes qui ont touché ce qu'on peut qualifier de « fondamentaux de la gouvernance des entreprises »

II. Les reformes des fondamentaux de la gouvernance des entreprises¹

II - 1. La codification des relations entre les entreprises et leurs partenaires (actionnaires, employés communautés, fournisseurs, clients)

- Les droits et obligations des partenaires de l'entreprise sont précisés. De nombreux codes ont été adoptés : code du commerce, code fiscal, code des assurances...
- La protection et la garantie des investissements sont protégées par l'ordonnance n° 01-03 du 20 Aout 2001, ainsi que par divers arrangements multilatéraux ratifiés par l'Algérie, dont la convention créant l'Agence Internationale des Garanties des Investissements entre Etats et ressortissants d'autres Etats.
- Les intérêts des actionnaires sont protégés par le code de commerce qui leur accorde des droits qui sont exercés au sein des assemblées générales ordinaires ou extraordinaires. Les actionnaires *peuvent accéder* à tout document de la société de nature à leur permettre de se prononcer en connaissance de cause sur sa gestion, *désigné et révoquer* les membres du conseil d'administration, *désigner* un ou plusieurs Commissaires aux Compte pour veiller à

¹ BOUTALEB Kouider, 2008, Op.Cit

la sincérité des documents comptables de la société, *intenter individuellement ou collectivement* l'action sociale en responsabilité contre les administrateurs. Le dispositif de protection des intérêts des actionnaires et associés demeure valable, quelque soit la forme juridique de la société considérée

- Il existe également un important dispositif qui protège les droits des autres partenaires (créanciers, fournisseurs, administrateurs, employés..) de l'entreprise *Art.4 de l'ordonnance 01-04* relative à la gestion, l'organisation et la privatisation des entreprises publiques qui considère que le capital social est le gage permanent et irréductible des créanciers sociaux, le *Code Civil*, en ce qui concerne le contrat portant sur la propriété, les Lois du consommateurs, les lois relatives aux relations de travaux, à la prévention et au règlement des conflits et à l'exercice du droit syndical qui protège les salariés, le Code du Commerce et les dispositions statutaires qui précisent les relations entre les administrations et la société

II - 2. La responsabilité des entreprises, directeurs et cadres

- Les entreprises, les institutions de crédits, les établissements financiers et les sociétés D'assurance, publics ou privées, sont tenus par le Code de Commerce, les dispositions du Conseil de le Monnaie et du Crédit, le Code des Assurances, le Code des Impôts, sous peine de sanctions civiles et pénales d'établir dans les délais et selon les mêmes formes et méthodes d'évaluation tous leurs documents comptables certifiés par le commissaire aux compte et de fournir, sous peine de sanctions pécuniaires, les informations non financières à l'Office National des Statistiques (ONS)

- Le contrôle de la conformité des entreprises publiques aux normes prescrites est assuré par les Sociétés de Gestion et de Participation (SGP) dont elles relèvent. L'autre organe de vérification de la comptabilité des entreprises est l'administration fiscale. L'article 75 du Code Fiscal dispose « qu'en aucun cas, les administrations de l'Etat, des wilayas et des communes ainsi que tous les établissements ou organismes quelconques soumis au contrôle de l'autorité administrative, ne peuvent opposer le secret professionnel aux agents de l'administration fiscale, ayant au moins le grade de contrôleur qui leur demande communication de documents de services qu'ils détiennent ». Dans le domaine de la monnaie et des finances, ce rôle de supervision et de contrôle est assuré par la commission bancaire

- Le système d'information économique interne à l'entreprise ou national²⁴ est quasi déficient, en raison de ses nombreuses insuffisances dont les plus importantes sont : l'absence d'information sur l'environnement de l'entreprise, d'une terminologie normalisée, de procédures écrites relatives à chaque fonction, de comptabilité analytique, la faiblesse de la vitesse de circulation de l'information et de l'importance accordée au travail statistique l'inadaptation du plan comptable national...
- Dans le domaine lié à la conformité des normes comptables et d'audit aux pratiques internationales, le plan comptable national actuel datant de 1975 reste inadapté aux impératifs de gestion .D'ou la nécessité de sa réforme déjà engagée par les pouvoirs publics et visant à éliminer les différences entre la comptabilité algérienne et les I A S notamment les normes générales édictées et les règles de présentation et de consolidation des états financiers
- La surveillance de l'orientation stratégique et le suivi efficace par le Conseil d'Administration de la gestion des entreprises sont organisés par l'Etat à l'intérieur des lois relatives à la privatisation des entreprises publiques et à la gestion des capitaux marchands. Les Sociétés de Gestion et de Participation mises en place en 2005 et érigées en sociétés par action qui représentent l'Etat en tant qu'actionnaire unique a le pouvoir d'orientation stratégique des entreprises. Le Conseil d'Administration reste dans cette nouvelle organisation de l'entreprise publique, un organe pivot de l'entreprise. Le Code de Commerce lui attribue les pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société.

Questions de compréhension

1. Á quels entreprises et acteurs s'applique le gouvernement d'entreprise ? Quels en ont les enjeux principaux ?
 2. La notion de gouvernement d'entreprise est-elle apparentée à celle de gouvernement politique ?
-
1. Quelles sont les grandes lignes de la théorie de l'agence ?
 2. Quand se trouve-t-on en situation d'asymétrie d'information ?
 3. Comment peut-on limiter les conflits d'intérêts entre dirigeants et actionnaires ?
-
1. Quelles sont les caractéristiques distinctives des deux grands types de gouvernement d'entreprise ?
 2. Quelles sont les exigences fondamentales du gouvernement d'entreprise actionnarial (shareholder governance) ?
 3. Quel est le principal fondement du gouvernement d'entreprise partenarial (stakeholder governance) ?
-
1. Donnez des exemples de cas où l'on retrouve une absence d'indépendance du conseil d'administration.
 2. Donnez des exemples de situations montrant un conseil d'administration qui ne remplit pas ses fonctions.
 3. En vous basant sur les cinq principales recommandations faites par les nations unies pour la mise en place de la bonne gouvernance des entreprises en Afrique, listez les principales actions qui vous semblent nécessaires pour instaurer la bonne gouvernance en Algérie et la faire adopter.

Question de réflexion

- Pourquoi la notion de gouvernement d'entreprise s'est-elle développée dans les années 80 et s'impose aujourd'hui dans le débat économique ?
- Comment la théorie de l'agence permet-elle de rendre compte en pratique des conflits d'intérêts entre dirigeants et actionnaires ?
- Quel type de gouvernement d'entreprise peut-on envisager pour l'Algérie ?

Illustration de la théorie d'agence : Le cas de VINCI ¹

Mini Cas : l'entreprise ABC²

L'entreprise « ABC » exerce dans le secteur pharmaceutique, elle est spécialisée dans la production et la commercialisation des produits génériques.

Elle emploie 60 employés et réalise un chiffre d'affaires de 500 millions de dinars.

Elle est dotée d'un directeur général, Cinq sous directions et treize départements.

Il s'agit de la sous direction qualité, sous direction production, sous direction approvisionnement, sous direction Finance et comptabilité et sous direction commerciale.

Des audits ont été opérés par le groupe multinational et les conclusions suivantes ont été tirées :

La stratégie tracée ne permet pas un développement effectif

L'entreprise réalise un bénéfice notable mais les résultats de l'entreprise ne sont pas satisfaisant compte tenu du contexte global dans lequel elle évolue

¹ Wirtz P., *Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise*, La Découverte, 2008, P45-P51

² Elaboré par nos soins pour les besoins du cours

Une partie du personnel est peu qualifiée et une autre partie est compétente mais peu exploitée

Il y a un climat social défavorable

Question : vous êtes recruté par le groupe pour trouver des solutions aux différents problèmes soulevés; comment allez vous procéder pour accomplir cette mission et quelles recommandations allez-vous faire?

Cas pratique de gouvernance : Renault

Autres travaux à confier aux étudiants : une liste d'entreprises algériennes est proposée comportant des entreprises publiques, des grandes entreprises privées, des filiales de multinationale et des PME.

Il est demandé à chaque binôme de choisir une entreprise et d'analyser sa gouvernance, le travail sera exposé en classe

Bibliographie :

«A review of corporate governance in UK banks and other financial industry entities», Rapport Walker, 2009,
<http://www.lesechos.fr/medias/2009/0716//300363519.pdf>

BAKKOUR Darine, Un essai de définition du concept de gouvernance, Laboratoire Montpelliérain d'économie théorique et appliquée, Unité Mixte de Recherche, ES n°2013-05

BOUTALEB Kouider, La problématique de la gouvernance d'entreprise en Algérie, Revue de l'Université de Tlemcen, 2008

BOUYACOUB Ahmed . « DE LE GOUVERNANCE DES PME-PMI » regard croisés France –Algérie. L'Harmattan, 2006

CABY J. et HIRIGOYEN G. , Création de valeur et gouvernance de l'entreprise, Economica, 3ème édition, 2005.

CHARREAUX G. (Éd), , Le gouvernement des entreprises : Corporate Governance, théories et faits, Economica, 1997.

CHARREAUX Gérard, Quelle théorie pour la gouvernance? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive, Encyclopédie des ressources humaines, Economica, 2002

CHARREAUX G. et WIRTZ P., Gouvernance des entreprises, nouvelles perspectives, Economica, 2006.

JENSEN M.C. et MECKLING W.H., « Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure », Journal of Financial Economics, vol. 3, n°4, p. 305-360, 1976.

Commission Economique des NU pour l'Afrique (2002) : " Principes directeurs relatifs au renforcement de la gouvernance économique et des entreprises en Afrique" Dans BOUTALEB Kouider, La problématique de la gouvernance d'entreprise en Algérie, Revue de l'Université de Tlemcen, 2008

MERCIER S. , L'éthique dans les entreprises, La Découverte, 2004.

MINTZBERG H. et PRIGENT A., Pouvoir et gouvernement d'entreprise, Les Editions d'Organisations, 2004.

MOULAY KHATIR Rachid & BENBOUZIANE Mohamed, « La bonne gouvernance : un préalable à la modernisation et au développement du système bancaire », Revue de l'université de Tlemcen, 2008

OCDE, Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, 2004

PARRAT Frédéric, « Le Gouvernement D'entreprise », Dunod, Paris, 2003

PEREZ R. , La gouvernance de l'entreprise, La Découverte, 2003.

PEYRELEVADE Jean, Le Gouvernement d'entreprise ou les fondements incertains d'un nouveau pouvoir, Economica, 1999,

Pichet E., Le gouvernement d'entreprise dans les grandes sociétés cotées, Les éditions du siècle, (2009).

PLOIX Hélène, Gouvernance d'entreprise, collection HEC Excecutive MBA, Edition Pearson Education, Paris, 2006.

[VUJISIC](#) Milan, L'entreprise doit-elle être gérée dans l'intérêt exclusif de l'actionnaire ? Une réflexion sur « la nature de la firme dans une économie de marché », CREG, 2006

WIRTZ P., Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise, La Découverte, 2008.