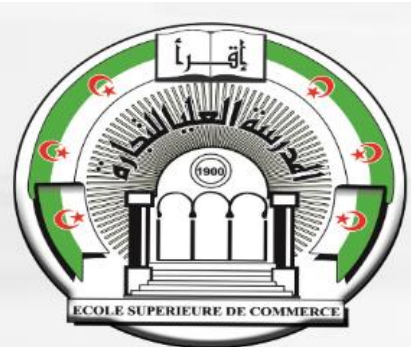


République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



Ecole Supérieure de Commerce
Pôle universitaire Kolea

Thèse présentée en vue de l'obtention du diplôme
de Doctorat LMD en Sciences de Gestion
Spécialité : Management des Organisations

Essai d'évaluation des pratiques de gouvernance de l'entreprise
publique algérienne à la lumière de la mondialisation
économique

- Cas de 76 EPE algériennes du secteur industriel -

Présentée par :

M^{lle}. BENTHAMEUR Souad

Directeur de thèse :

Pr. MERHOUN Malek

Le jury de la soutenance :

Pr. BENNOUR Abdelhafidh Ecole Supérieure de Commerce. Kolea ... **Président**

Pr. MERHOUN Malek Ecole Supérieure de Commerce. Kolea ... **Rapporteur**

Pr. AZOUAOU Lamia Ecole Supérieure de Commerce. Kolea...**Examinatrice**

Pr. GUERRACHE Mohamed Université de Blida...**Examinateur**

Dr. RABIA Lamia Ecole Supérieure de Gestion et D'Économie

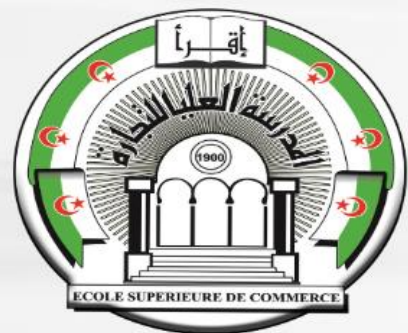
Numérique Kolea **Examinatrice**

Dr. TOURI Rosa Ecole Supérieure de Commerce. Kolea...**Examinatrice**

Année universitaire : 2022-2023

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



Ecole Supérieure de Commerce

Pôle universitaire Kolea

**Thèse présentée en vue de l'obtention du diplôme
de Doctorat LMD en Sciences de Gestion
Spécialité : Management des Organisations**

**Essai d'évaluation des pratiques de gouvernance de l'entreprise
publique algérienne à la lumière de la mondialisation
économique**

- Cas de 76 EPE algériennes du secteur industriel -

Présentée par :

M^{lle}. BENTHAMEUR Souad

Directeur de thèse :

Pr. MERHOUN Malek

Le jury de la soutenance :

Pr. BENNOUR Abdelhafidh Ecole Supérieure de Commerce. Kolea ... **Président**

Pr. MERHOUN Malek Ecole Supérieure de Commerce. Kolea ... **Rapporteur**

Dr. TOURI Rosa Ecole Supérieure de Commerce. Kolea...Examinatrice****

Pr. AZOUAOU Lamia Ecole Supérieure de Commerce. Kolea...Examinatrice****

Pr. GUERRACHE Mohamed Université de Blida...Examineur****

Dr. RABIA Lamia Ecole Supérieure de Gestion et D'Économie

Numérique Kolea **Examinatrice**

Année universitaire : 2022-2023

RECONNAISSANCE

Je souhaite exprimer ma grande gratitude au directeur général de la DGSPM du ministère de l'industrie, qui m'a fourni des ressources, de suivi et des installations nécessaires pour mener à bien cette recherche, ainsi qu'à toutes les parties qui ont apporté une aide précieuse.

Dédicace

*A celle qui m'a couvert de tendresse et qui n'a rien épargné pour me voir
heureuse, à toi ma douce mère ;*

*A la source de ma persévérance, à celui qui m'a toujours encouragé... à toi mon
cher père ;*

A mes aimables frères et sœurs et ma grande famille ;

*A tous mes ami(e)s de la Graduation et de la Post-graduation particulièrement,
Adja, Nawel, Nardjis, Ilham, Walid et Ferial et Amina ;*

A mes amies Bouchra et Narimen

A mes chères sœurs Amina, Bouchra, Nadjjet et ma belle-sœur Nacera ;

A mes cousins et cousines et spécialement Lylia et Sihem... ;

A tous ceux dont mon ancre les omet, mais non pas mon cœur...

Pour votre soutien et votre confiance...

Remerciements

Mes tous premiers remerciements s'adressent à Dieu le tout puissant, de m'avoir donné la force et le courage de mener à terme ce modeste travail.

Je remercie vivement mon directeur de thèse, monsieur le professeur MERHOUN Malek, sa disponibilité, ses conseils rigoureux, et ses encouragements m'ont été précieux tout au long de ce travail de recherche.

Je suis également reconnaissante à tous les membres de jury d'avoir accepté de participer à l'évaluation de la thèse et de commenter ce travail.

Une immense gratitude à monsieur BENDIFF Hocine, Directeur général de la DGSPM du ministère de l'industrie, d'une rare empathie, et d'un accueil acharnant et généreux, nous a fait partager sa passion pour le travail de qualité et pour le goût de l'effort permanent. Les recherches de ce travail, n'auraient pas pu aboutir, sans sa contribution.

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à Mr Ghuedir, un grand responsable au ministère de l'industrie, pour le temps, la patience et les efforts qu'il m'a accordé, sa grande contribution était indispensable à l'aboutissement de notre travail.

Mes remerciements vont également aux enseignants de l'ESC et plus particulièrement Mr Touati, Mr Benielles, et Mr Guerrache, je tiens à leur exprimer ma grande gratitude pour leur temps, aide et leurs commentaires si pertinents.

Sans oublier de remercier Mr Mouhamed responsable de la post graduation et Mme Nouara responsable de la salle des revues qui veillent à fournir le meilleur environnement et le meilleur de leur part pour les doctorants, qu'ils trouvent ici l'expression de mes plus vifs remerciements.

Un grand merci à mes chers parents pour leur amour, support aussi leur encouragement pour mener à bien ce travail de recherche. Je souhaite être toujours à la hauteur de vos attentes.

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont apporté leurs soutiens, leurs conseils, et leurs encouragements dans la réalisation du présent travail.

Et, que tous ceux qui ont contribué, par ailleurs, de près ou de loin à la réalisation de ce travail, trouvent ici l'expression de ma gratitude et de mes remerciements.

Essai d'évaluation des pratiques de gouvernance de l'entreprise publique algérienne à la lumière de la mondialisation économique - Cas des EPE algériennes du secteur industriel -

Résumé

Cette étude porte sur l'analyse des caractéristiques des conseils d'administration des entreprises publiques algériennes et leur impact sur la performance financière de ces dernières, à partir d'un échantillon composé de 76 EPE algériennes durant la période 2016-2019. Afin d'atteindre les objectifs de cette recherche nous avons utilisé la méthode de régression multiple sur des données de panel à l'aide de logiciel STATA 13. Nos résultats montrent la présence d'un effet significatif des caractéristiques cognitives du CA, retenues dans le cadre de cette étude, sur la performance financière (ROA). En effet, les résultats montrent que la proportion des administrateurs docteurs et cadres supérieurs au sein du CA a un impact positif et significatif sur la performance financière. Bien que la proportion des administrateurs ayant eu leur formation à l'étranger ou dans une école supérieure à un impact négatif et significatif. La proportion de femmes et le nombre de réunions ont aussi un effet positif et significatif sur la performance financière ROA. Par ailleurs, les variables Taille du CA et diversité de l'âge des administrateurs ont un effet négatif et significatif sur la performance financière ROA.

Mots clés : Entreprise publique économique, gouvernance d'entreprise, performance financière, conseil d'administration, mondialisation économique.

Evaluation of the governance practices of Algerian public enterprises in the light of economic globalization - The case of Algerian public enterprises in the industrial sector -

Abstract

This study focuses on the analysis of the board characteristics of Algerian public companies and their impact on financial performance, based on a sample of 76 Algerian public companies during the period 2016-2019. To achieve the objectives of this research we used the multiple regression method on panel data using STATA 13 software. Our results show the presence of a significant effect of the cognitive characteristics of the board of directors, retained in the framework of this study, on the financial performance (ROA). We found that the proportion of directors with PhDs and senior executives on the board had a positive and significant impact on financial performance. Although the proportion of administrators having had their training abroad or in a graduate school has a significant negative impact. The proportion of women and the number of meetings also have a significant positive effect on ROA financial performance. In addition, the Board size and age diversity variables have a significant negative impact on ROA financial performance.

Keywords: State owned enterprise, corporate governance, financial performance, board of directors, economic globalization.

محاولة تقييم ممارسات حوكمة الشركات في الشركات العمومية الجزائرية في ضوء العولمة الاقتصادية - حالة المؤسسات العمومية الجزائرية في القطاع الصناعي-

ملخص

تركز هذه الدراسة على تحليل خصائص مجالس إدارة الشركات العمومية الجزائرية وتأثيرها على الأداء المالي لهذه الأخيرة، من خلال عينة تتكون من 76 شركة عمومية اقتصادية خلال الفترة 2016-2019. من أجل تحقيق أهداف هذا البحث، استخدمنا طريقة الانحدار المتعدد على بيانات السلاسل الزمنية المقطعية باستخدام برنامج STATA 13. تظهر النتائج وجود تأثير كبير للخصائص المعرفية لمجلس الإدارة، التي تم اختبارها في إطار هذه الدراسة، على الأداء المالي (ROA). وبالفعل، أظهرت النتائج أن نسبة المدراء الحاصلين على درجة الدكتوراه وكبار المسؤولين التنفيذيين داخل مجلس الإدارة لها تأثير إيجابي وهام على الأداء المالي. على الرغم من ذلك، نجد أن نسبة المدراء الذين تلقوا تدريبهم في الخارج أو في مؤسسة للتعليم العالي لها تأثير سلبي فعال على الأداء المالي. كما أن لنسبة النساء في مجلس الإدارة وعدد الاجتماعات السنوية تأثير إيجابي وهام على الأداء المالي (للعائد على الأصول). بالإضافة إلى ذلك، فإن متغيرات "حجم مجلس الإدارة" و"التنوع العمري لأعضاء مجلس الإدارة" لها تأثير سلبي فعال على الأداء المالي للعائد على الأصول.

الكلمات المفتاحية: المؤسسة العمومية الاقتصادية، حوكمة الشركات، الأداء المالي، مجلس الإدارة، العولمة الاقتصادية.

SOMMAIRE

Liste des tableaux	II
Liste des figures	III
Liste des abréviations	IV
Liste des annexes	VI
Introduction générale	A
Chapitre I : Cadre théorique de l'entreprise publique et enjeux de la mondialisation économique	1
Section 1 : Notion de l'entreprise publique et défis de la mondialisation économique	3
Section 2 : Les théories de la gouvernance des entreprises publiques	19
Section 3 : Amélioration de la gouvernance des entreprises publiques	35
Chapitre II : La gouvernance d'entreprise : cadre théorique et applications dans le contexte de l'entreprise publique	57
Section 1 : Définitions et conceptions théoriques de la gouvernance d'entreprise	59
Section 2 : Mécanismes de gouvernance d'entreprise	82
Section 3 : Les systèmes et pratiques nationaux de gouvernance d'entreprise	93
Chapitre III : Le conseil d'administration premier mécanisme de gouvernance -revue de la littérature-	110
Section 1 : Les perspectives théoriques du conseil d'administration	112
Section 2 : Les caractéristiques et les pratiques du conseil d'administration	120
Section 3 : L'expérience algérienne en matière de gouvernance des entreprises publiques	137
Chapitre IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'entreprise publique algérienne : Analyse empirique	145
Section 1 : Cadre conceptuel et hypothèses de recherche	147
Section 2 : Démarche méthodologique	159
Section 3 : Résultats de l'étude empirique	177
Conclusion générale	222
Bibliographie	230
Annexes	248

Liste des tableaux

Tableau 1: Exemples de conflits cognitifs et contractuels entre partenaires de l'organisation.....	66
Tableau 2: Mécanismes spécifiques/ non spécifiques vs Mécanismes intentionnels/ spontanés.....	83
Tableau 3: Nature et typologie des mécanismes de gouvernance.....	84
Tableau 4 : Les principaux domaines couverts par les Principes de l'OCDE.....	100
Tableau 5 : La matrice de compétences des antécédents des membres du CA.....	127
Tableau 6 : Récapitulatif des hypothèses de recherche.....	156
Tableau 7: Fiabilité de la connaissance.....	160
Tableau 8 : les hypothèses fondatrices des paradigmes épistémologiques.....	162
Tableau 9: Données de gouvernance recensées.....	166
Tableau 10: Données sur les mandataires sociaux.....	166
Tableau 11: Données financières des entreprises.....	168
Tableau 12: Opérationnalisation des variables.....	174
Tableau 13: Opérationnalisation des variables de contrôle.....	176
Tableau 14 : Caractéristiques de firmes composantes l'échantillon en 2019.....	178
Tableau 15 : distribution des administrateurs par le genre.....	179
Tableau 16 : Evolution de l'âge des administrateurs.....	180
Tableau 17 : Classes d'âge des administrateurs.....	181
Tableau 18 : Origine des administrateurs.....	182
Tableau 19 : Postes occupés des administrateurs.....	183
Tableau 20 : Postes occupés par les administrateurs « Cadres supérieurs ».....	184
Tableau 21 : Tableau croisé : Fonction occupée / Organisme d'origine.....	185
Tableau 22 : Évolution du niveau de formation des administrateurs.....	186
Tableau 23 : Répartition des administrateurs par type d'établissements.....	187
Tableau 24 : Répartition des administrateurs par Pays de Formation.....	189
Tableau 25 : Présentation descriptive des variables de la recherche.....	190
Tableau 26 : Analyse de la multi-colinéarité.....	196
Tableau 27 : La matrice de corrélation.....	197
Tableau 28 : Test de la racine unitaire.....	199

Tableau 29 : Test de Fisher	201
Tableau 30 : Test d'Hausman SM I	202
Tableau 31 : Test d'Hausman SM II	202
Tableau 32 : Test d'Hausman SM III.....	203
Tableau 33 : Test de Breusch-Pagan	203
Tableau 34 : Résultat du test d'autocorrélation.....	204
Tableau 35 : Résultat du test d'hétéroscédasticité.....	205
Tableau 36 : Analyse multivariée pour le premier sous modèle	207
Tableau 37 : Analyse multivariée pour le deuxième sous modèle	208
Tableau 38 : Analyse multivariée pour le troisième sous modèle.....	209

Liste des figures

Figure 1 : Délégation de contrôle de l'entreprise publique	38
Figure 2 : Délégation de contrôle de l'entreprise privée	38
Figure 3 : Logique de la théorie de l'agence	76
Figure 4 : Parties prenantes de l'entreprise	78
Figure 5 : modèle de la gouvernance dans le cas des entreprises innovantes de croissance	80
Figure 6 : Modèle des échelons supérieurs	113
Figure 7 : Le modèle conceptuel de la recherche.....	158
Figure 8 : Procédure séquentielle de tests de Panel.....	200

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
APSI	Agence de promotion, de soutien et de suivi de l'investissement
BTPH	Société de bâtiments, travaux public et hydraulique
BVM	Bourse des Valeurs Mobilières
CA	Conseil d'administration
CARE	Club d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise
CEO	Chief Executive Officer (Directeur Général)
CNES	Conseil National Economique et Social
CNPE	Conseil national des participations de l'Etat
DGSPM	Direction générale du secteur public marchand
DG	Directeur général
EPE	Entreprise publique économique
FMI	Fonds monétaire international
TA	Théorie de l'agence
TPA	Théorie positive de l'agence
OCDE	Organisation de Coopération et de développement économique
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
ONU	Organisation des nations unies
IDE	Investissements Directs Etrangers
ISO	International Organization for Standardization (Organisation internationale de normalisation)
MD /MUSD	Milliards / Milliards de dollars
MI	Ministère de l'Industrie
NGP	Nouvelle gestion publique
NMP	Nouveau management public
OPA	Offre Publique d'Acquisition
PAS	Programme d'ajustement structurel
PDG	Président directeur général
PIB	Produit Intérieur Brut

PME	Petites et Moyennes Entreprises
PMI	Petites et Moyennes Industries
R&D	Recherche et Développement
ROA	Rendement des Actifs
SARL	Société à responsabilité limitée
SGP	Société de gestion des participations
SOX	La loi Sarbanes-Oxley
SNTF	Société nationale de transport ferroviaire
SPA	Société par Action
TA	Théorie de l'agence
TPA	Théorie positive de l'agence
TES	Théorie des échelons supérieurs
UE	Union Européenne
VA	Valeur Ajoutée

Liste des annexes

Annexe 1: Analyse de la multi colinearite (Sous-modele I).....	250
Annexe 2 : Analyse de la multi colinéarité (Sous- modèle II)	251
Annexe 3: Analyse de la multi colinéarité (Sous-modèle III).....	252
Annexe 4 : Analyse de la stationnarité.....	253
Annexe 5 : Test de Ficher (Sous-modèle I).....	256
Annexe 6 : Test de Ficher (Sous-modèle II)	257
Annexe 7 : Test de Ficher (Sous-modèle III)	258
Annexe 8 : Test d’Hausman (Sous modèle I).....	259
Annexe 9 : Test d’Hausman (Sous modèle II).....	261
Annexe 10 : Test d’Hausman (Sous modèle III)	263
Annexe 11 : Test de Breusch-Pagan (Sous modèle I).....	266
Annexe 12 : Test de Breusch-Pagan (Sous modèle II).....	267
Annexe 13 : Test de Breusch-Pagan (Sous modèle III)	268
Annexe 14 : Test d’autocorrélation (Sous modèle I)	269
Annexe 15 : Test d’autocorrélation (Sous modèle II)	269
Annexe 16 : Test d’autocorrélation (Sous modèle III).....	269
Annexe 17 : Test d’hétéroscédasticité (Sous modèle I)	270
Annexe 18 : Test d’hétéroscédasticité (Sous modèle II).....	271
Annexe 19 : Test d’hétéroscédasticité (Sous modèle III).....	272
Annexe 20 : Résultats de l’analyse multivariée (Sous modèle I).....	273
Annexe 21 : Résultats de l’analyse multivariée (Sous modèle II).....	274
Annexe 22 : Résultats de l’analyse multivariée (Sous modèle III)	275



**INTRODUCTION
GENERALE**

INTRODUCTION GENERALE

Au cours de ces dernières décennies, l'économie mondiale a été touchée par une série de scandales (Enron, Walras etc....) qui ont mis en cause des grandes entreprises, ont ruiné des milliers d'actionnaires, salariés et fournisseurs, et ils ont provoqué en retour une nouvelle réflexion sur l'organisation des entreprises et sur les relations entre ceux qui les gèrent et ceux qui en sont les propriétaires.

L'existence de cette réflexion qui est dans le but de maintenir un climat d'investissement confiant, et d'encourager les flux d'investissements nationaux et étrangers, a conduit à l'émergence de la notion de gouvernance d'entreprise qui est présenté comme « le management de management » ou « méta management » par Pérez (2003), c'est un processus qui vise à garantir que les affaires et la gestion des sociétés sont assurées conformément aux normes les plus élevés de déontologie et d'efficacité, en supposant qu'il s'agit là du meilleur moyen de préserver et de promouvoir les intérêts de tous les partenaires de l'entreprise.

Dans un contexte de mondialisation, qui encourage l'ouverture des capitaux et qui incite par la suite une concurrence féroce, une nouvelle perception de l'organisation est exigé, ce qui donne lieu à de nouveaux règles de jeu, la gouvernance se présente non seulement comme un mode de gouvernement, une bonne gouvernance d'entreprise est de plus en plus souvent reconnue comme un outil efficace permettant d'améliorer la compétitivité de l'entreprise ainsi que le climat économique global dans un pays donné. Autrement dit, les bons résultats économiques procèdent de la bonne gouvernance économique.

Certes, la gouvernance d'entreprise n'est pas l'apanage des seuls pays développés, de nombreux pays particulièrement en Afrique ont connus un obstacle manifeste au développement dû à la faiblesse des institutions de gouvernance dans ces derniers.

En Algérie, l'intérêt de la gouvernance s'accroît avec la mise en place du premier code algérien de gouvernance par le Club d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise (CARE), et la création de l'institut algérien de gouvernance dénommé « Hawkama El Djazair », qui a pour objective principal la promotion de la culture et des pratiques de la bonne gouvernance dans les entreprises algériennes notamment les PME.

Néanmoins, les travaux de recherche qui ont été consacrés au sujet de gouvernance dans les entreprises publiques en Algérie restent timides et non développés de manière générale.

INTRODUCTION GENERALE

Or, les entreprises publiques représentent en Algérie une part significative de l'économie nationale notamment au travers des entreprises du secteur énergétique (SONATRACH, SONELGAZ), mais aussi dans les secteurs de l'agriculture et de l'industrie (BTP, transport et télécommunications...).

Les entreprises publiques algériennes ont passé par une série de réformes et de restructurations allant de 1988 jusqu'à 2015. Néanmoins, elles se caractérisent par la faiblesse du régime de gouvernance instauré dans ces dernières. La gouvernance d'entreprise est devenue une question centrale de développement, étant donné qu'elle est directement liée à la mise en place d'une productivité à long terme et d'une croissance durable. L'avenir de l'économie d'un pays dépend de l'amélioration de la gouvernance dans et autour de ses entreprises.

Dans le panorama actuel, les entreprises publiques algériennes en leur majorité, passent par des difficultés énormes et pèsent sur le budget de l'Etat au moment où la question de la privatisation des entreprises publiques prend toujours son ampleur. Une question qui s'impose dans certaines circonstances comme la solution optimale.

Plusieurs chercheurs pensent que la privatisation n'est qu'une parmi une myriade des variables explicatives de la performance, d'autres études concluent que la privatisation est moins importante que la présence de compétition. Il est toutefois nécessaire et souhaitable que l'Etat s'interroge périodiquement sur ses interventions, lorsque l'intervention dans l'économie n'a plus de raison autre que commerciale, les entreprises publiques défailtantes peuvent être vendues.

Dans le cas contraire, les entreprises publiques peuvent être des instruments utiles de politique économique si on sait résister à la facilité de privatisation, pour prendre le chemin le plus difficile de réorganiser leur gouvernance pour mieux les faire gérer par des entrepreneurs qui sauront en faire des instruments de politique économique utiles et efficaces.

A ce stade-là, l'extension de la thématique du gouvernement d'entreprise au secteur public est de plus en plus essentielle. Dans le cas des entreprises publiques, l'amélioration de la gouvernance a été l'un des objectifs de la réforme de l'État, de ses institutions et organisations. La notion de gouvernance dans ce secteur prend des dimensions plus étendues en centrant l'attention sur la façon dont sont reliés parlement, gouvernement, conseils d'administration des entreprises publiques et management de celles-ci.

INTRODUCTION GENERALE

Le conseil d'administration (désormais CA) est considéré comme le mécanisme le plus important de la gouvernance d'entreprise, qui a fait l'un des objets les plus fréquemment étudiés (Charreaux, 1994 ; E. F. Fama, 1980; E. Fama & Jensen, 1983). Selon la théorie de l'agence, les CA sont responsables de la gestion interne, du contrôle et de la sauvegarde des intérêts des actionnaires dans le but de protéger leurs intérêts de l'exploitation des dirigeants (Jensen et Meckling, 1976).

Des problèmes d'agence surviennent lorsque l'agent (directeur / gestionnaire) qui est employé avec le devoir de représenter ou de garantir le meilleur intérêt du mandant (de l'État), se concentre et poursuit son propre intérêt plutôt que celui du mandant (Khongmalai et al., 2010). Dans cette vision, le CA est considéré comme un mécanisme disciplinaire de la gouvernance d'entreprise, qui contrôle la direction et protège les intérêts du mandant (l'Etat actionnaire). Dans une vision plus élargie de la gouvernance d'entreprise, on donne plus d'importance au processus qui régit le fonctionnement du CA. Le CA est considéré ainsi comme un réservoir de ressources cognitives.

L'administrateur, a lui aussi, sa contribution individuelle dans la performance de l'entreprise et la performance du CA. En tant que capital humain, sa contribution s'opère à travers un ensemble de compétences et d'attributs qu'un administrateur peut apporter au CA (la connaissance, l'expertise, l'expérience, la compétence ...etc.). En matière de composition du CA, on s'intéresse aux meilleures formes du conseil qui lui permet d'assurer son rôle efficacement. Ainsi, l'importance d'avoir une diversité et une complémentarité de profils afin d'aboutir à un échange cognitif fructueux.

La problématique de la gouvernance des entreprises publiques économiques est très complexe et nécessite beaucoup d'attentions. Le CA doit être le pivot de la gouvernance des entreprises publiques, mais pas n'importe quel CA, un conseil dont la composition est basée sur les compétences de l'administrateur, son engagement, l'apport cognitif et l'expertise qu'il peut apporter au conseil. Pour assurer ses fonctions, le CA des entreprises publiques doit avoir l'autorité, les compétences et l'objectivité nécessaires pour remplir les fonctions d'orientations stratégiques et de suivi de la gestion (OCDE, 2015).

Ce travail de recherche vise alors, à explorer le CA des entreprises publiques en Algérie, sa composition, son fonctionnement et l'effet de ce mécanisme de gouvernance sur la performance de l'entreprise publique.

1. La problématique de recherche

Dans cette recherche, on propose d'étudier l'effet du conseil d'administration sur la performance de l'entreprise publique. Donc on va essayer de répondre à la question principale suivante :

« Quel est l'impact du conseil d'administration sur la performance financière de l'entreprise publique algérienne ? »

Afin de trouver des réponses à notre problématique nous distinguons les sous-questions suivantes :

Q₁ : Quelles sont les caractéristiques des entreprises publiques, et en quoi se manifeste la nécessité d'un système de gouvernance pour ces dernières ?

Q₂ : Quel est le corpus théorique de la gouvernance d'entreprise, son évolution, et son application sur les entreprises publiques ?

Q₃ : Quel est le rôle du conseil d'administration en tant que mécanisme de gouvernance et quelles sont les meilleures pratiques attribuées à son activité ?

Q₄ : Quel est l'impact des caractéristiques des conseils d'administrations sur la performance financière des entreprises publiques algériennes ?

2. Les hypothèses de recherche

Afin de mieux cerner le sujet, nous émettons les hypothèses de recherche suivantes :

H_{a1} : L'augmentation des administrateurs ayant poursuivi une formation doctorale au sein du conseil d'administration a un impact positif sur la performance financière des entreprises publiques algériennes.

H_{a2} : La présence des administrateurs ayant poursuivi une formation dans une grande école au sein du conseil d'administration à un impact positif sur la performance financière des entreprises publiques algériennes.

H_{a3} : La présence des administrateurs ayant poursuivi une formation à l'étranger au sein du conseil d'administration à un impact positif sur la performance financière des entreprises publiques algériennes.

H_{a4} : La présence des administrateurs classés comme cadres supérieurs au sein du conseil d'administration à un impact positif sur la performance financière des entreprises publiques algériennes.

H_{b1} : La taille du conseil d'administration à un impact négatif sur la performance financière des entreprises publiques algériennes.

H_{b2} : L'augmentation des réunions annuelles du conseil d'administration a un impact positif sur la performance financière des entreprises publiques algériennes.

H_{b3} : La proportion de femmes au niveau du conseil d'administration a un impact positif sur la performance financière des entreprises publiques algériennes.

H_{b4} : La diversité de l'âge dans le conseil d'administration a un impact positif sur la performance financière des entreprises publiques algériennes.

3. Les études antérieures et choix de sujet

En effet, plusieurs études ont été menées sur le plan pratique :

Une recherche menée par Godard (2001), dont le but est de cerner les éléments qui interviennent dans le choix de la taille du conseil d'administration et de vérifier si la performance des entreprises dépend de la taille du conseil. De sa part, Noubbigh (2008), traite de l'impact des mécanismes de gouvernance et de l'audit sur la performance de l'entreprise sur un échantillon correspondant à la population des entreprises tunisiennes cotées sur la BVMT entre 2002 et 2005.

Dumontier et al. (2006), ont mené une recherche, dont le but est d'étudier l'impact de certaines structures de gouvernance à savoir la structure de propriété, l'endettement et la composition du conseil d'administration, sur la demande d'une meilleure qualité d'audit externe. A partir d'un échantillon de 98 sociétés anonymes tunisiennes non financières.

Encore, Basma Sellami Mezghanni (2009) a réalisé une étude auprès d'un échantillon de 111 entreprises françaises appartenant à l'indice SBF 250 en 2006. L'objectif de cette recherche est d'analyser l'impact des caractéristiques liées à la structure de propriété et au conseil d'administration, en tant que mécanismes de gouvernance, sur l'intensité d'investissement en recherche et développement (R&D).

INTRODUCTION GENERALE

L'étude de Yusoff (2010), examine les caractéristiques des membres des conseils d'administration et détermine la contribution de ces caractéristiques à l'efficacité des conseils d'administration dans les sociétés cotées en bourse malaisiennes.

L'étude d'El Idrissi (2017) présente un état des lieux de 16 conseils d'administration des entreprises publiques marocaines, il a étudié leur impact sur la performance financière de ces firmes, en utilisant des analyses de régression sous forme de données de panel (2016/2019).

Boujenoui et al. (2004), analysent l'évolution des mécanismes de gouvernance d'entreprise dans les sociétés d'État au Canada, sur un échantillon de 25 sociétés, dans la période de 1976 à 2000. Leur étude a porté d'une part, sur l'analyse de l'évolution des caractéristiques du conseil d'administration et de ses comités pour un échantillon de sociétés canadiennes sur une période de 25 ans, d'autre part, sur la comparaison secteur public-secteur privé.

Dans le contexte algérien, une étude menée par (Aziez & Koudri, 2015), avait pour but de faire un état des lieux des principales caractéristiques des conseils d'administration et des administrateurs des entreprises du secteur public algérien et de faire le point sur le rôle de cet organe dans la gouvernance d'entreprise. Cette étude s'appuie sur une enquête auprès de 131 administrateurs d'entreprises publiques économiques. La conclusion suggère que le conseil d'administration ne peut jouer son rôle effectif en matière de gouvernance en raison de l'homogénéité de sa composition, son efficience appelle une nécessaire ouverture aux compétences externes Cette étude n'offre pas de preuves spécifiques à l'appui de la relation entre les caractéristiques du conseil d'administration et la performance de l'entreprise.

A travers les études mentionnées ci-dessus et plusieurs autres études dans le domaine, on a pu repérer quelques constats qu'on peut les citer ici :

- L'étude des caractéristiques des membres de conseils d'administration a tiré l'attention des académiciens et a fait l'objet d'un grand nombre de recherches. Certains chercheurs ont identifié l'impact des antécédents démographiques des administrateurs (y compris l'âge, le mandat, l'expérience et le sexe, ...etc.) sur l'efficacité du conseil et la performance de l'entreprise (Renée et al, 2018, UJUNWA et all, 2012 ; Renée et Daniel, 2009 ; Dani et al, 2019). D'autre s'intéressent à l'impact de son rôle en tant que mécanisme de gouvernance sur la performance.

INTRODUCTION GENERALE

- Les différentes études au sujet des caractéristiques des membres de CA et de son impact sur la performance des entreprises, montrent des résultats contradictoires et révèlent l'absence d'un consensus sur une seule configuration optimale du CA, ce qui nécessite une étude spécifique pour le contexte choisi.
- En Algérie, l'importance accordée récemment à la thématique de la gouvernance d'entreprise a fait ressortir un intérêt croissant de la part des chercheurs, des académiciens et des décideurs politiques. Cependant, cette importance théorique des entreprises publiques n'a pas été accompagnée par un nombre considérable d'études empiriques sur l'influence supposée du CA sur la performance de ces dernières.

Sur la base du manque de connaissances mentionné ci-dessus, l'objectif de cette étude est d'examiner les caractéristiques des conseils d'administration et de déterminer la contribution de ces caractéristiques à la performance des entreprises publiques en Algérie.

4. Choix et importance de sujet

Nous cherchons à explorer le fonctionnement des CA dans les entreprises publiques dans une économie émergente comme l'Algérie. Le choix de thème est dicté par des variables bien précises :

- Tout d'abord, l'intérêt porté à la thématique de la gouvernance des entreprises et plus précisément des entreprises publiques, du fait que la protection des actionnaires des entreprises publiques revient à protéger les intérêts de la communauté nationale.
- Le faible nombre d'études empiriques identifiées traitants la gouvernance de l'entreprise publique (notamment dans le contexte de l'Algérie). En plus des investigations empiriques existantes retenant généralement une seule vision disciplinaire de gouvernance qui généralement ne conforte pas à l'heure actuelle et ignore très majoritairement les contributions cognitives des CA (Prinz, 2010).
- Absence en général d'un nombre suffisant de travaux examinant l'influence que peut jouer le conseil d'administration sur la performance de l'entreprise publique.

C'est ainsi que l'étude de la gouvernance de l'entreprise va nous permettre d'apporter des enrichissements intéressants à double égard :

a- Sur le plan théorique :

Nous nous sommes appuyés sur l'analyse de Charreaux (2004), concluant que la théorie de gouvernance d'entreprise est à construire ; nous espérons que notre thèse pourra ajouter au corpus croissant de recherches dans ce domaine, en particulier, en fournissant des preuves provenant d'une économie de marché en développement.

b- Sur le plan pratique :

Cette recherche constitue, d'une part un outil d'aide à la connaissance et à la compréhension d'un mécanisme important de la gouvernance comme le CA au sein des entreprises publiques et, d'autre part, un outil d'aide à la prise de décision pour les gestionnaires publics.

D'autant plus que cette étude a été conçue à un moment où les responsables du gouvernement étaient conscients et convaincus du rôle important que joue la gouvernance d'entreprise dans le pilotage de la performance des entreprises publiques.

Ils insistent sur la nécessité de revoir la structure des conseils d'administration afin de mieux agencer les responsabilités et de permettre au CA d'accomplir son rôle stratégique dans l'entreprise publique. Ce qui nous a permis d'avoir le support nécessaire à l'accomplissement de ce travail de recherche.

5. Méthodologie et plan général de la thèse

Cette recherche s'inscrit dans une approche post-positiviste appelée également hypothético-déductive. Cette approche repose sur le respect de quatre grandes étapes :

- La première consiste à élaborer un cadre théorique et à déterminer les concepts à partir d'une revue de la littérature afin de répondre aux questions de recherche.
- La deuxième étape consiste à déterminer les limites des études existantes en observant et en analysant les modèles.
- La troisième phase consiste à proposer un nouveau modèle et de nouvelles hypothèses.
- Enfin, la dernière étape consiste à effectuer des tests empiriques à l'aide des méthodes d'analyse statistique pour confirmer ou réfuter les hypothèses émises.

INTRODUCTION GENERALE

Notre choix s'explique par notre volonté de tester la viabilité des différentes hypothèses concernant le fonctionnement d'un mécanisme de gouvernance tel que le CA dans le contexte de l'entreprise publique algérienne.

L'objet de cette thèse étant d'étudier « l'impact de la composition et de fonctionnement des conseils d'administration sur la performance des entreprises publiques », notre étude se concentrera naturellement sur cette dernière, mais le champ d'investigations sera nécessairement plus élargi pour mieux appréhender certaines notions de ce thème.

Ainsi, le premier chapitre traite le cadre théorique de l'entreprise publique et les enjeux de la mondialisation économique ; le second chapitre, porte sur la notion de la gouvernance d'entreprise, son cadre théorique et ses applications dans le contexte des entreprises publiques. Et le troisième chapitre contient une revue de la littérature théorique et empirique sur le rôle du conseil d'administration en tant que mécanisme de gouvernance.

Le quatrième chapitre de cette thèse est dédié à l'étude empirique de notre recherche, on a abordé la conceptualisation de notre modèle de recherche et les variables de l'étude, la méthodologie utilisée. Nous présenterons aussi les résultats après traitement des données recueillies auprès de notre échantillon. Nous répondrons aux questions posées et testerons les hypothèses. Chacune des hypothèses sera traitée distinctement et les résultats obtenus seront, systématiquement, confrontés à la littérature scientifique.

Au terme de ce travail de recherche, la conclusion générale reprendra les résultats de cette étude, ses limites, ses contributions théoriques et ses implications managériales. Enfin, des suggestions de pistes pour des recherches futures seront avancées.

CHAPITRE I :

**Cadre théorique de l'entreprise
publique et enjeux de la
mondialisation économique**

Introduction du premier chapitre

La thématique de la gouvernance dans le cas des entreprises publiques est analysée de façon tardive, ce d'autant que les principaux travaux initiaux traitent des problèmes d'efficacité des grandes entreprises généralement privées, or que les entreprises publiques ont un contexte éventuellement différent, qui nécessite un intérêt particulier.

Le secteur public revêt également une grande importance, au point d'occuper parfois une place prépondérante dans l'économie. En Algérie la situation assez désolante de beaucoup d'entreprises publiques algériennes et l'échec de nombreuses tentatives d'assainissement et de redressement, malgré les réformes engagées par l'Etat, nous amènent à poser la question sur la problématique de l'entreprise publique algérienne.

Dans cette concordance, notre objectif dans ce premier chapitre sera de mettre la lumière sur la définition de l'entreprise publique, ses caractéristiques, et les défis de la mondialisation économique. Ensuite, Nous abordons dans un second lieu, le fondement théorique de l'entreprise publique et de la gouvernance de l'entreprise publique. Enfin, les différentes propositions de réformes, nous avons évoqué notamment l'application des mécanismes de gouvernance et les principes de gouvernement des entreprises publiques.

SECTION 1 : Notion de l'entreprise publique et défis de la mondialisation économique

Les entreprises publiques sont des instruments pour la défense l'intérêt général, la protection des citoyens et la justice sociale. Dans le cadre de leurs activités commerciales, ces entreprises appartiennent majoritairement à l'État. Légalement constituées, elles ont une double obligation : atteindre les objectifs d'une politique économique nationale et être rentable. Les entreprises publiques peuvent aussi jouer un rôle déterminant dans la gestion des ressources stratégiques.

1. Définitions et raisons de création des entreprises publiques

L'entreprise publique, quel que soit sa forme juridique, est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle est dotée d'une existence juridique distincte de celle de l'Etat et de l'organe dont elle relève. Peu importe qu'elle soit un établissement public, une société d'Etat, une filiale publique ou une société mixte, l'entreprise publique dispose de tous caractéristiques attachés à la personnalité morale et à l'autonomie financière : l'individualité administrative, l'individualité patrimoniale, l'individualité financière et l'individualité juridique (El Harti, 2004).

L'entreprise publique se distinguerait ainsi de l'entreprise privée par le contrôle de droit qu'exerce l'État dans la définition de sa stratégie. La différence fondamentale entre les deux exercices tient essentiellement aux contraintes auxquelles sont soumis les acteurs organisationnels (Kherchi, 2009). *Les gestionnaires publics servent l'autorité politique en appliquant la loi car cette dernière dicte leurs devoirs et obligations.*

A cet égard, il nous semble pertinent de définir quelques concepts de base.

1.1. Définition de l'entreprise publique

Selon la définition de l'Union européenne « *une entreprise publique est toute entreprise sur laquelle les pouvoirs publics peuvent exercer directement ou indirectement une influence dominante du fait de la propriété, de la participation financière ou des règles qui la régissent* ». (Directive de la commission des communautés européennes, 1980).

CHAPITRE I: Cadre Théorique De l'entreprise publique et enjeux de La mondialisation économique

L'influence dominante est présumée lorsque les pouvoirs publics, directement ou indirectement à l'égard de l'entreprise (Delion & Durupty, 2013) :

- Détiennent la majorité du capital souscrit de l'entreprise, ou
- Disposent de la majorité des voix attachées aux parts émises par l'entreprise, ou
- Peuvent désigner plus de la moitié des membres de l'organe d'administration de direction ou de surveillance de l'entreprise ».

Selon le (OCDE, 2004), « *une entreprise publique est une société qui produit des biens et des services sur un marché, en vue de la vente à un prix qui doit couvrir approximativement son coût de revient, mais qui est propriété de l'État ou placée sous son contrôle. Le contrôle découle de la possession par l'État de la majorité du capital de la société, ou du moins d'une minorité de blocage* ».

Selon (Bernier, 2012b), « *Une entreprise publique est une organisation hybride. C'est un organisme public qui doit mettre en œuvre des politiques publiques et qui, en même temps, réalise des opérations de nature commerciale en vendant des biens et des services. Les politiques à mettre en œuvre sont, par exemple, celles du développement économique régional, de la mise en valeur de ressources naturelles ou du contrôle de secteurs, comme celui des loteries, ou encore des objectifs de développement durable et de responsabilité sociale. C'est normalement le type d'organisme public dont le fonctionnement est le plus proche de celui du secteur privé en raison de ses activités commerciales qui distinguent l'entreprise publique des autres types d'organisations du secteur public où, traditionnellement, on s'occupe de biens publics.*

L'entreprise publique peut être définie comme « *une organisation qui gère des activités économiques, sociales et/ou culturelles, dans laquelle l'Etat a formellement le contrôle des instruments de gestion* » (Hafsi, 1984).

Ces entreprises publiques sont considérées comme un moyen de protéger l'économie de l'État, par rapport aux intérêts du secteur privé, qui devient de plus en plus puissant. L'Etat leur fait aussi jouer le rôle de levier de commande avec lequel il pourra diriger l'ensemble de l'économie nationale, afin de préserver l'intérêt général.

CHAPITRE I: Cadre Théorique De l'entreprise publique et enjeux de La mondialisation économique

Les entreprises publiques peuvent aussi se voir confier des intérêts économiques que le secteur privé ne peut pas prendre en charge, par exemple des activités de pointe ou stratégique nécessitant d'importants investissements.

Des objectifs politiques nationalistes ont aussi permis le développement d'entreprises publiques. Dans certains pays nouvellement indépendants, par exemple, on assiste à une nationalisation partielle ou totale des intérêts privés ou étrangers dans un souci d'avoir une indépendance économique.

Des objectifs sociaux peuvent aussi être assignés aux entreprises publiques. Il s'agit de mettre en place des entreprises publiques dans des secteurs économiques où l'intérêt de la collectivité doit primer sur "la loi du profit" qui doit souvent être écartée ou du moins nuancée (Ghedjghoudj, 2015).

Il existe plusieurs modes de création des entreprises publiques :

- Elles peuvent résulter directement d'une intervention de l'État dans un domaine nouveau où l'initiative privée ne veut pas ou ne peut pas s'exercer. Il s'agit d'une décision stratégique de développement de nouvelles sources d'énergie, solaire ou atomique etc.
- Il peut s'agir aussi d'une intervention des pouvoirs publics parallèlement aux entreprises privées, dans des secteurs où la présence de l'État est nécessaire afin de garantir l'intérêt général. Ou encore dans les domaines de la recherche scientifique où l'État joue le rôle d'agent stimulateur des activités d'innovation.
- Les entreprises publiques peuvent aussi résulter des processus de nationalisation des entreprises privées nationales ou étrangères qui le plus souvent exercent dans des secteurs de services publics nationaux à qui sont en situation de monopole.

1.2. Les raisons de création des entreprises publiques

Les motivations de l'État pour la création des entreprises publiques, sont diverses et variées, elles sont en fonction des objectifs qu'il voudrait réaliser. Ghedjghoudj (2015) a divisé les raisons de création des entreprises publiques en deux types d'objectifs :

1.2.1. Les objectifs liés au contrôle économique et fiscal

Dans certains secteurs économiques, les gains marginaux dans des activités données, sont si bas, qu'une libre concurrence ne peut être économiquement efficace ou socialement

CHAPITRE I: Cadre Théorique De l'entreprise publique et enjeux de La mondialisation économique

acceptable. Ces secteurs concernent par exemple les transports ferroviaires, les postes et les télécommunications, la distribution et le traitement des eaux potables, la distribution de l'électricité et du gaz etc.

L'exploitation de certains produits nocifs ou dangereux pour la santé et qui sont souvent fortement consommés, relève de l'État. Ils constituent une source d'imposition importante pour l'État qui cherche à réguler leur consommation. Ces secteurs sont par exemple les tabacs et allumettes, les alcools, le sel etc. Il existe aussi des secteurs où l'État se retrouve comme le client unique au dominant, qu'il serait plus économique et plus sûr sur le plan stratégique de les contrôler. Ces secteurs concernent principalement les industries d'armement et d'équipements militaires...

Les objectifs liés au développement et à l'équilibre économique dans les secteurs d'activité qui sont utiles ou importants sur le plan économique et social, mais qui ne garantissent pas des résultats financiers acceptables. Ces secteurs présentent aussi souvent des risques élevés, et à l'Etat de les prendre en charge afin de stimuler le développement économique. Il s'agit des secteurs d'exploitation minière et pétrolière, ou encore des énergies nouvelles etc.

C'est aussi le cas d'autres secteurs clé de l'économie que l'État cherche à contrôler par le biais des entreprises publiques, dans un but d'efficacité de la planification centralisée des activités économiques et industrielles, afin d'assurer un développement économique harmonieux. Certains impératifs l'équilibre de la balance commerciale, l'État a créé des monopoles publics pour réguler les volumes des importations.

1.2.2. Les objectifs liés à l'équité et à l'équilibre sociopolitique

Les objectifs de l'équité et de l'équilibre sociopolitique, sont étroitement liés au principe de rationalisation et de redistribution des richesses nationales. L'État est soucieux des écarts qui peuvent exister entre le niveau de vie et de richesse des différents groupes sociaux, ainsi que des différentes régions du pays. Les entreprises publiques qu'il crée dans ce cadre, auront pour principale mission de réduire ou de résorber ces inégalités.

Les entreprises publiques ont aussi pour mission de promouvoir les relations sociales entre les travailleurs et les responsables gestionnaires, en accordant une place importante à la participation de ces employés à la prise de décision. Les entreprises publiques peuvent aussi se voir confier des secteurs déclinant de l'économie nationale, afin d'éviter les problèmes sociaux aigus.

CHAPITRE I: Cadre Théorique De l'entreprise publique et enjeux de La mondialisation économique

Les États sont aussi concernés par la sauvegarde de leur souveraineté nationale et cherche à protéger leur autonomie de décision dans principalement les secteurs stratégiques de l'économie. Ces secteurs sont surtout les industries à la défense nationale, les industries de base qui affectent l'équilibre de la balance des paiements tel que l'exploitation de la production des matières premières, des sources d'énergie, produits de première nécessité etc.

1.3.Caractéristiques et spécificités de l'entreprise publique

Selon (Lynn, 1981), *le management traditionnel est orienté vers la performance économique telle qu'elle est déterminée par les marchés, tant dis que le management public est orienté vers l'intérêt public tel qu'il est déterminé par les autorités politiques.* Rationalité économique versus rationalité politique, forte sensibilité aux clientèles dans l'une et dans l'autre aux acteurs politiques.

L'Etat en tant qu'actionnaire exerçant sa responsabilité, a intérêt à utiliser des outils applicables au secteur privé. Cependant, les entreprises publiques posent un certain nombre de problèmes spécifiques de gouvernement d'entreprise (OCDE, 2015) :

- L'une de ces spécificités tient au fait de l'absence de soucis de rentabilité.
- Les entreprises publiques peuvent souffrir aussi bien d'ingérences politiques directes que de la passivité totale de l'Etat actionnaire.
- Les entreprises publiques sont souvent à l'abri de deux menaces qui sont essentielles au contrôle de la gestion dans le secteur privé, à savoir la menace d'une OPA (Offre Publique d'Acquisition) et celle d'une faillite. Ce qui conduit généralement à une dilution des responsabilités.
- L'existence d'une chaîne complexe de délégation des pouvoirs (dirigeants, conseil d'administration, entité actionnaire, ministères, pouvoirs publics) où les mandants réels sont soit difficilement identifiables, soit lointains. Structurer cette chaîne de responsabilités de manière à garantir des décisions efficaces et un gouvernement d'entreprise de qualité constitue un vrai défi.
- L'absence d'un système de contrôle performant des entreprises publiques,

Les difficultés rencontrées par les entreprises publiques semblent en effet largement provenir des lacunes qui affectent le mode de gouvernance de ces entreprises. Afin de mieux

CHAPITRE I: Cadre Théorique De l'entreprise publique et enjeux de La mondialisation économique

comprendre cette situation nous allons mettre la lumière sur la structure de entreprises publiques et les relations entre ces entreprises et l'Etat.

2. Le statut et la structure des entreprises publiques

2.1. La forme juridique

La forme juridique des entreprises publiques est multiple puisqu'elles ont été créées à des époques différentes avec des lois distinctes.

Dans les pays socialistes on rencontre un seul type d'entreprise publique : "les entreprises d'État", en revanche dans les pays capitalistes ou à régime libéral, on retrouve trois principales formes d'entreprises publiques.

- Les entreprises publiques organisées en « établissement public à caractère industriel et commercial », qui sont dotées d'une structure et d'un capital entièrement public.
- Les entreprises publiques sous forme de « société anonyme d'économie mixte », ou produit une part de capital privé.
- Les entreprises publiques, qui sont dotés d'une structure de société anonyme, bien que l'État soit l'unique actionnaire et propriétaire. Cette forme est surtout utilisée dans les processus où il est important de conduire la gestion de ces entreprises sous le droit privé, avec un capital entièrement public, c'est surtout le cas des banques ou de société d'assurances publiques.

2.2. La structure

La structure des entreprises publiques et le plus souvent calquée sur celle du service ordinaire de l'État. Dans certains cas, si nécessaire, une organisation spéciale est mise en place par les pouvoirs publics. Dans les pays à régime socialiste, les entreprises publiques sont dirigées par un Directeur Général, ou un Directeur, nommé par le ministre de tutelle, assisté d'un conseil d'administration dont les membres sont aussi nommés par le Ministre.

Dans les pays à régime libéral, les entreprises publiques qui ont la forme d'une société anonyme sont dotées de la même structure que les entreprises privées. On retrouve un Président Directeur Général nommé par le Ministre de tutelle, Conseil d'Administration, qui joue le rôle de l'Assemblée des Actionnaires et qui comprend des représentants de l'État, du personnel des partenaires de l'entreprise (clients, fournisseurs etc.).

CHAPITRE I: Cadre Théorique De l'entreprise publique et enjeux de La mondialisation économique

Dans les entreprises publiques d'économie mixte, tous les actionnaires sont représentés dans le conseil d'administration. La participation des travailleurs à la gestion des entreprises est considérée dans la plupart des pays comme un moyen de renforcer l'adhésion des forces productives aux objectifs fixés.

Mais si les objectifs à long terme de l'entreprise ne sont pas connus des travailleurs, si des formes de "démagogie" sont adoptées par des dirigeants, cette participation aura des effets plus tôt négatifs sur les actions de l'entreprise.

Les objectifs des entreprises publiques, sont en effet fixé par l'État qui oriente et contrôle leurs activités. Dans les pays à régime socialiste, la subordination est tellement assurée dans le cadre d'une politique de planification centralisée. L'autonomie de décision de ces entreprises publiques et donc limitée. Dans la plupart des cas, ces entreprises publiques sont considérées comme des agents d'exécution des directives du plan élaboré par les pouvoirs publics.

Un régime libéral ou capitaliste, la subordination des entreprises publiques et beaucoup plus relative. Ces dernières, selon leur objet de création de leurs activités, sont rattachées au Ministère ou pouvoir public concerné, et leur action n'est pas strictement coordonnée. Seul le ministère des finances assure un contrôle réel de l'utilisation des fonds qui leur sont octroyés. Dans certains cas, il existe une institution chargée de contrôler, de coordonner et d'orienter les activités du secteur public.

L'Etat ou les pouvoirs publics, pour servir l'intérêt général, intervient à chaque fois qu'il le juge nécessaire dans le secteur public. Mais si l'intérêt général est mal défini ou mal conçu, les obligations de l'État ne pourront pas être justifiées et au contraire, elles auront des conséquences négatives constituant risque majeur de démobilisation en termes de responsabilité dans le secteur public. En effet si les critères de profit ou de gains sont abandonnés en faveur du principe de l'intérêt général, ce dernier à ne pas être ni ambigu ni trop vague, le cas contraire on assistera à une dérive des entreprises publiques, sans aucun esprit de performance.

2.3. Les relations Etat-entreprises publiques

Le modèle le plus élaboré des relations entre l'Etat et les entreprises publiques a été développé par (Hafsi, 1984). Ce modèle basé sur le travail de Thompson (1967), présente les organisations comme étant composés de deux sous-systèmes décisionnels.

CHAPITRE I: Cadre Théorique De l'entreprise publique et enjeux de La mondialisation économique

Il s'agit d'un sous-système central préoccupé par les décisions qui touchent les organes vitaux de l'entreprise et d'un sous-système frontalier qui s'occupe des relations avec l'environnement, avec le gouvernement et l'Etat en particulier. Ce modèle permet d'expliquer les différences et les contradictions entre les études empiriques faites jusque-là sur les relations entre l'État et les entreprises publiques. Ces relations peuvent être classées selon une typologie en trois points : la coopération, la confrontation et l'autonomie. Ce en quoi Hafsi innove, c'est en disposant ces trois points comme étant les trois phases du même cycle (Bance, 2015).

2.3.1. La coopération

Dans cette situation les systèmes décisionnels internes et externes ne sont pas distincts. Ils s'entrecoupent largement. L'intersection est plus ou moins large selon les situations mais dans tous les cas il est difficile de différencier ce qui se passe au centre de ce qui se passe aux frontières ; les acteurs clés du processus de décision agissent presque sans discrimination entre les deux systèmes. Ce qui est remarquable, alors, c'est la coopération très étroite qui se développe entre les représentants de l'Etat et les dirigeants-gestionnaires de l'entreprise, pour la définition puis la réalisation des objectifs. Il est à noter cependant que le degré d'intersection entre les deux systèmes ne semble pas être corrélé avec le degré de coopération entre les acteurs de ces systèmes (Hafsi, 1984).

2.3.2. La confrontation

Dans cette situation, les systèmes décisionnels internes et externes sont « tangents ». Seuls quelques acteurs situés au point de tangence selon les pays et les particularités de l'entreprise, ce peut être les dirigeants de l'entreprise ou les hauts responsables de l'Etat- interviennent dans les deux systèmes et assurent une médiation et une cohérence entre eux. Cette situation semble s'imposer lorsque les manager de l'entreprise ne peuvent plus supporter les incertitudes créés par les incohérences et l'hétérogénéité des organes gouvernementaux. Ils s'efforcent alors d'obtenir des objectifs plus clairs, ainsi qu'un cadre institutionnel qui permette d'ordonner et de tempérer les tentations d'intervention des fonctionnaires et des politiciens dans la gestion de la firme. Les gestionnaires exercent alors des pressions sur les gouvernements pour que des contrats explicites soient établis, et qu'eux seuls soient utilisés pour régler les activités et leur évaluation (Hafsi, 1984).

CHAPITRE I: Cadre Théorique De l'entreprise publique et enjeux de La mondialisation économique

2.3.3. L'autonomie

Ici les systèmes décisionnels sont très nettement différenciés. Les acteurs de l'un des systèmes n'interviennent pas dans l'autre ou n'y interviennent qu'exceptionnellement. Les deux systèmes sont disjoints.

L'entreprise a à présent un caractère affirmé. Elle a développé des relations indépendantes avec le public et avec la plupart des forces, politiques et économiques organisés. Elle est économiquement politiquement puissante et peut en somme dissuader le gouvernement d'intervenir dans la conduite des affaires sauf, peut-être comme client. Les dirigeants-gestionnaires de l'entreprise considèrent que ce qu'ils font a plus de légitimité que ce que fait l'Etat, puisqu'ils fournissent effectivement avec efficacité, des services ou des produits qui ont beaucoup de valeurs et d'importance pour la société dans son ensemble. Par ailleurs, l'entreprise a généralement intériorisé les principes et valeurs qui ont présidé à sa création, avec comme résultat des comportements qui reflètent cela et qui génèrent la sympathie et le support du public (Hafsi, 1984).

Les entreprises publiques ont toujours eu des formes juridiques diversifiées. Mais les entreprises publiques empruntent leur organisation aux entreprises privées en dénaturant à la fois la forme juridique qu'elles ont censé avoir adopté et celle qu'elles imitent.

3. Les entreprises publiques face aux défis de la mondialisation économique

Le phénomène de la mondialisation atteint ces dernières années une nouvelle étape dans son évolution. La mondialisation est désormais perçue comme une nouvelle guerre mondiale. Comme telle, elle n'est pas souvent un jeu à somme positive où chacun des belligérants gagne quelque chose.

Les différents éléments de l'économie mondiale étant interdépendants, tout ajustement récessif des pays endettés, qui se traduirait par une réduction sensible de leurs importations, pourrait entraîner des conséquences très négatives, tant pour les populations des pays en développement que pour les pays créditeurs dont le taux de croissance risque de se réduire considérablement.

CHAPITRE I: Cadre Théorique De l'entreprise publique et enjeux de La mondialisation économique

L'internationalisation, mondialisation et globalisation, termes traduisant des concepts non maîtrisés mais largement utilisés pour prêcher que pour justifier ou refuser telle ou telle doctrine.¹ Donc il est parfaitement justifié de se poser des questions au sens réel de ces termes ainsi que leurs implications.

3.1. La définition des concepts

3.1.1. Le concept « internationalisation »

Internationalisation en le sens, où les échanges internationaux se sont accentués de façon exponentielle, mais toujours sur une égide nationale, en d'autres termes, il était encore possible d'affecter chaque produit fini à tel ou tel pays (Lindert & Kindleberger, 1978).

3.1.2. Le concept « Mondialisation »

Depuis la décomposition du processus de fabrication d'un produit, la délocalisation rend très difficile l'attribution d'un produit donné à un pays donné. Par exemple si la « Ford Mondeo » dessinée en Italie et montrée en Allemagne, utilise des pneus américains peuvent être commercialisés en Grande Bretagne, à quel pays revient-elle ? (Hatem, 1995).

C'est cela la mondialisation. Au-delà de l'ouverture des frontières aux échanges commerciaux, le processus même de conception, production et commercialisation sont tellement morcelées, qu'il devient invraisemblable, c'est le début de la dominance de l'entreprise sur l'Etat (Clairmont, 1994).

Le terme « mondialisation » est le plus souvent suivi du terme de l'économie.

3.1.3. Le concept « Globalisation »

Le terme « Globalisation » quant à, lui, concerne plutôt la finance internationale, la globalisation financière fait allusion au fait qu'il n'y ait presque plus de restriction ni de réglementation pour les mouvements de capitaux dans le monde.

Cette déréglementation, liée au développement des moyens de communication facilite donc l'arrivée de flux financiers vers un pays autant qu'elle en facilite la sortie, phénomène caractérisant les récentes crises mexicaines, russe et asiatique (Crafts, 2000).

¹ Une doctrine signifie un ensemble de croyances ou de principes qui constitue un système d'enseignement philosophique, littéraire, politique, religieux et économique.

3.2. L'Algérie face à la mondialisation

En fait l'économie mondiale subit depuis quelques décennies un phénomène intéressant puisqu'il pourrait en maintenant sa tendance conduire à la disparition des Etats. Spéculation intellectuelle mais pas injustifiée si l'on étudie de près l'évolution du pouvoir de l'Etat par rapport à celui des grandes entreprises. La croissance structurelle de la demande mondiale, la restriction des marchés internes ont conduit les firmes multinationales à étendre leur champ d'intervention à des pays autres que leur pays d'origine.

Au moment où la mondialisation constitue l'une des préoccupations majeures et dans la perspective de l'adhésion de l'Algérie à l'union européenne et à l'OMC. Certes, il est d'une immense importance de se poser des questions quant à l'attitude que doit adopter l'Algérie face à ce nouveau phénomène dont la contagion semble inévitable.

3.2.1. L'impact de l'environnement international sur l'économie algérienne.

Après avoir donné un éclaircissement des trois concepts clés, maintenant, il s'agit de réfléchir au positionnement de l'Algérie par rapport à la mondialisation de l'économie et la globalisation financière.

L'Algérie a opté pour une économie de marché ouverte. Mais elle s'insère dans l'économie mondiale comme pays « Mono-exportateur » et fortement dépendant des importations à la fois en produits de consommation finale, les intermédiaires et en biens d'équipement.

Tout d'abord, il convient de préciser deux choses :

- Il est scientifiquement démontré que le système de libre-échange est supérieur à celui du protectionnisme ; (OCDE, 1995)
- La mondialisation n'est pas un choix, mais une mesure impérative.

Deux arguments raisonnablement convaincants pour admettre le fait que l'heure des choix est dépassée et que la seule question qui reste à poser, est de trouver de quel moyen l'Algérie accédera au mouvement de la mondialisation au moindre coût et en exploitant au mieux ses potentialités.

CHAPITRE I: Cadre Théorique De l'entreprise publique et enjeux de La mondialisation économique

Si on part du principe qu'on fait de l'économie pour créer de l'emploi, accroître les revenus et maintenir la stabilité des prix, du moins dans une approche macro-économique qui relève des prérogatives de l'Etat, la question de la compétitivité mérite d'être exploitée.

En effet, et c'est la question primordiale, faut-il développer l'économie algérienne dans la perspective d'une grande ouverture vers l'extérieur ? Ou bien faut-il tourner la production de biens et de services vers la consommation externe.

Afin de répondre à ces questions, prenons deux suppositions :

Si on se réfère au Canada, vaste pays avec une population en nombre limité, pour maintenir un niveau de vie élevé, l'économie doit se tourner vers des débouchés externes. Toutefois chaque chose a ses avantages et ses inconvénients et vu que l'essentiel des exportations canadiennes va aux Etats d'Amérique, un ralentissement de l'économie américaine lui serait préjudiciable. Ce qui n'est pas le cas de la France dont le marché intérieur consomme (3/4) de la production intérieure (George, 1996).

Si on se réfère aux institutions de Bretton Woods qui recommande à l'Algérie de diversifier ses importations afin de limiter sa dépendance des hydrocarbures on penserait que l'option serait celle d'une ouverture sur les marchés extérieurs. Seulement, voilà, quels sont ces marchés auxquels l'Algérie pourrait avoir accès ?

Ceci à l'heure où Américains et Européens sont encore à se demander quelles seraient les conséquences d'une augmentation de la productivité dans ces pays du tiers monde sur le niveau de vie de leurs populations respectives (Sohlberg, 1995). Si des économistes de réputation tels que Paul.R. Kraugman tendant à assurer les gouvernements des pays riches sur les bienfaits sur leur pays du développement des économies émergentes, il n'en demeure que ceux qui détiennent le pouvoir de décision, ce n'est pas tout à fait un tel avis. Il est d'ailleurs peu probable que les pays riches laissent aux pays en développement une étendue de manœuvre assez large pour remettre en cause les privilèges qu'ils acquièrent aux dépens de ces mêmes pays.

3.2.2. L'approche du problème de la mondialisation

Nous pouvons approcher le problème de la mondialisation et l'Algérie comme une double fonction de maximisation des avantages et minimisations des coûts.

- **La maximisation des avantages**

Il ne suffit pas de répéter que notre pays a les particularités nécessaires pour concrétiser nos avantages comparatifs aujourd'hui, il devient impératif de :

- Rentabiliser le fait que le taux de change défavorable du dinar algérien rende le coût de main d'œuvre locale très bas pour les investisseurs étrangers.
- Encourager au maximum les investisseurs directs à installer chez nous des industries à forte intensité de travail.
- Exploiter plus intelligemment nos hydrocarbures en proposant par exemple à l'U. E de les facturer en Euro afin de soutenir le lancement de cette monnaie encore fragile, en échange de concessions de leur part (Partenariats, financements...)
- Entreprendre rapidement un programme de mise à niveau des entreprises nationales, susceptibles de constituer un tissu d'industries naissantes dans les domaines préalablement ciblés (textiles, agriculture, banques, assurances...)
- Privatiser le maximum d'entreprises publiques véritables boulets traînés par l'Etat.
- Mettre en place les infrastructures de base pour tout investissement sérieux, en termes d'amélioration des moyens de transport et de communication, d'abolition des contraintes bureaucratiques.
- Réformer le système de formation dans le sens large en actualisant les programmes à l'université dans les centres de formation et encourager le recyclage des cadres qui font preuve de disposition à évoluer.

CHAPITRE I: Cadre Théorique De l'entreprise publique et enjeux de La mondialisation économique

- **La minimisation des coûts**

Il s'agira essentiellement de :

- Concrétiser rapidement les accords du libre-échange avec l'U.E, afin de mieux résister aux turbulences mondiales tout en s'intégrant dans le nouveau schéma des relations économiques internationales¹.
- Mettre en place, grâce aux fonds générés par la privatisation un filet social efficace permettant aux plus démunis de résister à la conjoncture.
- Valoriser notre élite en lui offrant le cadre et les commodités de travailler, de s'exprimer et de s'épanouir sans entraves, comme dans les pays qui ont compris l'importance du facteur humain dans n'importe quel programme de développement économique et social.

3.3.Les perspectives du système productif algérien

3.3.1. Les enjeux

Le premier enjeu relatif aux conditions de diffusion des effets positifs macro financiers vers la sphère économique réelle. Il s'agit là de continuer de soutenir les entreprises viables dans une démarche solidaire des propriétés, des gestionnaires et des salariés, y compris par leur assainissement sélectif lorsque la rentabilité est au bout. La rentabilité qui constitue le meilleur atout à l'ouverture de leur capital aux promoteurs privés algériens et étrangers ; de soumettre rapidement à la privatisation des entreprises publiques en veillant à ce que les prix de participation d'intérêts privés dans les entreprises publiques aux restructurations en cours fasse émerger des entreprises algériennes compétitives internationalement, c'est à dire exportatrices nettes et d'encourager l'investissement national et, de façon plus générale, l'activité par la baisse significative des taux d'intérêt et des charges patronales (sociales et

¹ Les globalisateurs n'ont que le point de vue économique, négligeant les aspects sociaux et humains. Il est clair que chez les partisans mondialistes, les règles ne sont ni énoncées, ni claires, et personne ne sait vraiment comment elle va se faire ? De plus, à date, les méfaits du FMI sont loin d'être convainquants et les mondialistes veulent aller trop rapidement. En revanche, les antimondialistes ont un discours confus, multiple et regroupent des intérêts diversifiés, ils sont trop radicaux, apparemment sans arguments rationnels, ils n'exposent pas clairement et systématiquement leurs arguments et revendications et, finalement ils sont plus confrontateurs que constructeurs.

CHAPITRE I: Cadre Théorique De l'entreprise publique et enjeux de La mondialisation économique

fiscales) et la débureaucratisation des différentes administrations par la poursuite des réformes et la liquidation des rentes sous toutes leurs formes (Benyavoub, 1997).

Cet enjeu est lié au premier. Le passage d'un mode de régulation centralisé planifié à un mode de régulation par catégories marchandes ne suffit pas pour changer le mode d'accumulation et de reproduction de l'économie algérienne basée sur la rente des hydrocarbures. L'expérience tirée dans la conduite des réformes en Algérie le montre parfaitement.

Dans ce cadre, ce sont les éléments aussi différents mais complémentaires que sont les performances de l'agriculture algérienne, le volume et la nature des investissements directs étrangers (IDE), l'émergence d'une élite d'entrepreneurs qui davantage peser sur le changement qualitatif du mode d'accumulation et de fonctionnement de l'économie algérienne sans lequel on peut prétendre à une croissance durable à forte création d'emplois.

3.3.2. La situation des entreprises publiques économiques

Les EPE se sont pendant cette période de transition économique dévitalisées. Elles ont progressivement perdu une partie importante de leur potentiel de captage et de distribution des rentes sous l'action de deux éléments.

Le premier élément est la libération des prix des biens et services produits couplée à l'ouverture totale de commerce extérieur. De ce fait le transfert des rentes par l'accaparement des différentiels entre les prix administratifs et les prix du marché devient de plus en plus négligeable.

Le deuxième élément est l'arrêt de leurs investissements du fait de leur faible surface financière. Cet arrêt des investissements a asséché les canaux des rentes importantes qu'ils pourraient procurer. Cette situation exclut cependant la Sonatrach dont le secteur a été le premier concerné par une libéralisation vertueuse du fait de sa forte insertion internationale et des exigences que cela impose.

De ce fait, le captage des rentes s'est adapté au nouveau contexte induit par les réformes et s'est ainsi orienté vers les nouveaux gisements potentiels de rente ; le système bancaire, les systèmes de soutien offerts par les politiques publiques (émargement au programme de remboursement de la dette russe, dispositifs APSI, valeurs douanières, etc....) et les transactions commerciales de l'Algérie avec le reste du monde (Brahimi, 1989).

CHAPITRE I: Cadre Théorique De l'entreprise publique et enjeux de La mondialisation économique

3.3.3. Les contraintes

Même si l'Algérie est entrée dans ce que les démographes appellent la transition démographique, l'augmentation de la population et les conséquences des précédentes politiques natalistes pèseront encore sur l'économie algérienne. Cette transition démographique n'est pas assez forte et a été même contrariée par des relents de politiques natalistes. Il est ainsi de l'augmentation significative des allocations familiales sans prise en compte du nombre d'enfants en tant que fausse solution à un vrai problème du revenu des salariés.

La dette et son service dont le seul traitement a été longtemps celui d'un traitement orthodoxe vont continuer de contrarier considérablement les efforts de développement du pays. Le Maroc avec le service de la dette représentant près de la moitié de celui de l'Algérie s'en préoccupe apparemment plus, en exigeant et en obtenant une transformation d'une partie de celle-ci. En cessions d'actifs privatisables et en investissements d'infrastructures (Gouméziène, 1995).

Les déséquilibres sociaux aggravés par le programme d'ajustement structurel approchent dangereusement de leur limite de rupture : élargissement de la pauvreté, déséquilibres persistants dans les systèmes de retraite et de sécurité sociale, chômage qui touchent près d'un algérien sur trois en âge de travailler et concerne aussi bien les travailleurs qualifiés que les primo demandeurs diplômés, paupérisation des couches moyennes (fonctionnaires, médecins, etc. qui ont vu leur revenus décroître considérablement, accès au logement problématique par une grande partie des algériens, etc. (CNES, 2001).

Les entreprises algériennes évoluaient dans un contexte de protection et de faible pression du marché, elles n'ont pas eu à tenir compte des règles de performance et d'efficacité. Ceci n'a pas manqué d'affaiblir la compétitivité des produits algériens à l'échelle internationale.

La signature d'un accord d'association avec l'Union européenne, l'instauration prochaine d'une zone de libre-échange euro-méditerranéen et l'adhésion prévisible à l'OMC constituent des défis majeurs pour l'économie algérienne. Les programmes de mise à niveau mis en œuvre par les pouvoirs publics visent à préparer les entreprises algériennes à la concurrence qui accompagnera l'ouverture de l'économie.

SECTION 2 : Les théories de la gouvernance des entreprises publiques

L'hypothèse d'information parfaite et la possibilité d'élaborer des contrats complets relèvent en effet du monde idéal. Dès lors, la question de l'efficacité de l'entreprise publique constitue un problème majeur, qui est susceptible d'affecter sensiblement les règles de gestion de ces entreprises, voire de remettre en cause le principe si la privatisation permet d'atteindre plus efficacement cet objectif (Bureau, 1997).

Pour analyser le gouvernement des entreprises publiques, il faut d'abord en définir l'objectif poursuivi, ce qui oblige à discuter - au moins sommairement - les raisons qui fondent l'existence des entreprises publiques.

1. Les théories qui expliquent l'existence des entreprises publiques

Les entreprises publiques sont dans plusieurs circonstances créées par des États pour sauvegarder leur souveraineté nationale et chercher à protéger leur autonomie de décision dans principalement les secteurs stratégiques de l'économie.

1.1. Le monopole naturel

A cet égard, il est admis que l'intervention publique sur les marchés des biens se justifie pour corriger des imperfections de marché, la solution que constitue l'entreprise publique pouvant constituer l'instrument adapté dans les situations de monopole naturel (Bureau, 1997).

La tarification au coût marginal peut-être une solution imposée par les pouvoirs publics dans le cas d'un monopole naturel. Une firme constitue un monopole naturel (pour une certaine plage de production) lorsqu'elle est en mesure de produire dans cette plage à moindre coût que ne le pourraient plusieurs firmes. Par exemple, si la firme a des coûts moyens toujours décroissants, ce qui est le cas lorsque les coûts fixes sont importants. Cela implique naturellement que les coûts marginaux sont eux aussi décroissants.

Le monopole naturel est en mesure de fixer les prix au-delà du seuil de rentabilité de ses concurrents potentiels et peut ainsi parvenir à décourager l'entrée. Par ailleurs, puisque le monopole naturel a des coûts plus faibles, il utilise mieux les ressources. Il est donc souhaitable, du point de vue de l'efficacité productive, qu'une seule firme approvisionne le marché.

CHAPITRE I: Cadre Théorique De l'entreprise publique et enjeux de La mondialisation économique

Mais, parce que c'est un monopole le prix que la firme va fixer pour maximiser son profit est supérieur à celui qui s'établirait en concurrence pure et parfaite. C'est pour cette raison que les pouvoirs publics, s'ils veulent que les consommateurs bénéficient du produit dans des conditions socialement satisfaisantes, vont chercher à inciter le monopole à produire une quantité efficace.

Il existe plusieurs mécanismes pour réglementer : chacun a des conséquences différentes. Pendant longtemps la solution retenue a consisté à nationaliser les monopoles naturels. Depuis le milieu des années 1980, la plupart des monopoles publics ont disparu, et la solution retenue est celle d'une réglementation des prix du monopole (qui subsiste puisqu'il est "naturel") lui permettant d'obtenir des profits « raisonnables » sur ses investissements.

Il peut s'agir d'un prix plafond fixé de sorte qu'il soit inférieur à celui que le monopole choisirait pour maximiser son profit. C'est le but de la réglementation, réduire la "rente" du monopole. Un des effets attendus de la réglementation est d'ailleurs de pousser l'entreprise à réorganiser sa production pour réduire ses coûts de manière à retrouver le taux de profit précédent... et ainsi de suite...

Il peut s'agir aussi d'une tarification au coût marginal ce qui correspond au cas où le prix plafond est choisi de manière telle que la quantité produite à ce prix soit égale au coût marginal (la recette moyenne est alors égale au coût marginal).

Mais dans ce cas, puisque les coûts unitaires sont décroissants, le coût moyen est forcément supérieur au coût marginal et l'entreprise fait forcément une perte.

Le monopole naturel tarifé au coût marginal n'est pas viable financièrement, il faut que les pouvoirs publics apportent une compensation financière sous la forme d'une subvention compensant cette perte. Cela correspond bien entendu à un transfert de revenus : les prélèvements obligatoires financent la subvention, de manière à assurer la satisfaction des consommateurs du produit qui fait l'objet de cette réglementation.

Le prélèvement par voie fiscale a cependant trois inconvénients : un impôt supplémentaire engendre toujours des distorsions (les choix privés se modifient) qu'il faut prendre en compte, il peut paraître injuste pour les agents qui n'utilisent pas le bien ou le service, et enfin, l'impôt est décidé par des autorités qui peuvent céder à des considérations politiques (électorales) sans fondements économiques.

1.2. Les excès de la régulation marchande

Dans nos sociétés actuelles, le marché cherche à s'étendre en rendant la plupart des biens "mercantilisables" et causer des victimes humaines du marché. La concurrence n'a pas que des effets positifs, cette dernière a un coût social qui se matérialise par du chômage, de la pauvreté et de l'exclusion sociale dans certaines catégories de la population. En ce qui concerne les besoins de première nécessité, là aussi le marché tente de se frayer un chemin dans la privatisation de l'eau par exemple.

En effet, on assiste à un développement des sociétés privées telles que Vivendi et Suez Lyonnaise (France) ainsi que RWE (Allemagne) chargées de la distribution de l'eau. Mais cette gestion n'est pas la plus efficace et déjà on en constate les effets négatifs car elle est plus coûteuse, moins efficace dans la qualité de ses services et plus polluante. Il en va de même pour le marché de la santé. A l'heure actuelle les plus grandes rentabilités économiques se trouvent dans les marchés de l'industrie pharmaceutique. Mais là aussi la régulation par le marché est loin d'être la meilleure. En exemple dans les pays d'Afrique du Sud la maladie du sommeil tue trois fois plus que le Sida, mais étant donné que ce continent ne représente que 1 % des ventes en médicament (du fait de la pauvreté de la population), contre 80% pour l'occident, les industries pharmaceutiques ne voient donc pas l'intérêt de produire un médicament capable de contrer la maladie, même si des milliers de gens en meurt chaque année.

En résumé, suivant la logique du marché, pas de profits à faire donc pas d'investissements. Aux Etats Unis, Les personnes âgées malades passent l'argent de leurs retraites dans l'achat des médicaments étant donné leurs prix exorbitants. Aucune aides de l'extérieur ne leurs sont accordés. La production et l'échange sur des marchés régis par la concurrence conduisent à la plus grande satisfaction possible des besoins. Cela ne signifie pas, au contraire, que l'État ne doit rien faire : les échecs du marché justifient ses interventions. Là où la concurrence est susceptible d'agir, l'État doit intervenir pour l'organiser et en assurer le fonctionnement. Là où elle ne peut pas agir, il doit la suppléer. Lorsque la gestion est publique cela se traduit par un service public tourné vers l'intérêt général, ce qui peut ne pas être le cas dans le cadre d'un monopole privé (Ibbou, 2016).

CHAPITRE I: Cadre Théorique De l'entreprise publique et enjeux de La mondialisation économique

1.3. La défaillance du marché des capitaux

Une autre justification en faveur de l'existence des entreprises publiques est celle de la défaillance du marché des capitaux. Les marchés de capitaux permettent la rencontre de demandeurs et d'offreurs de fonds pour des fins d'investissement. On y échange des capitaux, c'est-à-dire de l'argent matérialisé par des titres ou des devises. L'ensemble de ces titres permet aux uns (entreprises, États) de se financer et aux autres (investisseurs institutionnels, ménages, entreprises) d'effectuer des placements. Dans le jargon des comptables nationaux, ceux qui ont des capitaux à offrir sont des agents à capacité de financement. Ces derniers investissent sur les marchés monétaires et financiers du monde entier dans les titres émis par d'autres opérateurs qui eux, à l'inverse, sont demandeurs de capitaux et sont appelés agents à besoin de financement (Ibbou, 2016).

On parle de défaillance du marché des capitaux lorsqu'il y a rareté ou refus par les investisseurs du secteur privé de financer des projets. L'une des principales raisons du refus de financement de projets d'investissement sont les rendements à long terme et les risques à court terme assez élevés. Le marché des capitaux est plutôt orienté vers la recherche de profits à court terme et n'aime pas soutenir des projets à risques à grande échelle ayant des durées de gestation assez longues.

Une solution évidente à la défaillance du marché des capitaux est la création par le gouvernement d'une banque de développement qui financerait les projets à risques à long terme, plutôt que de créer et gérer lui-même des entreprises publiques à haut rendement. Toutefois, dans la plupart des pays en développement, il y a une pénurie de talents dans le secteur privé en termes d'esprit d'entreprise. Par conséquent, même avec la création d'une banque de développement, il se peut que l'entreprise qu'il faut ne soit créée. Dans pareil cas, la création d'une entreprise publique peut s'avérer être un moyen plus efficace de résoudre le problème de la défaillance du marché des capitaux plutôt que de créer une banque de développement (Ibbou, 2016).

1.4. La présence d'externalités

Cette dernière justification de l'action de l'État concerne, d'abord, les biens publics purs, c'est-à-dire ceux qui possèdent la propriété de non-exclusion, la consommation par un citoyen ne réduisant pas celle des autres.

CHAPITRE I: Cadre Théorique De l'entreprise publique et enjeux de La mondialisation économique

Lorsque cette propriété est vérifiée au niveau de la nation, les biens publics correspondent aux fonctions régaliennes traditionnelles de l'État : défense, sécurité, justice, administration générale. Entre ces biens publics purs et les biens privés, il existe un grand nombre de biens et services générateurs de bénéfices collectifs et justifiant une intervention publique : les biens publics locaux ou les biens dont la consommation ou la production s'accompagne d'effets externes non médiatisés par le système de prix. Cela concerne aussi bien les interactions hors marché négatives (comme les atteintes à l'environnement) que celles qui impliquent des effets externes positifs. Ainsi l'amélioration de l'état de santé ou du niveau d'éducation de chaque citoyen bénéficie à l'ensemble de la collectivité (Bureau & Mougeot, 2007).

Les biens publics, théorisés dans une approche d'économie standard par Samuelson en 1954, sont non-rivaux (leur consommation par une personne ne diminue pas leur utilité pour une autre personne) et non exclusifs (leur usage ne peut être réservé à certains, au détriment des autres, qu'à un coût très élevé). Ces deux propriétés font du bien public un bien spécifique qui nécessite une gestion particulière. En effet, la non-rivalité et la non-exclusion ne permettent pas aux producteurs de réaliser directement des profits. En outre, les biens publics constituent des cas particuliers d'externalités positives ou négatives en fonction des effets qu'ils génèrent pour la société (Samuelson, 1954).

Les externalités concernent des impacts positifs ou négatifs (sur le bien être ou le comportement d'autres agents) d'une activité d'un agent économique. Ces impacts ne sont pas intentionnels et ne sont pas pris en compte dans les calculs de l'agent qui les génère. Elles sont positives quand il s'agit d'une utilité ou d'un avantage gratuit, négative quand il s'agit d'une inutilité ou d'une nuisance sans compensation monétaire. - Les Externalités positives : Il s'agit d'effets positifs générés sans intention de les produire par les agents économiques dans l'exercice de leur activité.

Puisque l'obstacle posé à l'efficacité du marché résulte des effets hors marché générés par les actions individuelles, le moyen d'y remédier consiste à « internaliser » ces effets. Dans cet esprit, l'intervention publique doit viser à accroître le coût privé de la production ou de la consommation des biens générant des externalités négatives et réduire celui des biens à effets externes positifs.

La solution classique au problème des externalités négatives consiste à instaurer une taxe unitaire sur le bien polluant dont le montant soit égal au dommage marginal. Appuyée sur le

CHAPITRE I: Cadre Théorique De l'entreprise publique et enjeux de La mondialisation économique

principe du pollueur-payeur, cette taxe « Pigou vienne » (du nom de l'économiste britannique A. C. Pigou qui, dans les années 20, l'a préconisée) permet de rétablir la correspondance entre valeurs sociales et valeurs privées. Le remède pigouvien trouve également à s'appliquer dans le cas d'externalités positives telles que celles engendrées par la santé, l'éducation, la recherche, les transports... (Il correspond alors à une taxe négative, c'est-à-dire une subvention). Le regain d'attention dont bénéficient les externalités positives dans la littérature économique souligne l'intérêt d'une intervention publique en la matière : une gestion appropriée des externalités positives apparaît en effet comme un instrument de promotion de la croissance ou d'atténuation des disparités régionales de développement (Croissant & Vornetti, 2003).

2. Les autres qui expliquent l'inefficience des entreprises publiques

La théorie des droits de propriété incombe l'inefficience de l'entreprise publique à sa structure de propriété et aux mécanismes d'incitations des dirigeants en son sein. On retrouve dans la même lignée, trois autres théories qui condamnent à leur tour l'entreprise publique en relevant d'autres causes d'inefficience (Ibbou, 2016).

2.1. La théorie des choix publics

La théorie des choix publics est un courant économique qui décrit le rôle de l'État et le comportement des électeurs, politiques et fonctionnaires. Elle entend ainsi appliquer la théorie économique à la science politique. Le texte fondateur de ce courant en 1962 par J. M. Buchanan et Gordon Tullock et Tollison (1972).

Selon J.M. Buchanan, la théorie des choix publics peut être résumée en trois présupposés que sont l'individualisme méthodologique, le choix rationnel et la vision d'une politique comme échange.

On dira que les choix publics sont à la fois une théorie critique mais aussi descriptive et explicative. Elle remet fortement en cause l'efficacité de l'État et montre que chacun de ses développements ne se fait pas selon la poursuite d'un intérêt général mais selon des intérêts particuliers dont il est prisonnier : fonctionnaires et bureaucrates, clientèle électorale.

C'est également une grille d'analyse avec laquelle on peut comprendre "les mécanismes décisionnels qui président dans nos sociétés « démocratiques » à la production et à la

CHAPITRE I: Cadre Théorique De l'entreprise publique et enjeux de La mondialisation économique

répartition des « biens publics »" Pourquoi telle population fait tel choix de budget, tel choix de modèle social... ?

Elle analyse le comportement des hommes politiques par une approche économique. Elle relie ainsi les sciences politiques à l'économie. La théorie économique attribuait à l'Etat le rôle d'un "dictateur bienveillant", détenant l'information parfaite et complète et un pouvoir illimité lui permettant de mettre en œuvre des politiques visant l'intérêt général.

De ce fait, la théorie des choix publics part de l'hypothèse que les comportements des hommes politiques, des élus et des fonctionnaires de l'Etat (administrateurs d'entreprises publiques) sont dictés par des intérêts personnels au détriment des intérêts de la société dans son ensemble. Elle postule que l'inefficience des entreprises publiques est due notamment aux groupes d'intérêts et aux jeux politiques qui caractérisent les organisations publiques. Selon les théoriciens de cette école, l'inefficience des entreprises publiques est principalement due à la motivation des hommes politiques et des dirigeants. Les préoccupations de ces derniers s'articulent autour de la quête de pouvoir et la recherche de moyens permettant leur maintien dans les gouvernements et à la tête des entreprises publiques. Pour ce faire, les élus politiques interfèrent fréquemment dans la gestion publique en accordant des avantages à des groupes précis en vue de garantir que les jeux politiques jouent en leur faveur. Une attitude qui se révèle définitivement antagoniste à une gestion saine et efficiente des organisations publiques ((Vickers & Yarrow, 1988).

Selon la théorie des choix publics, les objectifs non commerciaux seraient imposés aux entreprises publiques par des politiciens qui chercheraient non pas à maximiser l'intérêt général mais plutôt leurs propres intérêts (intérêts électoraux) (Niskanen, 1971 ; Tullock, 1976). Ceci est possible dans la mesure où les systèmes de contrôle en place sont déficients. Par exemple, le problème d'agence dans le secteur public serait plus important car le droit de propriété y est non volontaire, non transférable et restrictif quant à la distribution des profits. Les citoyens, contribuables et payeurs de taxes ne seraient donc pas motivés à superviser les politiciens (Alchian, 1965). Ces derniers interféreraient alors fréquemment dans la gestion des organisations publiques pour octroyer, par exemple, certains bénéfices aux groupes sociaux les plus visibles (achat de votes) (Peltzman, 1971, Lindsay, 1976). Les objectifs non commerciaux ont aussi été décrits comme le résultat d'un processus de marchandage entre les politiciens et les dirigeants des entreprises publiques. On va même jusqu'à parler de corruption (Boycko *et al.*, 1996).

CHAPITRE I: Cadre Théorique De l'entreprise publique et enjeux de La mondialisation économique

En somme, la théorie des choix publics juge pernicieuse l'interférence politique auprès des entreprises publiques. Ces dernières devraient donc assumer les coûts d'inefficacité engendrés par ses objectifs non commerciaux (Bozec, 2004).

2.2. La théorie de la contrainte budgétaire faible

Le risque de faillite est un autre élément qui s'ajoute à la panoplie d'arguments condamnant la performance de l'entreprise publique. Il s'agit du risque de faillite qui correspond à un phénomène de sélection naturel.

Selon le principe d'efficacité qui stipule que les formes organisationnelles efficaces sont celles qui survivent à terme, l'organisation publique présentant à priori des sources d'inefficacité supérieures à son homologue privée est donc voué à disparaître. Ce risque de disparition (précédé par une mise en faillite) est atténué, comme nous venons de le préciser, par l'intervention de l'Etat à travers les subventions du trésor public pour maintenir les emplois et garantir de ce fait la paix sociale.

Ce risque de faillite constitue en lui-même une forte incitation pour les dirigeants des entreprises privées à œuvrer ardemment pour assurer non seulement sa pérennité, mais aussi ses objectifs financiers, économiques et sociaux (maintien des emplois). Dans ces conditions, on comprend aisément la préoccupation continue des dirigeants du secteur privé pour la productivité, la rentabilité et la solvabilité de la firme ((Simon & Du Montcel, 1977).

La notion de contrainte budgétaire est associée à l'économie de marché dans laquelle l'incapacité de gagner au moins ce que l'on dépense et que l'on doit est sanctionnée par la faillite. Cette contrainte est synonyme d'une discipline financière. D'après Say (1972), une des institutions fondamentales du capitalisme est la faillite qui assure l'équilibre budgétaire car elle fournit un mécanisme de sélection naturelle. Ainsi l'exit complète du processus de création marchande. La destruction créatrice de Schumpeter (1912) décrit la dynamique de ce processus dans un système capitaliste. L'innovation implique la destruction des méthodes et produits archaïques et l'introduction de nouveaux produits, procédés et formes organisationnelles, tandis que l'entrepreneur innovateur bénéficie d'un surprofit en raison de son monopole sur l'innovation. Les autres entrepreneurs peuvent survivre à condition qu'ils imitent l'innovation et s'adaptent à l'environnement concurrentiel engendré par cette dernière Buchanan avait avancé : "*...si vous améliorer la politique, changez les règles et revoyez la structure. N'attendez pas que les politiciens changent de comportement. Ils agissent en*

CHAPITRE I: Cadre Théorique De l'entreprise publique et enjeux de La mondialisation économique

fonction de leurs intérêts", de cette citation, les quatre points de la théorie peuvent être plus aisément appréhendés :

- La politique dans cette théorie est expliquée à l'aide des outils de la microéconomie : les hommes politiques et fonctionnaires se conduisent de la même façon que les acteurs du marché, à cela s'ajoute le fait que ce n'est pas leur propre argent qui est en jeu. Ils visent à maximiser leur bien-être et l'on peut donc être sceptique quant à l'action des gouvernants ;
- Il ne peut y avoir de contrôle effectif des gouvernés sur les gouvernants car ceux-ci restent dans une ignorance rationnelle. Ce concept développé par Anthony Downs est le suivant : tout citoyen sachant pertinemment que l'influence de son propre vote sur le résultat final d'une élection demeure très limitée, ne va pas investir de temps ni d'efforts dans la compréhension des sujets politiques et dans la sélection du meilleur candidat ;
- Les gouvernants ne récoltant pas directement les fruits d'une bonne gestion de l'Etat et des finances publiques, si ce n'est l'honneur dont on a compris ici qu'il n'opérait pas souvent, ils n'ont aucun intérêt à poursuivre dans cette voie mais préfèrent plutôt assurer leur maintien au pouvoir ;
- La sphère publique est par essence moins efficace que le marché. En effet la bureaucratie n'est pas soumise à la concurrence et n'a donc pas à se soucier de sa productivité et de son efficacité. De plus les contrôles exercés sur l'administration sont inopérants car ce sont ces mêmes administrations qui fournissent les informations nécessaires à leur propre contrôle.

2.3. La théorie de l'efficience-x

C'est Leibenstein (1978) qui a établi un lien entre le concept d'efficience-X et les performances de l'entreprise publique. De ce concept on tire plusieurs facteurs générateurs d'inefficiencies-X dans l'entreprise publique : la situation de monopole, la couverture permanente par l'Etat des déficits et des crises de trésorerie de l'entreprise publique pour lui éviter la sanction de la faillite, la multiplicité des objectifs économiques et sociaux qui favorisent le dédouanement des gestionnaires et l'arbitraire des ministères de tutelle dans la désignation comme dans la révocation des gestionnaires.

CHAPITRE I: Cadre Théorique De l'entreprise publique et enjeux de La mondialisation économique

En effet, l'auteur estime que les entreprises publiques sont souvent en situation de monopole, ce qui favoriserait une "vie tranquille" et n'inciterait pas celles-ci à un effort permanent de recherche de compétitivité. De plus, les entreprises publiques sont "immortelles" tant qu'elles bénéficient des subventions publiques, ce qui limite considérablement la probabilité de faillite.

Ces facteurs d'inefficience-X engendrent en effet chez les agents (gestionnaires) un certain relâchement dans le fonctionnement de leur entreprise, une fuite des responsabilités et une forte culture bureaucratique comme le souligne P. Plane (1999) : " dans ce contexte les agents développent une aversion pour le risque, une faible propension à l'innovation et finalement une mentalité proche de celle observée dans les bureau non marchands". Ces facteurs d'inefficience-X expliquent la supériorité de l'efficacité de l'entreprise privée et offrent des arguments en plus aux partisans de la privatisation qui soutiennent que la privatisation pourrait contribuer à réduire de manière substantielle ces sources d'inefficience dans les entreprises publiques, permettant ainsi à celles-ci, de renouer avec la performance et la compétitivité.

3. Les théories de la gouvernance appliquées aux entreprises publiques

Les questions de fonctionnement des grandes entreprises, et les pertes d'efficacité ne sont pas spécifiques au secteur privé, mais aussi et, peut-être, plus compliquées dans le secteur public. En effet les théories de la gouvernance d'entreprise sont transposables aux entreprises publiques, avec quelques spécificités liées à la nature de propriété et à d'autres facteurs spécifiques au secteur.

3.1. La théorie de l'agence

La forme particulière de propriété dans les entreprises publiques est associée à un jeu complexe de relations d'agence. En caricaturant, si on attribue, comme il est d'usage, le rôle du principal aux électeurs-contribuables, la relation avec le dirigeant de l'entreprise publique supposé être l'agent est loin d'être directe. Il y a interposition à un premier niveau, des élus parlementaires, à un second niveau, des membres du gouvernement et à un troisième niveau de la bureaucratie publique. La relation contribuable/dirigeant est donc une relation d'agence particulièrement distendue qui passe par d'autres relations d'agence. Chacune de ces relations faisant intervenir ses propres conflits d'intérêts et étant régie par ses propres mécanismes de contrôle, il n'est guère surprenant, à supposer qu'un tel objectif puisse être formulé sans

CHAPITRE I: Cadre Théorique De l'entreprise publique et enjeux de La mondialisation économique

ambiguïté, que les dirigeants des entreprises publiques jouissent d'une latitude discrétionnaire finalement importante et gèrent en fonction d'autres objectifs que l'intérêt général (Charreaux, 1997b).

Dans ces entreprises publiques, le propriétaire de l'entreprise (l'Etat) délègue son pouvoir à des managers professionnels (les dirigeants). Ces derniers gèrent pour le compte de l'Etat actionnaire. Les deux parties sont engagées dans une relation d'agence. Cette relation d'agence est impersonnelle à plus d'un titre. Le premier élément tient à la nature de l'Etat. Au sens de Burdeau (2009), l'État peut être considéré comme l'ensemble des pouvoirs d'autorité et de contrainte collective exercés par la nation sur les citoyens à des fins d'intérêt général. L'Etat- mandataire exerce des fonctions dites régaliennes, au travers des institutions qui le représentent et au moyen des ressources propres prélevées sur la collectivité nationale par le biais de l'impôt.

L'une des conséquences en est qu'au plan de la relation d'agence, l'Etat n'est identifiable que par ces institutions qui le représentent, et par conséquent par des agents. Sur un tout autre plan, l'Etat- actionnaire-propriétaire ne détient par le droit au rendement résiduel résultant de la production ou en d'autres termes, il ne bénéficie pas du profit généré par les entreprises à vocation industrielle et commerciale. Le second élément de spécificité tient aussi au fait que le dirigeant est un agent de l'Etat non seulement au sens d'un fonctionnaire qui travaille au service de l'administration, mais aussi au sens de la théorie de l'agence. Ainsi la réalisation par l'Etat des missions de service public dépend, largement, des choix de gestion du dirigeant-agent dans le respect des lois, règlements et usages régissant les sociétés anonymes sous réserve des dispositions de la loi n° 99/016 du 22 décembre 1999 spécifiant leur filiation publique, notamment les modalités de l'influence de l'Etat. L'Etat dispose de la puissance publique et par conséquent de l'aptitude à commander et à se faire obéir. Il peut déployer plusieurs mécanismes de soumission du pouvoir du dirigeant, dont l'appréciation de l'efficacité passe ici par une méthodologie de la recherche diversifiant les sources de données et d'analyses (Mbenda & Sabine Patricia, 2017).

3.2. La théorie des droits de propriété

Sur le plan conceptuel, il semble possible de préciser la notion d'entreprise publique en reconsidérant celle de propriété. Selon l'approche consacrée par la théorie des contrats

CHAPITRE I: Cadre Théorique De l'entreprise publique et enjeux de La mondialisation économique

incomplets¹ (Grossman et Hart, 1986 ; Hart et Moore, 1990), la propriété peut être caractérisée en fonction de deux aspects, l'allocation des droits de décision « résiduels » (le contrôle au sens anglo-saxon) et l'appropriation des gains résiduels. Relativement à un actif, la notion de droit de décision résiduel recouvre celle de prendre toutes les décisions concernant l'usage de l'actif qui ne sont ni contrôlées explicitement par la loi, ni attribuées contractuellement à d'autres agents.

L'autre composante de la propriété est liée à l'appropriation des gains résiduels (ou à l'absorption des pertes), c'est-à-dire des gains associés à la possession de l'actif dont l'attribution n'est pas prévue contractuellement. Ainsi pour une entreprise privée, l'entrepreneur n'est le seul propriétaire que s'il prend les décisions résiduelles (notamment les décisions stratégiques) en toute latitude, et subit l'intégralité des conséquences des dites décisions au travers du revenu résiduel (le profit), ce qui suppose que les rémunérations des différents facteurs de production soient intégralement définies contractuellement et échappent à l'aléa résiduel.

Vue à travers ces deux dimensions, l'entreprise publique se caractériserait simultanément d'une part, par un rôle déterminant de l'État (ou des collectivités publiques) dans les décisions résiduelles — lié notamment à la possibilité de nommer les dirigeants et de leur accorder une latitude décisionnelle plus ou moins importante sur les options stratégiques — et d'autre part, par une appropriation majoritaire des gains résiduels. Relativement à cette perspective, les différents types d'entreprises publiques n'expriment que des variations mineures, notamment quant à la latitude discrétionnaire consentie aux dirigeants (Charreaux, 1997b).

Dans le cas de l'entreprise publique, la relation d'agence apparaît plus complexe en raison notamment du statut propre à la propriété publique. Si la propriété est éclatée dans le cas d'une société privée de type managérial, les actionnaires s'appropriant les gains résiduels et les dirigeants, les droits de décision résiduels, cette séparation des droits pouvant être considérée comme optimale (Fama et Jensen, 1983), l'analyse est moins immédiate dans le cas de la propriété publique. L'assimilation des contribuables aux créanciers résiduels pose problème. Premièrement, s'il y a distribution de dividendes, ils ne les reçoivent pas directement et il leur est impossible de s'approprier les plus-values en transférant leurs « titres

¹ La théorie des contrats incomplets a notamment pour objectif d'expliquer les formes organisationnelles comme mode de résolution des problèmes posés par l'incomplétude des contrats.

CHAPITRE I: Cadre Théorique De l'entreprise publique et enjeux de La mondialisation économique

de propriété » qui ne sont que virtuels. Deuxièmement, même si leur situation s'apparente à celle des sociétaires d'une mutuelle, ils ne sont pas nécessairement clients de l'ensemble des entreprises publiques et donc ne bénéficient pas des éventuelles réductions tarifaires ou de la qualité supérieure des prestations, à supposer que ces avantages existent. Troisièmement, ils ne sont pas nécessairement salariés d'une entreprise publique, et donc ne profitent pas de la meilleure protection du capital humain offerte par le statut souvent privilégié des salariés de ces entreprises.

De fait, on prétend souvent que les créanciers résiduels des entreprises publiques sont principalement les clients ou les employés de ces entreprises. Une telle conclusion ne s'impose cependant que si ces dernières catégories obtiennent de par leurs liens privilégiés avec les entreprises publiques des contreparties à leur apport, supérieures à celles qui seraient obtenues auprès d'entreprises privées, en termes de rapports qualité/prix ou rémunération/conditions de travail. Si on retient la conclusion souvent admise que les entreprises publiques sont moins efficaces (en termes productifs) que les entreprises privées, le statut de créancier résiduel vu sous l'angle du consommateur-contribuable ne semble à retenir le plus souvent que dans la perspective de l'absorption des pertes. Le statut d'employé semble apparemment plus confortable, dans la mesure où l'emploi apparaît mieux préservé. Lorsque les résultats des entreprises publiques sont favorables, qu'il existe un surplus, ce dernier compte tenu des pressions qui s'exercent sur les dirigeants, se traduit plutôt sous la forme du maintien d'un sureffectif ou d'une amélioration des prestations pour les salariés, plutôt que sous celle d'un reversement au Trésor. En outre, dans cette dernière éventualité, ce n'est pas l'ensemble des contribuables qui en bénéficiera, par exemple, sous la forme d'une réduction d'impôt, il y aura plutôt une redistribution au profit des activités publiques déficitaires et de leurs ayants-droits.

Une proposition complémentaire consiste à prétendre que les dirigeants, les bureaucrates publics et le personnel politique, sont également des créanciers résiduels importants, soit directement, sous forme d'avantages divers (rémunérations et avantages en nature), soit indirectement, de par la marge discrétionnaire supplémentaire qu'ils en retirent et qui leur permet de mieux se valoriser sur leurs marchés respectifs ou par rapport à leur hiérarchie. La répartition des droits de décision résiduels est également difficile à cerner, les principales décisions stratégiques ou financières étant habituellement subordonnées aux orientations de politique économique définies par les Pouvoirs Publics ainsi qu'aux contraintes budgétaires.

CHAPITRE I: Cadre Théorique De l'entreprise publique et enjeux de La mondialisation économique

Le pouvoir décisionnel apparaît a priori plus éclaté que dans les grandes entreprises privées et les décisions sont apparemment soumises au jeu d'intérêts multiples et contradictoires. La propriété publique tant dans ses aspects d'appropriation des gains résiduels que décisionnels semble particulièrement démembrée (Charreaux, 1997b).

3.3. La théorie des coûts de transactions

Pour en venir aux organisations publiques, l'analyse économique des coûts de transactions est évoquée pour justifier un fait : les organisations publiques sont inefficaces parce qu'elles ne sont pas capables de minimiser leurs coûts de transaction (c'est-à-dire d'information, de négociation, d'exécution des contrats). Contrairement aux organisations publiques, les firmes privées (avec des pouvoirs de management, de contrôle et de propriété) disposent de structures adaptées, où un nombre limité d'agents prennent les décisions stratégiques importantes qui engagent l'avenir de l'organisation et contrôlent ses grandes fonctions (financière, comptable, commerciale, marketing, ressources humaines, etc.), ce qui les aide à minimiser leurs coûts de transaction engendrés par des échanges sur le marché et à réaliser ainsi des économies d'échelles importantes.

L'une des argumentations de la théorie des coûts de transactions est qu'au sein des organisations publiques, la rigidité des structures, le processus de prise de décision et les cercles vicieux bureaucratiques imposent une délégation des pouvoirs, ce qui engendre, en raison notamment de l'imperfection de l'information et des comportements opportunistes des agents, des structures onéreuses et des mesures coûteuses de surveillance.

En outre, l'opportunisme ex ante (dans les processus de recrutement des gestionnaires publics par exemple), l'opportunisme ex post (non-respect des engagements contractuels des agents publics) et les diverses interférences politiques font que les transactions dans la sphère publique se font sur des produits de mauvaise qualité et conduisent à une inefficacité notoire des agents recrutés pendant l'exécution du contrat et, par conséquent, à l'inefficacité même de l'entreprise. Cette idée de contrat a d'ailleurs, dans une autre optique, fait apparaître ce qu'il est désormais convenu d'appeler la théorie de l'agence qui considère l'organisation comme un ensemble d'individus qui sont en relations contractuelles. Cette approche prétend que l'entreprise est un nœud de contrats entre un mandant (le principal) et un mandataire (l'agent) à qui il confie la gestion de ses biens. Pour s'assurer de la qualité de l'effort de son agent, le principal doit instaurer un système incitatif. Il faut alors choisir le système incitatif le moins

CHAPITRE I: Cadre Théorique De l'entreprise publique et enjeux de La mondialisation économique

coûteux. À partir de cette idée, les théoriciens de l'agence vont ériger un système explicatif de l'ensemble des formes organisationnelles (Hachimi, 2005).

3.4. Les entreprises publiques et le « *Nouveau Management Public* »

Depuis quelques décennies, la crise de la légitimité de l'entreprise publique, de son rôle et de son fonctionnement marqué par le laxisme, a consacré l'apparition du nouveau management public. Né en Grande-Bretagne au début des années 80 (même si ses origines remontent à quelques années avant) sous le règne de Margaret Thatcher et dans bien d'autres pays de tradition anglo-saxonne, le Nouveau Management Public est un mode de gestion qui vise (pourtant implicitement) à introduire dans l'administration publique les valeurs et modes de fonctionnement de la firme privée (Hachimi, 2005).

Le contexte général de la naissance de ce nouveau concept s'explique notamment par l'urgence et la nécessité de réduire les dépenses publiques, de compenser l'inefficience et le déficit managérial caractérisant les entreprises publiques, besoin qui s'est renforcé depuis le Traité de Maastricht. En outre, il faudrait ajouter à cela la crise de légitimité qui a secoué l'administration publique, critiquée par bon nombre d'auteurs pour ses dysfonctionnements.

Par son orientation et ses caractéristiques intrinsèques, le New Public Management vise essentiellement, par son orientation vers la performance, l'efficience et l'atteinte des objectifs, la transparence et l'imputabilité dans la gestion des organisations publiques. En fait, le nouveau management public « [...] désigne un ensemble d'éléments novateurs dans la gestion des administrations publiques. Tous ces éléments constituent une tendance d'évolution du secteur public, caractérisé par une approche de gestion au détriment de l'approche juridique, une volonté d'axer la gestion sur les résultats, l'introduction d'éléments de compétition, de performance, de réduction des coûts et de qualité ».

Moderniser l'État, le réinventer, moderniser les services publics, améliorer la gestion des organisations publiques jusqu'à la réforme de l'État, instaurer des contrats de performance qui sont en fait les maillons de la nouvelle idéologie managériale publique, tel est en quelques mots, l'objectif du nouveau management public. Responsabilité et autonomie à tous les niveaux, créativité et innovation dans la gestion courante des affaires publiques, imputabilité et obligation de performance, d'efficience et d'efficacité, le slogan des partisans de cette nouvelle approche pourrait se résumer comme suit : « dis-moi comment tu administres et je te dirai qui tu es ».

CHAPITRE I: Cadre Théorique De l'entreprise publique et enjeux de La mondialisation économique

En résumé, le nouveau management public apparaît selon plusieurs comme l'une des réformes ayant précédé et précipité de façon implicite les partenariats public-privé. Elle va de l'idée que la modernisation de l'administration publique, l'amélioration de la gestion des organisations publiques jusqu'à la réforme de l'État sont des processus qu'il faut engager afin de donner aux services publics leur lettre de noblesse et, surtout, de leur permettre de retrouver le chemin de Damas et de renouer ainsi avec l'efficacité et l'élimination des énormes déficits accumulés au cours des dernières décennies. Si le nouveau management public peut être perçu comme une sorte de réponse à la crise des finances publiques, il prône également une logique d'efficacité et d'efficience des organisations publiques qui passe par la décentralisation des responsabilités et des ressources et propose un cadre normatif orientant les activités de l'ensemble des entreprises publiques vers les résultats plutôt que les procédures.

Loin d'être une mode passagère, le nouveau management public représenterait donc le symbole de cette difficile mais nécessaire transformation des organisations publiques à travers une nouvelle architecture plus souple, plus flexible et davantage soucieuse du contrôle des dépenses, une responsabilisation et une motivation plus forte des acteurs publics. Cette idée d'un secteur public plus efficace et davantage ouvert et réceptif à ses demandes a d'ailleurs été mise en relief par Mercier (2002). L'auteur soutient en effet que :

Dans sa dimension plus humaniste, le NMP appelle à la responsabilisation, à la polyvalence, à la capacité d'innovation, en un mot, à l'empowerment du personnel de la fonction publique. Dans le même esprit, il veut éliminer la dichotomie entre le penser et l'agir en revalorisant, entre autres, le personnel de première ligne, soit celui qui se trouve en contact direct avec la clientèle : c'est ainsi que, idéalement, dans l'esprit du NMP, les services centraux sont au service des opérationnels et non le contraire (J. Mercier, 2002).

S'il est vrai que le nouveau management public, dans sa nature intrinsèque, préconise la décentralisation, l'habilitation des administrateurs publics à travers l'amélioration de leurs marges de manœuvre ainsi que l'introduction de règles d'imputabilité qui se traduisent par des obligations de résultats pour ceux-ci, il faut préciser que cette nouvelle approche, dans ses principes, a grandement favorisé l'émergence des partenariats public-privé qui posent l'efficience comme dogme dans la gestion des affaires publiques.

SECTION 3 : Amélioration de la gouvernance des entreprises publiques

Il est nécessaire et souhaitable toutefois que l'État s'interroge périodiquement sur ses interventions dans l'économie. Dans cette perspective, les privatisations vont continuer à être à l'ordre du jour. L'État va continuer à être en affaires mais les secteurs d'intervention vont varier. Lorsque l'intervention dans l'économie n'a plus de raison autre que commerciale, les entreprises publiques peuvent être vendues (Bernier, 2012a). L'essentiel est comment on gère l'appareil en fonction des objectifs poursuivis et non pas l'évaluation de la performance qui est faite. La question devient alors comment construire un appareil d'État vivant, un État stratège où des entrepreneurs publics développent des organisations porteuses de l'intérêt général ? Une question demeure à la suite des travaux sur la privatisation, soit celle de la pertinence des sociétés d'État.

Les entreprises publiques, peuvent être des instruments utiles de politique économique si on sait résister à la facilité de la privatisation pour prendre le chemin plus difficile de réorganiser leur gouvernance pour mieux les faire gérer par des entrepreneurs qui sauront en faire des instruments de politique économique utiles et efficaces (Bernier, 2012a). D'où la nécessité de penser à rentabiliser la firme publique en renforçant les mécanismes de gouvernance propres à ce type d'organisation.

1. La nécessité d'un cadre de gouvernance spécifique aux entreprises publiques

L'entreprise publique représente un hybride organisationnel entre la bureaucratie publique qui se caractérise par un objet non lucratif, dont le financement repose sur l'impôt et dont le contrôle relève exclusivement des Pouvoirs Publics et prend la forme de procédures administratives ou politiques et l'entreprise privée, financée de façon privée et dont le contrôle se fait principalement par des mécanismes de marché. Elle apparaît comme un compromis établi par les hommes politiques entre la publicisation totale et le maintien dans la sphère d'activité privée, chaque forme représentant un arbitrage différent entre les aspects de création de valeur et de répartition (Charreaux, 1997b). Les spécificités et le rôle déterminant de l'Etat dans ce genre d'entreprise rend complexe l'application des mécanismes de gouvernance d'entreprise reconnues aux entreprises privées.

CHAPITRE I: Cadre Théorique De l'entreprise publique et enjeux de La mondialisation économique

1.1. L'ambiguïté de la mesure de la performance de l'entreprise publique

Ainsi le recours à l'entreprise publique a-t-il un effet positif sur l'efficacité micro et macro-économique ? La réponse à cette question est délicate (Gliz, 2001). Une grande ambiguïté réside dans la mesure de la performance. S'agissant d'une entreprise publique, la performance ne peut être mesurée aussi simplement car elle n'a pas un seul mais plusieurs objectifs.

A défaut, on ne peut juger de la performance de l'entreprise publique. En cherchant à mesurer la performance de l'entreprise publique, d'autres difficultés peuvent apparaître. Les objectifs assignés sont parfois contradictoires. Ainsi en est-il par exemple de la rentabilité financière et de l'emploi. Très souvent, ces objectifs sont mal définis. Certaines entreprises se trouvent détournées de leurs objectifs initiaux, en particulier dans les pays sous-développés. Enfin, la difficulté de mesure est accentuée par le fait que l'entreprise publique ne s'approprie pas la totalité du résultat de son activité et ce, en raison de l'une de ses vocations, à savoir générer des effets externes positifs sur le reste de l'économie. Ces derniers n'étant pas comptabilisés à son profit, de fausses appréciations sont possibles (Gliz, 2001).

Plusieurs auteurs perçoivent le problème des différences d'objectifs entre les entreprises des secteurs public et privé comme un problème de mesure. Par exemple, Borins et Boothman (1986) démontrent, à la suite d'une revue de certaines études empiriques dans le domaine, que la rentabilité peut être une mesure trompeuse à cause des objectifs non commerciaux qui peuvent être assignés à une entreprise publique. De plus, ils constatent qu'un grand nombre des études qui conclut à la moindre performance des entreprises publiques néglige, ou du moins sous-estime, les avantages sociaux qui sont la contrepartie d'inefficiences commerciales. En fait, analyser la performance est un non-sens si l'analyste ne reconnaît pas au départ que ces objectifs (objectifs politiques) font partie du rôle objectif d'une société publique. Brooks (1989) note également que les preuves d'une amélioration de l'efficacité ne sont pas significatives, du point de vue de ce qu'elles révèlent sur les effets du régime de propriété sur l'efficacité, en l'absence de toute tentative visant à estimer ce qui a été perdu, le cas échéant, en termes d'objectifs sociaux et politiques (Bozec, 2004).

En somme, si tant est que les organisations publiques doivent consacrer une partie de leurs activités à mettre de l'avant certaines volontés gouvernementales, on ne saurait comparer équitablement leur performance avec celle de l'entreprise privée, de telles activités forçant à la baisse les mesures de performance (Parenteau, 1997). En effet, les objectifs non

CHAPITRE I: Cadre Théorique De l'entreprise publique et enjeux de La mondialisation économique

commerciaux imposent à l'entreprise des coûts supplémentaires sous la forme d'une diminution de ses revenus ou d'une augmentation de ses charges.

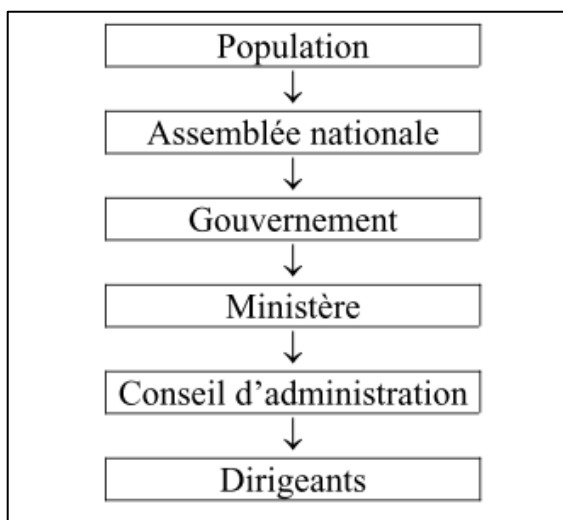
Les arguments de ceux qui invoquent le problème de mesure sont difficiles à réfuter car les bénéfices sociaux qui résultent des objectifs non commerciaux sont externes à l'entreprise, donc difficiles à quantifier. Aussi, est-il impossible de vérifier si les inefficiences qui découlent des objectifs non commerciaux sont compensées par les bénéfices sociaux correspondants.

Selon la théorie des choix publics, les objectifs non commerciaux seraient imposés aux entreprises publiques par des politiciens qui chercheraient non pas à maximiser l'intérêt général mais plutôt leurs propres intérêts (intérêts électoraux) (Niskanen, 1971; Tullock, 1976). Ceci est possible dans la mesure où les systèmes de contrôle en place sont déficients. Par exemple, le problème d'agence dans le secteur public serait plus important car le droit de propriété y est non volontaire, non transférable et restrictif quant à la distribution des profits. Les citoyens, contribuables et payeurs de taxes ne seraient donc pas motivés à superviser les politiciens (Alchian, 1965). Ces derniers interfèreraient alors fréquemment dans la gestion des organisations publiques pour octroyer, par exemple, certains bénéfices aux groupes sociaux les plus visibles (achat de votes) (Peltzman, 1971, Lindsay, 1976). Les objectifs non commerciaux ont aussi été décrits comme le résultat d'un processus de marchandage entre les politiciens et les dirigeants des entreprises publiques. On va même jusqu'à parler de corruption (Boycko et al., 1996). En somme, la théorie des choix publics juge pernicieuse l'interférence politique auprès des entreprises publiques. Ces dernières devraient donc assumer les coûts d'inefficacité engendrés par ses objectifs non commerciaux.

1.2. La pluralité de la tutelle

En théorie, les entreprises publiques sont la propriété de la population. Chaque membre de la collectivité est donc propriétaire d'une fraction égale des entreprises publiques. La gestion courante et le contrôle de l'entreprise publique doivent cependant, faire l'objet de délégation de la part des propriétaires (Gliz, 2001). Dans le cas de l'entreprise publique, cette délégation comporte plusieurs niveaux comme le montre la figure suivante :

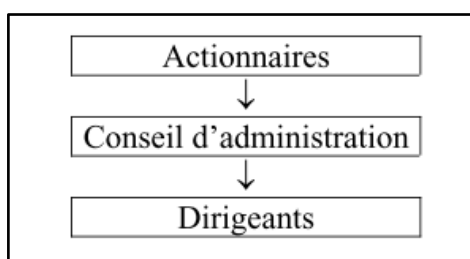
Figure 1 : Délégation de contrôle de l'entreprise publique



Source : (Gliz, 2001)

Par contre, dans l'entreprise privée, la délégation par les actionnaires du contrôle et de la gestion comporte un nombre inférieur de niveaux, comme la montre la figure ci-dessous :

Figure 2 : Délégation de contrôle de l'entreprise privée



Source : (Gliz, 2001)

A l'intérieur de l'entreprise, qu'elle soit publique ou privée, existe également la délégation de la responsabilité vers des niveaux hiérarchiques inférieurs. La perte du contrôle de l'entreprise par le propriétaire ultime est plus forte dans l'entreprise publique que dans l'entreprise privée. En effet, la délégation du contrôle implique que chaque niveau de délégation dispose d'une certaine autonomie, ce qui lui donne la possibilité de favoriser plus ou moins, ses propres intérêts au détriment de ceux du propriétaire ultime. C'est le problème de l'aléa moral lié à toute relation de principal/agent lorsque les actions choisies par l'agent (ici, le manager) ne sont pas parfaitement observables par le principal (ici les propriétaires). En conséquence, la déviation par rapport à l'objectif peut être plus forte dans l'entreprise publique que dans l'entreprise privée.

CHAPITRE I: Cadre Théorique De l'entreprise publique et enjeux de La mondialisation économique

Dans l'entreprise publique, chaque citoyen n'est le propriétaire que d'une fraction infime de l'entreprise et donc n'est pas suffisamment incité à contrôler si le capital est utilisé avec efficacité. De plus, « personne n'est incité à créer des structures efficaces d'incitation ». Les coûts d'agence dans l'entreprise privée peuvent être moindres pour au moins trois raisons :

- Lorsque dans l'entreprise privée il existe un actionnaire détenant une part importante du capital, le contrôle des dirigeants devient une activité profitable. En effet, étant donné sa part importante dans le capital, cet actionnaire sera incité à fournir l'effort (coûteux) du contrôle.
- La délégation du contrôle de l'entreprise en faveur des dirigeants est plus forte dans les grandes entreprises, lesquelles font souvent l'objet de cotation en bourse. Les dirigeants sont dans ce cas plus incités à fournir l'effort adéquat car ils peuvent faire l'objet d'une offre publique d'achat (OPA) et donc perdre leurs postes.
- L'existence de l'entreprise privée est souvent associée à celle d'un marché des managers où la valeur de chaque manager (sa rémunération) est étroitement et positivement liée à sa réputation. A l'effet de se bâtir une bonne réputation, le manager se trouve incité à se conformer au mieux à l'objectif des actionnaires ce qui permet de réduire les coûts d'agence.

Compte tenu de cette inefficacité relative du CA, il convient de s'intéresser aux tutelles qui s'exercent sur l'équipe dirigeante des firmes publiques. Officiellement, la tutelle principale émane de ministère auquel l'entreprise est rattachée. Le ministère de transport pour la SNTF ou le ministère des télécommunications pour la poste. Dans la réalité, la tutelle s'exerce également par le biais du ministère des Finances et du gouvernement. Il y a alors à la fois une tutelle administrative, celle du trésor et des hauts fonctionnaires du ministère de rattachement et une tutelle politique qui se manifeste présentant du gouvernement.

Or, rien n'indique que ces tutelles seront en accord sur les orientations stratégiques qui doivent être prises. Contrairement aux actionnaires d'une entreprise privée qui ont a priori, tous pour objectif la maximisation de la valeur boursière de leur firme, l'actionnaire "l'État" se caractérise par pluralité des objectifs souvent confus, variés, contradictoires et fluctuants au gré des alternances politiques.

Dans le cas du Crédit Lyonnais, mais cette situation est applicable à d'autres entreprises publiques, cette tutelle plurielle ne pouvait fonctionner en particulier, la commission

CHAPITRE I: Cadre Théorique De l'entreprise publique et enjeux de La mondialisation économique

parlementaire, " parce que les différents acteurs ont alterné les rôles de contrôleurs et de contrôlés". Ainsi l'ancien directeur du Trésor M. Haberer est-il devenu président du Crédit Lyonnais, entreprise qu'il a dû contrôler lorsqu'il était à la tête du Trésor. La même personne et donc successivement passer du rôle de contrôleur au rôle de contrôlé. De même l'ancien ministre de l'Économie, M. Beregovoy, devenu premier ministre. Peut-on raisonnablement admettre que le nouveau ministre de l'Économie puisse remettre en cause les décisions prises intérieurement par son prédécesseur, devenu premier ministre ? Les hauts fonctionnaires du Trésor pouvait-il critiquer aux maîtres des réserves sur l'ancien directeur du Trésor, devenu président de l'entreprise qu'ils ont à contrôler ? La commission parlementaire semble plus que perplexe à cet égard.

Notons également, que cette tutelle administrative politique tend à limiter l'efficacité des mécanismes externes exercés par les commissaires aux comptes. La loi de 1966, ceux-ci doivent vérifier les comptes des entreprises et d'assurer de leur régularité et de leur sincérité. La commission parlementaire relative au Crédit Lyonnais indique " il semble que cette activité de certification des comptes de l'entreprise ait été faussée par la pression émanant des plus hautes autorités de l'État". La commission cite à cet égard le témoignage d'un ancien commissaire aux comptes : « *Il avait été dit au CA que les comptes avaient été arrêtés en accord avec la direction du Trésor, la Banque de France et la Commission bancaire. À partir du moment où les plus hautes autorités de l'État avait pris cette position, nous avons considéré que nous pouvions certifier les comptes* ». À titre d'indication, notons que la Commission bancaire est composée entre autres du Gouverneur de la Banque de France, du directeur du Trésor, et de hauts fonctionnaires. Ce qui fait douter de son indépendance effective et de sa propension à effectuer un contrôle disciplinaire efficace.

1.3. L'inefficacité des contrôles internes

Dans l'entreprise publique, ni le droit de vote des actionnaires, ni le conseil d'administration n'ont le pouvoir de contrôler et de sanctionner le dirigeant car celui-ci est nommé et révoqué par les plus hautes autorités de l'État (Parrat, 1999).

Pour Charreaux (1997), il n'est même pas possible d'assimiler les contribuables à des actionnaires minoritaires d'une entreprise privée. En effet, si l'entreprise publique et performante, et verse des dividendes à son actionnaire (l'État), les contribuables n'en perçoivent pas directement les fruits (par exemple sous forme d'une baisse de la pression

CHAPITRE I: Cadre Théorique De l'entreprise publique et enjeux de La mondialisation économique

fiscale). Les contribuables n'ont pas non plus la possibilité d'obtenir une plus-value sur la vente des titres de la propriété de l'entreprise publique (puisque par définition l'entreprise publique est inaliénable). Même en cas de privatisation, ils n'anticipent pas une diminution future des impôts, les recettes liées aux privatisations étant généralement allouées aux entreprises publiques déficitaires.

Au total, contrairement aux actionnaires minoritaires d'une entreprise privée qui ont toujours la possibilité de vendre leurs titres pour exprimer leur mécontentement, les contribuables qui n'ont ni le *Fructus*, ni l'abusus du droit de propriété sur l'entreprise publique n'exerce qu'un contrôle direct sur le dirigeant public, notamment par l'intermédiaire des représentants élus. Or, ceux-ci peuvent n'avoir qu'un intérêt limité à exercer des contrôles, faute de temps, de motivation, et d'information suffisante, ils n'exercent qu'un contrôle *ex post* sur les dirigeants publics. De plus, les objectifs poursuivis par les représentants élus ne forment pas toujours une masse compacte, mais sont souvent variés et parfois contradictoires, ce qui nuit à l'efficacité des contrôles.

Peut-on dès lors, assimiler les salariés de l'entreprise publique à des actionnaires minoritaires ? Charreaux (1997) répond par la négative : S'ils ont, en effet, intérêt à voir leur entreprise améliorer ses résultats pour augmenter... prélèvement (avantages en nature, rémunération, primes...), il n'y a en réalité qu'un lien indirect entre la performance de l'entreprise et l'amélioration de la situation des salariés. Autrement dit, une entreprise publique performante qui générerait un surplus, verrait ce surplus collectiviser est réparti entre plusieurs entreprises déficitaires. Il n'y a dès lors qu'une corrélation très faible entre l'effort des salariés et la rémunération totale perçue. Les salariés ne peuvent donc pas être assimilés à des actionnaires minoritaires d'une entreprise privée, qui peuvent, eux, bénéficier directement de l'amélioration de la performance de leur entreprise, et qui de ce fait exercent une pression sur le dirigeant pour qu'il gère efficacement.

Concernant plus particulièrement le contrôle exercé par le conseil d'administration, nous avons constaté que dans l'entreprise publique, celui-ci n'exerce un contrôle qu'à *posteriori* sur les dirigeants et que les administrateurs n'ont pas le pouvoir de les révoquer. Ils ont également les plus grandes difficultés à remettre en cause les décisions prises par les dirigeants compte tenu du fait que ceux-ci sont nommés les plus hautes autorités de l'État et jouissent, à ce titre, d'une forte légitimité.

CHAPITRE I: Cadre Théorique De l'entreprise publique et enjeux de La mondialisation économique

De plus, les administrateurs d'entreprises publiques ne possèdent pas toujours une connaissance exhaustive de leur entreprise et peuvent manquer de temps pour effectuer leur mission. En outre, nous savons que les représentants de l'État et des salariés au C.A ne peuvent pas être rémunérés. Par conséquent, si l'on considère avec E.F. Fama que l'intensité du contrôle d'un administrateur (en termes de rémunération et de prestige) et ce que lui coûte l'exécution de son mandat (en termes de risque, de temps consacré), on imagine aisément le peu d'incitation à exercer avec rigueur et efficacité sa mission d'administrateur.

Enfin, il convient de tenir compte de la capacité publique à nommer des administrateurs avec lesquels ils peuvent rentrer en collision. Une étude réalisée en 1996 sur les 36 plus grandes entreprises publiques par le chiffre d'affaires, montre que les dirigeants publics sont à 84 % issus d'un grand corps de l'État (inspection des finances, cour des comptes, conseil d'État, corps des mines et corps des ponts et chaussées), et que 81% d'entre eux sont passés par un cabinet ministériel (directeur de cabinet, conseiller d'un ministre). Les mécanismes de coopération à l'intérieur de la fonction publique jouent donc, un rôle prépondérant.

1.4. Les dysfonctionnements dans les mécanismes d'incitation et de contrôle des dirigeants

Le rapport CONSUPE-ISMP (2012) met en évidence des pratiques permettant aux dirigeants d'entreprises de s'approprier une partie de la richesse de l'entreprise, à savoir :

- Le fractionnement des marchés publics : afin de ne pas mettre en concurrence une prestation et recourir à un appel d'offre, le marché public peut être découpé en tranches susceptibles de faire l'objet d'un gré à gré. De tels marchés échappent au contrôle de l'autorité en charge des marchés.
- Le dumping : dans une procédure de soumission, certaines offres sont intentionnellement « moins distantes ». Elles sont sélectionnées, et une fois la sélection effectuée, le dirigeant recourt systématiquement au mécanisme des avenants.
- La surfacturation des prestations des partenaires économiques de l'entreprise est une autre forme de déviance courante auprès des dirigeants, qui peuvent par ailleurs se constituer en fournisseur de l'administration dont ils ont la charge.
- Les missions fictives à l'étranger et les factures exorbitantes en matière de réparation des voitures de services.

CHAPITRE I: Cadre Théorique De l'entreprise publique et enjeux de La mondialisation économique

Mbenda et Sabine Patricia (2017), estiment que les dirigeants responsables de ces pratiques n'en subissent pas toujours les conséquences. Ainsi, bien que le système de surveillance et de sanction des dirigeants mis en place soit surdimensionné, ces pratiques portent à croire qu'il présente des faiblesses.

Les raisons de cette inefficacité sont multiformes. La première est en rapport avec la configuration du système de contrôle des dirigeants. Ce dernier se caractérise par le conflit de compétence entre les différents organes constitutifs du système de contrôle ; des organes indépendants dotés de missions similaires ; un système de contrôle écartelé entre divers organes. Les dirigeants, dans certains cas, doivent prendre en charge financièrement les agents en charge du contrôle externe, violant ainsi, dans une certaine mesure, le principe de l'indépendance des contrôleurs. L'institution contrôlée exerce une influence sur l'organisme ou sur l'acteur contrôleur.

De telles pratiques posent un réel problème de crédibilité des contrôles effectués. La seconde raison est à rechercher dans le fonctionnement et le positionnement hiérarchique du conseil d'administration. Comme déjà mentionné, le conseil d'administration apparaît comme un véritable organe de gestion des entreprises publiques, face auquel les dirigeants sont des exécutants. Toutefois, les membres du conseil d'administration sont des agents de l'Etat au même titre que les dirigeants.

Le mode de désignation des membres du conseil d'administration est discrétionnaire. En principe, les administrateurs sont nommés à titre personnel au regard de leur qualité et de leur compétence afin de représenter l'Etat dans ces entreprises. Dans les usages, il est possible que certains membres du conseil d'administration n'aient pas les compétences technique, administrative, comptable et financière requises pour décoder et évaluer les rapports présentés par la direction générale (CONSUPE-ISMP, 2012). Cette insuffisance peut être renforcée par le non-respect des délais exigés, minimalement quinze jours, pour la mise à disposition des documents aux membres du conseil d'administration.

Ainsi, lorsque les convocations parviennent aux membres du conseil d'administration, quelques jours avant la réunion, le temps imparti pour analyser toute l'information est insuffisant, ce d'autant plus que le conseil ne peut se réunir que deux fois par an. Ce mode de fonctionnement entraîne une asymétrie informationnelle, qui joue en faveur des dirigeants d'entreprise. Les administrateurs n'ont pas la possibilité de s'assurer que les documents et les

CHAPITRE I: Cadre Théorique De l'entreprise publique et enjeux de La mondialisation économique

dires des dirigeants reflètent leurs réalisations effectives. Il est par ailleurs difficile de contrôler que ce qu'ils font reflète les véritables missions de l'entreprise. Ainsi, du fait de sa relative passivité, les décisions du conseil d'administration peuvent être sous le contrôle du dirigeant, qui assure par conséquent le contrôle de l'entreprise. La troisième raison est que les déviations sont plus ou moins punies en fonction de leur interprétation comme faute de gestion ou infraction pénale.

Comme le fait remarquer le rapport CONSUPE/ISMP (2012), la pratique du conseil de discipline budgétaire montre que cet organe a une conception restrictive de la notion d'intérêts de la puissance publique. Seul l'intérêt financier immédiat est pris en compte, alors que l'intérêt de la puissance publique peut aussi être politique, social, sécuritaire. Le flou qui entoure cette distinction dans les textes est de nature à conférer plus de pouvoir aux dirigeants. En somme, les conseils d'administration ne parviennent pas toujours à contrôler efficacement les dirigeants d'entreprises publiques.

Ces résultats sont proches de ceux du rapport qui souligne l'inefficacité des contrôles exercés par les conseils d'administration dans les entreprises publiques, notamment la faiblesse d'informations mise à la disposition des managers, pour apprécier les performances des administrations. Dans un tel contexte, le dirigeant peut développer de nombreux mécanismes d'enracinement.

2. Les mécanismes de gouvernance de l'entreprise publique

Sur le plan théorique, trois principaux courants viennent supporter la thèse de la supériorité de la forme privée de propriété soit : la *théorie des droits de propriété* (Alchian et Demsetz, 1973), la *théorie des choix publics* (Buchanan, 1968 ; Niskanen, 1971 ; Tullock, 1976), et la *théorie d'agence* (Jensen et Meckling, 1976). Sur le plan empirique toutefois, Bozec, (2004) annonce que les résultats des nombreuses études réalisées jusqu'à présent sont, dans l'ensemble, ambigus et ne permettent donc pas de conclure, sans équivoque, qu'il existe une relation entre la forme de propriété et la performance (pour une revue de la littérature empirique sur le sujet, se référer, entre autres, à Aharoni, 1986; Vining et Boardman, 1992; Domberger et Piggott, 1994; Gathon et Pestiau, 1996; Tittenbrun, 1996; Megginson et Netter, 2001; Lopez-de-Silanes et Chong, 2003).

Selon Charreaux, (1997), les études les plus approfondies, les plus complètes ou les plus récentes (Boardman et Vining, 1989, 1992 ; Ehrlich, Gallais- Hamonno, Liu et Lutter, 1994 ;

CHAPITRE I: Cadre Théorique De l'entreprise publique et enjeux de La mondialisation économique

Megginson, Nash et Van Randenborgh, 1994) concluent à la supériorité des entreprises privées. En particulier, celle de Megginson, Nash et Van Randenborgh révèle sans ambiguïté une forte amélioration de la performance des entreprises qui ont été privatisées à partir d'un échantillon de 61 entreprises appartenant à 18 nations différentes et relevant de 32 secteurs d'activité. L'attribution de l'amélioration de la performance à la seule forme de propriété reste cependant ambiguë. En particulier, la structure des marchés, l'existence d'une réglementation et le caractère plus ou moins public du bien fourni semblent jouer un rôle au moins aussi important que la forme de propriété pour expliquer la performance.

Tandis que la privatisation permet à l'Etat de se débarrasser des problèmes de l'entreprise publique, et générer des flux permettant de soulager la trésorerie à court terme, mais elle va par contre engendrer un manque à gagner sur le long et moyen terme, sans oublier le risque d'asymétrie d'informations, lors du processus de privatisation qui risque d'induire en erreur l'Etat dans l'évaluation de l'entreprise, qu'il aurait pu éviter en gardant l'entreprise et en la rendant plus performante. Un autre risque lié à la préférence par l'opérateur privé de l'efficacité productive au détriment de celle allocative due au remplacement du monopole public par le monopole privé. Aussi du point de vue macroéconomique la privatisation augmente la dépendance étrangère suite à l'apport de capitaux extérieurs.

D'où la nécessité de penser à rentabiliser la firme publique en renforçant les mécanismes de gouvernance propre à ce type d'organisation.

Il y aurait, selon Fama et Jensen (1983), quatre forces de contrôle qui peuvent limiter le pouvoir de décision des dirigeants. Ce sont :

- Les marchés de capitaux
- Le système juridique, politique et réglementaire
- Le marché des biens et services et des facteurs de production
- Le système de contrôle interne dirigé par le conseil d'administration

Dans le cas des entreprises publiques, le premier facteur ne joue pas dans la mesure où le capital relève de la propriété publique. Le marché financier est à l'état embryonnaire. Pour ce qui est du système juridique, politique et réglementaire, Jensen le juge « comme un instrument bien trop grossier pour traiter efficacement les problèmes de comportement managérial dispendieux ». A fortiori, le système juridique, politique et réglementaire algérien tarde à se reconstruire sur des bases nouvelles liées à un environnement de marché alors que

CHAPITRE I: Cadre Théorique De l'entreprise publique et enjeux de La mondialisation économique

l'ancien système se meurt. Le marché des biens et services, dans le contexte de la transition, ne peut exercer qu'une pression très lâche sur le pouvoir de décision des dirigeants publics qui bénéficient souvent de positions de rente et ne subissent pas pleinement les pressions concurrentielles.

2.1. Les mécanismes internes

2.1.1. Le rôle du conseil d'administration

Dans la théorie de l'agence, Fama (1980) et Fama et Jensen (1983) attribuent au conseil d'administration la mission de contrôler et de discipliner les principaux dirigeants dans l'intérêt des actionnaires. Leur analyse part du cas particulier de la firme managériale à actionnariat diffus où la séparation entre les fonctions de propriété et de décision est très prononcée. Dans ce type de firme, l'efficacité du contrôle du conseil d'administration est censée reposer principalement sur la présence d'administrateurs externes (non affiliés au management). Ces derniers doivent jouir des compétences et de l'indépendance nécessaires pour exercer leur fonction de contrôle et d'arbitrage.

Dans cette optique disciplinaire, le conseil d'administration a ainsi pour rôle de contrôler et de ratifier les décisions managériales en jugeant les managers selon leur performance. En tant qu'organe de contrôle du conseil, les administrateurs ont donc la responsabilité de définir une politique de rémunération et d'intéressement incitative, de contrôler la mise en œuvre de la stratégie et de ratifier les décisions de politique générale de l'entreprise.

Cependant, quelles que soient les modalités de contrôle pratiquées par le conseil d'administration, ce dernier ne dispose théoriquement que de deux leviers pour sanctionner les dirigeants : la rémunération et la révocation. Ces deux mécanismes s'avèrent inopérants dans le cas de l'EPE pour deux raisons :

- Le PDG contrôle le conseil d'administration dans la mesure où la grande majorité des membres hiérarchiquement ses subordonnés ;
- La rémunération du PDG n'est pas négociable ; elle est fixée par les pouvoirs publics.

En outre, pour être efficace, le contrôleur doit réunir certaines qualités que ne possèdent pas les administrateurs de l'EPE : la motivation (voir le niveau des jetons de présence), les compétences et l'indépendance (ce sont des administrateurs sous l'autorité hiérarchique du PDG (Aziez & Koudri, 2015).

CHAPITRE I: Cadre Théorique De l'entreprise publique et enjeux de La mondialisation économique

2.1.2. Contrôle par les actionnaires

Comme nous l'avons déjà signalé dans les paragraphes précédents, la notion d'actionnaire elle-même présente des ambiguïtés. Cependant, et loin de cette polémique de précision de l'identité et des caractéristiques de l'actionnaire d'une entreprise publique, généralement, l'entreprise publique est couverte par trois contrôles, exercés par trois différents intervenants (qui peuvent être aussi qualifiés de parties prenantes).

Le premier étant exercé par le gouvernement (qui représente l'Etat), à travers le ministère de tutelle ou ministère technique (la méthode de ce contrôle diffère selon les réglementations en vigueur).

Le deuxième contrôle se fait soit par la Cour des comptes (l'appellation peut changer mais l'essentiel c'est qu'il s'agit d'une institution, ayant une autonomie financière et de gestion, qui intervient pour garantir la gestion efficace des fonds publics) ou bien le contrôle exercé par le ministère des Finances, par l'intermédiaire de ces brigades d'inspection (toujours selon la réglementation en vigueur dans chaque pays).

Le troisième type de contrôle se fait par le parlement (ou équivalent) à travers son suivi de la gestion et performance de l'entreprise, et qui peut même déclencher une mission d'enquête s'il le juge nécessaire.

2.1.3. La surveillance mutuelle des dirigeants

Dans un souci de promotion ou de succession au poste du top manager, les principaux dirigeants exercent une sorte de surveillance entre eux dans une concurrence d'une part et afin de garder leur patrimoine réputationnel (Fama, 1980). L'effet réputationnel ne peut véritablement jouer que s'il existe un véritable marché des dirigeants (Charreaux, 1995), ce qui n'est pas le cas dans tous les pays. Aussi faut-il signaler que la nomination dans des postes de président ou directeur général d'une entreprise publique obéit généralement à des critères politiques beaucoup plus que celui du parcours au sein de la même structure ou ailleurs.

Ainsi ce mécanisme est difficilement applicable dans le contexte de l'entreprise publique, à moins que des garanties sur l'indépendance des choix des dirigeants ne soient présentes (chose qui ne peut se faire facilement).

CHAPITRE I: Cadre Théorique De l'entreprise publique et enjeux de La mondialisation économique

2.2. Les mécanismes externes

2.2.1. Le marché des biens et services et le marché financier

La discipline exercée par les marchés des biens et services sur les dirigeants de l'entreprise publique dépend de la pression concurrentielle du secteur et éventuellement des avantages dont elle bénéficie en raison du contrôle public. Cette discipline sera d'autant plus forte que les rentes seront réduites et que les avantages consentis par l'État, par exemple, sous forme de subventions ou de financements préférentiels (dotations en capital, accès à des prêts à taux privilégiés) seront faibles. Ce soutien n'est pas inconditionnel ; il dépend, au-delà des objectifs poursuivis par les Pouvoirs Publics au travers du contrôle des entreprises publiques, des pressions exercées par les différents lobbys et du coût financier du soutien, plus ou moins supportable selon la situation budgétaire de l'État.

Si on suppose que les secteurs sous contrôle public correspondent à des monopoles réglementés, ou représentent des activités jugées stratégiques, la contrainte disciplinaire en situation budgétaire normale sera relativement plus lâche que pour la plupart des entreprises privées situées sur des secteurs non protégés. Cette situation, cependant, n'est pas générale. Ainsi, dans le cas particulier du Crédit Lyonnais, la forte concurrence sur les activités bancaires traditionnelles que ce soit entre banques françaises (publiques ou privées) ou entre banques françaises et étrangères due à la globalisation des marchés, à la déréglementation et au développement des financements désintermédiés, a entraîné une dégradation sensible des marges ; cette baisse était en outre souhaitée par les Pouvoirs Publics, soucieux de réduire le coût du crédit pour les entreprises. Ajoutons également, comme le soulignent Milgrom et Roberts (1992, p.175) que la pression concurrentielle souvent présentée comme un facteur d'efficacité, dans la mesure où elle conduit à l'élimination des dirigeants les moins performants, peut également entraîner des effets pervers en incitant les dirigeants à entreprendre des investissements fortement risqués de façon à pouvoir continuer à générer des profits comparables aux concurrents.

Le marché financier est censé jouer un rôle disciplinaire important pour les entreprises managériales cotées, en offrant une évaluation permanente qui facilite le contrôle, en permettant aux actionnaires de voter facilement par les pieds (transférabilité des actions) et en autorisant les prises de contrôle hostiles qui conduisent à remplacer les dirigeants peu performants. Sans revenir sur la pertinence discutable de certains de ces arguments pour les

CHAPITRE I: Cadre Théorique De l'entreprise publique et enjeux de La mondialisation économique

firmes privées, il est sûr que ces mécanismes ne jouent pas ou jouent moins fortement pour les entreprises publiques.

Tout d'abord, la présence de l'État dans le capital entraîne de nombreuses contraintes. Dans les sociétés publiques, les actions détenues par l'État sont le plus souvent inaliénables et l'État impose un contrôle strict sur les associés, définissant parfois les types d'associés admis. Relativement à la firme managériale privée, les contraintes exercées sur l'actionnariat, la nature particulière de l'actionnaire-État, font que le rôle du marché financier des titres de propriété est quasiment inexistant. Cette conclusion est cependant à atténuer pour certaines entreprises publiques qui ont eu recours à des financements hybrides cotés tels que les certificats d'investissement (ils représentaient près de 20% du capital détenu en actions) pour le Crédit Lyonnais (Griotteray, 1994).

Le recours au marché obligataire impose également une discipline faible, en raison de la garantie de l'État, tant du point de vue de l'évolution des cours de la dette que de celle des notes attribuées par les agences de notation. Ainsi, la dégradation de la situation financière du Crédit Lyonnais n'avait entraîné qu'une baisse relativement mineure du rating. Quant au financement bancaire, la participation de l'État au capital de certaines banques a entraîné la poursuite de relations avec des entreprises publiques, au-delà de ce qu'aurait dicté la seule logique financière. De fait, la discipline financière qui s'exerce sur les entreprises publiques, n'est pas une discipline de marché, dictée par des considérations de rentabilité ou de solvabilité, mais une discipline qui passe principalement par l'État, que ce soit sous forme de dotations financières qu'il attribue ou des autorisations qu'il accorde pour accéder à l'épargne publique (Charreaux, 1997b).

2.2.2. Le marché des dirigeants

La concurrence sur le marché des dirigeants souvent invoquée comme mécanisme disciplinaire principal des dirigeants des sociétés managériales privées joue également faiblement pour les entreprises publiques. Indépendamment, du cas particulier de ces dernières, on peut d'ailleurs douter du caractère concurrentiel d'un tel marché en France. A priori, un marché concurrentiel des dirigeants devrait permettre d'orienter les dirigeants les plus efficaces vers les entreprises les plus performantes, qu'elles soient privées ou publiques. Une telle allocation pour qu'elle se réalise suppose d'une part, que l'évaluation du capital managérial puisse se faire de façon satisfaisante et que d'autre part, les dirigeants les plus

CHAPITRE I: Cadre Théorique De l'entreprise publique et enjeux de La mondialisation économique

compétents, c'est-à-dire les plus aptes à créer de la valeur pour les actionnaires, aient intérêt à être recrutés par les firmes les plus performantes. Or, de nombreux obstacles s'opposent à un tel fonctionnement. L'évaluation de la performance managériale est complexe et dépend de nombreux facteurs hors du contrôle du dirigeant. Le marché des dirigeants en France notamment semble étroit et segmenté et la compétence acquise dans un secteur déterminé ou dans une firme, n'est pas nécessairement transposable en raison de sa spécificité (Charreaux, 1997b).

4. La bonne gouvernance : mode d'emploi

Dès le XIXème siècle, les économistes ont identifié le rôle des facteurs de production que sont le capital et le travail dans la croissance. Les modèles économiques élaborés ultérieurement expliquent en partie la croissance à long terme par la mobilisation de ces facteurs. Mais en partie seulement : il reste un large facteur inexpliqué, que les économistes ont associé au progrès technique et à la façon dont les facteurs sont combinés entre eux.

L'économie institutionnelle est alors intervenue, notamment dans le dernier quart du XXème siècle, qui a ouvert des voies nouvelles. Si l'augmentation des quantités de capital et de travail a un impact positif sur la croissance, qu'est ce qui permet (ou non) la mobilisation de ces facteurs de production ? En outre, il ne suffit pas de mobiliser massivement ces facteurs pour assurer une croissance durable : qu'est-ce qui rend cette mobilisation efficace dans la durée ?¹

Le questionnement se déplace ainsi vers les facteurs qui génèrent cette confiance entre acteurs, qui permettent de réduire l'incertitude dans les relations économiques, sociales et politiques. Quels sont ces facteurs ? Comment les susciter ?

Sur le terrain des politiques de développement, les Institutions Financières Internationales ont apporté une réponse de facto à ces questions en proposant un outillage opérationnel décalqué

¹ Douglas North apporte une réponse à ces questions : ce sont les règles du jeu en vigueur dans les sociétés, reliant l'ensemble des acteurs sociaux, y compris l'Etat, qui modèlent les comportements et les anticipations et concourent (ou non) à la croissance. Ces règles du jeu, ce système d'incitations, ce sont les institutions, qu'elles soient formelles ou informelles. Ces règles créent, à des degrés divers et selon de multiples modalités, le cadre essentiel qui permet à un agent de nouer (ou non) une transaction avec autrui, de s'engager (ou non) dans un projet à long terme (investir, éduquer ses enfants), actes qui sont au cœur de la création de richesse et de son extension, la croissance économique. Ce cadre procure (ou non) l'élément fondamental du processus de création de richesse : la réduction de l'incertitude. Cette réduction de l'incertitude, c'est la confiance que les individus ont dans le respect des règles au niveau de l'ensemble de la société. C'est elle qui sécurise les transactions et les anticipations des acteurs.

CHAPITRE I: Cadre Théorique De l'entreprise publique et enjeux de La mondialisation économique

des institutions existantes dans les pays développés. Cet outillage, c'est la **'bonne gouvernance'**.

Cette 'bonne gouvernance' est présentée comme solution universelle permettant de générer la confiance nécessaire à la croissance économique. Il est demandé aux pays en développement de s'approprier cet outil, formulé comme un ensemble de mesures techniques, pour que le processus de développement.

Les institutions de gouvernance recouvrent, d'après les Institutions Financières Internationales, les institutions de sécurisation des droits individuels et de régulation des marchés, ainsi que le fonctionnement des administrations publiques et du système politique (Meisel & Ould Aoudia, 2007).

La **'bonne gouvernance'** est l'exercice du pouvoir par les divers paliers gouvernement de façon efficace, honnête, équitable, transparente et responsable. Les programmes sur la gouvernance, touchent une grande variété de domaines. Par exemple, le renforcement des compétences dans le secteur public améliore l'efficacité de la fonction publique par l'institution de réformes structurelles, administratives et stratégiques (OCDE, 2015).

La décentralisation du gouvernement, tant interne qu'externe (au profit de diverses institutions supranationales), accroît l'efficacité et obligation de rendre des comptes en faisant en sorte que le gouvernement soit présent à tous les niveaux de l'administration.

On peut donc déduire les principaux aspects de la bonne gouvernance, qui sont à savoir :

- **L'obligation de rendre compte** : les administrations publiques sont capables et désireuses de montrer en quoi leur action et leurs décisions sont conformes à des objectifs précis et convenus.
- **La transparence** : l'action, les décisions et la prise de décision des administrations publiques sont, dans une certaine mesure, ouvertes à l'examen des autres secteurs de l'administration, du Parlement, de la société civile et parfois d'institutions et d'autorités extérieures.

CHAPITRE I: Cadre Théorique De l'entreprise publique et enjeux de La mondialisation économique

- **L'efficacité et l'efficacité** : les administrations publiques s'attachent à une production de qualité, notamment dans les services rendus aux citoyens, et veillent à ce que leurs prestations répondent à l'intention des responsables de l'action publique.
- **La réceptivité** : les autorités publiques ont les moyens et la flexibilité voulus pour répondre rapidement à l'évolution de la société, tiennent compte des attentes de la société civile lorsqu'elles définissent l'intérêt général et elles sont prêtes à faire l'examen critique du rôle de l'Etat.
- **La prospective** : les autorités publiques sont en mesure d'anticiper les problèmes qui se poseront à partir des données disponibles et des tendances observées, ainsi que d'élaborer des politiques qui tiennent compte de l'évolution des coûts et des changements prévisibles (démographiques, économiques, environnementaux, par exemple).
- **La primauté du droit** : les autorités publiques font appliquer les lois, la réglementation et les codes en toute égalité et en toute transparence.

Bien que la "bonne gouvernance" soit effectivement un facteur clé d'établissement de la confiance dans les pays développés. Il va sans dire, qu'il faut en parallèle à cette stratégie, donner de l'importance à la conception des programmes d'action dans le cadre de la politique publique. L'investissement technique de cette politique publique bien appliquée par les médiateurs à tous les niveaux, dans tous les secteurs, est tout aussi primordial. Ainsi l'exécution des programmes doit être disciplin e par l'élite ou l'intelligence algérienne.

Sur un autre plan, sachant que toute politique devant guider l'économie d'un pays doit reposer sur un facteur essentiel, à savoir la motivation de l'élément humain. Le développement local ne peut réussir si cet élément est absent dans la stratégie tracée pour sa concrétisation. Si cette stratégie privilégie dans ses principaux axes les solutions dites « standards », son sort sera voué inéluctablement à l'échec.

En résumé, le développement local en Algérie nécessite d'orienter la politique de développement vers un renforcement de la stratégie d'édification des grands chantiers tels que la mise en œuvre des autoroutes, l'organisation des transports urbains et une bonne architecture urbaine tout en poursuivant en parallèle les objectifs que sont : la protection de l'emploi, la dynamisation du marché du travail et la gestion efficace du chômage, la protection du pouvoir

CHAPITRE I: Cadre Théorique De l'entreprise publique et enjeux de La mondialisation économique

d'achat afin de valoriser la notion du travail et celle du salaire, les nouvelles orientations et moyens en matière de recherche, l'amélioration du système de sécurité sociale, le développement du secteur bancaire, la lutte contre l'économie informelle et l'évasion fiscale.

3. Les Principes Directeurs de l'OCDE sur le gouvernement des entreprises publiques

Les entreprises publiques sont souvent des monopoles et ne sont pas sujettes ni à la faillite ni aux mécanismes de prise de contrôle (deux grands mécanismes disciplinaires du système de marché). De plus, dans les entreprises privées, les actionnaires peuvent manifester leur mécontentement soit en vendant leurs parts, soit en se rendant à la réunion générale des actionnaires pour tenter de destituer les directeurs inefficaces.

En revanche, dans les entreprises publiques, les actionnaires ne peuvent ni vendre leurs parts, ni congédier la direction. De plus, les entreprises publiques sont souvent caractérisées par une ingérence gouvernementale excessive et par un comportement visant à rechercher les privilèges. Par conséquent, il est encore plus important d'élaborer des mécanismes appropriés pour veiller à ce que les entreprises publiques soient gérées d'une manière semblable aux entreprises privées dans un contexte compétitif.

Étant donné les considérations ci-dessus, l'OECD (2004) a élaboré ses Principes Directeurs sur le Gouvernement d'Entreprise des entreprises publiques, conçus pour compléter les Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE. Ces principes sont :

A : Garantir aux entreprises publiques un cadre juridique et réglementaire efficace

L'État doit garantir aux entreprises publiques un cadre juridique et réglementaire efficace, à même de permettre des règles du jeu équitables sur les marchés où les entreprises publiques et celles du secteur privé sont en concurrence, afin d'éviter les distorsions du marché.

B : L'Etat actionnaire

L'Etat doit se comporter en actionnaire éclairé et actif et définir une stratégie actionnariale claire et cohérente de manière à garantir que le gouvernement des entreprises publiques est exercé de façon transparente et responsable, avec tout le professionnalisme et l'efficacité nécessaires.

CHAPITRE I: Cadre Théorique De l'entreprise publique et enjeux de La mondialisation économique

C : Egalité de traitement des actionnaires

L'Etat et les entreprises publiques doivent reconnaître les droits de tous les actionnaires et, conformément aux Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, veiller à ce qu'ils bénéficient d'un traitement équitable et d'un accès équivalent aux informations sur l'entreprise.

D : Relations avec les parties prenantes

L'Etat doit conduire une politique actionnariale prenant pleinement en compte les responsabilités des entreprises publiques vis-à-vis des parties prenantes et obliger les entreprises publiques à rendre compte des relations qu'elles entretiennent avec les parties prenantes.

E. Transparence et diffusion de l'information

Les entreprises publiques doivent observer des normes de transparence rigoureuses conformément aux Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE.

F. Responsabilité du conseil d'administration d'une entreprise publique

Le conseil d'administration d'une entreprise publique doit avoir les pouvoirs, les compétences et l'objectivité nécessaires pour assurer sa fonction de pilotage stratégique et de surveillance de la direction. Le conseil d'administration doit agir en toute intégrité, et être responsable des décisions qu'il prend.

Toutefois, les défis à relever par ces entreprises, relatifs notamment au caractère parfois contradictoire de leurs objectifs, aux responsabilités mal définies de leur conseil d'administration et à l'opacité des procédures de nomination de ces conseils, ont amené l'OCDE à définir des Lignes directrices visant à instaurer des règles équitables pour les entreprises publiques et privées se trouvant en concurrence.

Ces lignes directrices se définissent par (OCDE, 2005) :

- Une séparation claire du rôle d'actionnaire de l'État et de ses fonctions de réglementation ;
- Une plus grande flexibilité dans les structures de capital, en même temps qu'un accès à des conditions équitables au financement ;

CHAPITRE I: Cadre Théorique De l'entreprise publique et enjeux de La mondialisation économique

- Une simplification de la chaîne de responsabilité au moyen d'une coordination plus efficace de la fonction actionnariale au sein de l'administration publique ;
- La réduction des ingérences politiques dans la gestion au jour le jour des entreprises ;
- L'introduction d'un processus transparent de nomination des administrateurs, sur la base de leurs compétences et de leurs qualifications ;
- Une définition précise du mandat des conseils d'administration et le respect de leur indépendance ;
- Une séparation des fonctions de président et de directeur général et l'attribution aux conseils d'administration du pouvoir de nommer les directeurs généraux ;
- Un suivi systématique des performances du conseil d'administration
- Une amélioration de la transparence par le renforcement des dispositifs de contrôle interne ;
- La réalisation d'audits externes indépendants s'appuyant sur les normes internationales ;
- La divulgation des aides financières de l'État ;
- La production de rapports agrégés sur les performances des entreprises publiques.

Conclusion du premier chapitre

Le premier chapitre nous a permis présenter la notion de l'entreprise publique et de procéder à un certain nombre de rappels sur les différentes théories qui l'expliquent et les spécificités de cette catégorie d'entreprises. Nous avons vu que les conceptions différentes à propos de ce sujet ont donné naissance à des théories multiples.

Les entreprises publiques sont confrontées à de nombreux problèmes tels qu'un leadership inefficace, la dilution des responsabilités, et l'absence d'un système de contrôle performant, ce qui fait que cette catégorie d'entreprises nécessite une attention particulière par les chercheurs.

A présent que le cadre théorique de l'entreprise publique est défini, nous nous intéressons dans le chapitre suivant à étudier le cadre théorique de la gouvernance d'entreprise et on s'intéresse plus spécifiquement au caractère spécial des entreprises publiques.

CHAPITRE II :

**La gouvernance d'entreprise : cadre
théorique et applications dans le
contexte de l'entreprise publique**

Introduction du deuxième chapitre

Une gouvernance d'entreprise de qualité – cet ensemble de règles et de pratiques qui régissent les relations entre les dirigeants et les actionnaires des sociétés, ainsi que d'autres parties prenantes comme les salariés et les créanciers – et un gage de croissance et de stabilité financière. En effet, cela permet de renforcer la confiance, l'intégrité du marché des capitaux et l'efficacité économique.

Les récents scandales qui ont touché de nombreux établissements financiers de taille internationale et situés dans différents pays (Caisse d'épargne américaines, Crédit Lyonnais en France, Barings en Grande-Bretagne, grandes banques au Japon, etc.)¹, des entreprises multinationales (Enron, Worldcom, Vivendi, Parmalat, etc.) ont mobilisé l'attention des gouvernements, des autorités de contrôle, des sociétés, des investisseurs et du grand public sur les faiblesses des régimes de gouvernance d'entreprise et la nécessité de traiter ce problème.

Le débat autour ce thème et assez récent, or le phénomène de la gouvernance des organisations, et plus spécifiquement, des entreprises a existé de tous temps, car il est consubstantiel à l'existence même des organisations.

Dans ce premier chapitre, nous présenterons dans un premier point le concept de la gouvernance d'entreprise, son origine et ses composantes clés, dans un second point nous effectuerons une revue de littérature qui met en lumière le fondement théorique de gouvernance, les différents systèmes de gouvernance et les principaux mécanismes de ce système. Enfin, nous allons présenter les mécanismes de gouvernance, et les différents codes et normes qui ont contribué à la promotion de ses composantes, pour s'ouvrir en dernier lieu, sur des codes de bonnes pratiques pour certaines catégories d'entreprises.

¹ Ces établissements et entreprises multinationales connaissent des défaillances alors que les rapports d'audits avaient été signés ainsi que les performances à venir garanties.

SECTION 1 : Définitions et conceptions théoriques de la gouvernance d'entreprise

Dans cette section, il nous semble important de passer par l'origine de la notion de gouvernance, avant de procéder à ses différentes définitions par un certain nombre d'auteurs, et ses composantes clés qui permettent d'atteindre ce que l'on appelle « une bonne gouvernance ».

1. Origine, définitions et approches de la gouvernance d'entreprise

Si depuis quelques années, le thème du *corporate governance* fait l'objet d'une attention nouvelle, notamment de la part des médias, en raison des différents scandales qui ont marqué la vie des affaires, tant en France qu'à l'étranger, il s'agit, comme le souligne très pertinemment Thiveaud (1994), d'un aspect particulier d'une question éternelle, le partage des pouvoirs¹. La constitution de ce thème en tant que courant de recherche est cependant traditionnellement attribuée à (Berle & Means, 1932), dans leur discussion des conflits résultant de la séparation des fonctions de propriété et de décision dans les grandes sociétés par actions américaines au début du siècle, et qui opposent les actionnaires aux dirigeants. L'attention portée à cette question trouve ainsi son origine dans les défaillances, apparentes ou prétendues, des systèmes de *corporate governance*, qui aboutissent soit, à détruire de la richesse soit, à la répartir au détriment d'une catégorie d'agents, les petits actionnaires dans le cas évoqué par Berle et Means. La spoliation peut cependant affecter d'autres catégories d'agents, par exemple les salariés, voire les dirigeants, lors d'une prise de contrôle hostile ou les créanciers, lors d'une défaillance de l'entreprise (Charreaux, 1996a).

1.1. Origine et définitions de la notion de la gouvernance d'entreprise

Le terme « gouvernance » provient du verbe grec « *kubernân* » qui signifie « piloter un navire ou un char ». Il fut utilisé pour la première fois par Platon pour désigner le fait de gouverner les hommes. Il a donné naissance au verbe latin *gubernare*. Le mot latin a engendré en Français les notions de gouverner, gouvernement, gouvernance, etc. (Bernard et al., 2013).

Le mot anglais « governance » est apparu dans les années 1990 par des économistes dans le cadre des dérives du système boursier. Il est également utilisé à cette période par certaines institutions internationales (ONU, Banque mondiale et FMI). Il s'agit de désigner « l'art ou la manière de gouverner », mais avec le souhait de séparer le terme gouvernement en tant

CHAPITRE II : la gouvernance d'entreprise : cadre théorique et applications dans le contexte de l'entreprise publique

qu'institution, la gouvernance dépasse dans cette optique le simple gouvernement ou président ou chambre de députés... En utilisant restaurant un vocable peu usité, on souhaite promouvoir un nouveau mode de gestion des affaires publiques, fondé sur la participation de la société civile à tous les niveaux (national, mais aussi local, régional et international) participation de la société civile (Bernard et al., 2013).

La notion de gouvernance d'entreprise est un thème d'actualité qui fait l'objet d'une littérature pléthorique en sciences juridiques, économiques et de gestion depuis (Martinet, 2008). Dans sa version première, le débat sur la gouvernance des entreprises repose sur l'hypothèse suivante. Parce qu'ils sont capables de s'affranchir des différents mécanismes mis en place pour les contrôler, les dirigeants d'entreprises sont en mesure de s'attribuer des rentes au détriment des actionnaires et des autres partenaires de l'entreprise (*stakeholders*) (Bancel, 1997). Il s'agit donc de proposer un certain nombre d'outils de contrôle et d'incitation des dirigeants susceptibles de rétablir l'équilibre en faveur des différents groupes de *stakeholders* (actionnaires, créanciers, salariés, etc.), d'aboutir à une répartition de la richesse créée plus équitable afin d'améliorer l'efficacité des firmes.

Les débats et les théories de la gouvernance n'ont pas pour objet d'étudier la façon dont les dirigeants gouvernent – ce qui conduirait à confondre la gouvernance avec le management –, mais celle dont ils sont gouvernés. Ce faisant, la gouvernante accomplit deux fonctions : une fonction disciplinaire contraignante et une fonction éducative « habilitante », les deux étant liées : la définition de l'aire et de la nature des jeux, tout en facilitant la surveillance, conditionne également l'apprentissage (Charreaux, 2004).

La réflexion autour de cette notion revient à l'analyse pionnière de (Berle & Means, 1932), qui ont constaté les conséquences négatives de la séparation entre les fonctions de propriété et de contrôle, qui s'est produit, au début du XX^{ème} siècle (Charreaux, 2004), lors de l'émergence de la grande société cotée à actionnariat très diffus, la firme « managériale », où les dirigeants ne détiennent pas une fraction significative du capital. Ce démembrement aurait provoqué une dégradation de la performance des entreprises et une spoliation des actionnaires à cause de la défaillance des systèmes chargés de discipliner les principaux dirigeants.

Jensen et Meckling relevaient à nouveau l'impact problématique des conflits d'intérêts entre propriétaire et manager sur la performance des entreprises (M. C. Jensen & Meckling, 1976). Cette idée sous-tend la notion de gouvernance d'entreprise. Depuis ses origines, ce débat rattachant la structure de propriété au niveau de performance s'est organisé autour de deux

CHAPITRE II : la gouvernance d'entreprise : cadre théorique et applications dans le contexte de l'entreprise publique

constantes : La première est conceptuelle, et porte sur les divergences d'intérêts existant entre les propriétaires – ou plus largement les apporteurs de capitaux - et le dirigeant. La seconde est opérationnelle, et renvoie à la difficulté d'établir des contrôles efficaces et des mesures fiables de la performance des entreprises (Chatelin & Trébucq, 2003) .

Ainsi la gouvernance d'entreprise a permis, dans un premier temps, d'analyser les différents mécanismes permettant de résoudre les problèmes de conflits qui naissent de la séparation des fonctions.

La gouvernance d'entreprise est l'objet d'une profonde réflexion sur son orientation première. De même, le débat est vif sur le sens et le contenu des règles qui l'encadrent. En effet plusieurs définitions ont été données à ce terme.

Le gouvernement d'entreprise (ou gouvernance¹ d'entreprise - expression dérivée de l'anglais « *corporate governance* » -) désigne le système formé par l'ensemble des processus, réglementations, lois et institutions destinés à cadrer la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée (Haidar, 2009).

Charreaux G propose la définition suivante « *le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui "gouvernent" leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire* »(Charreaux, 1996a).

La définition proposée par Andrei Shleifer et Robert Vishny [1997], est largement reprise dans le monde académique. Pour ces deux auteurs, la gouvernance d'entreprise qu'un « *ensemble des moyens par lesquels les fournisseurs de capitaux de la firme peuvent s'assurer de la rentabilité de leurs investissements* » (Baudry, 2003).

Rajan R. et Zingales L. définissent la gouvernance d'entreprise comme « *l'ensemble des mécanismes d'allocation et d'exercice du pouvoir ou de l'autorité hiérarchique* » (Rajan & Zingales, 2000). Ces auteurs soutiennent que la répartition du pouvoir et de la valeur créée entre les parties actives au sein de la firme est un mécanisme de gouvernance centré sur la prévention des conflits et donc sur la convergence des fonctions d'utilité, ce qui ne cadre pas tout à fait avec la vision strictement actionnariale de la gouvernance.

¹ Le mot gouvernance est un néologisme en langue française, qui a une étymologie complexe.

CHAPITRE II : la gouvernance d'entreprise : cadre théorique et applications dans le contexte de l'entreprise publique

Dans le même sens, Reberioux (A) définit la gouvernance comme « *la structuration et l'exercice du pouvoir dans les organisations* » (Reberioux, 2003).

L'OCDE considère la gouvernance d'entreprise comme « *l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouverne » leur conduite et définit leur espace discrétionnaire* » (OCDE, 2015).

Selon la norme ISO 26000 (2011) : « *La gouvernance de l'organisation est le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs. La gouvernance de l'organisation elle peut comprendre à la fois des mécanismes formels de gouvernance, reposant sur des processus et, des structures définis, et des mécanismes informels, émergeant en fonction de ces valeurs et de sa culture. La gouvernance de l'organisation est une fonction essentielle car elle touche à la manière dont sont prises les décisions en son sein.* ». (Gouvernance responsable et transparence – ISO 26000, 2017)

A la lumière de toutes ces définitions nous percevons la gouvernance d'entreprise comme étant « l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet d'un côté de structurer et contrôler l'exercice du pouvoir dans l'entreprise, et d'un autre côté de trouver le bon mixte pour concilier plusieurs intérêts souvent contradictoires et inciter les parties prenantes de l'entreprise tout en aboutissant à une répartition optimale de la valeur créées au sein de l'entreprise ».

1.2. La notion de conflit d'intérêts

Comme le rappellent Jensen et Meckling (1994), comprendre la nature humaine apparaît essentiel si l'on souhaite comprendre le fonctionnement des organisations, et mettre en place un dispositif de gouvernance. Ces deux auteurs proposent le modèle REMM (Ressourful, Evalutative, Maximizing Model) selon lequel les individus sont insatiables, maximisateurs de leur propre fonction d'utilité, et dotés en outre de capacités d'adaptation et de créativité. De leur point de vue, une telle conception n'est pas nouvelle. Elle est le fruit de plus de deux siècles de recherches et de débats en économie, en sciences sociales et en philosophie.

Le conflit, une notion essentielle (Chatelin & Trébucq, 2003). La mise en place de tout système de gouvernance et de contrôle au sein de l'entreprise repose implicitement sur un constat plus général de conflictualité potentielle des relations humaines. Les aspirations des individus pouvant diverger, des tensions peuvent apparaître. Il suffit pour s'en convaincre

CHAPITRE II : la gouvernance d'entreprise : cadre théorique et applications dans le contexte de l'entreprise publique

d'observer les conflits pouvant survenir au sein d'un couple, d'une famille ou de toute collectivité humaine.

Dans une logique d'agence, c'est-à-dire de séparation des fonctions de propriété et de décision, et de délégation de pouvoir, le conflit prend racine dans la possibilité d'un comportement de l'agent (dirigeant) non conforme aux intérêts du principal (actionnaire). On retrouve alors les pratiques courantes de contestation de tout pouvoir, tant au niveau de son exercice que de sa légitimité. Il en résulte un coût de gestion du conflit, que celui-ci soit latent ou qu'il éclate ouvertement. Dans l'hypothèse où les individus pourraient vivre spontanément en harmonie, la mise en place de structures de gouvernance serait dénuée de sens.

De ce fait, les approches en gouvernance semblent très largement consubstantielles à la notion de conflit. Le fait même que les dirigeants soient créatifs leur permet d'engager un jeu dynamique entre la définition de règles rassurantes et l'identification opportuniste de comportements conformes à celles-ci, tout en trahissant leur engagement moral vis-à-vis de leurs actionnaires. En ce sens, la créativité peut être une source récurrente de conflits, et tel Sisyphe, la gouvernance est condamnée à inventer sans cesse de nouveaux systèmes de régulation.

L'entreprise est considérée comme un ensemble de contrats, et de mécanismes de gouvernance permettant la sauvegarde des intérêts de chacune des parties prenantes, de les aligner et d'atténuer leur perte d'utilité respective. Dans cette optique, l'analyse porte sur l'explication du processus organisationnel de création et de répartition de la valeur partenariale (Chatelin & Trébucq, 2003).

Cette approche globale permet d'envisager le processus de création et de répartition de la valeur partenariale comme un processus interindividuel. Celui-ci est alors susceptible d'induire une série complexe de conflits tant d'un point de vue contractuel (fondés sur l'asymétrie informationnelle) que d'un point de vue cognitif (fondés sur la connaissance qui est une interprétation des informations existantes construite à partir du modèle cognitif propre à l'individu (Charreaux, 2002b).

1.2.1. Causes et nature des conflits

Trois motifs ont été avancés par (M. C. Jensen & Meckling, 1976) pour expliquer les divergences d'intérêts entre les dirigeants et les actionnaires (Touri & Madouche, 2015) :

CHAPITRE II : la gouvernance d'entreprise : cadre théorique et applications dans le contexte de l'entreprise publique

Une première source de conflit provient du fait que les dirigeants gèrent l'entreprise dans un sens non conforme aux intérêts des actionnaires, c'est-à-dire en maximisant leur propre utilité, sans répondre aux attentes des actionnaires, qui eux aspirent à la maximisation de la valeur de la firme.

En deuxième lieu, les managers, contrairement aux actionnaires qui investissent en capital financier, mettent en jeu leur capital humain. Ainsi, le comportement du dirigeant vis-vis du risque diffère de celui de l'actionnaire puisque ce dernier est moins sensible à la variabilité des résultats et au risque de faillite. Le risque attaché au capital humain n'est pas diversifiable, alors que le risque des actionnaires peut être minimisé grâce à des stratégies de diversification de portefeuille.

En troisième lieu, les dirigeants disposent d'un horizon limité à leur présence dans l'entreprise et donc privilégient les investissements rentables à court terme. Ainsi, (Charreaux, 1994) oppose à la durée moyenne des fonctions managériales, l'horizon théorique illimité des actionnaires puisque la valorisation d'un titre se définit sur un horizon infini. De même Rapport (1990) insiste sur la gestion à court terme menée par les dirigeants puisque l'évaluation des résultats se fonde sur des chiffres trimestriels.

Suite à ces trois motifs de conflits d'intérêts entre actionnaires et dirigeants a apparaît un problème d'asymétrie d'information entre les deux parties¹. Ces divergences d'intérêts et les asymétries d'information entraînent un double phénomène de hasard moral et de sélection adverse (Ben Ayed & Pralong, 2009).

En tant que recherche d'intérêt, l'opportunisme s'accompagne d'une manipulation privée des informations. Dans cette optique Narayanan (1985) montre que l'existence d'une asymétrie d'information entre actionnaires et dirigeants incite ces derniers à gérer leur réputation en préférant les projets générant un montant maximum de liquidité à court terme. Le gestionnaire peut aussi tirer profit du manque de transparence de l'information pour ne communiquer que ce qui sert ses intérêts.

¹ Les managers disposent d'informations privilégiées inaccessibles aux tiers et notamment aux actionnaires, en raison de leur présence quotidienne dans l'entreprise. Des stratégies de rétention ou de déformations d'informations peuvent s'avérer efficaces pour renforcer leur pouvoir de négociation et s'enraciner dans l'entreprise. Le hasard moral s'interprète comme l'impossibilité pour l'actionnaire (le principal) d'évaluer le travail fourni par le gestionnaire (l'agent). La sélection adverse naît de l'impossibilité pour l'actionnaire ou le futur actionnaire de définir avec précision les conditions de contrats le liant avec l'agent.

CHAPITRE II : la gouvernance d'entreprise : cadre théorique et applications dans le contexte de l'entreprise publique

Plus un gestionnaire accentuera sa spécialisation managériale, sa capacité à résoudre des problèmes, y compris en complexifiant la gestion à différents niveaux hiérarchiques, plus il gèrera à sa faveur l'asymétrie d'informations ainsi créée. Cette stratégie décourage la concurrence et le recrutement d'autres dirigeants. Ainsi Stiglitz et Edlin (1992) conçoivent un modèle dans lequel les dirigeants investissent pour augmenter l'asymétrie d'information à l'égard des équipes concurrentes et des actionnaires de la firme pour conserver leur poste (Touré & Madouche, 2015).

1.2.2. Matrice des conflits potentiels entre stakeholders

La firme managériale est caractérisée par la dichotomie entre la propriété et le management. En effet, J.K. Galbraith note que la répartition du capital des entreprises entre un grand nombre d'actionnaires, dont chacun ne possède qu'une faible part du capital, entraîne un renforcement du pouvoir des managers, ce qui est susceptible d'entraîner une divergence d'intérêts, entre les actionnaires et les managers dans un premier lieu, et avec les autres stakeholders dans un deuxième lieu (Lahlou, 2008).

La firme managériale est composée de plusieurs stakeholders qu'on appelle aussi ayants droits, parties prenantes ou requérants, il s'agit de tous les agents dont le bien être est affecté par les actions engagées par la firme. Parmi les stakeholders, on distingue principalement, les actionnaires, le dirigeant, les salariés, les clients et la collectivité ; et dans le cadre d'une vision plus élargie, on intègre aussi les fournisseurs, les créancier, bailleurs de fonds, les syndicats, l'Etat.... La firme managériale devient un lieu de conflit pour la création et la répartition de la valeur créée entre les stakeholders, puisque ces derniers disposent d'intérêts plus ou moins divergents voire contradictoires. La question est comment rallier les intérêts et trouver un terrain d'entente, d'où l'intérêt de la gouvernance d'entreprise.

Chatelin et Trébucq ont proposé une matrice des conflits potentiels (Chatelin & Trébucq, 2003), au centre desquels le dirigeant doit procéder aux choix des ressources dont dépendra la performance organisationnelle, la matrice est présentée dans le tableau N°1.

CHAPITRE II : la gouvernance d'entreprise : cadre théorique et applications dans le contexte de l'entreprise publique

Tableau 1: Exemples de conflits cognitifs et contractuels entre partenaires de l'organisation.

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

Source : (Chatelin & Trébuq, 2003)

La matrice ci-dessus, permet d'appréhender les conflits possibles entre les différents Stakeholders, et aussi les possibilités d'éventuelles convergences d'intérêts sur un plan cognitif et/ou contractuel, comme celles qui concernent les dirigeants adjoints du dirigeant ou les actionnaires et les clients dont les intérêts peuvent converger lorsque la valeur perçue par une partie prenante contribue à augmenter la rentabilité dont bénéficie l'autre partie. Cette approche soulève la question du rôle joué par la gouvernance dans la réduction potentielle du

CHAPITRE II : la gouvernance d'entreprise : cadre théorique et applications dans le contexte de l'entreprise publique

conflit cognitif entre dirigeant et administrateurs notamment (Nations Unies, 2002). En partant des définitions largement répandues de la gouvernance des entreprises¹, quelque soient les termes de leurs expressions, les composantes clefs de la bonne gouvernance des entreprises seraient les suivantes :

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

La notion de gouvernance s'est constituée autour de plusieurs courants théoriques de l'économie de l'entreprise relevant du paradigme de l'efficience (Charreaux, 2004), ils reposent toutes, plus ou moins explicitement, sur un modèle particulier de création et de répartition de la valeur, associé à une théorie de l'organisation fondée sur l'efficience².

Plusieurs travaux sur la gouvernance d'entreprise ont été publiés mais le nombre des études est beaucoup plus important ces dernières années et particulièrement depuis l'éclatement de la bulle « Internet » en 2000. Les théories contractuelles constituent le corpus central des recherches en gouvernance. En centrant son attention sur la relation actionnaire-dirigeant, le modèle actionnarial propose une analyse centrée sur une vision patrimoniale de la firme. Le modèle partenarial élargit cette vision en revisitant les contours de l'entreprise et en s'intéressant aux relations et interdépendances entre l'ensemble des parties prenantes de la firme (Meier & Schier, 2008).

¹ Certains auteurs, à l'image de Thiveaud JM (1994) et O.Pastré (1994), contestent la traduction de corporate governance par gouvernement d'entreprise. Selon ces auteurs, corporate ne signifie pas entreprise, ni gouvernance ou gouvernement. La corporate governance, dans sa singularité anglo-américaine, renvoie à la question centrale du partage des pouvoirs, des responsabilités autour de finance et de l'argent par rapport au concept de « gouvernement de l'entreprise », dans l'introduction de l'ouvrage de J.Chevalier(1953), intitulé « le gouvernement de l'entreprise », il écrit « le problème de l'organisation des entreprises est des plus complexes. En l'envisageant à des points de vue différents, nous avons découvert successivement ; un problème administratif, qui est celui de gouvernement de l'entreprise et de la coordination des efforts... »

² Désigne la capacité à atteindre des objectifs au mieux : c'est-à-dire le plus rapidement avec le moins de moyens. Ainsi, une entreprise est efficiente lorsqu'elle maximise ses résultats en utilisant le minimum de moyens.

2. Les théories contractuelles de la gouvernance d'entreprise

Deux points de convergence essentiels lient les théories contractuelles de la gouvernance. D'une part, le marché est considéré comme la forme d'organisation économique la plus efficiente, et seules des défaillances de ce marché expliquent l'apparition d'une forme d'organisation économique qualifiée de firme (Baudry, 2003). D'autre part, toutes ces approches recourent au concept central de contrat¹ pour analyser la firme. Parmi les théories contractuelles de la gouvernance, on cite principalement :

2.1. La théorie des droits de propriété

La première des approches du courant « disciplinaire » dominant de la corporate governance (Charreaux, 2004) est l'œuvre de la théorie des droits de propriété. Se positionnant ouvertement en rupture par rapport aux thèses et aux conclusions de (Berle & Means, 1932), cette approche se propose en effet de montrer comment la diversité des systèmes de propriété agit sur le comportement des agents et sur le fonctionnement et l'efficacité du système économique en général, et de l'entreprise en particulier (Coriat et Weinstein, 1995) (Depret & Hamdouch, 2005).

Les droits de propriété sont des institutions sociales qui délimitent les privilèges des individus pour des actifs spécifiques comme le terrain par exemple (Libecap, 1989). La théorie des droits de propriété est à la base des approches du courant dominant de la gouvernance d'entreprise. C'est Adam Smith (1776) qui a le premier soulevé la question de propriété en reconnaissant que dans les sociétés par actions, le management est assuré par les dirigeants et que les actionnaires se contentent de percevoir le dividende sans s'impliquer dans la gestion de l'entreprise. Ensuite, l'origine de cette théorie se trouve dans l'analyse de (Berle & Means, 1932), suite à la crise financière de 1929 qui s'est produite dans les grandes sociétés américaines à actionnariat diffus. Pour ces auteurs, le problème de la gouvernance est né du démembrement de la fonction de propriété en une fonction de contrôle qui fait intervenir les systèmes d'incitation et de surveillance, censée être accomplie par les actionnaires, et une fonction décisionnelle supposée être l'apanage des dirigeants (Charreaux, 2002a).

¹ Un contrat est généralement défini comme un accord — ou comme un dispositif bilatéral de coordination — par lequel deux parties s'engagent sur leurs comportements réciproques

CHAPITRE II : la gouvernance d'entreprise : cadre théorique et applications dans le contexte de l'entreprise publique

La théorie des droits de propriété repose sur les postulats suivant (Koenig, 1999) :

- Les agents économiques maximisent leur fonction d'utilité et sont motivés par la recherche de leur intérêt individuel quel que soit leur système économique ou leurs droits de propriété ;
- Les préférences d'un individu sont révélées par un comportement sur le marché ;
- L'information n'est jamais parfaite et les couts de transactions ne sont pas nuls ;
- Les agents sont soumis à des contraintes imposées par la structure de système dans lequel ils opèrent. Les agents ne sont pas passifs et cherchent à maximiser leurs utilités qui, réunies, expliquent le comportement de la firme ;
- La fonction d'utilité d'un individu peut comporter d'autres arguments que la maximisation de profit ou de la richesse.

Ces hypothèses insistent sur le rôle primordial de l'incitation des agents qui explique ensuite la performance de la firme. Le but de la théorie des droits de propriété est de montrer comment les différents systèmes de droits de propriété influent sur le comportement des agents individuels (incitation des agents) et, par conséquent, sur le fonctionnement et l'efficacité de l'entreprise et du système économique.

Le point de départ de la théorie des droits de propriété consiste à considérer que tout échange entre agents, et en fait toute relation de quelque nature qu'elle soit, peut être considérée comme un échange de droits de propriété. La notion de droits de propriété retenue par les théoriciens classiques va au-delà d'une conception purement juridique : la détermination des droits de propriété peut inclure les coutumes, les normes...qui délimitent les usages autorisés sur les actifs (Coriat & Weinstein, 2015).

Selon (Demsetz, 1967) : «...les droits de propriété permettent aux individus de savoir à priori ce qu'ils peuvent espérer raisonnablement dans leurs rapport avec les autres membres de la communauté. Ces anticipations se matérialisent par les lois, coutumes et mœurs d'une société ».

La fonction principale des droits de propriété, dès lors qu'ils sont correctement spécifiée et garantis, est de fournir aux agents des incitations à créer, à conserver, et à valoriser des actifs, bref à utiliser plus efficacement les ressources (Koenig, 1999).

CHAPITRE II : la gouvernance d'entreprise : cadre théorique et applications dans le contexte de l'entreprise publique

2.1.1. Les conditions d'efficacité

Pour être efficaces, les droits de propriété doivent remplir les conditions suivantes :

- **Exclusivité** : cet attribut fait référence au caractère absolu du droit. Le propriétaire pourra librement jouir de ses biens (utiliser, changer la forme, appropriation des revenus...).
- Cette exclusivité est restreinte par les dispositions légales. Cet attribut s'articule avec l'effet incitatif des droits de propriété ;
- **Transférabilité** : c'est le droit de céder le bien définitivement à travers la vente ou partiellement (à travers la location par exemple) ;
- **Partitionabilité** : dans la mesure où une ressource peut être détenue par un ou plusieurs personnes.

2.1.2. Les attributs de la théorie

La théorie des droits de propriété distingue trois attributs de droits de propriété :

- **L'usus** : c'est le droit d'utilisation d'un actif ;
- **Le fructus** : c'est le droit de bénéficier de cet actif ;
- **L'abusus** : c'est le droit de le céder.

Selon la présence ou non de ces attributs, on peut faire la distinction entre plusieurs types de propriété (propriété publique, propriété privée, propriété communale, propriété collective...).

Pour les théoriciens des droits de propriété, le fait de décomposer les droits de propriété (usus, fructus et abusus) entre les mains de plusieurs personnes tend à réduire l'efficacité de la firme. En effet, seul un manager qui est aussi propriétaire peut avoir intérêt à réduire le gaspillage et à améliorer ses efforts au sein de son entreprise parce qu'il bénéficie de la totalité du profit réalisé grâce à ses efforts. Cette théorie a pour objectif de démontrer la supériorité des droits de propriété privés parce qu'ils assurent l'incitation des dirigeants et par conséquent, la performance de l'entreprise. Par contre, elle montre l'inefficacité de l'entreprise publique et l'entreprise coopérative (Parrat, 1999).

La distinction des responsabilités dans cette théorie peut amener à des conflits, du moins à des différences d'opinion, entre les différentes catégories d'intervenants, conflits qui eux-mêmes engendrent des coûts (Depret & Finet, 2005).

2.2. La théorie des contrats incomplets

La Théorie des Contrats Incomplets est aussi appelée Nouvelle Théorie des Droits de Propriété, au sens où l'un de ses objectifs premiers est d'expliquer et de formaliser le rôle de la propriété comme gestionnaire des incitations. La TCI fournit une explication à l'intérêt de l'intégration verticale fondée sur le lien entre propriété des actifs et droits résiduels de contrôle sur l'actif physique, qui est au cœur de la transaction (Sautel, 2007).

Considérons une présentation simplifiée du modèle développé par (Hart & Moore, 1990). En raison de l'incomplétude de l'information portant sur l'avenir, ou d'une relative limitation de la rationalité des agents¹, les agents sont dans l'incapacité de formuler des contrats complets ex ante. Par conséquent, en présence d'un investissement spécifique, l'hypothèse de renégociations ouvre la voie à un éventuel comportement opportuniste de la part d'un des agents.

2.3. La théorie des coûts de transactions

La théorie des coûts de transaction prend son origine dans un court article rédigé en 1937, « La nature de la firme dans une économie de marchés. » (Coase et al., 1987). La problématique de l'article de R. Coase est remarquablement simple. Elle repose sur une double question (Galiègue, 2012) :

- Si on considère que le marché est un mécanisme efficient d'allocation des ressources, comment expliquer l'existence des firmes, dont la fonction est justement d'éviter le recours à des transactions de marché ?
- Si l'entreprise doit être considérée comme un mécanisme d'allocation de ressources alternatif au marché, pourquoi ne s'y est-elle pas totalement substituée ?

La réponse, tout aussi simple de Coase va être d'associer des coûts à chaque mode d'organisation, des transactions. En effet, si acheter un bien ou un service sur un marché a un coût, l'intégrer à l'entreprise est aussi coûteux. Comparer ces deux types de coûts aboutit donc à réaliser un choix entre intégrer une activité ou l'acheter sur un marché, faire ou acheter (*make or buy*).

¹ La position de Hart concernant les raisons de l'impossibilité des contrats complets balancent entre une explication fondée sur l'état du monde et une explication fondée sur la limitation de la rationalité des agents.

CHAPITRE II : la gouvernance d'entreprise : cadre théorique et applications dans le contexte de l'entreprise publique

Oliver Williamson, chef de file du courant dit néo-institutionnaliste, va approfondir cette problématique à partir du concept de coût de transaction, coût issu de la négociation, du suivi et du contrôle de tout contrat. La question posée par cet auteur est alors la suivante : quelles sont les formes organisationnelles qui minimisent le coût de transaction ?

Pour répondre à cette question. On part des postulats suivants ; l'unité de base de l'analyse est la transaction ; la rationalité des agents est limitée. Les individus sont guidés par une volonté d'économiser au maximum sur leurs échanges, dans un univers incertain et non coopératif (Baudry, 2003). Les coûts d'une transaction donnée sont fonction de ses attributs. Trois attributs principaux sont identifiés par Williamson (1975) :

2.3.1. Le degré de spécificité des actifs engagés : c'est pour Williamson l'attribut essentiel de la transaction : un actif est spécifique lorsque sa valeur dans des utilisations alternatives est plus faible que dans son utilisation présente, autrement dit, un actif spécifique a une valeur plus élevée dans l'entreprise que sur des marchés externes, et dans le cas d'une spécificité complète cette valeur externe est nulle (Galiègue, 2012). Williamson distingue cinq catégories d'actifs spécifiques : physiques (des moules utilisés pour fabriquer des pièces en matière plastique), localisés (une proximité géographique entre un client et un fournisseur), humains (le capital humain accumulé par un salarié possédant de l'ancienneté dans une firme), dédiés (un système informatique entre un client et un fournisseur), incorporels (une marque connue et réputée).

2.3.2. L'incertitude pesant sur la transaction : La rationalité limitée signifie que les agents, bien que rationnels, sont dans l'incapacité de prévoir tous les événements susceptibles de se produire dans le futur, et de leur affecter une probabilité. Une conséquence majeure est l'impossibilité pour les individus de conclure des contrats dits complets, contrats qui en quelque sorte ne laissent aucune place au hasard et à la surprise car ils recensent toutes les contingences futures et ils spécifient ex ante les adaptations appropriées aux états futurs du monde. Les contrats étant incomplets, les individus doivent mettre en place des systèmes de surveillance et de contrôle en cours de contrat et ex post. En effet, pour Williamson, il ne saurait y avoir de confiance lorsque l'échange est caractérisé par une situation d'incertitude radicale, donc non probabilisable : les contractants sont soumis à un éventuel comportement opportuniste de leur partenaire.

CHAPITRE II : la gouvernance d'entreprise : cadre théorique et applications dans le contexte de l'entreprise publique

2.3.3. La fréquence des échanges : La fréquence des transactions est un autre élément d'importance à prendre en compte. Certaines transactions se font à des échéances courtes (jour, semaine), d'autres se font sur des périodes plus longues (mois, années), et d'autres enfin se font à des échéances ponctuelles et engagent pour très longtemps l'avenir de l'entreprise, comme la participation à des grands projets ou à des investissements lourds. Cette fréquence exerce une influence ambivalente sur la possibilité de hold-up. Si elle est forte, on considère plutôt le risque d'opportunisme comme limité: comme les achats sont répétés, si un partenaire adopte un comportement opportuniste, il sera facile de dénoncer le contrat le liant pour engager des relations avec des partenaires plus ables. Mais cette possibilité de dénonciation dépendra de la spécificité des investissements engagés, le coût de redéploiement des transactions sur un nouveau partenaire pouvant être plus élevé que celui occasionné par son comportement opportuniste. Le même problème se posera en présence de transactions à fréquence faible: le risque d'opportunisme est maximal si elle concerne un actif fortement spécifique, pour lequel l'entreprise aura peu de recours en cas de malfaçon, de dépassement de budget ou de non-respect de clause du contrat (Galiègue, 2012).

L'objectif des parties s'énonce alors simplement : construire, pour chaque transaction, les « structures de gouvernance » les plus économes, une structure de gouvernance pouvant se définir comme un dispositif d'interprétation *ex post* de l'environnement institutionnel et des contrats (Reberioux, 2003). Deux formes polaires de structure de gouvernance sont identifiées (Williamson 1985). L'une, qui s'apparente au marché, est caractérisée par un encadrement strict de la relation grâce à des clauses (de prix, principalement) entièrement définies *ex ante*. L'autre, dont la forme paradigmatique est l'entreprise, est une structure « intégrée », favorisant l'interprétation *in situ* et donc la flexibilité. Le résultat principal de la théorie des coûts de transaction est de montrer que plus la spécificité et (dans une moindre mesure) l'incertitude ou la fréquence de la relation augmentent, plus les parties tendront à favoriser des structures de gouvernance intégrées. Cette conclusion s'appuie sur la mise en lumière des coûts du recours au marché selon les attributs de la transaction. En particulier, si la spécificité des actifs est importante, une structure intégrée évite le problème du *hold up*, qui se traduit par une réticence des individus à s'engager *ex ante* (i.e. à spécialiser leurs actifs). Williamson (1985) signale l'existence de formes hybrides, situées entre marché et hiérarchies, et qui s'imposent en

CHAPITRE II : la gouvernance d'entreprise : cadre théorique et applications dans le contexte de l'entreprise publique

présence d'un niveau moyen de spécificité des actifs et de fréquence des transactions (Sautel, 2007).

La conception de l'*approche transactionnelle Williamsonienne* élargit également la portée du système de gouvernance, qui ne se limite plus alors aux seuls actionnaires pour prendre en compte toutes les parties prenantes de l'entreprise. Toutefois, ici également, il faut noter que, *in fine*, ce sont toujours les intérêts des actionnaires et des dirigeants qui sont privilégiés — puisque sans eux, il n'y aurait respectivement ni capital financier ni capacités managériales, donc pas de firme. De fait, c'est la spécificité des actifs, la fréquence de la transaction et le niveau d'incertitude (opportunisme des partenaires) qui va ici guider la nature des systèmes de gouvernance appropriés dans une optique de minimisation (explicite) des coûts de transaction et de maximisation (implicite) de la valeur actionnariale (Depret & Finet, 2005).

2.4. La théorie de l'agence

La théorie de l'agence¹, qui a largement inspiré le droit de société, constitue le fondement de ce modèle. Cette théorie fournit une explication du comportement des agents économiques, fondée sur les arrangements aux contrats qui lient l'entreprise (Gomez, 1996) . Une relation d'agence est définie selon (M. C. Jensen & Meckling, 1976) comme un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engagent une autre personne (l'agent) pour accomplir quelques services en leur nom, impliquant la délégation d'une partie de l'autorité de prise de décision à l'agent. Elle repose sur deux hypothèses comportementales. La première suppose que les individus cherchent à maximiser leur utilité, la deuxième postule que les individus sont susceptibles de tirer profit de l'incomplétude des contrats (Charreaux, 1987).

De part sa nature, la relation d'agence pose un problème dans la mesure où les intérêts personnels du principal et de l'agent sont divergents. On met en évidence des problèmes d'asymétries informationnelles et d'incomplétude des contrats et, partant, des situations d'aléa moral et d'antisélection qui en découlent. Ainsi les dirigeants cherchent à persuader leurs actionnaires qu'ils sont personnellement indispensables (Bakkour, 2013).

Et du fait des asymétries informationnelles, les actionnaires auront la plus grande difficulté à contrôler l'effort des managers et à évaluer leurs qualités intrinsèques. Plus traditionnellement, ils peuvent manier les comptes et les informations transmis aux

¹ Les fondements de cette théorie sont contenus dans les travaux de Jensen et Meckling (1976).

CHAPITRE II : la gouvernance d'entreprise : cadre théorique et applications dans le contexte de l'entreprise publique

actionnaires, contrôler le conseil d'administration en faisant nommer des administrateurs proches, multiplier les croisements de mandats, créer des relations privilégiées avec les cadres et le personnel... (Parrat, 1999). Leur position leur confère ainsi la possibilité de maximiser leur propre fonction d'utilité au détriment de celle des actionnaires sans aucun cas de conscience. Ainsi, plus les dirigeants s'enracinent, plus ils contrôlent l'information stratégique et plus il devient difficile de les déraciner. (Gomez, 2001) *in* (Bakkour, 2013).

En outre, les actionnaires et les managers n'ont pas le même degré d'aversion pour le risque. Ces derniers concentrent l'intégralité de leur capital humain et financier dans l'entreprise qu'ils gèrent alors que les actionnaires ont la possibilité de diversifier leur portefeuille boursier. Ils ont donc une prédisposition à accepter un risque supérieur que les managers.

Ces situations engendrent des « coûts d'agence » du fait que chacune des parties cherche à maximiser sa propre utilité, même si cela se fait au détriment de l'autre. Selon (M. C. Jensen & Meckling, 1976), ces coûts d'agence peuvent être classés en trois catégories (Lantenois, 2008) :

2.4.1. Les coûts de surveillance : (« monitoring expenditures ») supportés par le principal et qui sont associés aux systèmes mis en place pour gérer l'information, surveiller et inciter l'agent à agir dans l'intérêt du mandant. Par exemple, les actionnaires mettront en place des procédures de contrôle spécifiques, des systèmes d'audit ou auront recours aux services d'experts pour évaluer la performance du manager.

2.4.2. Les coûts d'obligation : (« bonding expenditures ») supportés par l'agent pour informer la bonne exécution du contrat et rassurer sur la qualité de sa gestion. Les road-show, la publication de rapports établis par des cabinets spécialisés... participent à rendre crédible aux yeux des actionnaires les stratégies adoptées par les managers.

2.4.3. Les coûts résiduels : (« residual loss ») ou coûts d'opportunités liés à l'écart qu'il existe entre la stratégie effective adoptée et celle qui maximiserait effectivement la richesse des mandants.

Un « bon » système de gouvernance doit être capable de minimiser ces coûts en trouvant le meilleur arrangement institutionnel compte tenu des contraintes juridiques qu'un État impose sur le mode de calcul des rémunérations (Chabaud et al., 2008, p. 208).

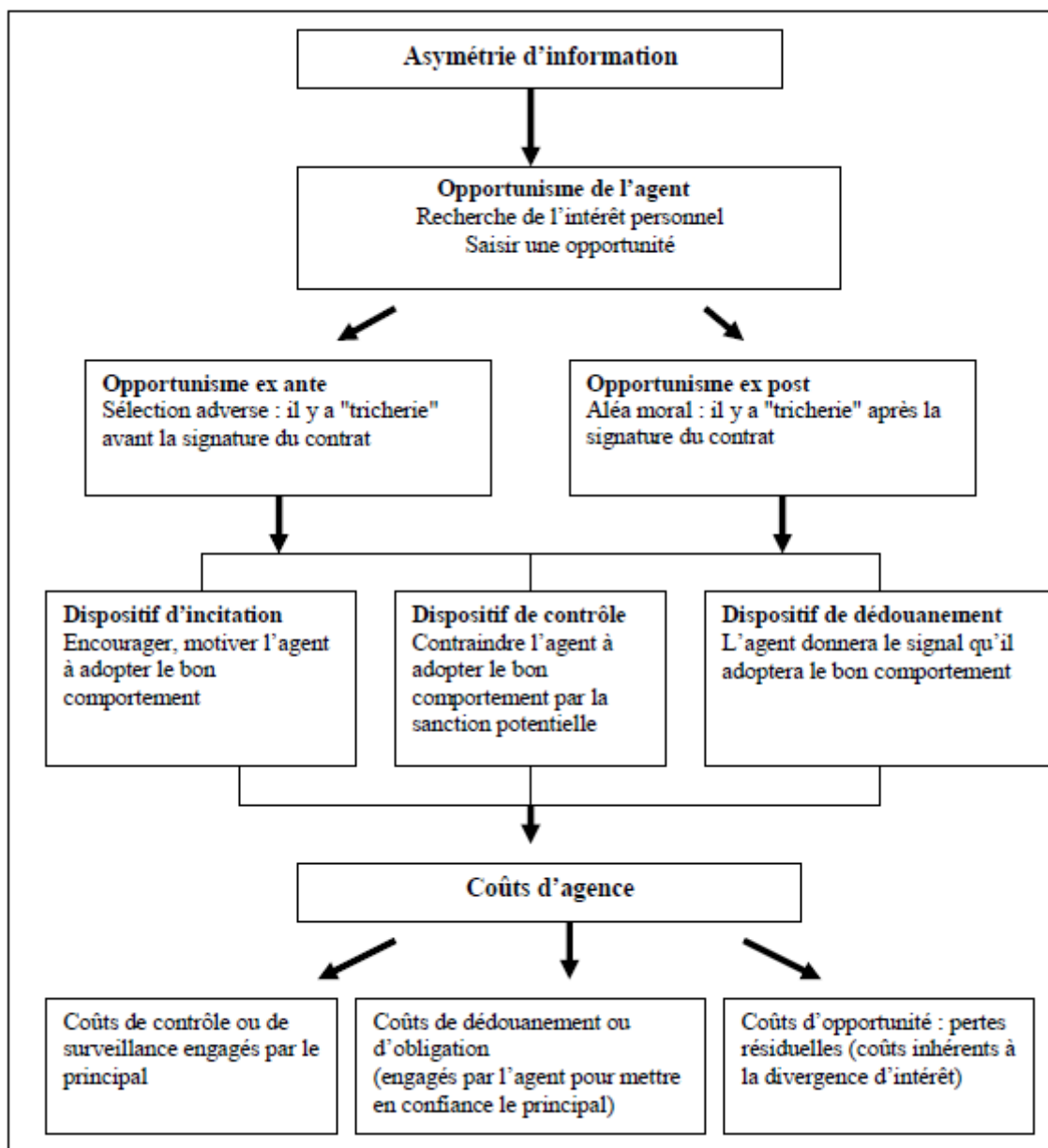
La Théorie Positive de l'Agence (TPA) se consacre à l'analyse des relations au sein des organisations. Elle partage donc avec la théorie des coûts de transactions l'idée qu'une

CHAPITRE II : la gouvernance d'entreprise : cadre théorique et applications dans le contexte de l'entreprise publique

coordination efficace résulte de la combinaison de plusieurs mécanismes contractuels et institutionnels imparfaits. En mettant l'accent sur l'adéquation entre l'allocation des droits de décision et les mécanismes de rémunération, la TPA s'inspire également de la théorie des incitations (Bakkour, 2013).

La théorie de l'agence s'intéresse à la mise au point des contrats bilatéraux destinés à résoudre les problèmes de coordination (modalités de partage des profits, risque moral, antisélection, partage de risque...) se posant entre le principal et l'agent lorsque ce dernier a le loisir de choisir un comportement parmi plusieurs possibilités.

Figure 3 : Logique de la théorie de l'agence



Source : (Khaldi, 2014)

CHAPITRE II : la gouvernance d'entreprise : cadre théorique et applications dans le contexte de l'entreprise publique

Les rapports entre les différentes catégories d'individus en relation avec la firme sont fréquemment sources de conflits. Cette asymétrie dans l'obtention et le partage de l'information permet, dans certains cas, d'augmenter la marge de liberté et le pouvoir d'un agent. L'appropriation de la valeur partenariale va générer des situations conflictuelles (Khaldi, 2014).

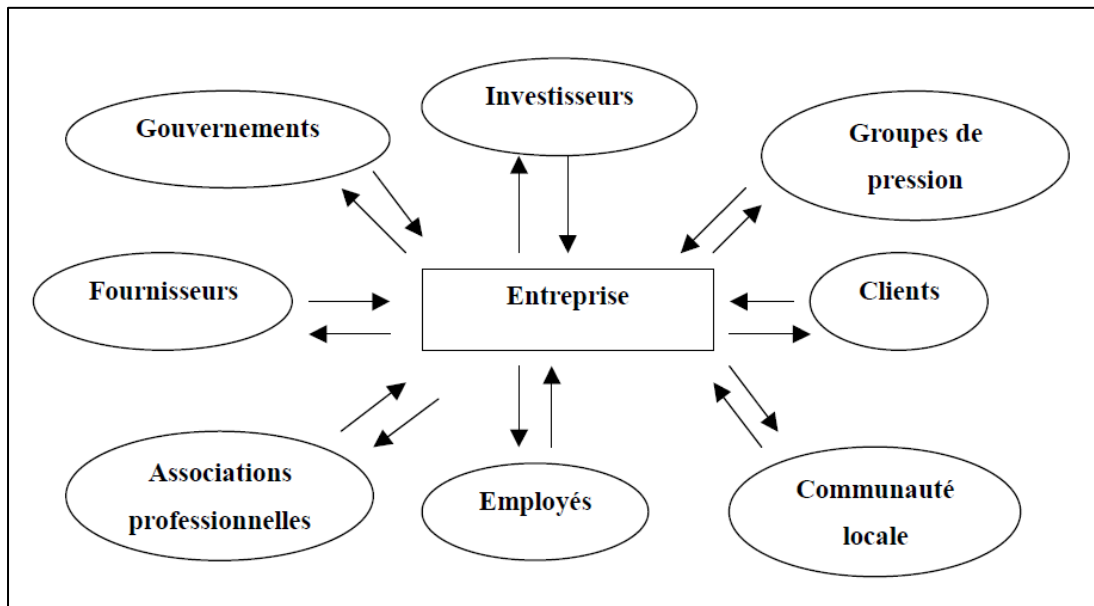
2.5. La théorie des parties prenantes

La notion de partie prenante a d'abord été mobilisée en stratégie avant de devenir incontournable dans les réflexions centrées sur les systèmes de gouvernance des entreprises (Blair, 1995 ; Charreaux, 1997, 1999 ; Charreaux et Desbrières, 1998 ; Wirtz, 1999). La théorie des parties prenantes est devenue la référence théorique centrale dans la littérature anglo-saxonne portant sur l'éthique organisationnelle et tend à se poser comme une alternative aux théories contractuelles des organisations (théorie de l'agence et économie des coûts de transaction) pour reformuler la théorie de la firme. De façon générale, elle recouvre un ensemble de propositions qui suggèrent que les dirigeants de la firme ont des obligations éthiques envers leurs parties prenantes. L'objectif principal de la théorie des parties prenantes est ainsi d'élargir la représentation que les sciences de gestion se font du rôle et des responsabilités des dirigeants : au-delà de la fonction de maximisation du profit, il convient d'inclure dans la gouvernance de l'entreprise les intérêts et les droits des non-actionnaires (S. Mercier, 2001).

Selon S. Mercier, les parties prenantes sont « *l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants* ». E. R. Freeman, dans une perspective stratégique définit les parties prenantes comme « *tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui peut être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* ». Dans cette vision, les PP désignent les fournisseurs, clients, employés, investisseurs, la communauté...etc. (Damak, 2003), comme le montre la figure n°4.

CHAPITRE II : la gouvernance d'entreprise : cadre théorique et applications dans le contexte de l'entreprise publique

Figure 4 : Parties prenantes de l'entreprise



Source : (S. Mercier, 2001)

La théorie des parties prenantes se présente comme une tentative de fonder une nouvelle théorie de la firme intégrant son environnement (avec lequel elle entretient des relations et agit) afin de dépasser la vision actionnariale et économique classique de la firme, maximisatrice de profit. Elle vise, en effet, à démontrer que les dirigeants ont un rôle, des obligations et des responsabilités allant au-delà de la simple prise en compte des actionnaires, ce qui pousse l'entreprise à inclure dans sa gouvernance les droits et les intérêts des parties prenantes non-actionnaires. L'objectif affiché de la théorie des parties prenantes apparaît donc comme la volonté de se substituer à la théorie des parties prenantes¹ qui postule que les dirigeants ont l'obligation d'agir exclusivement dans l'intérêt des actionnaires.

Cette tentative fait ainsi, aujourd'hui, coexister deux théories: d'un côté, la théorie des parties prenantes ou Shareholder's Theory (théorie de la firme actionnariale) définissant les missions, les buts et la nature des activités de l'entreprise à l'aune de seuls critères financiers et, de l'autre côté, la Stakeholder's Theory (théorie des parties prenantes) cherchant à intégrer les intérêts des personnes et des groupes de personnes en relation avec l'entreprise et prenant en compte les performances sociétales de cette dernière (Padioleau, 1989). Au sein de la théorie des parties prenantes, on trouve donc l'idée sous-jacente selon laquelle d'autres partenaires que les actionnaires sont susceptibles d'influencer la performance organisationnelle, même si

¹ On utilise indifféremment les notions de *Stockholder's Theory* ou de *Shareholder's Theory* pour désigner la théorie de la firme actionnariale.

CHAPITRE II : la gouvernance d'entreprise : cadre théorique et applications dans le contexte de l'entreprise publique

la question d'une éventuelle corrélation positive entre la performance sociétale, d'une part, et la performance financière, d'autre part, reste entière (Arcimoles & Trébucq, 2003) (Mullenbach-Servayre, 2007).

3. Les théories cognitives

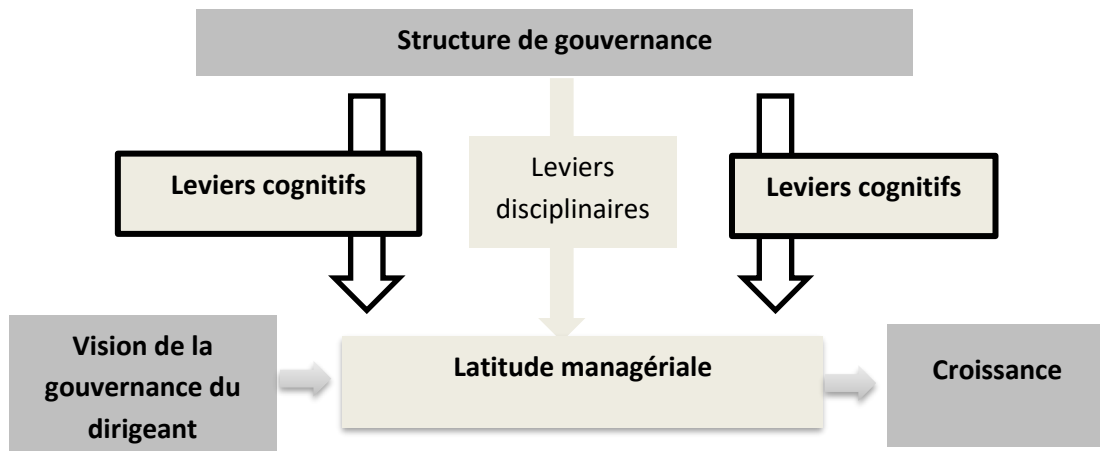
Le point de rupture communément identifié entre les approches contractuelles et les approches non contractuelles de l'entreprise réside dans la substitution du concept de connaissance à celui d'information comme clef de voûte de l'analyse. Si les approches contractuelles se focalisent sur la capacité comparée de différents designs incitatifs à minimiser les conséquences des asymétries informationnelles, les perspectives non contractuelles s'intéressent davantage à la manière dont l'entreprise construit, entretient et développe des connaissances productives tacites et collectives. De la qualité de ce processus dépendra la compétitivité de l'entreprise. D'une vision de la firme comme « processeur d'informations », on passe à une vision de la firme comme « processeur de connaissances » (Cohendet 1998)¹. Cette représentation de la firme comme « processeur de connaissances » qui insiste sur sa dimension cognitive plus qu'incitative, est commune à l'évolutionnisme, à l'approche en termes de compétences ou de « *capabilities* » et à l'économie des conventions.

La seconde approche de la gouvernance – dite « *cognitive* » ou « *positive* » – vise à identifier et à développer les compétences et les connaissances exigées des administrateurs et des dirigeants, afin de stimuler et d'orienter le processus créatif de l'entreprise.

Argyris et Schön (1978), fondateurs de la théorie de l'apprentissage organisationnel, représentent l'entreprise comme « *une organisation cognitive, recouvrant un ensemble ouvert et subjectif d'interprétations – et donc, de décisions – contingentes aux modèles cognitifs des acteurs d'une organisation* ». La gouvernance est alors un système de contrôle des schémas d'information et de décision que partagent les différents membres de l'entreprise. Le système de gouvernance doit s'assurer que l'entreprise arrive bien à combiner des ressources sur l'objectif de création de valeur durable. Cet agencement est menacé par les « *conflits cognitifs* », qui peuvent paraître entre les administrateurs et/ou les dirigeants lors de la sélection des opportunités d'investissement.

¹ Azoulay et Weinstein (2000) éclairent de la manière suivante la différence entre information et connaissance : « Ici connaissance se distingue de l'information en ce qu'elle n'a pas le statut d'une simple description -plus ou moins fine - d'une réalité donnée, mais constitue une certaine représentation, construite. La connaissance se présente comme un construit social incluant une dimension de croyance et de jugement ».

Figure 5 : modèle de la gouvernance dans le cas des entreprises innovantes de croissance



Source : Caroline (2017) adapté de Wirtz (2011)

Sur la base des travaux de Charreaux (2008), Wirtz (2011) et afin de prendre simultanément en compte ces deux visions de la gouvernance, Caroline (2017) a proposé un métamodèle de la gouvernance (Figure 5). Celui-ci décrit la situation spécifique à l'œuvre dans les entreprises innovantes de croissance. « Partant des caractéristiques du dirigeant qui sont à la base de sa vision stratégique, le modèle fait intervenir le système de gouvernance et ses différents leviers (disciplinaires et cognitifs) pour modeler la latitude [...] et influencer les choix stratégiques » (Charreaux, 2008). Dans ce modèle, la stratégie de croissance est donc mise en place par le dirigeant, mais elle est aussi influencée par les interactions entre ce dernier et les mécanismes de gouvernance à l'œuvre dans son entreprise. Selon Wirtz (2005, 2011), alors que dans les grands groupes managériaux, les leviers disciplinaires sont centraux, les leviers cognitifs ont une importance essentielle dans les entreprises innovantes pour soutenir la croissance.

3.1. Théorie des ressources et des compétences

La théorie des ressources est un domaine de la gestion des entreprises qui se concentre sur l'analyse des ressources d'une entreprise et sur la manière dont elles peuvent être utilisées de manière efficace pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Cela comprend l'étude des ressources financières, humaines, matérielles et technologiques de l'entreprise et de la façon dont elles peuvent être combinées pour créer de la valeur pour les actionnaires. La théorie des ressources est également utilisée pour comprendre comment les entreprises peuvent maintenir leur avantage concurrentiel en utilisant efficacement leurs ressources.

CHAPITRE II : la gouvernance d'entreprise : cadre théorique et applications dans le contexte de l'entreprise publique

La théorie des ressources et des compétences (ou "Resource-Based View" en anglais) est un concept clé en stratégie d'entreprise qui se concentre sur l'analyse des ressources et des compétences uniques d'une entreprise et sur la manière dont elles peuvent être utilisées pour créer de la valeur pour les actionnaires. Selon cette théorie, les entreprises qui ont des ressources et des compétences rares et difficiles à imiter ont un avantage concurrentiel durable.

La référence de la théorie des ressources (Resource-Based Theory) est Penrose (1959) qui a défini le concept de services des ressources. Les inputs du système de production ne sont pas les ressources elles-mêmes mais les services qu'elles apportent. La nature de ces services est fonction des connaissances possédées par les individus dans l'entreprise. Les deux types de ressources (matérielles et humaines) combinées créent ainsi, par interaction, des opportunités productives uniques, subjectives et spécifiques à chaque firme. La croissance est motivée par la recherche d'opportunités d'utilisation des ressources (les services productifs potentiels des ressources matérielles définissent l'éventail et la direction de la recherche de nouvelles connaissances et de nouvelles ressources).

Les ressources d'une entreprise peuvent inclure des actifs tangibles tels que des usines et des équipements, ainsi que des actifs intangibles tels que des marques, des brevets, des relations clientèle et des compétences de gestion. Les compétences d'une entreprise peuvent inclure des compétences techniques, des compétences de gestion, des relations clientèle et des connaissances sectorielles (Wernerfelt, 1984).

La prise en compte des théories des ressources dans l'analyse de la gouvernance permet d'élargir la vision et le rôle des mécanismes de gouvernance. Ainsi, loin de seulement contrôler et surveiller les actions des dirigeants comme le préconise les théories contractuelles de la firme, dans cette nouvelle vision, les mécanismes de gouvernance vont plutôt avoir pour rôle d'accompagner le dirigeant en lui apportant les ressources et les compétences nécessaires à la croissance de son entreprise (Depret et Hamdouch, 2004)

3.2. La théorie évolutionniste

Dans la lignée de Nelson et Winter (1982), cette approche considère l'entreprise comme un « répertoire de connaissances productives » (Winter, 1991) qu'elle cherche à acquérir, à combiner, à utiliser et à maintenir de manière cohérente par apprentissage et à travers des routines. L'apprentissage permet en effet d'effectuer un plus grand nombre de tâches mieux et plus vite (donc d'améliorer la performance de l'entreprise), mais également de tester de

CHAPITRE II : la gouvernance d'entreprise : cadre théorique et applications dans le contexte de l'entreprise publique

nouvelles combinaisons, de nouvelles solutions ou de nouvelles opportunités offertes par l'environnement (notamment lorsque la performance de l'entreprise est négative ou inférieure à la performance moyenne de ses concurrentes). Les routines, quant à elles, représentent à la fois la mémoire organisationnelle de l'entreprise (source de performance, puisque l'entreprise sait automatiquement comment résoudre les problèmes qu'elle a déjà résolus par le passé en puisant dans son « répertoire de routines »), un élément de stabilité qui élimine les conflits entre les parties prenantes de l'entreprise et une norme de performance dont il faut contrôler la réalisation et l'efficacité dynamique (Saviotti et Richard, 2002) *in* (Depret & Hamdouch, 2005).

Ce passage d'une vision disciplinaire à une vision cognitive de la gouvernance nécessite une évolution du cadre d'analyse des relations entre dirigeants et actionnaires. La première vision envisage les mécanismes de gouvernance comme un moyen de réduire les coûts d'agence liés aux conflits d'intérêts qui apparaissent (Jensen et Meckling, 1976). Au contraire, en s'appuyant sur la notion de ressources, la seconde vision oppose à cette notion de conflits et de coûts d'agence classique celle de « conflits cognitifs » (Charreaux, 2005) et de « coûts d'agence de compétence » (Certhoux et Zenou, 2006) que les mécanismes de gouvernance vont chercher à réduire.

SECTION 2 : Mécanismes de gouvernance d'entreprise

1. Nature et typologie des mécanismes de gouvernance

Les mécanismes de gouvernance d'entreprise ont fait l'objet de plusieurs études. Il est important de à retenir qu'ils ont été décrits selon la perspective économique qui suggère que l'objective de l'entreprise et de ses propriétaires est de maximiser de la richesse des propriétaires et la rentabilité économique de l'entreprise (Shleifer et Vishny, 1997). Plus récemment, de nombreux groupes d'intérêts et comités spéciaux ont vu le jour avec pour mandat de proposer un guide de bonne gouvernance aux entreprises. Plusieurs rapports ont été publiés. Les principales recommandations consignées dans ces divers rapports ont pour cible le conseil d'administration (CA), ce dernier étant généralement perçu comme l'organe central de contrôle des organisations. Les recommandations portent plus précisément sur la structure, la composition et le fonctionnement du CA et de ses comités, incluant le comité d'audit (Bozec, 2009).

CHAPITRE II : la gouvernance d'entreprise : cadre théorique et applications dans le contexte de l'entreprise publique

Les mécanismes de gouvernance d'entreprise sont des outils susceptibles de résoudre les conflits, autrement dit, qui visent à aligner les comportements et les décisions des dirigeants d'entreprise avec les objectifs économiques des propriétaires. Ces différents mécanismes correspondent, en fait, au corpus au sein duquel vont s'insérer les décisions prises par les dirigeants ; le problème étant de savoir quelle est l'importance de latitude managériale à accorder aux dirigeants (Finet, 2005). L'effet de ces mesures de contrôle pour être plus ou moins contraignant est d'importance fortement variable en fonction d'éléments qui, dans certains cas, dépassent le cadre de l'entreprise. Le principe de contingence prend ici tout son ampleur. Selon la répartition de (Charreaux, 1997) les mécanismes spécifiques à la firme ont pour objectifs de discipliner uniquement les dirigeants de la firme. Un mécanisme est intentionnel s'il a été créé dans le but de discipliner les dirigeants. De manière schématique, la représentation actionnariale du système de gouvernance peut se présenter comme suit :

Tableau 2: Mécanismes spécifiques/ non spécifiques vs Mécanismes intentionnels/ spontanés

	Mécanismes spécifiques à la firme	Mécanismes non spécifiques
Mécanismes intentionnels	Contrôle direct des actionnaires Conseil d'administration Système de rémunération Structure formelle Auditeurs internes Comité d'entreprise Syndicat " maison "	Environnement légal et réglementaire (Lois sur les sociétés, sur le travail, droit de la Faillite, droit social...) Syndicats nationaux Auditeurs légaux Associations de consommateurs
Mécanismes spontanés	Réseaux de confiance informelle Surveillance mutuelle des dirigeants Culture d'entreprise Réputation auprès des salariés (Respect des engagements)	Marchés des biens et services Marché financiers (dont prise de contrôle) Intermédiation financière Crédit interentreprises Marché du travail Marché politique Marché du capital social Environnement " sociétal " Environnement médiatique Culture des affaires Marché de la formation

Source : (Charreaux, 1997)

CHAPITRE II : la gouvernance d'entreprise : cadre théorique et applications dans le contexte de l'entreprise publique

(Chatelin & Trébucq, 2003) ont proposé la typologie des principaux mécanismes organisationnels de gouvernance définis dans leurs termes comme « l'ensemble des mécanismes qui encadrent le processus décisionnel création/répartition ». Ils sont récapitulés dans le tableau ci-après (tableau N°3). Cette typologie s'inscrit dans le prolongement de celle proposée par (Charreaux, 1997a), qui a croisé les critères de l'intentionnalité et de la spécificité de l'entreprise. Force est de constater, néanmoins que, malgré l'intention d'offrir une identification plus fine des différents mécanismes de gouvernance, cette typologie n'est cependant pas suffisamment opérationnelle (Ben Ayed & Pralong, 2009).

Tableau 3: Nature et typologie des mécanismes de gouvernance

Nature de la gouvernance	Mécanismes spécifiques intentionnels	Mécanismes spécifiques spontanés	Mécanismes non spécifiques intentionnels	Mécanismes non spécifiques spontanés
Réglementaire	Assemblée des actionnaires - Conseil d'administration -Syndicat « maison » - Comité d'entreprise		- Environnement légal/réglementaire - Syndicats nationaux - Auditeurs légaux, - Associations de consommateurs	
Contractuelle	- Rémunération - Structure formelle - Auditeurs internes	- Surveillance mutuelle entre dirigeants - Culture d'entreprise - réputation auprès des salariés - Réseaux de confiance informels		Marchés : - des biens/services - financiers - du travail - de la formation - politique - du capital social
Influence des parties prenantes				Environnement sociétal et médiatique

Source : (Chatelin & Trébucq, 2003)

Ces mécanismes sont fondamentalement de deux types (Finet, 2005) : internes et externes. Ils sont internes lorsqu'ils émanent directement de l'entreprise et de nature externe lorsque le contrôle s'effectue par un groupe de personnes ou institutions extérieur à l'entreprise

2. Les mécanismes internes

Les mécanismes « internes » de gouvernance recouvrent traditionnellement l'ensemble des mécanismes institutionnels mis en place intentionnellement par les parties prenantes (dont les actionnaires) ou par le législateur afin de préserver, de défendre ou de restaurer leurs intérêts.

2.1.Le conseil d'administration

Le conseil d'administration point de jonction entre les actionnaires et les gestionnaires, a concentré l'essentiel des réflexions sur le gouvernement d'entreprise. Il n'y a rien de surprenant à l'intérêt, tant pratique que théorique que cet organe a suscité. De nombreuses observations ont, depuis longtemps, mis en évidence ses faiblesses (Le Joly & Moingeon, 2001). Et plusieurs études ont été consacrées à l'importance du conseil d'administration en tant que moyen de faire coïncider intérêts des managers et des actionnaires. Il est au centre des mécanismes du gouvernement d'entreprise, celui-ci est l'organe principal de contrôle des dirigeants et il joue un rôle disciplinaire important, rien que l'analyse de l'organisation et du fonctionnement d'un conseil d'administration peut être un bon révélateur de la pratique de la Gouvernance au sein d'une société (Finet, 2005).

Selon Fama et Jensen (1983), le conseil d'administration a pour mission principale de défendre les intérêts des actionnaires en limitant le pouvoir discrétionnaire des dirigeants. Selon eux; « *the board is not an effective device for decision control unless it limits the decision discretion of individual top managers* ».

D'après Fama, la présence d'administrateurs externes est recommandée dans un conseil d'administration car ils permettent de faire face à la complicité qui peut exister entre les dirigeants et les administrateurs internes dans la présence est aussi nécessaire car ces derniers participent quotidiennement à la vie de l'entreprise et disposent d'une information spécifique.

Le conseil d'administration a des responsabilités claires : il doit vérifier que l'entreprise applique bien la stratégie élaborée par le top management, tout en veillant que cette stratégie débouche sur des choix judicieux. Il doit aussi contrôler les initiatives stratégiques à court terme et en évaluer la pertinence en fonction du calendrier, du budget et des résultats désirés.

En outre, le conseil d'administration doit veiller à ce que l'entreprise ait des systèmes de contrôle, d'audit et de communication des résultats adaptés aux objectifs. Il doit s'assurer

CHAPITRE II : la gouvernance d'entreprise : cadre théorique et applications dans le contexte de l'entreprise publique

également que l'entreprise se conforme à la législation et aux principes de sa charte déontologique.

Les entreprises dans lesquelles une même personne cumule les fonctions de directeur général et de président du conseil d'administration sont considérées comme ayant des structures monistes dans le conseil. Forker (1992) montre que cette personne présente une menace pour la qualité des informations publiées. D'après Fama et Jensen (1983), lorsqu'un seul individu cumule les fonctions de direction générale et de présidence du conseil, le contrôle managérial est menacé. Elle est, en effet, plus alignée avec la direction qu'avec les actionnaires. Lorsque les fonctions de président de conseil d'administration et de directeur général sont dissociées. La présidence de la direction générale d'une société peut être assumée soit par le président du conseil d'administration, soit par une personne nommée par ce dernier. Cette dualité de structure dans le conseil est de nature à améliorer le contrôle interne des dirigeants et la protection des intérêts des actionnaires. Elle aura, de ce fait, des conséquences favorables sur la décision d'information du marché (Lakhal, 2006).

Afin d'accroître son efficacité, le conseil d'administration doit être assisté par des comités indépendants de la direction générale (Perez, 2003), parmi ces comités on cite :

- **Comité d'audit** : cet aspect de la vie des sociétés –dont la crise des années 2000-2001 a montré l'acuité – concerne le suivi de la situation comptable de l'entreprise, non pas directement, mais en liaison d'une part avec les responsables internes, d'autre part avec les auditeurs externes –commissaires aux comptes–, dont ils ont par ailleurs, la charge de la sélection. Le SOA ; (Sarbanes-Oxley Act, 2002) définit le comité d'audit comme : « – un comité (ou un corps équivalent) établi par et dans le Conseil d'administration de l'émetteur, avec pour but de surveiller le processus de présentation de l'information comptable et financière et l'audit des états financiers, ou– le Conseil d'administration de l'émetteur, si un tel comité n'existe pas »¹ (cité par Prat dit Hauret & Komarev, 2005, p.41).
- **Comité de rémunération** : ce comité est appelé à se prononcer sur les niveaux de rémunération des dirigeants et sur les avantages qui leur sont accordés, notamment en matière d'option d'achat d'actions (*stock-options*).

¹ Pour la première fois aux Etats-Unis, un texte légal au niveau fédéral (le Sarbanes Oxley Act) définit la notion de comité d'audit et impose des normes formelles quant à ses membres, son fonctionnement et ses ressources.

CHAPITRE II : la gouvernance d'entreprise : cadre théorique et applications dans le contexte de l'entreprise publique

- **Comité de nomination** : composés par des administrateurs indépendants. Ce comité des nominations fait des propositions ou recommandations au conseil dans la sélection de nouveaux membres du conseil, à partir de profils définis correspondant aux talents recherchés afin de compléter ceux déjà présents (IFA, s. d.).

Un conseil d'administration a besoin de ressources et de compétences¹ pour jouer son rôle, selon une étude du centre pour la performance des organisations de la Marshall Business School, il a besoin de connaissances, d'informations, de pouvoir, de motivation et de temps (J. Conger et al., 1998).

Les compétences en gouvernance peuvent donc notamment se développer dans la pratique de l'activité de gouvernance elle-même, ou peuvent être transférées d'une autre organisation au conseil d'administration. Cette importation de nouvelles compétences peut se faire par le recrutement d'un administrateur détenant ces compétences ou bien par le *benchmark* réalisé par un administrateur présent dans plusieurs conseils d'administration. L'apprentissage de nouvelles compétences accompagne la transformation des pratiques. Tel que suggéré par (Charreaux & Wirtz, 2007), le conseil d'administration peut être considéré comme un lieu d'apprentissage. Les interactions entre les membres du conseil permettent l'acquisition de savoirs déjà constitués, et la construction de nouveaux savoirs au sein du groupe. Ainsi, la collaboration des administrateurs dans le cadre de leurs missions au sein du conseil d'administration est un mécanisme qui provoque l'apprentissage de compétences entre les administrateurs (Del Vecchio, 2010).

2.2.Rémunération des dirigeants

Il existe trois principaux types de rémunération des dirigeants, afin d'inciter et motiver le dirigeant, il faut trouver le bon mixte, c'est-à-dire la bonne recette qui permet d'assurer la composition de ces trois éléments.

Selon Parrat (1999), Il y a trois types de rémunération à attribuer aux dirigeants :

- **Les rémunérations fixes** : (ou le salaire de base) c'est une rémunération non variable, indépendante du rendement et des performances de l'entreprise. La rémunération fixe (ou le salaire de base) est de nature contractuelle et est généralement déterminée

*L'approche cognitive de la gouvernance souligne l'importance des connaissances et des compétences du conseil d'administration.

CHAPITRE II : la gouvernance d'entreprise : cadre théorique et applications dans le contexte de l'entreprise publique

relativement à la moyenne du secteur d'activité pour un poste de direction comportant des responsabilités similaires. Elle valorise les compétences issues de la formation et de l'expérience pratique du dirigeant. D'après le comité d'éthique du MEDEF (2003), « la rémunération fixe peut être calibrée différemment selon que le dirigeant, mandataire social, poursuit une carrière sans discontinuité dans l'entreprise, ou qu'il est attiré par l'extérieur » (Dardour, 2009).

- **Les rémunérations liées à des agrégats comptables :** Ce sont des rémunérations calculées sur la base des résultats comptables, notamment le résultat d'exploitation, la valeur ajoutée et le résultat avant impôts. Ce type de rémunération a l'avantage d'inciter les dirigeants à mieux exploiter leurs compétences pour générer plus de profit et augmenter leurs revenus en conséquence, mais présente un inconvénient ; celui d'utiliser des pratiques comptables qui permettent de faire ressortir des indicateurs de performance et des résultats à court terme, ce qui porterait préjudice à l'entreprise.
- **La rémunération liée aux cours boursiers (stocks options):** Pour une gouvernance efficace, Jensen (1993) suggère entre autres, la détention d'un nombre significatif de titres par le Dirigeant et les membres du CA, pour qu'existe une certaine convergence d'intérêts avec les actionnaires (Wamba et al., 2014). Les stocks options (ou stock option) est une forme de rémunération versée par une entreprise à ces dirigeants (et ses employés), il s'agit d'offrir aux employés et aux dirigeants la possibilité d'acheter des actions de leur entreprise à un prix et une date fixé d'avance, cela les incitera à œuvrer pour faire monter la cote boursière de l'entreprise, et la valeur de leurs actions par conséquent. Les stock-options permettent donc de réconcilier les objectifs de l'actionnaire avec ceux du dirigeant ; Les performances de l'entreprise se traduisent par une augmentation de sa valeur à la bourse sur le long terme, de ce fait, et pour augmenter la valeur de ses actions, le dirigeant cherchera à investir à la faveur du long terme : objectif recherché par les actionnaires.

Une autre sorte de rémunération prend la forme d'avantages financiers accordés aux dirigeants au moment de la cessation de leurs fonctions. L'on reconnaît ici les fameux parachutes dorés – indemnités de départ conventionnelles ou transactionnelles, retraites complémentaires ou retraites-chapeaux... – consentis aux mandataires sociaux dans le but de les remercier de leurs services. C'est sûrement la composante la plus controversée de la rémunération des dirigeants, tant en raison de son ampleur qu'en raison de sa fréquente déconnection des résultats de l'entreprise (Parachkevova, 2010).

2.3.L'usage par les actionnaires de leurs droits de vote et de proposition en assemblée générale

Constitue le deuxième mécanisme interne de gouvernance. On suppose en effet que l'activisme des actionnaires a un effet disciplinaire relativement important sur les dirigeants d'entreprise, ce qui permet à la fois de réduire les problèmes d'agence et, partant, de maximiser la performance financière et comptable de l'entreprise (Merle, 2000). En réalité, comme le laissent entendre John et Klein (1995) et Karpoff, Malatesta et Walkling (1996) notamment, l'activisme des actionnaires minoritaires (investisseurs institutionnels, actionnaires individuels, etc.) est un phénomène qui semble davantage toucher les entreprises peu performantes plutôt que les entreprises performantes. De fait, si l'essentiel des études menées en la matière (aux Etats-Unis essentiellement) considèrent que l'activisme des actionnaires a un effet positif sur la performance de l'entreprises (Brickley, Lease et Smith, 1988 ; Black, 1992 ; Pound, 1992 ; Pozen, 1994), la plupart constatent que l'usage par les actionnaires de leurs droits de vote et de proposition en assemblée générale ne constitue pas le moyen de contrôle des dirigeants le plus efficace (Gillan et Starks, 1995 ; Karpoff, Malatesta et Walkling, 1996 ; Strickland, Wiles et Zenner, 1996 ; Wahal, 1996) *in* (Depret & Hamdouch, 2009).

3. Les mécanismes externes

Pour les mécanismes disciplinaires externes, il s'agit principalement :

3.1.Le marché financier

Pour les mécanismes externes, on retrouve les marchés financiers : les cours des actions reflètent les éventuelles inefficiences managériales et donnent la possibilité à une partie tierce de prendre le contrôle de l'entreprise (Finet, 2005). Si les actionnaires perçoivent que des dirigeants sont opportunistes et/ou qu'ils ne gèrent pas conformément à leurs intérêts, il est probable qu'ils vendront leurs titres pour manifester leur mécontentement (ce qui suppose une certaine efficience des marchés financiers). Les actionnaires votent en quelque sorte « avec leurs pieds ». La baisse des cours étant censée accroître la probabilité d'une prise de contrôle hostile. Les marchés financiers et les menaces d'OPA (offres publiques d'achat) sont donc supposés exercer une pression sur les dirigeants les contraignant à gérer conformément aux attentes des actionnaires (Parrat, 1999).

Néanmoins, comme le souligne S. Prowse, le fait que les firmes anglo-saxonnes soient contrôlées par les marchés ne signifie pas pour autant que les mécanismes internes soient

CHAPITRE II : la gouvernance d'entreprise : cadre théorique et applications dans le contexte de l'entreprise publique

inopérants. En effet, l'étude des révocations précipitées de présidents de sociétés, montre que le conseil d'administration peut être amené à jouer, lui aussi, son rôle de contrôleur. La difficulté principale est que cela prend généralement beaucoup de temps, ce qui favorise l'apparition des prises de contrôle hostiles.

3.1.1. Les défauts du marché financier :

Comme le constate Prowse (1994), l'efficacité du marché des prises de contrôle n'est pas toujours vérifiée. Quatre principaux défauts lui sont attribués :

a. Le problème du passager clandestin

Quand l'initiateur d'une prise de contrôle paie aux anciens actionnaires le prix réel de l'accroissement de rentabilité qu'il attend après l'achat, il ne gagne alors plus rien. Donc, il n'a pas intérêt à lancer son offre. A l'inverse, quand le prix de son offre est plus bas, il est probable que les détenteurs d'actions ne les cèdent pas.

b. L'impossibilité de maintenir secrète l'offre d'achat

Compte tenu du coût important lié aux recherches d'entreprises suffisamment bien gérées, lorsqu'un agent met en place des investigations sur une firme, il envoie un signal au marché, qui peut diligenter d'autres études pourtant sur la même firme. Chaque agent a donc intérêt à attendre qu'un autre effectue ces recherches à sa place.

c. L'existence de mesure anti-OPA

Les mesures anti-OPA sont très nombreuses et variées, entre autres, les modifications de statut, les pilules empoisonnées, les parachutes dorés, les participations croisées...autant d'instruments qui permettent aux équipes dirigeantes de se mettre à l'abri d'une éventuelle prise de contrôle hostile.

d. La nature cyclique des OPA

Dans les périodes où le nombre d'OPA diminue, la menace de sanction par ce biais tend à être minimisée par les dirigeants. A l'inverse, en période d'intenses prises de participations hostiles, la menace est jugée plus crédible, ce qui accroît sans doute la prudence des dirigeants.

3.2. Le marché du travail des dirigeants

Comme tous les salariés (Vujisic, 2006), les dirigeants sont évalués sur le marché du travail. En théorie, les plus performants sont les plus recherchés et aussi les mieux rémunérés. Les dirigeants étant révocables à tout moment par leur conseil d'administration, il est important qu'ils conservent une bonne réputation, le manager est contraint de limiter son opportunisme, et éviter qu'il soit perçu par le marché du travail. La concurrence entre dirigeants dans ce marché, joue un rôle important, elle permet de sélectionner les meilleurs et d'exclure les moins compétents et les plus opportunistes. Selon E.F. Fama, le salaire d'un dirigeant est attribué en fonction de ses performances passées et les réalisations observées. Les dirigeants sont par conséquent préoccupés par leur performance, celle-ci leur permettant de se positionner positivement dans ce marché. En outre « un dirigeant qui enregistre de mauvais résultats est moins sollicité par les entreprises performantes » (Gadhoun et al., 2006).

Sur le marché du travail managérial, un dirigeant affronte la concurrence des autres cadres dirigeants susceptibles d'être candidats au même poste que lui. S'il obtient la direction de l'entreprise, c'est qu'il a remporté les compétitions qui l'ont opposé aux autres dirigeants potentiels (Barros et Macho-Stadler, 1998). Cette mise en concurrence est essentielle pour le bon fonctionnement du marché. Dans un marché managérial efficient, les meilleurs dirigeants sont supposés être orientés vers les firmes les plus performantes. Un dirigeant gérant son entreprise en-dessous de sa performance potentielle devrait voir augmenter la probabilité d'être évincé et remplacé par un autre dirigeant plus adapté aux besoins de l'entreprise et plus performant. Le pouvoir de négociation d'un dirigeant dépend de la difficulté qu'aurait l'entreprise à le remplacer d'une part, et de la facilité à se replacer d'autre part. C'est un marché particulier : il est dispersé, il n'existe pas de sources d'information centralisées facilement disponibles et les différents acteurs sont indépendants et en compétition. L'information susceptible d'être produite par le marché managérial peut être individuelle, portant sur la valeur du capital humain de chaque dirigeant, mais aussi collective, en fournissant des données de référence, relatives aux rémunérations, au coût du travail, aux conditions de travail, aux qualifications recherchées, ou encore plus généralement des statistiques sur l'emploi (nombre de dirigeants, fonctions par type, par secteur...) (Meutelet Allemand, 2008).

3.3.La concurrence sur le marché des biens et services

Le fonctionnement « spontané » du marché sur lequel la firme opère, s'il est concurrentiel, participera à la sélection « naturelle » des firmes par l'élimination de celles qui sont mal gérées. (Baudry, 2003) (Lantenois, 2008). Seules les formes organisationnelles supérieures réduisant au maximum les coûts survivent dans un milieu compétitif. « L'optique est celle d'organisations qui se font concurrence pour offrir les services demandés par les consommateurs. Les organisations qui survivent sont celles qui sont à même d'offrir les services ou les produits au prix le plus faible permettant de couvrir les coûts » (Jensen, 1983).

Et comme le souligne Demsetz (1983), un dirigeant qui opterait pour une stratégie visant à satisfaire sa propre fonction d'utilité au détriment des intérêts de la firme pourrait, à plus ou moins brève échéance, rendre cette firme moins compétitive. La mauvaise gestion entraînerait, à terme, la disparition de l'entreprise par défaillance et sélection naturelle. C'est donc le risque d'une dégradation de la compétitivité qui doit limiter l'opportunisme du dirigeant. Si la concurrence est intensive, une entreprise « mal gérée » devrait voir sa compétitivité se dégrader. Pour survivre dans un tel contexte, une entreprise n'aura d'autres choix que de restaurer sa compétitivité interne. C'est donc la pression de la concurrence qui contraint les managers à gérer convenablement (Mandzila, 2004).

3.4.L'indépendance du conseil d'administration

Conformément aux enseignements de la théorie d'agence, la présence des administrateurs indépendants dans la composition du CA cherche à aligner les décisions managériales à la création de la valeur actionnariale. Cette théorie ajoute que les administrateurs externes sont plus performants que ceux internes en matière de résolution des conflits et d'atténuation des coûts d'agence et les problèmes d'aléa moral. Un balayage de la littérature économique et financière nous a permis de conclure que le lien entre l'indépendance du CA et la performance débouche sur des conclusions contradictoires. Par conséquent, l'unanimité n'est pas prouvée à propos de cette relation.

La première vague des recherches soutient que l'indépendance du CA est redevable d'une performance élevée pour l'entreprise. En effet, en examinant en profondeur les travaux de Fama (1980) et de Fama & Jenson (1983), nous dégageons que les administrateurs externes, de nature indépendant, contribuent favorablement à un contrôle efficace des dirigeants et ceci, provient de leur incitation à exercer ce contrôle. Cette incitation à agir dans l'intérêt de

CHAPITRE II : la gouvernance d'entreprise : cadre théorique et applications dans le contexte de l'entreprise publique

l'entreprise découle en général de la réputation de ses administrateurs sur le marché de travail des hauts managers. Ces auteurs arrivent à conclure que l'indépendance engendre un accroissement de la performance de l'entreprise. Dans cet ordre d'idées, Fama (1980) avance que les administrateurs externes agissent dans l'intérêt de l'entreprise pour avoir de nouveaux mandats. Rosenstein & Waytt (1990) lancent l'appel selon lequel l'annonce de la nomination des administrateurs externes additionnels laisse accroître la richesse des actionnaires (Rachdi & El Gaied, 2009).

3.5. L'audit externe légal

Les nouvelles réglementations financières répondent à la problématique de gouvernance en redéfinissant non seulement la responsabilité des équipes dirigeantes, mais aussi celle des organisations chargées de l'audit externe légal (Carassus & Gregorio, 2003). Concernant ce dernier point, le *Sarbanes-Oxley Act* aborde ainsi le rôle des auditeurs légaux en modifiant les règles d'indépendance des cabinets d'audit chargés de certifier les comptes des émetteurs d'actions cotées. En voulant instituer une nouvelle gouvernance plus transparente et efficace face à certaines insuffisances, les textes actuels remettent ainsi au centre des préoccupations les notions de responsabilité, d'audit externe et de reddition des comptes. L'obligation de reddition des comptes apparaît en effet comme un sous-ensemble de la gouvernance qui implique « *le contrôle, l'évaluation et la supervision des agents organisationnels pour s'assurer qu'ils agissent pour le mieux des intérêts des actionnaires et des détenteurs d'intérêts* » (Keasey & Wright, 1993). De son côté, l'audit externe légal peut être considérée comme mécanisme incitant ou obligeant le ou les individus à qui une responsabilité a été déléguée à agir conformément aux intérêts des partenaires de l'organisation (Charreaux, 1996b). L'audit externe est ainsi conduit « *pour enquêter sur l'exercice de la responsabilité assumée et pour établir dans un rapport si l'exercice de la responsabilité est correct et juste* » (Glynn, 1993).

SECTION 3 : Les différents systèmes et pratiques nationaux de gouvernance d'entreprise

1. Les différents systèmes de gouvernance d'entreprise

Pour la plupart des théoriciens, il existe deux principaux modèles de gouvernance : Les modèles de gouvernance axés sur le fonctionnement des marchés et les modèles basés sur une

CHAPITRE II : la gouvernance d'entreprise : cadre théorique et applications dans le contexte de l'entreprise publique

forte implication des banques et une limitation des mécanismes de marché. En outre, il existe des systèmes médians qui empruntent à chacun des deux courants.

1.1. Les déterminants du système de gouvernance

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

- **Cadre légal** : Pour Prowse (1994), les disparités de gouvernement d'entreprises « ne sont pas de simples accidents, historiques ou culturels, mais résultent d'une dissemblance des environnements légaux et réglementaires des entreprises, lesquels affectent plus ou moins la forte concentration de la répartition des capitaux propres entre les mains des actionnaires ».
- **Ethique** : Chaque système de gouvernance correspond à un type d'équilibre spécifique et découle d'un système de valeurs possédé par les membres de la nation et puisant dans leur cultures et croyances. L'éthique est l'ensemble des normes, valeurs et croyances qui conditionnent le comportement et légitiment la gouvernance.
- **Contexte** : Le constat a montré que le système de gouvernance d'un pays est lié aux contextes de manière générale et notamment aux événements qui ont marqué son histoire.

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

1.2. Le modèle anglo-saxon ou le système marché

Les pays anglo-saxons présentent la particularité d'avoir favorisé l'émergence des marchés financiers et parallèlement instauré des contraintes fortes au développement des institutions bancaires, notamment en ce qui concerne leurs participations dans le capital des entreprises non bancaires. Le modèle anglo-saxon regroupe les Etats-Unis, le Canada et le Royaume-Uni qui présentent de fortes similitudes en ce qui concerne le système de gouvernance des entreprises (Bancel, 1997).

CHAPITRE II : la gouvernance d'entreprise : cadre théorique et applications dans le contexte de l'entreprise publique

➤ Les caractéristiques du modèle

En conséquence, Brédart (2017) distingue quelques caractéristiques de ces systèmes :

- Un financement prioritairement alimenté par le marché et par une dispersion importante du capital rendant l'implication dans la gestion de l'entreprise moins profitable.
- Les coûts de contrôle étant augmentés de coûts liés à une éventuelle coalition d'actionnaires. Ce système est donc caractérisé par la séparation des fonctions de décision (du ressort quasi exclusif de l'équipe dirigeante) et de propriété (dévolu aux investisseurs).
- Le contrôle y est assuré en externe par la pression des marchés qui sanctionnent, par le biais de prises de contrôle ou par celui du marché du travail, les équipes managériales sous-performantes.
- Les mécanismes disciplinaires sont donc externes et moins spécifiques et, en conséquence, plus coûteux. L'importante liquidité des marchés impliquant des possibilités de sortie plus aisées, favoriserait néanmoins l'adaptation et l'innovation et donc les visions d'investissement court-termistes.

➤ Les limites du modèle

Le modèle anglo-saxon ou le système marché présente des limites, parmi ces limites :

- Il privilégie le court terme
- Place centrale de l'information
- Il incite les dirigeants à mettre en place des stratégies de fusion - acquisition pour s'enraciner.
- Coût de contrôle et de surveillance
- Risque de non-respect de la liberté des agents par l'intrusion de l'Etat sur le marché

1.3. Le modèle Germano-Nippon ou le système réseau

L'Allemagne et le Japon ont en effet favorisé l'émergence d'un secteur bancaire puissant, notamment à travers le concept de la banque universelle, susceptible d'aider les entreprises à se financer.

CHAPITRE II : la gouvernance d'entreprise : cadre théorique et applications dans le contexte de l'entreprise publique

➤ **Système japonais** : la dimension culturelle est très prépondérante au Japon. Principalement, l'un des traits culturels qui a le plus d'impact est le sens de famille et l'importance d'arriver à un consensus. Il est caractérisé par une structure dualiste qui retient une vision organique, fondée sur l'idée de coalition, où les intérêts des différents stakeholders seraient considérés simultanément. Peu d'intérêt est accordé aux litiges, le système japonais a cependant certains traits au contexte anglo-saxon, cela est dû essentiellement à l'occupation américaine. La perspective institutionnelle de l'entreprise est l'une des caractéristiques du contexte japonais et tire son expression des liens inter-entreprises observables dans les Keiretsu (groupement des cent importantes entreprises japonaises). L'organisation du conseil d'administration est une question complexe qui inclut un comité d'audit. La propriété est plus dispersée que l'Allemagne mais non comparable à celles des USA. Finalement, une relation de LT est propre au contexte japonais.

➤ **Le contexte germanique**

Le modèle allemand de gouvernance des entreprises présente un certain nombre de particularités (Bancel, 1997) :

1.3.1. La participation des salariés au gouvernement d'entreprises : Les grandes entreprises allemandes (plus de 500 salariés) présentent une direction duale. On distingue en effet un conseil de surveillance et un conseil de direction où siègent les dirigeants. Le conseil de surveillance contrôle les activités du directoire. Il dispose d'un pouvoir de veto, certaines décisions importantes ne pouvant être prises sans son accord. Les deux conseils sont indépendants.

1.3.2. Le rôle des banques : les relations entre banques et entreprises allemandes sont caractérisées par le système de la *Hausbank* (banque maison). Il s'agit d'une relation privilégiée entre une banque et une entreprise, qui repose sur un processus d'information et de surveillance continu. En Allemagne, à la différence des autres pays, il n'existe pas de contraintes particulières empêchant les banques de détenir des actions d'entreprises non bancaires (Prowse, 1994).

1.3.3. La présence d'actionnaire de référence : Si l'on compare l'Allemagne au Royaume-Uni et aux États-Unis, on constate que les ménages et les caisses de retraite détiennent un pourcentage beaucoup plus faible du capital des entreprises. En revanche en Allemagne, les participations croisées sont très nombreuses. Le taux de la détention du

CHAPITRE II : la gouvernance d'entreprise : cadre théorique et applications dans le contexte de l'entreprise publique

capital des entreprises par des actionnaires de référence est également largement supérieur à celui des autres pays. Compte tenu des enjeux, les actionnaires importants ne peuvent en effet se désintéresser des entreprises dont ils sont propriétaires et déléguer toute la responsabilité de gestion aux managers.

➤ **Les caractéristiques du modèle :**

En conséquence, D'après Brédart (2017), ces systèmes sont caractérisés par :

- Un ratio d'endettement des entreprises élevé, une faible dispersion des actionnaires, une forte présence.
- Implication bancaire dans le capital des firmes ainsi que par des prises de contrôle plus sporadiques.
- Ce système implique la constitution de blocs (principalement formés par les banques commerciales) suffisamment importants pour que l'implication dans la gestion de l'entreprise soit « rationnellement » profitable.
- Ce contrôle interne se traduit par des négociations entre les créanciers et les dirigeants de l'entreprise.
- Les importantes prises de position rendent également une stratégie de sortie du capital de l'entreprise coûteuse. Cette rigidité privilégie la prise de parole afin de résoudre les éventuels conflits d'intérêts, ce qui a pour effets vertueux de limiter les coûts inhérents aux réorganisations et de favoriser une vision long-termiste de l'investissement.

➤ **Les limites du modèle :**

Le modèle Germano-Nippon ou le système réseau présente des limites, parmi ces limites :

- Il privilégie le long terme
- Rigidité
- Enracinement des dirigeants

1.4. Le modèle Français ou le système Hybride

Entre les systèmes marchés externes et les systèmes réseaux internes, il existe des systèmes de gouvernance hybrides ou médians. Il s'agit des modèles de gouvernance prédominants en France et en Italie. Le système de gouvernance est dit hybride si le contrôle s'opère à la fois par le biais du marché et des institutions financières. Ce modèle est caractérisé par l'intervention de l'Etat pour modeler le système de gouvernance. Le mécanisme de

CHAPITRE II : la gouvernance d'entreprise : cadre théorique et applications dans le contexte de l'entreprise publique

gouvernance est à la fois externe et interne puisqu'il s'exerce à la fois à travers le contrôle des marchés financiers, avec les prises de participation et de contrôle, mais également en interne, grâce aux organes de gouvernance que sont au choix, le conseil d'administration ou le conseil de surveillance. Effectivement, la concentration de l'actionnariat rend possible un contrôle accru du dirigeant par les actionnaires. De plus, les parties prenantes sont également intégrées au processus décisionnel (Le Joly & Moingeon, 2001).

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 (Perez, 2013).

2. Codes et normes de bonne gouvernance

Depuis que s'est imposée la gouvernance d'entreprise, 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 (Wirtz, 2004). Un total de 121 Codes de Gouvernance est dénombré à fin mars 2004, au niveau mondial¹. 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 (Nations Unies, 2002) :

2.1.Principes de l'OCDE pour la gouvernance des entreprises

Selon une synthèse des principes de gouvernement d'entreprise faite par l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE, 2015). Un gouvernement d'entreprise de qualité est un gage de croissance et de stabilité financière. En effet, cela permet de renforcer la confiance, l'intégrité du marché des capitaux et l'efficience économique.

¹ Ce chiffre a été calculé par Peter WIRTZ grâce à la liste des codes maintenue à jour par le "European Corporate Governance Institute" (relevé du 31 mars 2004).

CHAPITRE II : la gouvernance d'entreprise : cadre théorique et applications dans le contexte de l'entreprise publique

Les Principes ont été élaborés par l'OCDE en 1999 et mis à jour pour la dernière fois en 2004. La révision dont ils viennent de faire l'objet a été menée à bien sous l'égide du Comité sur la gouvernance d'entreprise de l'OCDE avec le concours de l'ensemble des pays du G20 qui ont été conviés à prendre part au processus sur un pied d'égalité avec les pays membres de l'Organisation. Des experts de grandes institutions internationales, notamment le Comité de Bâle, le CSF et le Groupe de la Banque mondiale, ont également pris une part active à la révision des Principes (OCDE, 2015).

Ces Principes sont un ensemble de règles et de pratiques qui régissent les relations entre les dirigeants et les actionnaires des sociétés, ainsi que d'autres parties prenantes comme les salariés et les créanciers. Ils (les principes) couvrent six grands domaines du gouvernement d'entreprise (Tableau N°4).

CHAPITRE II : la gouvernance d'entreprise : cadre théorique et applications dans le contexte de l'entreprise publique

Tableau 4 : Les principaux domaines couverts par les Principes de l'OCDE

I. Mise en place des fondements d'un régime de gouvernance d'entreprise efficace

Le régime de gouvernance d'entreprise devrait concourir à la transparence et à l'équité des marchés ainsi qu'à l'efficacité de l'affectation des ressources. Il devrait être compatible avec l'état de droit et garantir une surveillance et une mise en application efficaces.

II. Droits et traitement équitable des actionnaires, et principales fonctions des détenteurs du capital

Un régime de gouvernance d'entreprise doit protéger les droits des actionnaires et faciliter leur exercice, et assurer un traitement équitable de tous les actionnaires, y compris les actionnaires minoritaires et étrangers. Tout actionnaire doit avoir la possibilité d'obtenir la réparation effective de toute violation de ses droits.

III. Investisseurs institutionnels, marchés boursiers et autres intermédiaires

Un régime de gouvernance d'entreprise doit instituer des incitations saines tout au long de la chaîne d'investissement et faire en sorte que le fonctionnement des marchés boursiers soit de nature à contribuer à la bonne gouvernance des entreprises.

IV. Rôle des différentes parties prenantes dans la gouvernance d'entreprise

Un régime de gouvernance d'entreprise doit reconnaître les droits des différentes parties prenantes à la vie d'une société tels qu'ils sont définis par le droit en vigueur ou par des accords mutuels, et encourager une coopération active entre les sociétés et les différentes parties prenantes pour créer de la richesse et des emplois et assurer la pérennité des entreprises financièrement saines.

V. Transparence et diffusion de l'information

Un régime de gouvernance d'entreprise doit garantir la diffusion en temps opportun d'informations exactes sur tous les sujets significatifs concernant l'entreprise, notamment la situation financière, les résultats, l'actionnariat et la gouvernance de cette entreprise.

VI. Responsabilités du conseil d'administration

Un régime de gouvernance d'entreprise doit assurer le pilotage stratégique de l'entreprise et la surveillance effective de la gestion par le conseil d'administration, ainsi que la responsabilité du conseil d'administration vis-à-vis de la société et de ses actionnaires.

Source : Les Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de L'OCDE, Septembre 2015.

On constate que ces principes indiquent les droits des actionnaires et principalement d'être équitablement traités, tout en mettant en place un régime efficace de gouvernement d'entreprise. Ce dernier doit reconnaître les droits des différentes parties prenantes, garantir la transparence et la diffusion de l'information et assurer la fonction stratégique du conseil d'administration.

CHAPITRE II : la gouvernance d'entreprise : cadre théorique et applications dans le contexte de l'entreprise publique

On y trouve pour chaque domaine des notes explicatives qui indiquent aussi les mesures qui se sont révélées utiles pour l'observation des *Principes*. Ce qui est déterminant dans le succès des *Principes*, c'est précisément qu'il s'agit de principes non prescriptifs de sorte qu'ils conservent leur pertinence dans des contextes juridiques, économiques et sociaux des plus divers.

Les Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE apportent aux pouvoirs publics, aux autorités de contrôle et aux intervenants des marchés, des indications spécifiques sur la façon d'améliorer le dispositif juridique, institutionnel et réglementaire sur lequel repose le gouvernement d'entreprise, en particulier dans le cas des sociétés cotées. Ils formulent en outre des propositions pratiques à l'intention des autorités boursières, des investisseurs, des sociétés et d'autres parties intervenant dans l'élaboration d'un régime efficace de gouvernement d'entreprise. Les Principes de l'OCDE figurent parmi les 12 normes fondamentales de la solidité des systèmes financiers que le Forum de stabilité financière juge essentielles (OCDE, 2005).

Ces principes sont destinés à servir de référence pour les pays qui veulent évaluer et améliorer leur cadre juridique, institutionnel et réglementaire (OCDE, 2015). 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 » (Pesqueux, 2015).

2.2. 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 (Nations Unies, 2002).

CHAPITRE II : la gouvernance d'entreprise : cadre théorique et applications dans le contexte de l'entreprise publique

2.3. 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.

2.4. Les normes internationales de vérification

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. 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.

CENU (2002) estime que les codes et normes qui doivent avoir la priorité en matière de gouvernance des entreprises, compte tenu de ce qui précède, devraient être les suivants :

- Code de bonnes pratiques pour la transparence budgétaire ;
- Meilleures pratiques pour la transparence du budget ;
- Directives pour la gestion de la dette publique ;
- Principes de gouvernance des entreprises ;
- Normes comptables internationales ;
- Normes internationales pour la vérification ;
- Principes fondamentaux pour la supervision efficace des opérations bancaires.

C'est ainsi que se présentent très grossièrement résumés les éléments qui doivent être observés dans la quête d'une bonne gouvernance d'entreprise. Comment cette problématique a été traitée dans le contexte de certaines catégories d'entreprise ?

3. Codes de bonnes pratiques pour certaines catégories d'entreprises

Les codes de gouvernance d'entreprise spécifiques-concernent des catégories spécifiques d'entreprises comme les banques, les entreprises publiques ou les petites et moyennes entreprises. Ces codes sont souvent plus opérationnels et couvrent des questions qui ne sont en général pas abordées dans les codes basés sur les principes existants. Des codes spécifiques à tel ou tel secteur d'activité peuvent s'avérer particulièrement intéressants pour des pays à faible revenu ou des pays dans lesquels peu d'entreprises sont cotées en bourse. Le nombre de codes de ce type pourrait bien augmenter dans les prochaines années, dans la mesure où la gouvernance d'entreprise peut s'appliquer au-delà des marchés des capitaux. De nombreux pays, par exemple, envisagent actuellement d'élaborer des codes pour leurs entreprises publiques en utilisant les repères internationaux récemment mis au point par l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (*Guide 2*, 2005).

3.1. Gouvernance des PME/PMI

Pour identifier les spécificités du système de gouvernance des PME, Charreaux rappelait très succinctement les grandes lignes du cadre d'analyse qui est utilisé pour caractériser celui des grandes entreprises. Pour ces dernières, il suppose que les dirigeants sont soumis simultanément à des mécanismes disciplinaires externes et internes. Ces mécanismes ont pour objet non seulement de sécuriser l'apport des actionnaires mais également l'ensemble des transactions qui sont effectuées entre l'entreprise et les différentes parties prenantes, que ce soit les dirigeants, les créanciers, les salariés, les clients, les fournisseurs et, d'une façon très générale, l'environnement sociétal. En fait, dans ces approches et en fonction d'un certain nombre de grilles théoriques, on considère qu'une entreprise est un « nœud de contrats », qu'elle est une coalition et que cette dernière ne sera à même de créer de la valeur que si aucune des parties prenantes n'est lésée.

Les mécanismes externes sont principalement des mécanismes de marché, de réseau ou encore des mécanismes réglementaires et légaux. Par exemple, dans le schéma anglo-saxon auquel on se réfère habituellement, on considère que le marché financier, via la cotation et les offres publiques d'achat, a pour rôle de contraindre les dirigeants à gérer dans l'intérêt des actionnaires. De même, le marché des dirigeants joue un rôle régulateur dans la mesure où la valeur du dirigeant est censée dépendre de la performance réalisée. Enfin, la réglementation

CHAPITRE II : la gouvernance d'entreprise : cadre théorique et applications dans le contexte de l'entreprise publique

légale a pour but de sauvegarder les intérêts des différentes parties, par exemple, le droit des sociétés pour les actionnaires minoritaires ou le droit du travail pour les salariés.

Ces mécanismes externes sont complétés par des mécanismes de nature interne, dont le principal est le conseil d'administration. On cite également dans certains cas, notamment pour les grandes entreprises, la surveillance mutuelle qui existerait dans les équipes managériales, c'est à dire entre les différents dirigeants. Pour les salariés, on peut considérer que les différents modes de représentation constituent également des modes de contrôle. Dans la plupart des études, le mécanisme central est le conseil d'administration et de nombreux travaux ont été consacrés à sa composition optimale, c'est-à-dire à la place qui devrait être réservée aux représentants des actionnaires, aux dirigeants, voire aux représentants des banques et des salariés (Charreaux, 1998).

3.2. Gouvernance bancaire

L'implication croissante des établissements financiers et bancaires dans la sphère réelle et l'importance des externalités liées aux services bancaires sont à l'origine de l'apparition de la gouvernance bancaire.

Le secteur bancaire est fortement tributaire des contraintes aussi bien internes qu'externes dans l'orientation de son activité, en raison de l'importance des risques inhérents.

La banque est une entreprise, les caractéristiques de la firme bancaire consistent en son activité, en l'existence de coûts de transactions, en l'importance de la diversification des risques, au degré d'importance de l'innovation au niveau du secteur bancaire ainsi qu'à la réglementation au niveau de la structure de ce secteur (Richard & Masmoudi, 2010) :

- Son activité, que cela soit en banque de dépôt ou de banque d'investissement, implique l'utilisation de son capital pour sécuriser les transactions qu'elle fait en multiple de celle-ci. La banque a un devoir fiduciaire vis-à-vis de ses clients et un devoir de sécurité vis-à-vis de ses actionnaires, ses clients et du marché.
- L'existence des coûts de transactions : dans l'analyse industrielle, Coase affirme que l'internalisation des activités de production, au sein d'une firme, permet de réduire les coûts de transactions qu'elles génèrent. Nous pouvons appliquer cette théorie au secteur bancaire. Les banques auront besoin de ressources traditionnelles, comme par exemple les bâtiments, les moyens informatiques, et également d'actifs intangibles qui peuvent se résumer en « capital connaissance ». Le coût de ce capital est accumulé au cours du temps

CHAPITRE II : la gouvernance d'entreprise : cadre théorique et applications dans le contexte de l'entreprise publique

suite aux relations durables entre la banque et ses clients. L'existence de ces coûts ainsi que le coût de la collecte d'information permettent donc d'expliquer l'importance de la firme bancaire.

- L'importance de la diversification des risques : plus les services que la banque offre à ses clients sont diversifiés, plus sa gamme de clientèle sera large, plus elle diversifiera ses risques. Cette diversification des risques peut prendre plusieurs formes : géographique, clients, activités.
- L'importance de l'innovation bancaire, qui permet de créer des produits à marge ou de tenter de réduire les risques. L'arbitrage est alors de trouver un équilibre entre l'innovation avec des produits plus rentables et plus risqués et des produits plus classiques et moins risqués.
- La réglementation bancaire : dans le secteur industriel, la structure financière des entreprises est régie par des règles simples et universelles. Pour les banques, la réglementation de leur activité est régie par plusieurs principes :
 - ✓ Limiter les risques de l'activité de transformation qu'elles exercent.
 - ✓ Assurer la liquidité et la solvabilité du système bancaire.
 - ✓ Protéger l'épargne.

Par ailleurs, cette réglementation s'insère dans le cadre de la politique prioritaire des banques centrales et s'impose aux dirigeants de banque avec, cependant, des différences (voire des contradictions) d'une zone monétaire à une autre.

De ce fait, les banques instaurent des mécanismes internes et souvent d'ordre externe ayant comme objectif de surveiller et contrôler l'activité du dirigeant pour mieux orienter et inciter son comportement. Ces mécanismes sont relatifs à des dispositifs imposés par des réglementations d'ordre interne (contrôle interne, audit externe, chartes et statuts, etc.) et externe (Bâle II, normes IAS/IFRS – comme règles de transparence d'information financière -, loi bancaire, marchés financiers, etc.) (Ladjouzi, 2014).

En effet, la gouvernance bancaire contribue à l'instauration d'un climat :

- stable (réglementation prudentielle) ;
- confiant des deux côtés de son bilan : prêteurs (épargnants) et emprunteurs (demandeurs de crédits). Toutefois, une bonne gouvernance bancaire est favorisée par une bonne communication financière interne et externe.

CHAPITRE II : la gouvernance d'entreprise : cadre théorique et applications dans le contexte de l'entreprise publique

La gouvernance bancaire est plus globale que celle des entreprises des autres secteurs : si dans un sens étroit, la gouvernance se réduit à la défense des intérêts des actionnaires, pour les banques, il est nécessaire d'adopter une approche plus ouverte des réalités économiques et financières. En effet, les intérêts des déposants sont tout aussi importants que ceux des actionnaires et le problème de l'asymétrie de l'information se pose aussi bien pour les premiers que pour les seconds. Lévine (2004) distingue à cet égard différentes gouvernances selon que l'actionnariat et les déposants sont diffus ou concentrés. La principale difficulté est alors de défendre les intérêts des actionnaires et des déposants minoritaires.

3.3. Gouvernance d'entreprise dans les entreprises publiques

Depuis le rapport Nora (1968), la gouvernance des entreprises publiques se cherche. Les rapports entre l'Etat, propriétaire des titres, et les directions qu'il nomme sont ambivalents. Ce rapport permet de mettre en lumière les dysfonctionnements inhérents au mode de gestion des entreprises publiques : absence de contrôle régulier, absence d'objectifs, confusion des tâches... Sur ce fondement, le rapport préconisait de nombreuses réformes dans la gouvernance des entreprises publiques principalement centrées sur la clarification des rapports entre les entreprises publiques et la tutelle. L'instrument privilégié de ces rapports est la passation de contrats avec l'Etat. Les missions de services publics étant clairement définies et prises en charge par l'Etat, il devient possible de demander aux entreprises publiques de viser à l'équilibre de leurs comptes.

Par la suite, les critiques effectuées par le rapport Nora allaient être confortées par la théorie économique.... Avec la mondialisation de l'économie, la concurrence et la déréglementation des marchés autrefois monopolistiques, l'Etat doit assumer pleinement ses responsabilités d'actionnaire au sein de ces entreprises, et en tant que tel, doit veiller à la santé financière et au développement des entreprises comme à la juste rémunération des capitaux investis par la collectivité.

Par ailleurs, la gestion patrimoniale de l'Etat est soumise à des règles contraignantes. Ainsi, les procédures de cessions de participations sont définies par un cadre législatif et réglementaire très précis, indispensable à la protection des intérêts publics, mais qui rend l'Etat peu manœuvrant lorsque les entreprises publiques souhaitent participer à l'évolution de leur environnement concurrentiel. La présence de l'Etat entraîne ainsi des incertitudes et des réticences pour des partenaires éventuels, comme l'a montré l'échec du rapprochement entre Renault et Volvo en 1995. La gestion des ressources humaines est également rendue

CHAPITRE II : la gouvernance d'entreprise : cadre théorique et applications dans le contexte de l'entreprise publique

particulièrement difficile par le fait que la plupart des employés des entreprises publiques bénéficient du statut de la fonction publique et de l'ensemble des protections qui lui sont attachées.

Au début des années 1980, de nombreux pays ont dû faire face à une crise financière caractérisée par un important déficit public et un endettement élevé. Dans ce contexte, pour mieux répondre aux attentes et exigences des citoyens (qui sont aussi, selon les cas, des usagers, des contribuables, des bénéficiaires et des électeurs) et dans le but d'encadrer, de rationaliser voire de réduire les coûts, des solutions ont été envisagées, ainsi, des méthodes de management – traditionnellement employées dans le secteur privé – se sont peu à peu répandues dans la sphère publique, constituant le courant du Nouveau Management Public (NMP) également appelé Nouvelle Gestion Publique (NGP). Ce processus a touché, de manière plus ou moins importante et sous des formes diverses, l'ensemble des pays de l'OCDE et de multiples pays en développement (Amar & Berthier, 2007).

Par ailleurs, en ce qui concerne l'application du NMP dans les pays en développement, celle-ci apparaît délicate en raison de leur environnement et du contexte auquel ils font face. Ainsi, de manière générale, les moyens financiers sont limités, la formation des fonctionnaires est insuffisante, des phénomènes de corruptions existent et les principes démocratique et participatif apparaissent grandement perfectibles. Ainsi par exemple, si la Commission économique de l'ONU pour l'Afrique dans son rapport sur la gouvernance de 2005, étudiant 28 pays, évoque certains progrès, notamment en matière démocratique et de liberté d'expression, elle pointe certaines faiblesses en matière de gestion, de prestation de services publics et de nouvelles technologies. Ces freins rendent alors plus complexe la modernisation des services publics. Des études ultérieures devront participer à mieux cerner cette réalité et son évolution selon les espaces et les cultures.

Aussi, lorsqu'il s'agit de confronter l'activité des pouvoirs publics aux exigences de rentabilité et d'efficacité, une tendance de plus en plus en vogue propose de remédier aux défaillances constatées à cette occasion par une solution radicale : le transfert pur et simple de l'exploitation de l'activité au secteur privé. A l'évidence, la privatisation d'entreprises publiques s'inscrit dans cette logique (Thirion, 2000).

De son côté, la privatisation apporte en général un gain en matière d'efficacité interne, mais elle peut cependant présenter des inconvénients en termes d'efficacité organisationnelle, lorsqu'il faut stimuler les investissements spécifiques et s'adapter à des changements

CHAPITRE II : la gouvernance d'entreprise : cadre théorique et applications dans le contexte de l'entreprise publique

d'environnement importants mais difficiles à traduire a priori dans des contrats (Williamson, 1974) *in* (Bureau, 1997).

En conséquence, le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques joue un rôle fondamental pour garantir que ces dernières vont apporter une contribution positive à l'efficacité économique et à la compétitivité globales d'un pays. Dans les pays de l'OCDE, l'expérience a également montré qu'un gouvernement d'entreprise satisfaisant des entreprises publiques était une condition préalable importante à une privatisation économiquement efficace, dans la mesure où il rend ces entreprises plus attrayantes pour des acquéreurs potentiels ou contribue à améliorer leur valorisation (OCDE, 2015).

Conclusion du deuxième chapitre

Le deuxième chapitre nous a permis d'étudier le concept de gouvernance de l'entreprise et de procéder à un certain nombre de rappels sur les différentes théories en la matière. Nous avons vu que les conceptions différentes à propos de ce sujet ont donné naissance à des théories multiples.

Partant de l'approche traditionnelle basée sur la protection des intérêts des actionnaires, nous avons rappelé la vision de la gouvernance élargie qui accorde de l'importance à d'autres parties prenantes. L'évolution actuelle et la différenciation des modèles de gouvernance d'un pays à l'autre, s'explique donc par le dynamisme des systèmes de gouvernance. En effet, plusieurs codes de bonnes pratiques de gouvernance ont été publiés durant les dernières années.

A présent que le cadre théorique est défini, nous nous intéressons dans le chapitre suivant à étudier le cadre théorique d'un mécanisme spécifique de gouvernance d'entreprise ; le conseil d'administration et son impact sur la performance financière.

CHAPITRE III:

**Le conseil d'administration premier
mécanisme de gouvernance -Revue de la
littérature-**

Introduction du troisième chapitre

La gouvernance d'entreprise a pour objectif d'améliorer la performance de l'entreprise, de réduire le comportement opportuniste et de contrôler les dirigeants en assurant une bonne gestion de l'entreprise. Dans ce chapitre nous allons passer en revue de littérature sur les principaux sujets de recherche qui feront l'objet de l'étude empirique.

En raison de leur inscription dans le champ de la gouvernance, les théories du CA seront présentées de façon subordonnée aux différentes théories de la gouvernance. De ce fait, le rôle ou les missions du conseil d'administration vont être évoqués tels qu'ils sont proposés dans la théorie de la gouvernance d'entreprise (en prenant en considération ses nouvelles approches).

Dans la première section de ce chapitre nous allons présenter les perspectives théoriques du conseil d'administration. Dans la deuxième section, nous allons présenter quelques études empiriques traitants les caractéristiques et les pratiques des CA et leurs impacts sur la performance de l'entreprise. La troisième section sera consacrée à la présentation des entreprises publiques algériennes et l'évolution de leur mode de gouvernance.

SECTION 1 : Les perspectives théoriques du conseil d'administration

La présente section cherche à examiner les caractéristiques importantes des membres des conseils d'administration révélées par six théories. Les perspectives théoriques sont : théorie des échelons supérieurs, la théorie de la dépendance des ressources, la théorie de l'agence, la théorie du capital humain et la théorie du capital social.

1. La théorie des échelons supérieurs

La théorie des échelons supérieurs (TES), constitue le cadre conceptuel fondamental pour notre travail, développée par Hambrick et Mason (1984), elle stipule que les résultats organisationnels - choix stratégiques et niveaux de performance – sont en partie prévus par les caractéristiques des cadres supérieurs.

Le point de départ, pour comprendre la TES, est le travail de March et Simon (1958) qui pensent que les hauts dirigeants apportent leurs propres valeurs et bases cognitives à une situation de prise de décision. Ainsi, le choix stratégique ne se fonde pas sur une situation « actuelle et réelle », mais plutôt sur la perception des dirigeants d'une situation appelée « réalité construite » (Sutton, 1987). Dutton et al. (1983) notent que les dirigeants possèdent une carte cognitive ayant le rôle d'un objectif focal, à travers lequel sont examinées les situations organisationnelles. Cette affirmation est en accord avec les constats de Weick (1979) selon lesquels les dirigeants, ne perçoivent pas seulement leur environnement en tant que tel, mais construisent, réorganisent, sélectionnent et détruisent un certain nombre d'éléments objectifs de cet environnement.

Fondant sur l'hypothèse selon laquelle l'équipe de direction est responsable de ce qui arrive à une organisation (Goll et Rasheed, 2005). Hambrick et Mason (1984) ont soutenu que si nous voulons expliquer pourquoi les organisations font ce qu'elles font, ou pourquoi elles se comportent comme elles le font, nous devons étudier les caractéristiques des échelons supérieurs.

Cette théorie a été largement utilisée dans la recherche sur les échelons supérieurs afin d'étudier la relation entre leurs caractéristiques et les différents résultats organisationnels, y compris la satisfaction au travail, l'engagement des employés, l'implication au travail et la performance financière de l'entreprise (par exemple, Fiegner, Nielsen, & Sisson, 1996 ;

CHAPITRE III : le conseil d'administration premier mécanisme de gouvernance -Revue de la littérature-

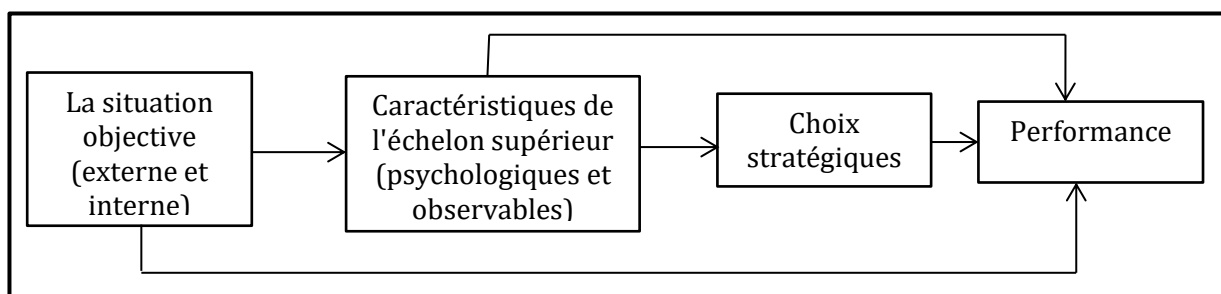
Taschler, 2004 ; Theodossiou et White, 1998 ; Westphal et Milton, 2000 ; Williams, Fadil et Armstrong, 2005).

Comme les membres du conseil d'administration font également partie des échelons supérieurs, cette théorie a été largement utilisée dans la recherche sur la gouvernance d'entreprise. Souvent, les recherches sur ces deux groupes centraux de dirigeants ont souvent été menées en parallèle (Hambrick et Mason, 1984).

Sur la base de cette théorie (figure 6), Hambrick et Mason (1984) ont suggéré que les caractéristiques de l'échelon supérieur (comprenant à la fois des caractéristiques psychologiques telles que les comportements et les valeurs, et des caractéristiques observables telles que l'âge, le sexe, le niveau d'éducation et le nombre de mandats de l'administrateur) influencent les choix stratégiques ou la performance des organisations. De même, Wiersema et Bantel (1992) et Schnake, Fredenberger et Williams (2005) ont suggéré que les caractéristiques de l'échelon supérieur sont liées aux préférences stratégiques des entreprises. Goll et Rasheed (2005) ont apporté des preuves supplémentaires en suggérant que les caractéristiques démographiques des échelons supérieurs influencent la performance organisationnelle en affectant le processus de décision.

En raison de l'absence de consensus sur les connaissances et les compétences requises pour être un bon administrateur, peu d'attention a été accordée à l'évaluation de l'impact des connaissances et des compétences des administrateurs sur la performance des entreprises (Epstein & Roy, 2004). Ainsi, l'effet des connaissances et des compétences des administrateurs sur d'autres domaines de la gouvernance d'entreprise n'a pas été établi. Les analyses ci-dessus impliquent qu'il n'existe pas de connaissances ou de compétences précises qui soient importantes pour l'efficacité des conseils d'administration. Au contraire, les conseils d'administration doivent posséder une combinaison de divers types de connaissances et de compétences.

Figure 6 : Modèle des échelons supérieurs



Source : Hambrick et Mason (1984), p. 198

CHAPITRE III : le conseil d'administration premier mécanisme de gouvernance -Revue de la littérature-

En s'appuyant sur le modèle de l'impact des caractéristiques des membres du conseil d'administration, le plus souvent mesuré en termes de variables démographiques, dont le mandat, les années d'expérience, le cumul des mandats, et la performance de l'entreprise (par exemple, Westphal et Fredrickson, 2001 ; Herrmann et Datta, 2002 ; Taschler, 2004 ; Williams et al., 2005).

Par exemple, Herrmann et Datta (2002), portent une étude sur 126 successions de PDG et 271 événements d'entrée sur les marchés étrangers et examinent les relations entre les caractéristiques des PDG successeurs et le choix du mode d'entrée. Leurs résultats indiquent que le poste, la durée du mandat, les antécédents fonctionnels et l'expérience internationale des PDG sont importants pour leur permettre d'entrer sur le marché. L'expérience internationale était importante pour permettre aux PDG de superviser les sociétés efficacement.

En outre, Halikias et Panayotopoulou (2003) menaient une recherche empirique sur l'influence de la personnalité du Directeur Général (CEO) sur le comportement et les performances à l'exportation de 81 entreprises manufacturières dans un petit pays européen. Une analyse de régression a été appliquée afin de déterminer lesquelles des caractéristiques de personnalité étudiées pouvaient expliquer la performance à l'exportation des entreprises. Les résultats ont montré qu'il y a plusieurs traits de personnalité du décideur qui peuvent être liés à la participation à l'exportation, appuyant le « modèle des échelons supérieurs » qui soutient que le rendement de l'entreprise est le reflet de ses cadres supérieurs. De plus, l'effet de la personnalité du PDG sur les résultats à l'exportation s'est avéré beaucoup plus marqué dans les petites entreprises que dans les grandes.

En outre, en utilisant un échantillon de PDG de 81 entreprises manufacturières dans un petit pays européen, Halikias et Panayotopoulou (2003) ont découvert que les traits de personnalité du décideur étaient liés à l'implication dans l'exportation. Ils ont constaté que l'effet de la personnalité des PDG sur les performances à l'exportation était beaucoup plus fort dans les petites entreprises que dans les grandes. D'autres études ont révélé que les membres du conseil d'administration étaient moins informés car ils étaient réticents à accepter de nouveaux changements afin de maintenir leur statut (Westphal & Fredrickson, 2001 ; Taschler, 2004 ; Daniel, Tanja & Utz, 2007).

CHAPITRE III : le conseil d'administration premier mécanisme de gouvernance -Revue de la littérature-

Ces analyses montrent que la théorie de l'échelon supérieur fournit une certaine base à l'importance de l'étude des caractéristiques des membres des conseils d'administration, car la performance de l'entreprise est le reflet de ses dirigeants.

2. Théorie de la dépendance des ressources

La théorie de la dépendance des ressources considère que les entreprises sont dépendantes de leur environnement externe et suggère que l'efficacité d'une entreprise résulte de sa capacité à gérer ses ressources et, plus important encore, de sa capacité à obtenir des ressources cruciales de l'environnement (Brown, 2007; Hillman et al., 2000; Johnson et al., 1996; Salancik & Pfeffer, 1978).

Pour ce faire, les membres du conseil d'administration sont considérés comme des "acteurs d'interface" qui sécurisent des ressources importantes pour la survie de l'entreprise (Hillman et al., 2000; Hillman & Dalziel, 2003; Salancik & Pfeffer, 1978). À cet égard, la théorie de la dépendance des ressources postule que les conseils d'administration efficaces doivent être composés de membres qui possèdent des connaissances et des compétences fonctionnelles ou spécifiques à l'entreprise, afin de maximiser la performance collective du conseil (Forbes & Milliken, 1999a; Milliken & Martins, 1996).

Par conséquent, diverses caractéristiques des membres du conseil (en particulier leurs connaissances et leur expérience en affaires) se sont avérées importantes pour l'efficacité des conseils (Hansell, 2003). Par exemple, Huse, (2007) affirme que les membres du conseil d'administration contribuent à une gouvernance efficace principalement en utilisant les informations et l'expertise qu'ils possèdent pour améliorer la créativité et la cohérence du processus de prise de décision.

Les chercheurs ont également utilisé la théorie de la dépendance des ressources pour expliquer la composition des conseils d'administration en termes de représentants externes. Par exemple, Pfeffer (1972), a montré que les antécédents des administrateurs externes étaient importants pour gérer le besoin en capital d'une organisation et son environnement réglementaire.

Carpenter et Westphal (2001), quant à eux, ont démontré que le contexte social des administrateurs externes aidait les entreprises en fournissant des mécanismes de cooptation qui reliaient une entreprise à son environnement externe et protégeaient l'entreprise contre l'incertitude de l'environnement. En effet, Hillman et al. (2000) ont déclaré que la présence

CHAPITRE III : le conseil d'administration premier mécanisme de gouvernance -Revue de la littérature-

d'un plus grand nombre d'administrateurs externes au sein du conseil d'administration pouvait réduire les coûts transactionnels associés aux liens externes de l'entreprise.

Dans ce cas, les administrateurs externes ayant une expertise juridique deviennent les conseillers de l'entreprise sur toutes les questions liées aux problèmes juridiques. Cela réduit l'incertitude de l'entreprise concernant les questions juridiques, ainsi que les coûts de transaction que l'entreprise doit payer à l'organisme de réglementation (Hillman et al., 2000). En outre, comme la majorité des administrateurs externes des grandes entreprises étaient les cadres supérieurs d'autres organisations, ils disposaient d'informations et d'une expertise précieuse pour contribuer à la prise de décisions stratégiques (Westphal & Stern, 2007).

Cependant, étant donné que les rôles des ressources d'un conseil d'administration changent souvent en fonction de l'évolution de l'environnement commercial (Hillman et al., 2000), une entreprise doit choisir des caractéristiques chez les membres du conseil d'administration qui sont pertinentes pour son activité (J. A. Conger & Lawler III, 2001).

3. La théorie de l'agence

La théorie de l'agence a été populaire pour expliquer le rôle des conseils d'administration dans l'atténuation des problèmes d'agence qui surviennent avec la propriété absente (Berle & Means, 1932; E. Fama & Jensen, 1983; M. C. Jensen & Meckling, 1976). Selon Murphy et McIntyre (2007), le problème d'agence, dans ce contexte, est que les intérêts de la direction peuvent différer de ceux des actionnaires d'une entreprise.

En outre, de nombreux auteurs ont suggéré que les conseils d'administration doivent assumer une fonction de surveillance efficace pour contrôler le comportement de la direction et promouvoir les intérêts des actionnaires en utilisant des mécanismes internes et externes (Fama et Jensen, 1983 ; Dalton et al., 2003 ; Mallin, 2005). Par exemple, le rôle du conseil d'administration est d'être un gardien efficace pour minimiser les malversations, les transactions personnelles et autres comportements négatifs de la direction (Murphy & McIntyre, 2007).

Pour remplir efficacement leur rôle de surveillance, de nombreux chercheurs ont fait valoir que les membres du conseil d'administration (en particulier les administrateurs externes) doivent posséder des antécédents particuliers (avec notamment de l'expérience, de l'expertise, des connaissances et des compétences) (Hillman & Dalziel, 2003; Murphy & McIntyre, 2007). Dans une étude antérieure, Mace (1972) a constaté que l'expérience des conseils

CHAPITRE III : le conseil d'administration premier mécanisme de gouvernance -Revue de la littérature-

d'administration peut être appliquée pour résoudre les problèmes de gestion spécifiques d'une entreprise. La cohérence de la théorie de l'agence dépend toutefois de l'existence de mécanismes permettant aux conseils d'administration d'utiliser leurs compétences et les ressources de l'entreprise pour obtenir les meilleurs rendements pour les propriétaires (E. Fama & Jensen, 1983). Sur la base de ces arguments, le rôle des conseils d'administration dans le cadre de la théorie de l'agence n'est pas seulement de contrôler l'entreprise mais, plus important encore, les membres du conseil doivent utiliser leur expertise pour conseiller la direction de l'entreprise.

4. La théorie du capital humain

La théorie du capital humain s'intéresse à la valeur ajoutée des personnes et constitue un élément important des actifs incorporels d'une organisation (Baron & Armstrong, 2007; Becker, 1993; Debeauvais, 1962). Reed et Wolniak (2005) ont écrit que l'importance du capital humain a été appliquée à l'éducation pour expliquer les décisions d'investissement dans l'enseignement supérieur et la formation en cours d'emploi. L'hypothèse clé de la théorie du capital humain est que la scolarité augmente les revenus et la productivité, principalement en fournissant des connaissances et des compétences (Becker, 1993).

Dans une salle de conseil, le capital humain comprend une grande partie des connaissances "tacites" ou "douces" des administrateurs, notamment l'intuition, les règles empiriques et les valeurs inconscientes (Hitt et al., 2001). Ces connaissances ont aidé les administrateurs à devenir plus critiques dans l'analyse des différents points de vue des autres administrateurs (Stewart, 1997). Les administrateurs peuvent donc mettre à profit leurs connaissances ainsi que leurs compétences en matière de mentorat et de conseil pour s'engager dans des processus stratégiques (Offstein & Gnyawali, 2006; Zahra & Pearce, 1989). Stewart (1997) a souligné que plus l'intensité du capital humain des membres du conseil d'administration est élevée, plus le pourcentage d'activités à forte valeur ajoutée réalisées par le conseil d'administration et contribuant au succès de la stratégie de l'entreprise est important.

L'importance du capital humain des administrateurs dans l'exercice de leur fonction de gouvernance a été notée et ce sujet a fait l'objet d'une attention considérable dans la littérature sur la gouvernance d'entreprise (Baron & Armstrong, 2007; Hillman & Dalziel, 2003; Nicholson & Kiel, 2004). Par exemple, Nicholson et Kiel (2004) ont proposé le capital humain comme étant les connaissances, les compétences et les aptitudes que possèdent les administrateurs, y compris les connaissances, les compétences et les aptitudes fonctionnelles,

CHAPITRE III : le conseil d'administration premier mécanisme de gouvernance -Revue de la littérature-

sectorielles, spécifiques au conseil et à l'organisation. Ces auteurs ont fait valoir que les conseils d'administration sont plus efficaces dans l'exercice de leurs rôles lorsque les administrateurs individuels mettent en œuvre leurs connaissances, compétences et aptitudes.

Le capital humain étant précieux pour améliorer les capacités de production des individus et des entreprises, il n'est pas surprenant de constater qu'il contribue également au succès des nouvelles entreprises.

5. La théorie du capital social

La théorie du capital social se concentre sur la mise en réseau des membres du conseil d'administration (Glaeser et al., 2002, 2002; Nerdrum & Erikson, 2001). Kim et Cannella (2008) ont défini le capital social comme des liens interpersonnels entre individus, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Selon eux, l'avantage du capital social interne entre les administrateurs réduit les différents coûts économiques associés à la communication et à la coopération au niveau du conseil d'administration. Le capital social externe, qui découle de la mise en réseau d'une personne, peut également jouer un rôle important dans la prise de décision des administrateurs (Kim & Cannella, 2008). Ainsi, Glaeser et al. (2002) affirment que le capital social est important pour permettre à une personne d'interagir efficacement avec les autres.

À cet égard, un certain nombre d'universitaires ont affirmé que le capital social (au niveau individuel comme au niveau global) promet la coopération, la collaboration et la coordination, et a donc une variété de résultats organisationnels tels que la participation politique et la bonne gouvernance (Glaeser et al., 2002; Kor & Sundaramurthy, 2008; Paldam, 2000). Par exemple, Kor et Sundaramurthy (2008) ont soutenu que les administrateurs peuvent avoir la capacité d'accéder à des réseaux d'informations et de ressources par le biais de connexions internes provenant de leurs positions officielles ou par le biais de réseaux externes provenant de leurs loisirs ou d'écoles d'élite.

Cependant, Westphal et Milton (2000) affirment que ces réseaux peuvent créer des problèmes d'agence car ils ont tendance à être des "clubs de vieux garçons" et peuvent ne pas être performants dans la surveillance de la haute direction de l'entreprise. Par conséquent, le fait de disposer de bons réseaux sociaux peut également créer des problèmes pour le conseil d'administration si ses membres ne sont pas en mesure d'équilibrer leurs rôles (Kemp, 2006).

CHAPITRE III : le conseil d'administration premier mécanisme de gouvernance -Revue de la littérature-

Quelques études ont examiné la relation entre le capital social des administrateurs et la performance de l'entreprise. Westphal et Milton (2000) ont constaté que le capital social des membres du conseil d'administration influençait la prise de décision stratégique et l'efficacité des administrateurs. Plus précisément, Kim (2005) a constaté que le capital social du conseil d'administration, en particulier la densité du réseau, avait un effet positif sur la performance de l'entreprise mesurée par le rendement des actifs.

En utilisant un échantillon longitudinal d'entreprises de haute technologie, Kor et Sundaramurthy (2008) ont constaté que l'appartenance des administrateurs externes à plusieurs conseils d'administration, l'expérience managériale spécifique au secteur et l'expérience de la fondation spécifique à l'entreprise ont des effets additifs importants sur la croissance de l'entreprise.

En outre, il a été constaté que le capital social externe des administrateurs externes influence la performance de l'entreprise (Nerdrum & Erikson, 2001). Ainsi, l'adhésion à des réseaux sociaux dans des organisations spécifiques a été considérée comme une forme commune d'investissement en capital social qui pourrait avoir un rendement significatif sur la performance de l'entreprise (Glaeser et al., 2002). Les travaux ci-dessus indiquent que le capital social des membres du conseil d'administration joue un rôle important dans une gouvernance efficace.

SECTION 2 : Les caractéristiques et les pratiques du conseil d'administration

Yusoff, WFW (2010) dans sa thèse, a classé les caractéristiques des membres des conseils d'administration en trois catégories, comme suit :

- Caractéristiques démographiques - attributs observables des membres du conseil d'administration, notamment l'âge, le sexe, le mandat, le nombre de mandats (Hambrick & Mason, 1984; Pfeffer, 1972; Westphal & Milton, 2000; Zahra & Pearce, 1989).
- Caractéristiques et valeurs de la personnalité - caractéristiques psychologiques dont l'intégrité, la crédibilité, le courage, la confiance et autres (Hambrick & Manson, 1984 ; Coulson-Thomas, 1992 ; Milliken & Martins, 1996 ; Yulk, 2006, Leblanc, 2003 ; Kakabadse & Kakabadse, 2007 ; Levrau & Van den Berghe, 2007b).
- Compétences - connaissances générales, fonctionnelles et spécifiques, aptitudes, expérience et qualification éducative (J. A. Conger & Lawler III, 2001; Forbes & Milliken, 1999a; Hambrick & Mason, 1984; Milliken & Martins, 1996).

Dans notre recherche, nous allons étudier la première et la troisième catégorie, vu que la deuxième catégorie nécessite un processus de recherche différent.

1. Caractéristiques démographiques

Les caractéristiques démographiques désignent les attributs observables des individus, notamment l'âge, le sexe, l'ancienneté et les origines ethniques (Pfeffer, 1983). Forbes et Milliken (1999) ont fait valoir que chaque composante des caractéristiques démographiques des membres du conseil est susceptible d'avoir des effets multiples, complexes et contrastés sur la performance du conseil. Par exemple, les conseils ayant des antécédents diversifiés sont plus susceptibles d'avoir un meilleur accès à l'information, mais ils éprouvent aussi des difficultés de communication et de coordination parce que leurs membres peuvent être incapables d'accepter l'expertise des autres pour résoudre les problèmes auxquels le conseil est confronté (Forbes et Milliken, 1999). Les sections suivantes passent en revue diverses caractéristiques démographiques trouvées dans la littérature.

CHAPITRE III : le conseil d'administration premier mécanisme de gouvernance -Revue de la littérature-

1.1.L'âge

Dans certains pays, la loi impose un âge minimum et maximum aux administrateurs de sociétés. Par exemple, la loi malaisienne sur les sociétés de 1965 stipule que l'âge minimum des administrateurs de sociétés malaisiennes doit être de 18 ans, tandis que l'âge maximum est de 70 ans. À l'appui de cette affirmation, Ford (1992) a fait valoir que, dans l'idéal, les administrateurs ne devraient pas être trop jeunes car les personnes âgées ayant plusieurs années d'expérience seront plus performantes que les candidats très jeunes et inexpérimentés. Dans le même temps, Koufopoulos et al. (2008) affirment que les administrateurs plus âgés peuvent avoir moins d'endurance physique et mentale, et qu'ils sont donc moins à même de saisir de nouvelles idées et d'apprendre de nouveaux comportements. Cependant, ils sont susceptibles d'avoir un plus grand engagement psychologique envers l'organisation (Koufopoulos et al., 2008). En outre, Ford (1992) a recommandé que l'âge pertinent des administrateurs se situe entre 30 et 60 ans.

En raison de l'importance de l'âge des administrateurs, de nombreuses études ont été entreprises au fil des ans pour explorer la relation entre l'âge des administrateurs et la performance des entreprises. Par exemple, Hambrick et Mason (1984) ont conclu que les dirigeants plus âgés sont susceptibles de minimiser les décisions risquées afin d'assurer leur carrière.

Ford (1992) a émis l'hypothèse que plus l'âge d'une personne est élevé, plus elle peut acquérir d'expérience. Ainsi, elle peut être performante lorsqu'elle s'engage dans des processus de prise de décision stratégique, ce qui, à son tour, améliore la performance de l'entreprise (Mitchell, 2004). Dans une autre étude, Koufopoulos et al. (2008) ont constaté que plus le président est âgé, meilleure est la position concurrentielle de l'entreprise. En outre, sur la base d'une étude portant sur 117 dirigeants d'Europe et d'Asie-Pacifique, O'Brien et Robertson (2009) ont découvert que les jeunes administrateurs semblent manquer de compétences de leadership associées à des variables telles que la maîtrise de soi, l'authenticité et la présence. En revanche, ils ont constaté que les directeurs plus âgés semblent manquer de compétences en leadership associées à la créativité et à la résilience. Ils ont conclu que dans un environnement commercial mondial émergent, les compétences de leadership doivent être affinées chez les dirigeants en exercice, quel que soit leur âge.

CHAPITRE III : le conseil d'administration premier mécanisme de gouvernance -Revue de la littérature-

1.2.Diversité d'expérience du genre et d'origine ethnique

De nombreux chercheurs ont constaté qu'une diversité accrue des conseils d'administration conduisait à de meilleurs conseils et à une meilleure gouvernance, car la diversité permettait aux conseils d'administration de puiser dans un réservoir de talents plus large (Carver, 2002; Fairfax, 2005; Grosvold et al., 2007; Ingley & van der Walt, 2003; Pearce & Zahra, 1991).

Ingley et van der Walt (2003) ont fait valoir qu'étant donné que la société est aujourd'hui beaucoup plus multiculturelle, les entreprises sont confrontées à des économies plus complexes, ce qui exige à son tour plus de talents, c'est-à-dire plus sophistiqués. Par conséquent, des études sur les conseils d'administration ont reconnu l'importance de la diversité au sein des conseils afin d'offrir les diverses perspectives dont les entreprises d'aujourd'hui ont besoin (Carpenter & Westphal, 2001; Fairfax, 2005; Miller & Del Carmen Triana, 2009).

Par exemple, Miller et Carmen Triana (2009) ont constaté une relation positive entre la diversité raciale des conseils d'administration et la réputation et l'innovation des entreprises du Fortune 500 aux États-Unis. En résumé, dans la salle du conseil, la diversité est censée garantir qu'un conseil est composé de personnes qualifiées qui reflètent une diversité d'expérience, de sexe et d'origine ethnique (Carver, 2002; Robinson & Dechant, 1997).

L'importance de la diversité des conseils d'administration a été soutenue par différentes perspectives théoriques. La théorie de l'agence soutient les représentations de divers groupes afin de fournir un conseil équilibré, de sorte qu'aucun individu ou groupe d'individus ne puisse dominer la prise de décision du conseil ((HAMPEL, 1998).

Le point de vue de la théorie de la dépendance des ressources sur la diversité des conseils d'administration permet d'établir des liens avec des ressources externes, en particulier avec l'élite des affaires du pays, l'accès au capital, les connexions avec les concurrents ou le marché, et les renseignements sur l'industrie (Ingley & van der Walt, 2003; Robinson & Dechant, 1997).

D'un point de vue économique, Carver (2002) et Carver et al. (2003) affirment qu'une plus grande égalité de représentation peut découler indirectement de l'amélioration des relations avec les investisseurs institutionnels externes, les groupes de pression pour l'égalité des chances et les organismes de réglementation du droit de travail.

CHAPITRE III : le conseil d'administration premier mécanisme de gouvernance -Revue de la littérature-

Par conséquent, le fait d'avoir un conseil d'administration plus représentatif de la société au sens large peut apporter des avantages directs par la promotion et la communication de la sensibilité aux investisseurs ainsi que des préférences, aspirations et préoccupations des clients qui améliorent les relations avec les parties prenantes clientes (Bilimoria & Wheeler, 2000).

Bien que la diversité ne soit pas uniquement définie en termes d'âge et d'ethnie, la littérature s'intéresse également à la représentation des femmes dans les conseils d'administration des entreprises. Il a été constaté que la représentation des femmes dans les conseils d'administration des entreprises est très limitée. Par exemple, aux États-Unis, les femmes ne représentent que 15 % des administrateurs de grandes entreprises (Terjesen & Singh, 2008). Au Royaume-Uni, le pourcentage de femmes dans les conseils d'administration des entreprises était de 8,4 % (enquête Heidrick & Struggles, 2007), tandis qu'en Australie, il était de 8,2 % (Korn/Ferry & Associates, 2007).

Malgré le faible pourcentage de femmes dans les conseils d'administration des entreprises, elles ont attiré l'attention d'un certain nombre de chercheurs (par exemple, Arfken et al., 2004; Burke, 2000; D. A. Carter et al., 2003; Singh & Vinnicombe, 2003). Les questions examinées comprenaient l'avantage des femmes dans les conseils d'administration des entreprises (Burke, 2000; Huse & Grethe Solberg, 2006; Singh & Vinnicombe, 2003) et l'influence des femmes sur la performance des entreprises (Campbell & Mínguez-Vera, 2008; Carter et al., 2003; Smith et al., 2005).

Une série de facteurs peuvent être identifiés à partir de diverses études sur les avantages de la nomination de femmes dans les conseils d'administration. Dans leur étude, Miller et Del Carmen Triana (2009) ont constaté une relation positive entre la diversité des sexes dans les conseils d'administration et l'innovation dans les entreprises Fortune 500 aux États-Unis.

Au Canada, l'étude de Burke (2000) sur les 350 plus grandes entreprises a montré que les conseils d'administration les plus importants comptaient davantage de femmes et que les femmes qui travaillaient dans une grande entreprise étaient généralement plus visibles et crédibles. En accord, d'autres études ont montré que les femmes administrateurs peuvent créer une atmosphère positive dans la salle du conseil en partageant leurs expériences avec le conseil et en apportant de nouvelles compétences et de nouvelles idées (Singh & Vinnicombe, 2003).

CHAPITRE III : le conseil d'administration premier mécanisme de gouvernance -Revue de la littérature-

En outre, les femmes administrateurs sont plus déterminées que les hommes à chercher des réponses aux questions difficiles (Huse & Grethe Solberg, 2006). Par conséquent, elles peuvent fournir des perspectives uniques sur les processus de prise de décision du conseil (Bilimoria, 2006). En outre, Jamali et al. (2007), sur la base de leur étude dans une banque libanaise, ont conclu que la représentation des femmes dans les conseils d'administration des entreprises peut se refléter positivement sur le statut des femmes au travail.

Cependant, en raison du faible pourcentage de femmes dans les conseils d'administration, ils ont suggéré que l'intervention du gouvernement est nécessaire pour augmenter la participation des femmes au niveau des conseils d'administration.

D'autres études ont examiné empiriquement les relations entre les femmes administrateurs et les performances financières des entreprises. Par exemple, Carter D. A. et al. (2003) ont découvert qu'il existe des relations positives significatives entre la proportion de femmes dans un conseil d'administration et la valeur de l'entreprise, mesurée par le Q de Tobin.

Catalyst (2004) et Smith et al. (2005) ont découvert qu'une représentation élevée de femmes dans les conseils d'administration a un effet positif sur la performance financière de l'entreprise et la valeur pour les actionnaires.

En outre, en utilisant une analyse de données de panel, Campbell et Mínguez-Vera (2008) ont révélé que le pourcentage de femmes dans les conseils d'administration avait un effet positif sur la valeur de l'entreprise. Ils ont conclu que les investisseurs espagnols ne pénalisaient pas les entreprises qui avaient augmenté le nombre de femmes dans leurs conseils d'administration parce qu'ils avaient reconnu qu'une plus grande diversité des sexes pouvait générer des gains économiques.

Les travaux ci-dessus impliquent que, même si le pourcentage de femmes dans les conseils d'administration des entreprises s'est avéré beaucoup plus faible que celui des hommes, les femmes administrateurs ont contribué de manière significative à la performance des entreprises. En fait, les femmes devraient avoir davantage de possibilités d'entrer dans les conseils d'administration des entreprises.

2. Compétences et expériences des administrateurs

2.1. Compétences

Un emploi spécifique consiste en un ensemble de prestations, de résultats et de rôles (Forbes & Milliken, 1999 ; OCDE, 2005), qui requiert un certain nombre de compétences

CHAPITRE III : le conseil d'administration premier mécanisme de gouvernance -Revue de la littérature-

individuelles. Le terme "compétence" vient du verbe latin "*competere*" qui signifie "être apte" (Nordhaug, 1993). En général, les compétences peuvent être définies comme la capacité d'accomplir des tâches spécifiques (Werner, 1994).

Dans des versions plus récentes liées au travail, le terme a été appliqué pour décrire les caractéristiques sous-jacentes d'une personne, qui se traduisent par des performances professionnelles efficaces (Boyatzis, 2008; Garratt, 2005; Jokinen, 2005). Par exemple, la compétence a été définie avec des termes décrivant certains traits personnels, comportements, aptitudes, valeurs et connaissances des administrateurs (Garratt, 2005; Jokinen, 2005). Elle comprend également l'expérience et les qualifications (O'Higgins, 2002; Pass, 2004).

Plus précisément, Boyatzis, (2008) a défini les compétences comme des capacités ou des aptitudes. Il a divisé les compétences en trois groupes qui distinguent les performances exceptionnelles : l'expertise et l'expérience, les connaissances et les compétences cognitives de base (aptitudes) telles que la capacité de réflexion analytique. Ces définitions impliquent que les compétences se concentrent sur ce que l'on attend des employés sur le lieu de travail et sur leur capacité à transférer et à appliquer des connaissances et des aptitudes à leur travail.

Sur la base des examens ci-dessus, dans cette étude, les compétences ont été considérées comme les qualités qui permettent aux administrateurs de s'acquitter de leur rôle au sein du conseil, y compris l'expérience, les connaissances et les aptitudes, ainsi que les qualifications éducatives.

Les connaissances et les compétences sont une forme critique de capital qui affecte les capacités productives des entreprises et des individus (Forbes & Milliken, 1999b). Des chercheurs plus anciens comme (Arrow, 1962) ont différencié la connaissance en utilisant une notion de bien public, car la connaissance est largement utilisée par les individus. Selon (Nordhaug, 1993), la connaissance est une information spécifique sur un sujet ou un domaine, tandis qu'une compétence est une capacité spécifique à effectuer des tâches liées au travail. Il affirme que les connaissances sont une condition préalable à la possession de compétences. Par conséquent, afin d'accomplir une compétence avec succès, les employés doivent avoir des connaissances préalables sur la façon d'exécuter des compétences spécifiques. Spender (1996) estime que la connaissance doit être définie avec précision pour déterminer quelle connaissance est la plus importante et comment elle conduit à l'avantage concurrentiel d'une entreprise.

CHAPITRE III : le conseil d'administration premier mécanisme de gouvernance -Revue de la littérature-

Dans le contexte de la salle du conseil, J. A. Conger et al. (2001) ont identifié les connaissances et les compétences comme étant l'expertise et la compréhension des membres du conseil sur certaines questions, qui impliquent des domaines tels que la stratégie commerciale, la succession, les finances, la technologie, la société, la politique gouvernementale et les opérations de l'entreprise.

Forbes et Milliken (1999) ont proposé une classification plus simple : connaissances fonctionnelles et connaissances spécifiques à l'industrie. Les connaissances fonctionnelles comprennent les domaines traditionnels de la connaissance des affaires tels que la comptabilité, la finance, le droit et le marketing, tandis que les connaissances spécifiques à l'industrie font référence aux domaines techniques, tels que ceux liés aux opérations de l'entreprise. Plus précisément, Yukl (2006) a classé les compétences requises pour les dirigeants en trois taxonomies :

- Compétences techniques : connaissances sur les méthodes, les processus, les procédures et les techniques pour mener une activité spécialisée ;
- Compétences interpersonnelles : connaissances sur le comportement humain et les processus interpersonnels, y compris la capacité de communiquer clairement et efficacement ; et
- Compétences conceptuelles : capacité générale d'analyse, raisonnement logique, compétence en matière de formation de concepts et de conceptualisation de relations complexes, créativité dans la génération d'idées et la résolution de problèmes et capacité d'analyser les événements, y compris l'anticipation des changements et des problèmes potentiels.

Bien que la connaissance des affaires soit importante pour l'administrateur individuel, Conger et Lawler (2001) ont soutenu que certains domaines critiques tels que la formulation de la stratégie, la gestion du changement, les relations avec les employés et le développement de l'organisation étaient souvent négligés. Ces domaines laissent de grandes lacunes dans l'expertise du conseil d'administration, car de nombreux conseils d'administration considèrent que ces questions ne sont pas du ressort du conseil.

Cependant, J. A. Conger et Lawler III (2001) ont souligné qu'en raison de la complexité de la plupart des entreprises, il est impossible pour un membre du conseil d'administration de comprendre toutes les questions susceptibles d'être soumises au conseil. Ils ont suggéré que

CHAPITRE III : le conseil d'administration premier mécanisme de gouvernance -Revue de la littérature-

les membres du conseil d'administration devraient posséder des connaissances et des compétences qui sont pertinentes pour les activités de l'entreprise.

Pour ce faire, de nombreux conseils d'administration ont élaboré des matrices qui identifient les principaux domaines de connaissances devant être représentés au sein de leur conseil, puis les mettent en correspondance avec les compétences des administrateurs existants. Cette démarche est nécessaire pour déterminer les forces et les faiblesses du conseil actuel, et sert également à identifier les lacunes à combler par la sélection de nouveaux administrateurs (J. Conger & Lawler, 2009).

Un bon exemple est la matrice de compétences des antécédents des membres du conseil d'administration équilibrés proposée par (Korn/Ferry, 1998), comme le montre le tableau suivant :

Tableau 5 : La matrice de compétences des antécédents des membres du CA

Type de compétence	Directeur A	Directeur B
Planification stratégique	Certains ont déjà participé à la planification stratégique au cours de leur carrière	Certains - en particulier en termes de haute technologie
Conception organisationnelle	Considérable - faisait partie d'une entreprise en restructuration	Minimale
Management du Changement	Minimal – a toujours été avec une organisation stable	Considérable - a déjà occupé le poste de directeur financier (CFO)
Contrôle financier	Minimale - l'expérience a été acquise dans le domaine du marketing	Considérable - a déjà occupé le poste de directeur financier (CFO)
Leadership	Excellent - a créé deux entreprises et est très respecté	Solide - actif dans le leadership d'entreprise et communautaire
Travail d'équipe	Excellent - dans l'icône de l'industrie	Excellent – Reconnu pour développer une solide équipe de direction
International	Certains – ont passé du temps à Londres au début de leur carrière	Excellent – a géré les opérations en Asie/Pacifique et en Europe

Source : (Korn/Ferry, 1998)

CHAPITRE III : le conseil d'administration premier mécanisme de gouvernance -Revue de la littérature-

En raison de l'absence de consensus sur les connaissances et les compétences requises pour être un bon administrateur, peu d'attention a été accordée à l'évaluation de l'impact des connaissances et des compétences des administrateurs sur la performance des entreprises (Epstein & Roy, 2004).

Ainsi, l'effet des connaissances et des compétences des administrateurs sur d'autres domaines de la gouvernance d'entreprise n'a pas été établi. Les analyses ci-dessus impliquent qu'il n'existe pas de connaissances ou de compétences précises qui soient importantes pour l'efficacité des conseils d'administration. Au contraire, les conseils d'administration doivent posséder une combinaison de divers types de connaissances et de compétences.

2.2.L'expérience

De nombreux auteurs ont signalé que les administrateurs expérimentés sont capables d'interpréter efficacement les situations commerciales et de faire face à tous les défis commerciaux (Mintzberg, 1983; van Olffen & Boone, 1997). Cet argument se fonde sur différentes hypothèses concernant les facteurs les plus importants dans les décisions stratégiques, les menaces concurrentielles et les opportunités auxquelles une entreprise est confrontée (Westphal & Milton, 2000). Par exemple, si les fusions et acquisitions sont une priorité stratégique d'une entreprise, les membres du conseil d'administration qui ont de l'expérience dans le domaine des affaires participeront efficacement aux discussions du conseil et à la prise de décision concernant ces questions (Nadler et al., 2006).

Lechem (2002) explique que l'expérience des affaires ne signifie pas nécessairement une expérience dans le même type d'entreprise, ni même dans le même secteur industriel. Il ajoute que l'expérience en tant qu'homme d'affaires prospère devrait également être considérée comme une qualité essentielle des administrateurs, car cette personne a été davantage exposée à un environnement commercial réel, au risque et à la prise de décision. En outre, Stone et Tudor (2005) ont indiqué que la valeur de l'expérience de gestion peut dépendre de la qualité de cette expérience.

À cet égard, plusieurs types d'expériences se sont avérés importants pour les administrateurs individuels, notamment l'expérience des relations avec les personnes au sein d'une entreprise, des affaires de l'entreprise et de l'environnement d'une salle de conseil (Lechem, 2002; Roberts et al., 2005).

CHAPITRE III : le conseil d'administration premier mécanisme de gouvernance -Revue de la littérature-

Plusieurs études empiriques ont apporté leur soutien aux avantages organisationnels de l'expérience professionnelle individuelle. Par exemple, Blake (1999) a trouvé une relation positive entre l'expérience des employés et le rendement des actifs nets des entreprises. Tandis que Westphal (1999) a constaté que les administrateurs expérimentés nouent plus facilement des liens avec d'autres administrateurs, cadres et acteurs du secteur.

Ce phénomène a été approfondi par Kor et Sundaramurthy (2008), qui ont constaté que ce réseautage aidait les membres du conseil à mieux connaître la direction de l'entreprise et à traiter avec les employés. En outre, Carpenter et al. (2001) ont constaté que les multinationales américaines dirigées par des PDG ayant une expérience des missions internationales obtenaient de meilleurs résultats que celles dirigées par des PDG sans expérience. Ainsi, on pense que le fait d'avoir une expérience industrielle améliore la qualité de la communication et de l'échange d'informations entre les administrateurs et les dirigeants (Milliken & Martins, 1996).

En revanche, Wiersema et Bantel, (1992) ont constaté que le changement stratégique est négativement corrélé à une plus longue expérience mono-industrielle, car elle est liée à l'engagement envers l'état actuel des choses. Cela peut s'expliquer par le fait que l'expérience affecte la capacité d'une entreprise à changer stratégiquement (Hambrick & Fukutomi, 1991).

En outre, Jensen et Zajac (2004) n'ont pas trouvé de preuve à l'appui que l'expérience des élites de l'entreprise affecte la stratégie de l'entreprise, en particulier les activités de diversification et d'acquisition de l'entreprise. Kauer et al. (2007) ont révélé que l'expérience des administrateurs ne semble pas améliorer la rapidité de la prise de décision, y compris les décisions relatives à l'orientation stratégique.

Sur la base de cet examen, Hansell (2003) a conclu que l'expérience du secteur est la caractéristique la plus importante des membres du conseil d'administration. Par conséquent, elle a recommandé que la première considération dans l'identification d'un candidat potentiel pour occuper un poste au sein d'un conseil d'administration qui serait utile à toute société soit l'expérience commerciale pertinente.

2.3. Qualifications éducatives

Du point de vue de la théorie de la dépendance des ressources, les membres qualifiés et compétents du conseil d'administration peuvent être considérés comme une ressource stratégique permettant d'établir un lien stratégique avec différentes ressources externes

CHAPITRE III : le conseil d'administration premier mécanisme de gouvernance -Revue de la littérature-

(Ingley & Walt, 2001; Westphal & Milton, 2000) ont affirmé que les qualifications de l'enseignement supérieur des membres du conseil d'administration leur confèrent une plus grande capacité intellectuelle, des idées novatrices et des perspectives uniques pour analyser certaines questions stratégiques.

En conséquence, ils pouvaient étendre leurs connaissances pour envisager diverses alternatives pour traiter ces questions (Cox & Stacy Blake, 1991). Cela peut s'expliquer par le fait que les antécédents d'éducation formelle reflètent la capacité et les compétences cognitives d'un individu, ce qui lui permet d'acquérir de bonnes compétences en matière de réflexion stratégique et analytique (Hilmer, 1998; Wiersema & Bantel, 1992). Par conséquent, les membres de conseils d'administration ayant fait des études supérieures peuvent fournir un riche réservoir d'idées à partir duquel développer des initiatives politiques, avec une profondeur et une rigueur analytiques, et qui, à leur tour, contribuent à une bonne prise de décision (Westphal & Milton, 2000).

De nombreuses études ont montré que les qualifications éducatives des membres du conseil d'administration présentent certains avantages pour une entreprise. Certaines études ont établi un lien entre le niveau de diplôme et la capacité de traitement de l'information (Cox & Stacy Blake, 1991; Haniffa & Cooke, 2002). Par exemple, Cox et Stacy Blake (1991) ont révélé que la présence de membres du conseil plus qualifiés élargissait la base de connaissances du conseil, stimulait les membres du conseil à envisager d'autres alternatives et favorisait un traitement plus réfléchi des problèmes.

Par conséquent, ces personnes peuvent amener une organisation à moins s'exposer aux risques et sont susceptibles d'entreprendre des changements dans la stratégie de l'entreprise (M. Jensen & Zajac, 2004; Westphal & Milton, 2000). En outre, Haniffa et Cooke (2002) ont trouvé des relations positives entre la formation générale en affaires et en comptabilité des membres du conseil d'administration, et la divulgation d'informations. Ils ont conclu qu'en comprenant mieux les aspects financiers de l'entreprise, les membres du conseil d'administration devenaient plus responsables vis-à-vis de leur conseil.

Cependant, en raison des exigences de l'environnement commercial moderne, J. A. Conger et Lawler III (2001) ont fait valoir que les qualifications éducatives des membres du conseil d'administration requises par une organisation changent souvent de manière significative. Par exemple, pour lutter contre la fraude financière, la plupart des réglementations en matière de

CHAPITRE III : le conseil d'administration premier mécanisme de gouvernance -Revue de la littérature-

gouvernance d'entreprise soulignent l'importance de disposer de qualifications comptables parmi les membres du conseil d'administration.

Kets De Vries et Florent-Treacy (2002) affirment que dans une économie mondiale dynamique et compétitive, les dirigeants d'entreprise doivent posséder diverses qualifications professionnelles telles que celles associées à la gestion stratégique, aux ressources humaines, aux affaires internationales et au marketing. Par exemple, les PDG des nouvelles entreprises mondiales sont susceptibles d'avoir des diplômes en sciences humaines ou en ingénierie et une maîtrise en administration des affaires (MBA) (Kets De Vries & Florent-Treacy, 2002). Ces éléments sont essentiels car les dirigeants mondiaux doivent s'adapter à un environnement commercial diversifié tout en répondant aux attentes de l'entreprise. La meilleure approche qu'une entreprise puisse adopter consiste à rechercher activement des individus possédant des qualifications qui correspondent aux besoins stratégiques de l'entreprise (J. A. Conger & Lawler III, 2001).

3. Activité du conseil

La théorie des échelons supérieurs suggère que les caractéristiques de l'échelon supérieur influencent les choix stratégiques ou la performance des organisations (Hambrick et Mason, 1984). Dans les perspectives théoriques de la théorie de l'agence et de la dépendance des ressources, l'activité du conseil d'administration est aussi importante pour assurer à la fois son rôle en tant qu'organe disciplinaire et de pilotage stratégique.

3.1. La taille du conseil d'administration

La théorie de la dépendance des ressources, favorise un grand conseil d'administration puisqu'il peut améliorer les liens entre une entreprise et son environnement externe, et réduire l'incertitude (Pfeffer et Salancik, 2003 ; Guest, 2009; Tricker, 2012; Lückerath-Rovers, 2013). Ce courant développé par Pfeffer et Salancik (1978) entend que le succès d'une entreprise dépend de sa capacité à contrôler certaines ressources indispensables. Dans cette perspective, Hillman et Dalziel (2003) arguent que le rôle du conseil d'administration ne se limite pas à sa dimension disciplinaire mais également à sa capacité à apporter ces ressources stratégiques difficilement accessibles dont l'entreprise a besoin pour opérer et survivre dans son environnement.

Selon la théorie de la dépendance aux ressources, une grande taille de conseil peut offrir à une entreprise un meilleur accès aux ressources, comme l'expertise et le capital provenant de

CHAPITRE III : le conseil d'administration premier mécanisme de gouvernance -Revue de la littérature-

l'environnement externe (Kiel et Nicholson, 2003). Plus l'incertitude est grande, plus la prise de décision requiert des informations nombreuses et difficiles à obtenir. C'est à ce niveau-là que le conseil peut s'avérer nécessaire. Les nombreux administrateurs, en possession de connaissances spécifiques, sont à l'origine de transactions favorables grâce à une coordination accrue entre les entreprises, à une réduction des coûts de transaction et à un accès facilité à l'expertise et à l'amélioration de la réputation des entreprises. Dans la théorie de la dépendance des ressources, le conseil est partie intégrante de l'efficacité de l'entreprise. Aussi, les entreprises qui entretiennent des liens efficaces entre leur conseil et l'environnement obtiennent des avantages en termes de performance.

Toutefois, du point de vue de la prise de décisions, de petits conseils sont proposés puisqu'ils peuvent améliorer la prise de décisions efficace (Yermack, 1996). L'augmentation de la taille du conseil d'administration s'opposerait à la maximisation de la performance en contribuant à paralyser la prise de certaines décisions. Ces études se rallient à l'idée selon laquelle les grands groupes présentent un plus grand potentiel au désaccord et au manque de cohésion (Brown et Mahoney, 1992 ; Bantel et Jackson, 1989). Les recherches antérieures sur les décisions de groupes ont montré que les grands groupes sont faiblement motivés et connaissent des problèmes de coordination.

En outre, Jensen (1993) se base sur la théorie positive de l'agence pour prévoir que la taille élevée du Conseil d'administration favorise sa domination par le dirigeant tout en créant des conflits d'intérêt entre les administrateurs et les managers. Lipton et Lorsh (1992) ainsi que Jensen (1993) pensent que les conseils de grande taille rendent le processus de communication et de prise de décision plus lourd et plus difficile. Ceci étant, un conseil large est susceptible de favoriser la constitution des groupes qui pourraient compromettre l'unanimité ou la majorité en matière de prise des décisions.

Certaines données empiriques appuient l'argument selon lequel une augmentation de la taille des conseils d'administration a une incidence positive sur le rendement financier des entreprises (Kiel et Nicholson, 2003 ; Kyereboah-Coleman et Biekpe, 2006 ; Jackling et Johl, 2009). En revanche, d'autres études ont révélé une relation négative entre la taille des conseils d'administration et le rendement des entreprises (Yermack, 1996 ; Guest, 2009; Afrifa et Taurigana, 2015; Arora et Sharma, 2016; Malik et Makhdoom, 2016).

CHAPITRE III : le conseil d'administration premier mécanisme de gouvernance -Revue de la littérature-

Certaines études, comme celles de Ferrer et Bandelipe (2012), Garba et Abubakar (2014) et (Assenga et al., 2018), n'ont trouvé aucun lien entre la taille des conseils d'administration et le rendement financier de l'entreprise.

3.2. Réunions du conseil

La fonction du conseil d'administration est essentielle au maintien de la capacité de l'entreprise à accroître la performance financière en augmentant la participation des investisseurs, cet effet peut être considérablement affectée par les réunions du conseil d'administration (Yakob & Abu Hasan, 2021). Du point de vue de l'Asie du Sud-Est, Buachoom (2018) a convenu que le fait d'avoir plus de réunions du conseil a une incidence positive sur le rendement des entreprises. Elle reflète la préférence du conseil d'administration très performant pour des séances de prise de décisions et d'examen plus fréquentes. Les résultats de ces séances peuvent être utilisés pour contrôler les décisions des cadres et les motiver à atteindre les objectifs de l'entreprise.

Al Farooque et al. (2020) ont également appuyé ce point de vue, affirmant que les réunions régulières permettent le transfert des connaissances et de l'expérience pour la supervision et le suivi de la direction. Mishra et Kapil (2018) ont parlé de l'importance de la participation et de la préparation des administrateurs avant la réunion pour aborder les questions pertinentes de façon constructive. De plus, les réunions du conseil d'administration sont plus fréquentes dans les grandes entreprises, ce qui indique qu'une surveillance accrue est nécessaire pour maintenir la valeur de l'entreprise. Les réunions du conseil d'administration sont considérées comme un facteur important dans le domaine de la gouvernance d'entreprise efficace. Conger et al. (1998) ont signalé qu'en améliorant l'efficacité du conseil, le nombre de réunions du conseil est une ressource essentielle.

Lipton et Lorsch (1992) et Jensen (1993) ont fait valoir qu'en raison du temps limité alloué aux réunions du conseil, les administrateurs ne peuvent pas échanger leurs idées de façon significative, ce qui réduit l'efficacité du conseil. Par conséquent, les réunions du conseil d'administration sont importantes pour la recherche de profit, car les conseils ont plus de temps pour discuter de l'établissement de la stratégie.

Cependant, la fréquence de ces réunions peut détourner les dirigeants de leurs responsabilités quotidiennes et peut aussi diminuer la participation de certains administrateurs. Aussi, lorsqu'on part du principe qu'un administrateur veille en permanence à sa réputation, il risque

CHAPITRE III : le conseil d'administration premier mécanisme de gouvernance -Revue de la littérature-

de refuser un poste nécessitant la participation à un nombre trop important de réunions par crainte de ne plus avoir suffisamment de temps pour accomplir ses fonctions (Prinz, 2010).

Amin et al. (2018) ont soutenu que les réunions régulières du conseil d'administration signalent aux intervenants que la société est sous performante, ce qui exige qu'un administrateur externe surveille les entreprises de près. Wang et coll. (2020) étaient pessimistes au sujet de la réunion du Conseil. Il s'avère que leurs recherches ont montré que les réunions du conseil d'administration ont un effet néfaste sur le rendement de l'entreprise. Par conséquent, les entreprises organisent des réunions plus fréquentes pour traiter des problèmes liés à un faible rendement. En outre, des réunions actives du conseil d'administration alertent généralement les parties prenantes des problèmes ou des conflits dans les activités de l'entreprise. En raison de ces opinions divergentes sur la nature des réunions du Conseil, il semble que la question de savoir si les réunions du Conseil peuvent avoir un effet bénéfique sur la gouvernance de l'entreprise est une question ouverte.

3.3. Mandats des administrateurs

Des études antérieures ont fait valoir qu'il faut au moins trois à cinq ans aux administrateurs pour acquérir une compréhension adéquate des activités de leur entreprise (Korn/Ferry International, 2003). C'est pourquoi une étude réalisée par Korn Ferry (2007) a révélé que 62 % des conseils d'administration de la région Asie-Pacifique recrutaient des administrateurs ayant plus de trois ans d'expérience.

En raison de l'importance de l'ancienneté des administrateurs, certains chercheurs (Bantel & Jackson, 1989; Forbes & Milliken, 1999b; Pfeffer, 1983) ont soutenu qu'une ancienneté plus longue peut avoir un impact à la fois positif et négatif sur la performance de l'entreprise. Par exemple, Pfeffer (1983) a fourni une base théorique pour s'attendre à un effet direct de l'ancienneté de l'équipe sur la performance et a conclu que la performance sera plus élevée lorsque les employés ont occupé un poste suffisamment longtemps pour apprendre les pratiques locales.

Forbes et Milliken (1999) ont ajouté qu'une plus grande ancienneté avait permis aux conseils d'acquérir un niveau élevé de connaissances et de compétences, et que les conseils étaient plus cohésifs, car leurs membres se connaissaient bien. Les conseils d'administration de longue date sont également susceptibles de connaître des niveaux plus faibles de conflits cognitifs car, en travaillant ensemble, ils sont susceptibles d'avoir développé une

CHAPITRE III : le conseil d'administration premier mécanisme de gouvernance -Revue de la littérature-

compréhension commune des problèmes auxquels l'entreprise est confrontée (Forbes & Milliken, 1999b).

Des études ont montré qu'un mandat plus long conduisait à une performance supérieure des conseils d'administration. Par exemple, l'ancienneté des membres du conseil d'administration dans une entreprise donnée les a exposés à davantage d'informations sur l'entreprise et à un environnement commercial complexe (Schnake et al., 2005; Vafeas, 2003), ainsi qu'à des échanges d'informations plus fréquents entre les conseils (Rutherford & Buchholtz, 2007). Ainsi, ils étaient plus à même de surveiller tout mauvais comportement de l'entreprise (Schnake et al., 2005).

En outre, Dulewicz et Herbert (2004) ont révélé une relation significative entre la durée d'occupation des administrateurs désignés et la performance de l'entreprise. Ils ont conclu que la valeur de la longévité des directeurs non exécutifs était cruciale pour permettre à l'entreprise d'être plus compétitive. Dans une autre étude, Goll et Rasheed (2005) ont découvert que l'augmentation de la durée du mandat permettait aux membres du conseil d'administration de rester ensemble plus longtemps et, par conséquent, de développer des mécanismes d'interaction pour réduire les conflits de groupe.

Contrairement à ces études, Katz (1974) a constaté que la performance semblait diminuer pour les équipes de longue durée. En outre, on a constaté qu'un mandat plus long conduisait les membres du conseil à établir des relations étroites avec le PDG et, par conséquent, à être plus motivés pour répondre aux exigences de ce dernier (Geddes & Vinod, 2002).

Forbes et Milliken, (1999) affirment que lorsque la loyauté des administrateurs se déplace vers le PDG, ils développent une "pensée de groupe" et une réticence à confronter le PDG, en particulier lorsque cela peut affecter leur position. De même, Vafeas (2003) a constaté que les administrateurs ayant 20 ans ou plus d'ancienneté étaient susceptibles d'être affiliés aux PDG, ce qui conduisait ces derniers à recevoir une rémunération plus élevée indépendamment de leurs performances.

En outre, Sarkar et Sarkar (2005) ont constaté qu'en raison de leur ancienneté, les administrateurs étaient moins ouverts à un large éventail de sources d'information et plus résistants aux changements organisationnels dans la gestion, car ils se sentaient satisfaits de leur travail. En effet, on a constaté qu'ils rencontraient des difficultés à détecter et à réagir à un environnement changeant (Williams et al., 2005).

CHAPITRE III : le conseil d'administration premier mécanisme de gouvernance -Revue de la littérature-

Sur la base d'une étude portant sur 27 banques turques, Kaymak et Bektas (2008) ont également constaté que l'ancienneté au sein du conseil d'administration était associée négativement à la performance. Pour surmonter ces problèmes, Vafeas (2003) recommande aux entreprises de limiter le mandat des administrateurs afin d'encourager le conseil à être plus indépendant. Il a été signalé que le mandat moyen des administrateurs dans les pays européens est passé de cinq à six ans en 2005 à deux ou trois ans en 2007 (Heidrick & Struggles, 2007).

En résumé, un conseil d'administration est un groupe de personnes qui ont été nommées sur la base des exigences légales pour superviser une entreprise et protéger les intérêts des actionnaires. Le conseil est donc responsable de la performance globale de l'entreprise. En raison de l'importance du rôle du conseil d'administration pour l'entreprise, les conseils d'administration ont été largement étudiés au cours des dernières décennies. La littérature suggère que les conseils d'administration jouent un rôle crucial dans l'efficacité du conseil et la performance de l'entreprise, mais la relation entre les conseils d'administration et la performance de l'entreprise s'est avérée mitigée. Ainsi, les études antérieures ont conclu qu'une gouvernance efficace du conseil d'administration ne dépend pas uniquement de la structure et de la composition du conseil, mais également de la dynamique du conseil, y compris les caractéristiques des administrateurs individuels. En outre, les caractéristiques démographiques, les traits de personnalité et les valeurs et compétences des administrateurs, lorsqu'ils sont correctement engagés, permettent aux conseils d'administration de prendre de meilleures décisions et de gérer leur entreprise plus efficacement et, par conséquent, d'améliorer les performances de l'entreprise. Cette revue de la littérature ouvre la voie à la présentation d'un cadre théorique pour cette étude au chapitre 4. Avant cela, la section 3 décrit la gouvernance d'entreprise en Algérie, où se déroule l'étude.

SECTION 3 : L'expérience algérienne en matière de gouvernance des entreprises publiques

Il est important de savoir que les réformes économiques entamées en 1988 visaient essentiellement à habilitier notre économie sclérosée par plusieurs années de gestion administrée, à s'intégrer au système de marché qui régit aujourd'hui presque toute l'économie mondiale. Il fallait pour se faire libérer les entreprises et les banques publiques des tutelles ministérielles pour en faire d'authentiques firmes souveraines en matière de gestion mais soumise à l'obligation de résultats au même titre que les entreprises privées (Grim, 2004).

Trois grandes réformes ont été engagées pour ce faire :

1. De l'Entreprise Socialiste à l'Entreprise Publique Economique

La première des réformes est celle de 1988 qui avait donné l'autonomie de gestion aux entreprises publiques économiques, pour les soumettre aux forces de marché et à l'obligation de résultat, citons que, jusqu'en 1988, la gestion des entreprises publiques 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.

Une « restructuration organique et financière des entreprises » a été mise en place par les pouvoirs publics, au nom donc de l'objectif d'efficacité économique, pour être appliquée pendant le plan quinquennal, entre 1980 et 1984.

Les objectifs visés par cette opération étaient selon le professeur Benissad (1994) :

- L'amélioration des conditions de fonctionnement ;
- La maîtrise de l'appareil de production ;

CHAPITRE III : le conseil d'administration premier mécanisme de gouvernance -Revue de la littérature-

- L'obligation de résultat des activités des entreprises au regard des objectifs assignés par le plan national.

Depuis l'avènement de ces réformes (1980), une redéfinition du rôle économique de l'Etat était opérée suite de l'ouverture de l'économie nationale sur le marché à la fin des années 80 et la sélection du marché comme nouveau mode de coordination entre les différentes parties prenantes.

Une réforme de mode de gouvernance des entreprises publiques était engagée depuis la Loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques (1988), afin de revoir le but de l'Etat, son degré d'implication et ses rapports dans la gestion des entreprises publiques, cette réforme attribuait aux entreprises, autrefois socialistes, un nouveau statut « Entreprise Publique Economique (EPE) » en leur conférant une autonomie financière et de gestion.

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 précédées :

- La révision de la relation Etat/ 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'Etat (exécutive, législative, juridique...).

CHAPITRE III : le conseil d'administration premier mécanisme de gouvernance -Revue de la littérature-

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 théoriquement (Lamiri, 1995) :

- Etablir 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.

A cet effet, les entreprises publiques, devenues formellement autonomes, étaient érigées sous forme de sociétés commerciales conformément aux dispositions du code du commerce, impliquant les règles et les sanctions du marché notamment les dispositions du code de commerce relatives à la faillite.

2. Les Fonds de participation

Le fond de participation était chargé de gérer les valeurs mobilières de l'Etat en mettant en œuvre les moyens financiers nécessaires à l'expansion économique et financière des entreprises publiques, les actions entreprises par le fond devraient générer des dividendes à l'Etat actionnaire.

Ces fonds de participation sont des sociétés par action ayant quelques spécificités en ce sens que certaines dispositions du code de commerce ne lui sont pas applicables et qu'ils sont régis par certains textes particuliers, notamment la loi n° 88-03 du 12 janvier 1988 qui régit les missions des fonds de participation que nous évoquons ci-dessous :

- Les fonds de participations sont des agents fiduciaires de l'Etat, ils sont chargés de gérer son portefeuille de valeurs mobilières.
- Ils sont chargés d'exercer le droit de propriété pour le compte de l'Etat, ce qui implique une tâche de surveillance de sur les EPE, au prorata des actions détenues.
- Ils sont considérés comme des promoteurs d'investissement, en leur qualité d'agent financier de l'Etat, au niveau des secteurs et des branches dont ils ont la charge particulièrement.

CHAPITRE III : le conseil d'administration premier mécanisme de gouvernance -Revue de la littérature-

Les fonds de participation sont au nombre de huit, chacun occupe une position dominante dans la détention du capital des EPE qui lui sont rattachées et ayant une forte relation avec la branche d'activité où il est dominant. Ce critère de multisectorialité permet d'éviter à ce que l'un des fonds de participation détient la totalité ou la majorité du capital d'une EPE.

Selon Boutaleb (1996), le rôle attribué aux Fonds de Participation (en tant que gérant des participations de l'Etat) au moment de leur création en 1988 consistait à :

- 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.

3. Les Holdings Publics

Des holdings publics ont été créés en juin 1996, 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 holdings publics sont des Société Par Action (SPA) gérés par un directoire placé sous le contrôle d'un conseil de surveillance. Cette organisation permet de séparer les pouvoirs entre la direction et le contrôle, ce qui est recommandé par les pratiques internationales.

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

Holdings régionaux. Boutaleb (2008) résume les changements opérés en matière d'organisation et de gestion des entreprises économiques se résument comme suit :

CHAPITRE III : le conseil d'administration premier mécanisme de gouvernance -Revue de la littérature-

- **Sur le plan juridique** : Il est instauré une séparation entre la propriété, le management et le contrôle. Ainsi : La propriété du capital est confiée 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.

L'autonomie des entreprises et l'obligation de résultat ne constituent plus comme par le passé des objectifs fondamentaux. Le désengagement progressif de l'Etat de la gestion des entreprises publiques économiques au moyen des institutions (holdings) investies du droit de propriété avait été stoppé net avec l'éviction des holdings publiques auxquels furent substituées des sociétés de gestion des participation (SGP) que l'on pourrait assimiler à des agents fiduciaires chargé de gérer pour le compte de l'Etat les capitaux que celui-ci détient dans les entreprises publiques économiques. L'Algérie en est revenue au système des fonds de participation qui avait été supprimé en 1995 (Grim, 2004).

Devant la lenteur du processus de privatisation et l'assainissement continu des entreprises non performantes, les pouvoirs publics ont pris la décision de dissoudre les holdings en 2001.

4. Les sociétés de gestion des participations de l'Etat (SGP)

La création des Sociétés de Gestion des participations 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. Cette ordonnance stipule dans l'une de ses dispositions que les missions d'assemblée générale des entreprises publiques dont le capital social est directement détenu par l'Etat sont assurées par des représentants dûment mandatés par le Conseil des Participations de l'Etat.

En effet, en Aout 2001, une nouvelle batterie d'ordonnances met fin au mode de gestion du secteur public économique par le biais des holdings publiques auxquels furent substituées 32 sociétés de gestion de participation (SGP) et 19 entreprises de groupes auxquelles le législateur avait pris le soin de retirer le droit de propriété sur les capitaux dont elles sont pourtant chargées d'assurer la gestion (Grim, 2004).

L'Etat ayant repris ses prérogatives de propriétaire, les nouvelles entités ne pouvaient agir que si ce dernier, représenté par son conseil de participation (CPE) leur en donne expressément mandat. On en est ainsi revenu au système de tutelle avec de surcroît les effets inhibiteurs de la direction collégiale (directoire à trois membres) qui préside aux destinées des SGP et des groupes. Ces derniers reçoivent en effet mandat de leur assemblée générale (un seul organe pour 51 entités) qui ne fait en réalité que transmettre les instructions d'un conseil national (le conseil des participations de l'Etat) constitué d'un certain nombre de ministre regroupés autour du chef du gouvernement. C'est à l'évidence une organisation lourde et excessivement bureaucratique qui a beaucoup contribué à mettre en panne le processus de restructuration des entreprises et à freiner les opérations de privatisation projetées quelques années auparavant.

Plus tôt que de faire avancer le pays dans le sens d'une authentique économie de marché porté par une ferme volonté politique. Cette pléthore de réformes a bien au contraire fait perdre beaucoup de temps pour l'Algérie en favorisant l'immobilisme. Les périodes de préparation de réformes généralement concoctées en vase clos par des technocrates qui ne laissent rien filtrer de leurs intentions relèguent les opérateurs concernés (institution de gestion des

CHAPITRE III : le conseil d'administration premier mécanisme de gouvernance -Revue de la littérature-

capitaux publics marchands et EPE notamment) dans une incontournable situation d'attente et d'indécision qui fera beaucoup de mal au secteur public frappé de paralysie.

Le résultat en est qu'après 15 années de réformes et de contre-réformes, l'Algérie ne peut toujours pas se prévaloir d'avoir édifié une économie de marché.

5. Les groupes industriels

Un projet de reconfiguration du secteur public marchand industrielle porte sur la réorganisation en groupe, des 18 Sociétés de Gestion des Participations de l'Etat (SGP) et des (5) entreprises publiques économiques (EPE) non affiliées relevant du secteur. Un projet qui donne lieu à la mise en place des douze nouveaux groupes publics¹.

¹ <http://www.reporters.dz/secteur-public-industriel-la-reconfiguration-des-sgp-officialisee-demain/42235>, publié le : 22 février 2015, consulté le : 22/05/2015 à 13 :06.

Conclusion du troisième chapitre

Dans ce troisième chapitre, nous avons présenté les théories qui expliquent les règles de la composition et du fonctionnement des conseils d'administration. Les caractéristiques des conseils d'administration qui sont source du bon fonctionnement de ce dernier et de la performance de l'entreprise selon les explications théoriques et les études empiriques. Ces caractéristiques ont été classifiées en caractéristiques démographiques, les compétences et les expériences des administrateurs et ceux relatives à l'activité du conseil.

Nous avons par la suite pu justifier notre modèle de recherche proposé en mettant la lumière sur l'impact de ces variables sur la performance financière des entreprises à travers les études précédentes, nous avons développé des variables additionnelles à notre étude que nous avons détecté sur la base de l'observation des pratiques des conseils d'administration des entreprises publiques. Et enfin, nous avons présenté le modèle conceptuel et les hypothèses de la recherche après avoir présenté la revue de littérature.

Dans le chapitre suivant, nous allons nous intéresser à la partie empirique, nous allons tester les hypothèses de recherche après avoir recueillis les données, à l'aide des outils statistiques développés dans la partie méthodologique, et analyser et interpréter les résultats de la recherche.

CHAPITRE IV :

**Rôle du conseil d'administration dans la
performance de l'entreprise publique
algérienne : Analyse empirique**

Introduction du quatrième chapitre

Dans les trois chapitres précédents, nous avons détaillé les aspects théoriques proposés afin de pouvoir répondre, de façon plus satisfaisante, aux questions de la recherche. Dans le quatrième chapitre de notre travail, on aura pour objectif de répondre de façon empirique à notre problématique et de mettre en lumière les caractéristiques des conseils d'administration des entreprises publiques algériennes et leur impact sur la performance.

Ce chapitre sera organisé autour de trois sections. Nous consacrons la première au cadre conceptuel et aux hypothèses de la recherche, il s'agit de synthétiser notre modélisation théorique et de justifier les hypothèses de recherche en découlant. Et de présenter en dernier point, le modèle conceptuel de la recherche.

La deuxième section sera dédiée à la démarche méthodologique. Il s'agira, ici, de résumer et de justifier la démarche empirique que nous avons retenue, de décrire la nature et la construction de notre échantillon, aussi, d'établir l'opérationnalisation des variables.

Quant à la troisième, elle sera consacrée en premier lieu à donner à travers des résultats descriptifs, un panorama sur les entreprises publiques objet de l'étude, les caractéristiques des conseils d'administration de ces entreprises et des administrateurs. Cette présentation nous permettra d'obtenir une première idée sur la cartographie des conseils d'administration. Dans un second lieu, nous présenterons les tests empiriques approfondis pour estimer notre modèle de recherche. Avant de passer en dernier lieu, à la discussion des résultats obtenus. Nos analyses se dérouleront principalement sous forme de régressions multivariées de données de panel.

Cette démarche nous semble cohérente puisqu'elle permet d'obtenir outre les renseignements globaux, des informations plus détaillées sur le conseil d'administration des entreprises publiques algériennes. Ainsi de répondre à la problématique de la recherche.

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

Les premiers chapitres de notre travail de recherche nous ont permis d'analyser les fondements théoriques de gouvernance d'entreprise en général et de gouvernance des entreprises publiques en particulier. Nous avons pu formuler nos hypothèses de recherche sur la base des conclusions que nous avons eu après la synthèse de différentes recherches empiriques sur l'impact des caractéristiques des conseils d'administration sur la performance financière des entreprises. Dans cette première section et dans le cadre cette démarche, l'exécution de la partie empirique requiert qu'au préalable des régularités et des précisions soient apportées à la démarche méthodologique déployée pour répondre à la question centrale de notre recherche.

SECTION 1 : Cadre conceptuel et hypothèses de recherche

La revue de la littérature en gouvernance d'entreprise et conseils d'administration a permis de repérer les variables incontournables de notre modèle conceptuel, dans cette section nous allons présenter, également de façon synthétique, le cadre conceptuel, les hypothèses respectivement construites en vue de tester la validité du cadre théorique proposé, la finalité étant de mieux comprendre l'effet d'un mécanisme tel que le conseil d'administration sur la performance de l'entreprise publique.

Hambrick et Mason (1984) ont suggéré que les caractéristiques de l'échelon supérieur telles que l'âge, le sexe, le niveau d'éducation et le nombre de mandats de l'administrateur influençaient les choix stratégiques ou la performance des organisations.

1. Cadre conceptuel de la recherche

A travers la revue de la littérature, et en se basant sur les travaux précédents des chercheurs, nous avons développé notre cadre conceptuel intégral, en effet, le point de départ était que le conseil d'administration est le premier mécanisme de gouvernance qui est censé résoudre les problèmes d'agence entre ceux qui gèrent l'entreprise et ceux qui en sont les propriétaires. En effet, il a une responsabilité pesante en tant que mécanisme disciplinaire de gouvernance d'entreprise. En outre, le CA en tant qu'organe de pilotage stratégique, influence aussi les orientations stratégiques de l'entreprise et la prise de décision. Ainsi, le CA est supposé avoir un apport cognitif qui aide à la prise de décision stratégique, et qui assure son rôle disciplinaire, dans une vision synthétique de la gouvernance d'entreprise.

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

Cette responsabilité devient plus lourde dans une relation d'agence complexe comme celle existante dans les entreprises publiques, d'où l'intérêt de mettre la lumière sur ce mécanisme important de gouvernance dans un contexte pareil.

Le fondement sous-jacent de cette étude est que les caractéristiques des membres des conseils d'administration et la dynamique du conseil sont des éléments importants de l'efficacité des conseils.

Afin de mieux comprendre le rôle du conseil d'administration dans la performance de l'entreprise, nous avons opté pour une vision synthétique de la gouvernance d'entreprise qui englobe à la fois le rôle disciplinaire et cognitif du CA. Nous nous sommes inspiré des travaux de recherche antérieurs, nous citons ici quelques-unes :

L'étude de Yusoff (2010), qui examine les caractéristiques des membres des conseils d'administration et détermine la contribution que ces caractéristiques à l'efficacité des conseils d'administration dans les sociétés cotées en bourse malaisiennes (PLC). Elle s'appuyait sur une approche qualitative, à travers des entretiens approfondis menés avec 33 administrateurs des 100 principaux PLC malaisiens et 8 représentants d'organisations malaisiennes de gouvernance d'entreprise. Les résultats de cette étude montrent que quatre composantes jugées importantes pour l'efficacité des conseils d'administration des PLC malaisiennes, comprennent la compétence et la diversité des antécédents des membres du conseil, une bonne culture, des rôles et responsabilités clairs et des structures de conseil bien définies. Plus important encore, les résultats indiquent que la composition du conseil d'administration est la composante la plus importante influençant l'efficacité du conseil pour les PLC malaisiens. Bien que la relation entre les caractéristiques du conseil et le rendement de l'entreprise n'ait pas été abordée directement, cette étude aide à la compréhension des caractéristiques importantes des membres du conseil et de l'efficacité du conseil. Et contribue à la théorie en proposant un modèle intégré d'efficacité du conseil.

L'étude d'El Idrissi (2017), qui présente un état des lieux de 16 conseils d'administration des entreprises publiques marocaines, il a étudié leur impact sur la performance financière de ces firmes, en utilisant des analyses de régression sous forme de données de panel (2016-2019). Les résultats ont montré que l'apport d'informations, de connaissances et de compétences ne constitue pas une vraie source d'influence sur la performance de l'entreprise publique

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

marocaine. D'autre part, la présence du capital privé peut-être source à la fois d'un apport cognitif et disciplinaire.

Boujenoui et al. (2004), analysent l'évolution des mécanismes de gouvernance d'entreprise dans les sociétés d'État au Canada, sur un échantillon de 25 sociétés, dans la période de 1976 à 2000. Leur étude a porté d'une part, sur l'analyse de l'évolution des caractéristiques du conseil d'administration et de ses comités pour un échantillon de sociétés canadiennes sur une période de 25 ans, d'autre part, sur la comparaison secteur public-secteur privé.

Une étude menée par Aziez et Koudri (2015), qui avait pour objectif de faire un état des lieux sur les principales caractéristiques des conseils d'administration et des administrateurs des entreprises publiques algériennes et de faire le point sur le rôle de cet organe dans la gouvernance d'entreprise. Cette étude s'appuie sur une enquête auprès de 131 administrateurs d'entreprises publiques économiques, l'étude a été une analyse descriptive des données recueillies. La conclusion suggère que le conseil d'administration ne peut pas jouer son rôle effectif en matière de gouvernance en raison de l'homogénéité de sa composition, son efficience appelle une nécessaire ouverture aux compétences externes. Cette étude n'offre pas de preuves spécifiques à l'appui de la relation entre les caractéristiques du conseil d'administration et la performance de l'entreprise.

Compte tenu de ces travaux et de toute cette revue de littérature, notre cadre conceptuel a fait l'objet de plusieurs orientations et choix :

- Parmi les caractéristiques des CA, nous avons choisi les qualifications des administrateurs, l'expérience, la taille du CA, la diversité et le nombre de réunions annuelles.
- L'échantillon de cette étude se compose de 76 entreprises publiques économiques du secteur industriel, sur la période 2016-2019, on a recueilli des données sur les caractéristiques des administrateurs qui composent le CA, sur l'activité du CA et sur les entreprises étudiées.
- Nous avons choisi la performance financière mesurée par le ROA, en effet le but ultime de chaque entreprise est de réaliser des profits et de pérenniser, quoique certaines entreprises publiques aient des objectifs en opposition avec l'objectif de la performance financière.

Après avoir présenté le cadre conceptuel de la recherche, nous passons à la présentation des hypothèses de la recherche.

2. Justification des hypothèses de la recherche

A partir du cadre conceptuel de la recherche précédemment proposé, nous développons dans cette partie les hypothèses de recherche.

Le rendement du conseil d'administration est influencé par des facteurs et des antécédents qui conditionnent le fonctionnement du conseil. Les administrateurs qui constituent le conseil viennent de plusieurs horizons, bien que parfois similaires en termes de cursus, ou de qualifications, présentent une certaine diversité au niveau du profil individuel, avec un schéma cognitif unique pour chaque individu (Masmoudi, 2013).

Hambrick et Manson (1984) ont suggéré que les caractéristiques de l'échelon supérieur (comprenant à la fois des caractéristiques psychologiques telles que les comportements et les valeurs et des caractéristiques observables telles que l'âge, le sexe, le niveau d'éducation et le nombre de mandats d'administrateur) influençaient les choix stratégiques ou la performance des organisations.

De même, Wiersema et Bantel (1992) et Schnake, Fredenberger et Williams (2005) ont suggéré que les caractéristiques des échelons supérieurs sont liées aux préférences stratégiques des entreprises. Goll et Rasheed (2005) ont apporté des preuves supplémentaires en suggérant que les caractéristiques démographiques des échelons supérieurs influencent la performance organisationnelle en affectant le processus de décision.

Les caractéristiques des CA que nous allons aborder sont, les qualifications des administrateurs, l'expérience, la taille du CA, la diversité et le nombre de réunions annuelles.

2.1. Qualifications et expérience des administrateurs

Toujours au niveau des travaux empiriques, il est important de signaler qu'une majorité des études se penchent exclusivement sur la formation des dirigeants, tandis que celle des administrateurs a pris récemment l'attention des chercheurs, que ce soit au niveau des entreprises privées ou publiques.

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

Étant un élément central du sommet stratégique des organisations (Mintzberg, 1983), le CA est étudié, à la lumière de ses capacités, connaissances et expertises. L'apport des membres du CA, en termes cognitifs, à l'enrichissement des connaissances et des expertises accessibles à l'entreprise et à ses principaux décideurs n'est pas nouveau.

Dans l'approche cognitive de la gouvernance, le conseil d'administration est considéré comme un réservoir de ressources cognitives. Hillman et Dalziel (2003) considèrent le « board capital » comme l'indicateur pertinent pour estimer les capacités cognitives du CA. Les indicateurs cognitifs de ce capital regroupent essentiellement la formation et les expériences professionnelles (Ghaya & Lambert, 2012).

À la suite des travaux de Forbes et Milliken (1999) et de Rindova (1999), nous observons l'émergence de certains résultats empiriques mettant en relation les connaissances et les compétences disponibles comme moyen d'explication du conseil et de ses performances.

Westphal et Milton (2000) ont affirmé que les qualifications de l'enseignement supérieur des membres du conseil d'administration leur confèrent une plus grande capacité intellectuelle, des idées novatrices et des perspectives uniques pour analyser certaines questions stratégiques. Cela peut s'expliquer par le fait que les antécédents d'éducation formelle reflètent la capacité et les compétences cognitives d'un individu, ce qui lui permet d'acquérir de bonnes compétences en matière de réflexion stratégique et analytique (Wiersema & Bantel, 1992 ; Hilmer, 1998).

Par conséquent, les membres de conseils d'administration ayant fait des études supérieures peuvent fournir un riche réservoir d'idées à partir duquel développer des initiatives politiques, avec une profondeur et une rigueur analytique, et qui, à leur tour, contribuent à une bonne prise de décision (Westphal & Milton, 2000).

De nombreuses études ont montré que les qualifications éducatives des membres du conseil d'administration présentent certains avantages pour une entreprise. Certaines études ont établi un lien entre le niveau de diplôme et la capacité de traitement de l'information (Cox & Blake, 1991 ; Haniffa & Cooke, 2002).

Nous retenons ainsi l'idée qui estime l'existence d'un impact positif des administrateurs possédant un niveau d'éducation supérieur sur la création de valeurs de l'entreprise publique.

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

H_{a1} : L'augmentation des administrateurs ayant poursuivi une formation doctorale au sein du conseil d'administration à un impact positif sur la performance financière des entreprises publiques algériennes.

H_{a2} : La présence des administrateurs ayant poursuivi une formation dans une grande école au sein du conseil d'administration à un impact positif sur la performance financière des entreprises publiques algériennes.

H_{a3} : La présence des administrateurs ayants poursuivis une formation à l'étranger au sein du conseil d'administration à un impact positif sur la performance financière des entreprises publiques algériennes.

D'un autre côté, l'expérience développée au fil de l'activité professionnelle, reflètent l'ensemble des capacités individuelles. Blake (1999) a trouvé une relation positive entre l'expérience des employés et le rendement des actifs nets des entreprises. Tandis que Westphal (1999) a constaté que les administrateurs expérimentés nouent plus facilement des liens avec d'autres administrateurs, cadres et acteurs du secteur.

L'avantage de ce type d'administrateurs réside dans le fait qu'ils sont capables d'interpréter efficacement les situations commerciales et de faire face à tous les défis commerciaux (Mintzberg, 1983; van Olfen & Boone, 1997). Ils apportent, grâce à leur position actuelle, des compétences spécifiques relevant directement de leur fonction exécutive dans l'entreprise (E. Fama & Jensen, 1983).

Ainsi, devant les arguments concernant l'incidence de la présence des administrateurs ayants des compétences spécifiques au conseil d'administration, nous décidons d'admettre la possibilité d'existence d'une relation positive entre la présence de ce type de mandataire et la création de valeurs :

H_{a4} : La présence des administrateurs classifiés comme cadres supérieurs au sein du conseil d'administration à un impact positif sur la performance financière des entreprises publiques algériennes.

2.2. La taille du conseil d'administration

Les perspectives de dépendance aux ressources favorisent un grand conseil d'administration puisqu'il peut offrir à une entreprise un meilleur accès aux ressources, comme l'expertise et le capital provenant de l'environnement externe (Pfeffer et Salancik, 2003 ; Kiel et Nicholson, 2003 ; Guest, 2009 ; Tricker, 2012 ; Lückerath-Rovers, 2013).

Toutefois, du point de vue de la prise de décisions, de petits conseils sont proposés puisqu'ils peuvent améliorer la prise de décisions efficace (Yermack, 1996).

Certaines données empiriques appuient l'argument selon lequel une augmentation de la taille des conseils d'administration a une incidence positive sur le rendement financier des entreprises (Kiel et Nicholson, 2003 ; Kyereboah-Coleman et Biekpe, 2006 ; Jackling et Johl, 2009). En revanche, d'autres études ont révélé une relation négative entre la taille des conseils d'administration et le rendement des entreprises (Yermack, 1996 ; Guest, 2009 ; Afrifa et Tauringana, 2015 ; Arora et Sharma, 2016 ; Malik et Makhdoom, 2016).

Certaines études, comme celles de Ferrer et Bandelipe (2012), Garba et Abubakar (2014) et (Assenga et al., 2018), n'ont trouvé aucun lien entre la taille des conseils d'administration et le rendement financier de l'entreprise.

Au regard de la prise en considération explicite de l'importance des facteurs cognitifs dans notre modèle de recherche, nous retiendrons l'argument de l'effet négatif de la taille du CA, cet effet qui pourrait être à l'origine des conflits cognitifs susceptibles d'entraîner des coûts administratifs plus importants, ce qui tend à réduire sa capacité à créer de la valeur. En conséquence, nous estimons une relation négative entre la taille de l'entreprise publique et sa performance.

H₁ : La taille du conseil d'administration a un impact négatif sur la performance financière des entreprises publiques algériennes.

2.3. Le nombre de réunions

La fréquence des réunions du conseil en tant que mécanisme de gouvernance d'entreprise est considérée comme un indicateur important du temps que les administrateurs passent à surveiller le rendement de la direction et comme une ressource importante pour améliorer

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

l'efficacité d'un conseil d'administration (Funmi, 2014). Lorsque les conseils d'administration tiennent des réunions régulièrement, ils sont plus susceptibles de demeurer informés du rendement pertinent de l'entreprise, ce qui les amène à influencer et à prendre les mesures appropriées pour régler le problème (Adams, 2000 ; Abbott et coll., 2003 ; Funmi, 2014). Plus il y a de réunions, plus il y a de chances que les conseils prennent des décisions différentes et qu'ils obtiennent rapidement les résultats définitifs (Jamal Khan et al., 2011; Mustapha et al., 2020).

Certaines études ont confirmé l'effet négatif des réunions du conseil sur le rendement des entreprises (Garcia-Sanchez, 2010 ; Kakanda et al., 2016). D'autres études ont révélé qu'il n'y a pas de lien important entre les réunions du conseil et le rendement de l'entreprise (Ghabayen, 2012; Kyereboah-Coleman, 2007).

En conséquence, nous prévoyons ainsi un impact positif du nombre de réunions sur la création de valeurs de l'entreprise publique.

H_{b2} : L'augmentation des réunions annuelles du conseil d'administration a un impact positif sur la performance financière des entreprises publiques algériennes.

2.4.La proportion de femmes

Bien que la diversité ne soit pas uniquement définie en termes d'âge et d'ethnie, la littérature s'intéresse également à la représentation des femmes dans les conseils d'administration des entreprises. Il a été constaté que la représentation des femmes dans les conseils d'administration des entreprises est très limitée.

Dans leur étude, Miller et del Carmen Triana (2009) ont constaté une relation positive entre la diversité des sexes dans les conseils d'administration et l'innovation dans les entreprises Fortune 500 aux États-Unis. Au Canada, l'étude de Burke (2000) sur les 350 plus grandes entreprises a montré que les conseils d'administration les plus importants comptaient davantage de femmes et que les femmes qui travaillaient dans une grande entreprise étaient généralement plus visibles et crédibles.

En accord, d'autres études ont montré que les femmes administratrices peuvent créer une atmosphère positive dans la salle du conseil en partageant leurs expériences avec le conseil et en apportant de nouvelles compétences et de nouvelles idées (Singh & Vinnicombe, 2003).

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

En outre, les femmes administratrices sont plus déterminées que les hommes à chercher des réponses aux questions difficiles (Huse & Solberg, 2006). Par conséquent, elles peuvent fournir des perspectives uniques sur les processus de prise de décision du conseil (Bilimoria, 2006).

Par conséquent, il nous semble particulièrement intéressant de prendre en considération l'effet supposé positif de la présence de femmes au CA pour expliquer davantage les déterminants de la performance de l'entreprise publique.

H₃ : La proportion de femmes au niveau du conseil d'administration a un impact positif sur la performance financière des entreprises publiques algériennes.

2.5. La diversité d'âge

De nombreux chercheurs ont constaté qu'une diversité accrue des conseils d'administration conduisait à de meilleurs conseils et à une meilleure gouvernance, car la diversité permettait aux conseils d'administration de puiser dans un réservoir de talents plus large (Pearce et Zahra, 1991 ; Carver, 2002 ; Walt et Ingle, 2003 ; Fairfax, 2006 ; Grosvold, Brammer et Rayton, 2007).

O'Brien et Robertson (2009) ont découvert que les jeunes administrateurs semblent manquer de compétences de leadership associées à des variables telles que la maîtrise de soi, l'authenticité et la présence. En revanche, ils ont constaté que les directeurs plus âgés semblent manquer de compétences en leadership associées à la créativité, et à la résilience. Ils ont conclu que dans un environnement commercial mondial émergent, les compétences de leadership doivent être affinées chez les dirigeants en exercice, quel que soit leur âge.

Par conséquent, des études sur les conseils d'administration ont reconnu l'importance de la diversité au sein des conseils afin d'offrir les diverses perspectives dont les entreprises d'aujourd'hui en ont besoin (Carpenter et Westphal, 2001 ; Fairfax, 2006 ; Miller et del Carmen Triana, 2009).

Au regard du faible nombre d'analyses sur le rôle de la diversité de l'âge des administrateurs (à notre connaissance), et en s'appuyant sur les conclusions des travaux précédemment cités, nous décidons de retenir finalement une vision positive de l'influence de cette variable sur la performance.

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

H_{b4} : La diversité de l'âge dans le conseil d'administration a un impact positif sur la performance financière des entreprises publiques algériennes.

L'ensemble des hypothèses de notre recherche sont regroupées dans le tableau suivant :

Tableau 6 : Récapitulatif des hypothèses de recherche

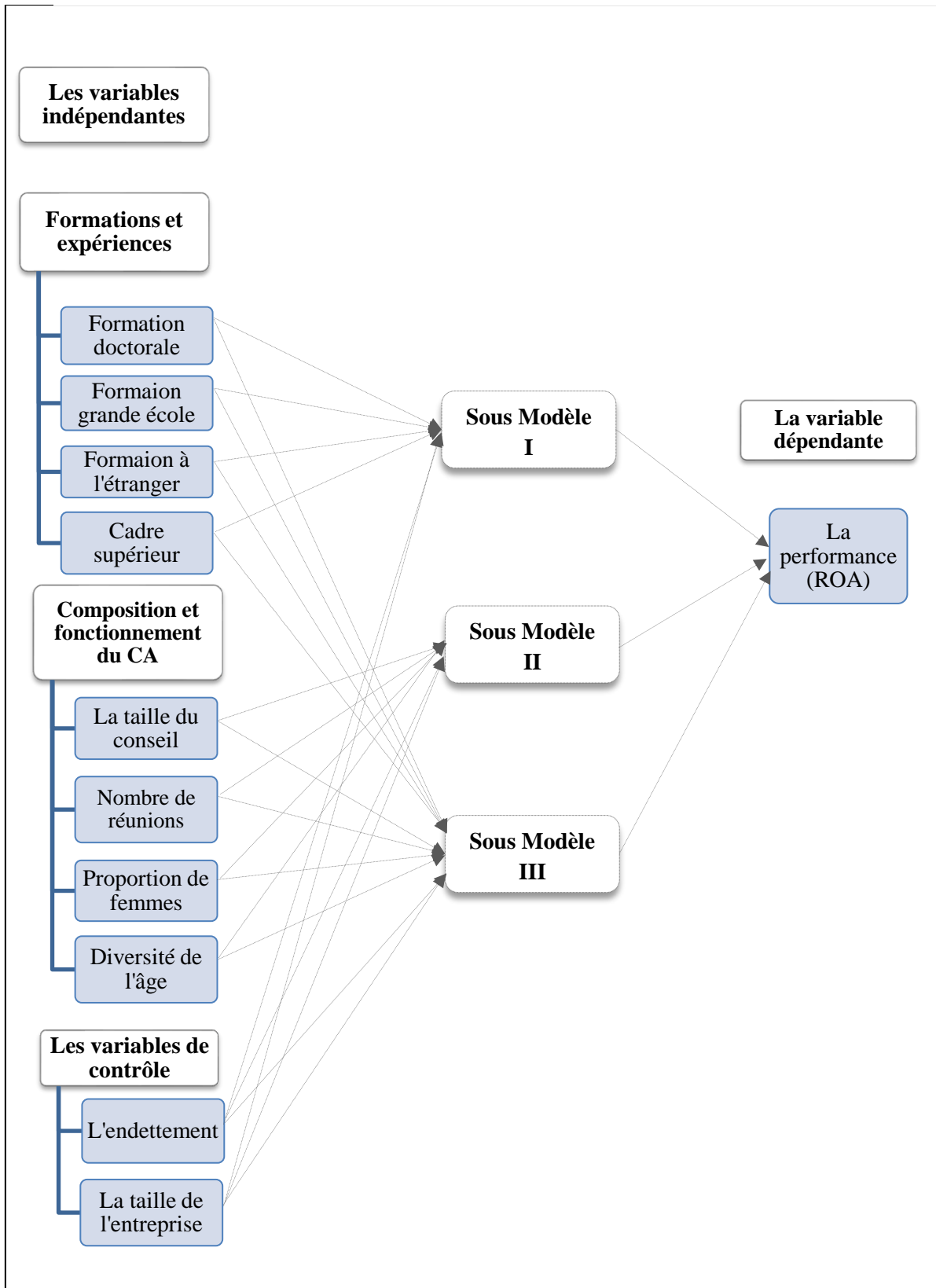
H_{a1}	L'augmentation des administrateurs ayant poursuivi une formation doctorale au sein du conseil d'administration a un impact positif sur la performance financière des entreprises publiques algériennes.
H_{a2}	La présence des administrateurs ayant poursuivi une formation dans une grande école au sein du conseil d'administration à un impact positif sur la performance financière des entreprises publiques algériennes.
H_{a3}	La présence des administrateurs ayants poursuivis une formation à l'étranger au sein du conseil d'administration à un impact positif sur la performance financière des entreprises publiques algériennes.
H_{a4}	La présence des administrateurs classifiés comme cadres supérieurs au sein du conseil d'administration à un impact positif sur la performance financière des entreprises publiques algériennes.
H_{b1}	La taille du conseil d'administration à un impact négatif sur la performance financière des entreprises publiques algériennes.
H_{b2}	L'augmentation des réunions annuelles du conseil d'administration a un impact positif sur la performance financière des entreprises publiques algériennes.
H_{b3}	La proportion de femmes au niveau du conseil d'administration a un impact positif sur la performance financière des entreprises publiques algériennes.
H_{b4}	La diversité de l'âge dans le conseil d'administration a un impact positif sur la performance financière des entreprises publiques algériennes.

Source : Elaboré par nous-mêmes

3. Le modèle conceptuel de la recherche

La figure présentée ci-dessous introduit la conception du modèle de recherche que nous proposons, afin de tester les effets des variables explicatives sur la performance financière, ce que nous allons présenter dans la prochaine section.

Figure 7 : Le modèle conceptuel de la recherche



Source : Elaboré par nous-mêmes

SECTION 2 : Démarche méthodologique

Cette section est consacrée à la méthodologie de la recherche qui a été mise en œuvre au cours de notre étude empirique. En premier lieu, nous présentons notre positionnement épistémologique et le design de la recherche. Puis, en second temps, nous détaillerons la sélection de l'échantillon et la procédure de la collecte des données nécessaires à notre étude. Et en dernier lieu, nous allons définir les variables de notre recherche qui vont être utilisées dans la formulation de nos modèles de recherche.

1. Positionnement méthodologique et design de la recherche

Dans cette partie, nous allons présenter notre positionnement épistémologique ainsi que notre design de recherche.

Selon Piaget (1967), l'épistémologie est l'étude de la constitution des connaissances valables. Elle s'intéresse principalement aux questions suivantes : Qu'est-ce que la connaissance ? Comment est-elle élaborée ? Quelle est sa valeur ?

Le terme épistémologie est apparu au début du XX^e siècle pour désigner une branche de la philosophie spécialisée dans l'étude des théories de la connaissance. Il est peu à peu devenu synonyme de philosophie des sciences. Dans la mesure où la finalité d'une recherche est d'élaborer des connaissances, il est crucial pour un chercheur de s'interroger sur ce qu'est la connaissance, sur les hypothèses fondamentales sur lesquelles sa conception de la connaissance repose, sur ce qui fonde la valeur des connaissances qu'il développe (Gavard-Perret et al., 2012).

1.1. Les principes directeurs de justification de la connaissance

1.1.1. La fiabilité de la connaissance

La fiabilité de la connaissance est la probabilité que le processus de production de la connaissance est sans défaillance.

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

Tableau 7: Fiabilité de la connaissance

Le paradigme	La fiabilité
Le positivisme	Production de la connaissance par des instruments fiables
Le réalisme scientifique	Mesure du même phénomène avec même instrument plusieurs fois doit donner le même résultat
Les autres paradigmes	Le chercheur doit expliquer en détail, au lecteur, le processus de production de la connaissance, du matériau empirique jusqu'aux résultats obtenus

Source : (Bouyzem & al Meriouh, 2017)

1.1.2. La validité interne de la recherche

La validité est la caractéristique de ce qui peut être recevable comme « vrai », dans la recherche scientifique, la validité est conditionnée par trois éléments, à savoir : la cohérence interne du processus de recherche, la validité du construit et la rigueur du processus de recherche (Bouyzem & al Meriouh, 2017) :

- **La cohérence interne du processus de la recherche** : il s'agit de la cohérence du design de la recherche qui spécifie le positionnement épistémologique, l'objet de recherche, la problématique, le contexte de recherche, la question principale, les questions dérivées, les hypothèses de recherche, les références théoriques, la méthodologie de recherche et les méthodes de traitements des données.
- **La validité du construit** : le construit correspond à la connaissance produite, la justification de sa validité consiste de s'assurer que l'instrument de mesure choisi est le plus adéquat par des tests de corrélation. Ainsi, le chercheur doit être capable d'apporter des explications aux observations effectuées dans sa recherche. Ceci, dépend de la rigueur avec laquelle le chercheur a entamé son processus de recherche.
- **La rigueur du processus de recherche** : il s'agit d'explicitier le cadre théorique mobilisé, la cohérence des théories mobilisées et leur cohérence avec les hypothèses épistémologiques du paradigme dans lequel s'inscrit la recherche.

1.1.3. La validité externe de la recherche

La validité externe d'une recherche désigne que la connaissance produite est valable au-delà de l'échantillon ou du cas étudié, pour justifier ceci, il faut mettre à l'épreuve la connaissance produite.

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

1.2. Le paradigme épistémologique

Le positionnement épistémologique doit être présent dans notre recherche car « *elle permet d'asseoir la validité et la légitimité de la recherche* » (Thietart, 2014), Le terme épistémologie est construit à partir de deux termes grecs, le premier, « épistèmê » signifiant science et « logos » signifiant discours.

Trois grands paradigmes orientent les recherches en sciences de Gestion, à savoir : le positivisme (et post-positivisme), le constructivisme et l'interprétativisme (Martinet, 2013).

Le premier grand paradigme de base - le **Positivisme**, appliqué et applicable aux *Sciences de Nature* (« *sciences dures* » ou « *sciences exactes* ») et qu'on a essayé de transposer sur les *Sciences Humaines* (« *Sciences de l'homme* » ou « *Sciences Sociales* » ou « *sciences moles* », dont les Sciences de Gestion font partie) ; ensuite, les deux courants suivants - **l'Interprétativisme**, qui se voulait remplacer le Positivisme dans les Sciences Sociales, et qui finalement s'est transformé en partie pour laisser la place au troisième grand paradigme épistémologique, dominant aujourd'hui dans les sciences sociales et surtout celles de gestion en Europe occidentale – le **Constructivisme** (Velmuradova, 2004).

Chacun de ces courants porte une vision particulière sur ce qui est la connaissance et le « bon chemin » de son appréhension, - le « *Que* » (ce qu'est la recherche d'une Connaissance), le « *Pourquoi* en faire » et le « *Comment* en faire » (et ne pas faire).

Chaque recherche doit s'inscrire dans un paradigme épistémologique, le tableau suivant présente les principales hypothèses fondatrices de chacune des postures épistémologiques.

Tableau 8 : les hypothèses fondatrices des paradigmes épistémologiques

Le positivisme	Le post- positivisme		Le constructivisme		L'interprétativisme
	Le réalisme scientifique	Le réalisme critique (aménagé)	Le constructivisme pragmatique	Constructivisme critique	
<p>H1 : l'existence d'un réel indépendant de l'intérêt et de l'attention que peut lui porter un chercheur.</p> <p>H2 : Une démarche scientifique positiviste permet, en observant les faits de manière empirique, d'établir des lois invariables décrivant des relations immuables entre des faits observables et mesurables scientifiquement.</p> <p>H3 : le chercheur doit se placer en position d'extériorité par rapport au phénomène étudié.</p>	<p>H1 : L'existence d'un monde indépendant de ce qui est perçu et des représentations qu'on peut en avoir.</p> <p>H2 : la connaissance produite ne pourra jamais être certaine, ce qui entre en contradiction</p> <p>H3 : les dispositifs ayant testé la vérité de certaines connaissances sont faillibles. Ce qui fait que les connaissances élaborées peuvent donc être remises en cause à tout instant par de nouvelles preuves.</p> <p>H4 : Des théories ayant pour intention d'expliquer des phénomènes observables peuvent s'appuyer de manière appropriée sur des concepts non observables.</p>	<p>H1 : le réel a un ordre propre inhérent, stratifié en trois domaines : le réel empirique, le réel actualisé et le réel profond.</p> <p>H2 : ce qui est connaissable est le réel empirique, c'est à-dire l'ensemble des perceptions humaines d'événements.</p>	<p>H1 : ce qui est connaissable, c'est l'expérience humaine de relations de résistance perçue aux actions menées.</p> <p>H2 : dans la connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie</p> <p>H3 : le projet de connaître un certain réel influence la manière dont on en fait l'expérience, et donc la connaissance que l'on en développe.</p>	<p>H1 : l'inséparabilité dans le processus de connaissance entre le sujet connaissant et ce qu'il cherche à connaître.</p> <p>H2 : dans le processus de connaissance, le sujet connaissant ne peut pas échapper à son humanité : sa subjectivité et ses valeurs jouent inévitablement un rôle dans le processus.</p> <p>H3 : la réalité est relative, multiple, socialement construite, et n'est pas gouvernée par des lois naturelles, causales ou d'autres sortes.</p>	<p>H1 : est considéré comme connaissable est l'expérience vécue</p> <p>H2 : la connaissance qu'un sujet développe d'une situation est liée inséparablement à la fois à la situation et au sujet qui en fait l'expérience.</p> <p>H3 : le pouvoir constitutif de l'intention dans l'expérience du monde, et donc dans la construction de connaissances</p> <p>H4 : refus de l'hypothèse d'existence d'un réel objectif indépendant de l'observateur</p>

Source : (Bouyzem & al Meriouh, 2017)

1.3.L'orientation post-positiviste de notre recherche :

Le positivisme représente la forme traditionnelle de la recherche (Creswell, 2009), et revendique un positionnement réaliste. Pour les positivistes, la réalité est objective, universelle et a une essence propre. Dès lors, les outils méthodologiques doivent permettre de tirer des lois générales (Mucchielli 2004).

En se basant sur ce qui a été avancé et sur les hypothèses fondatrices de chacun des paradigmes épistémologiques, on peut distinguer que notre travail s'inscrit dans une approche post-positiviste appelée aussi hypothéticodéductive.

Cette approche repose sur le respect de quatre grandes étapes :

- La première consiste à retenir un cadre théorique et à déterminer les concepts permettant de répondre aux questions de recherche, et ce à partir de la revue de la littérature.
- La deuxième étape consiste à déterminer les limites des études existantes en observant et en analysant les modèles.
- Dans une troisième phase, un nouveau modèle et de nouvelles hypothèses sont proposés.
- Enfin, des tests empiriques sont effectués pour confirmer ou réfuter les hypothèses émises en s'appuyant sur des méthodes d'analyse statistique qui permettent de mettre en évidence des relations causales.

Ainsi, l'architecture générale de la thèse s'inscrit dans cette démarche (Giordano et Jolibert 2012). Certains auteurs avancent que le paradigme positiviste se fonde sur trois principes, comme rappelé par (Ratsimandresy 2012) :

- La vérifiabilité des hypothèses, c'est-à-dire qu'une hypothèse n'a de sens que si elle peut être vérifiée empiriquement (Evrard et al. 2009) ;
- La confirmabilité des hypothèses, qui signifie qu'une proposition ne peut être confirmée que par des observations, des expériences ou par d'autres théories ;
- La réfutabilité des hypothèses pose qu'une théorie est considérée comme momentanément vraie, jusqu'à ce qu'elle soit infirmée par de nouvelles hypothèses.

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

La logique hypothético-déductive, généralement associée au domaine de la preuve ou de la déduction, se trouve adaptée pour un positionnement positiviste ou post-positiviste (Thietart 2014). Selon Soler (2009), elle consiste à formuler les hypothèses et à en déduire des conclusions en utilisant des outils spécifiques adaptés. Cette logique de raisonnement permet de « prédire des effets » et de vérifier des « hypothèses » en se basant sur des règles et des théories existantes (David, 1999), contrairement aux logiques complémentaires, à savoir « inductive » et « abductive », qui passent du particulier et des faits observés vers les lois (Thietart 2014).

Dans cette logique, et pour tester la plausibilité de notre modèle de recherche, nous avons décidé d'étudier le système de gouvernance algérien, à travers les entreprises publiques du secteur industriel. La sélection des entreprises qui composent notre échantillon, le choix des variables de l'étude et la récolte de données vont être détaillés dans la section suivante.

2. Echantillonnage et collecte de données

L'échantillon comprend un ensemble d'entreprises publiques économiques (EPE), sous forme juridique de société par action (SPA), sur la période de 2016 à 2019. Nous avons choisi les entreprises affiliées au ministère de l'industrie, et ce pour plusieurs raisons, notamment pour l'uniformité de données, vu qu'il existe toute une direction du secteur public marchand qui assure le pilotage des entreprises publiques économiques relevant de sa responsabilité. Et aussi l'assistance et la collaboration qu'on a retrouvé de la part des responsables de cette direction pour assurer la réalisation de la présente étude.

L'échantillon est constitué de 76 entreprises construites à partir d'une population d'environ 179¹ entreprises publiques, la sélection des entreprises est plutôt en fonction de la disponibilité de ses informations, sur l'ensemble des variables et des années de l'étude.

La période choisie de l'étude est après l'an 2015, date de la nouvelle réforme des entreprises du secteur public marchand, où, plusieurs changements structurels ont été effectués. Nous nous sommes limités à l'année 2019 vu que la majorité des EPE n'ont pas encore rendu leurs données de l'année 2020 lors de la collecte de données.

¹ Ce chiffre n'est pas final vu que certaines entreprises sont mises en faillites et d'autres vont être affiliées aux autres ministères

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

Au total, nous avons pu récolter les données de 86 EPE sur la période allant de l'année 2016 à l'année 2019. Cependant, vu le manque des certaines informations financières et informations sur les conseils d'administration de certaines entreprises pour quelques années, on s'est contenté de 76 EPE.

La collecte des données est considérée comme une étape déterminante du processus de recherche, qui permet de rassembler le matériel empirique sur lequel notre recherche sera fondée.

A partir de l'échantillon présentée dans le paragraphe précédent, nous avons collecté les informations dont nous aurons besoin pour tester la plausibilité de notre modèle de recherche.

Pour cela, nous avons constitué trois bases de données différentes :

- Une première qui contient des données de gouvernance ;
- Une base de données recensant les mandataires sociaux qui siègent dans les entreprises publiques, synthétisant leurs informations personnelles, formations, et leurs expériences professionnelles, et ;
- Une base de données comprenant les données financières et comptable des sociétés.

2.1. Les données de gouvernance

Notre première base de données recense des données d'ordre général de l'entreprise ainsi que des données de gouvernance, tel que la composition des organes de contrôle. Les renseignements suivants ont été tirés directement à partir des documents avancés par les entreprises elles-mêmes.

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

Tableau 9: Données de gouvernance recensées

Catégorie	Informations collectées par entreprise
L'EPE	Nom Groupe public d'appartenance Date de création Branche d'activité
Le conseil d'administration	Taille du CA Nombre de réunions par an

Source : Elaboré par nous-mêmes

2.2. Les renseignements sur les mandataires sociaux

Notre deuxième base de données se compose des administrateurs qui composent les organes de contrôle avec leurs renseignements, les administrateurs sont regroupés par entreprise d'appartenance et par an. Ces données vont servir dans une étape ultérieure au calcul des valeurs de nos variables de recherche.

Nous avons 750 mandataires sociaux, pour la période 2016-2019. Les informations collectées sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau 10: Données sur les mandataires sociaux

Catégorie	Informations collectées par entreprise
Informations personnelles	Nom Prénom Sexe Date et lieux de naissance
Fonction professionnelle	Statut (président, membre ou membre de droit) Fonction occupée Organisme d'origine
Formation	Diplôme obtenu Spécialité Type de l'établissement de formation Pays de la formation

Source : Elaboré par nous-mêmes

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

Les informations détaillées ci-dessus ont été extraites des documents officiels. Grace à ces informations, nous avons pu construire nos variables de recherche, et par la suite avoir une base de données très riche, qui nous sert par la suite à répondre à nos questions de recherche.

Les données collectées dans cette phase sont en leur majorité des données qualitatives, sauf pour l'âge qui est une variable quantitative (Nous avons pris en considération que cette variable change d'une année à l'autre pour le même administrateur, et nous avons utilisé une fonction Excel qui permet ce calcul en fonction de la date de naissance et l'année observée¹).

Les autres variables qualitatives ont été transformées en variables « muettes² », en considérant chaque modalité (valeur prise par une variable) comme une variable qui prend la valeur de 1 si elle est présente et 0 si non. Le recours à cette méthode nous permet de transformer nos variables aux variables quantitatives en leur totalité et de calculer par la suite la valeur des variables de recherche qui sont des proportions³.

Cette structure de données, nous permet aussi de calculer les différentes diversités comme la diversité de l'âge, la diversité régionale, ou de spécialités, à travers ces variables binaires créées « variables muettes (ou indicatrices) », cet élément va être détaillé dans ce qui suit.

En outre, nous n'avons pas pu avoir la totalité des renseignements sur tous les mandataires sociaux, pour certains administrateurs, il y avait un manque de quelques données (par exemple leurs dates de naissances ou leurs formations ... etc). A cet effet, nous avons opté pour remplacer ces valeurs manquantes. La méthode choisie est la « Tendence linéaire au point », elle remplace les valeurs manquantes par la tendance linéaire de ce point. Une régression est effectuée sur la série existante selon une variable d'index d'une échelle de 1 à n . Les valeurs manquantes ont été remplacées par les prévisions correspondantes.

2.3. Les données financières et comptables des firmes

¹ La fonction utilisée sur Excel est « datedif ».

² Une variable muette est une variable utilisée pour expliquer des valeurs qualitatives dans un modèle de régression.

³ Le but est d'avoir des proportions, par exemple la proportion des femmes dans le CA ou la proportion des administrateurs docteurs. On calcul cette proportion à travers le calcul de la moyenne des valeurs de la variable muette dans un même CA (par exemple la variable 'présence de femmes dans un CA' est une variable muette qui prend la valeur de 1 si l'administrateur est femme et 0 si l'administrateur est homme, dans un CA qui contient quatre membres dont, deux sont des femmes, les valeurs prises par la variable muette seront 1,0,1,0 dont la moyenne est (0,5), ce qui signifie que 50% des administrateurs présents dans ce conseil sont des femmes).

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

La quatrième base de données contient des informations financières et comptables. Elle servira principalement pour calculer notre variable à expliquer, ainsi que pour calculer les variables figurant, comme variables de contrôle, dans notre modèle de recherche. Le tableau suivant présente les informations comptables et financières récoltées :

Tableau 11: Données financières des entreprises

Données collectées par entreprise
Total des actifs
Résultat net
Chiffre d'affaires
Total des dettes
Effectif

Source : élaboré par nous même

Les données comptables et financières nous ont été transmises sous format Excel. Ils servent au calcul de la variable à expliquer et des variables de contrôle. Nous avons calculé les valeurs des variables correspondantes, ensuite complété et croisé ces données avec celles des conseils d'administration et de gouvernance que nous avons déjà préparé dans une étape précédente.

3. Description et opérationnalisation des variables

Après avoir détailler la méthodologie retenue, le modèle de recherche construit, les hypothèses à tester qui en découlent, ainsi que les données recueillies, il convient de s'interroger sur l'opérationnalisation des variables. L'importance de cette dernière étape préparatoire pour tester la validité de notre modèle de recherche est non négligeable puisque ce sont la qualité et la pertinence des variables choisies qui conditionnent la confirmation ou la réfutation de nos hypothèses.

Par conséquent, nous présenterons, dans les sous-sections suivantes, les variables à expliquer explicatives, et les variables de contrôle que nous avons choisies.

3.1. Les variables à expliquer

La variable expliquée dans notre modèle de recherche est la performance financière de l'entreprise publique. Il s'agit ainsi d'identifier les effets de l'organe de contrôle sur la capacité d'une firme publique à créer de la valeur pour les acteurs ayant mis à sa disposition des fonds propres. Ainsi, il nous semble important de définir la notion de performance dans l'entreprise publique.

3.1.1. La notion de performance de l'entreprise publique

La performance est définie soit en termes de productivité, de coût ou de rentabilité (Bozec, 2004). Le choix d'un de ces trois sens de la performance influence l'approche retenue lors de son évaluation et de sa mise en œuvre. La question des objectifs est une question fondamentale dans la désignation du cadre d'analyse de la performance, et surtout lorsqu'il s'agit d'une comparaison entre la performance dans le secteur public et le secteur privé (Bozec, 2004).

Lorsqu'on parle du secteur public, la nature et la finalité se révèlent fort différentes par rapport au secteur privé, c'est l'action de la société sur la société (Ouellet, 1992). Les activités du secteur public ont été toujours là pour servir les citoyens et la société globale. Cependant, l'activité du secteur privé se résume essentiellement à offrir des biens et des services commerciaux aux individus. Ce qui motive les acteurs socioéconomiques, c'est le profit qu'ils peuvent tirer de leurs productions.

Les arguments de ceux qui invoquent le problème de mesure sont difficiles à réfuter car les bénéfices sociaux qui résultent des objectifs non commerciaux sont externes à l'entreprise, donc difficiles à quantifier. Aussi, est-il impossible de vérifier si les inefficiences qui découlent des objectifs non commerciaux sont compensées par les bénéfices sociaux correspondants.

Cette différence d'objectifs et de finalité dans chacun des secteurs rend le rapprochement ou la comparaison de la notion de performance différente entre les deux secteurs. Ainsi, la prise en compte de ces différences d'objectifs lors de l'évaluation de la performance représente de vrais problèmes de mesure. Néanmoins, si la mesure de performance n'a pas d'objectif de

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

comparaison, l'utilisation des outils de mesure de la performance dans le secteur public ne pose pas de problème.

Bien que les mesures utilisées pour évaluer la performance dans le secteur public sont parfois les mêmes avec le secteur privé, on ne pourra pas avoir la même lecture sans prendre en considération les disparités en termes d'objectifs poursuivis par les entreprises (objectifs non commerciaux : politiques, sociales, humanitaires).

Ainsi la performance, sous ses différentes mesures, est la variable endogène sur laquelle agissent les autres variables dans nos estimations (Manel & Hanen, 2011). Notre objectif est d'étudier les effets des variables explicatives sur la performance.

3.1.2. Mesure de la performance

Dans la littérature, deux types de mesure de la performance sont généralement pris en compte par les chercheurs, à savoir : la performance boursière mesurée par le Market-to-Book et la performance financière mesurée par le Return On Assets et le Return On Equity. Etudier ces deux types de performance (boursière et financière) s'avère très important, dans la mesure où cette différenciation permet de tenir compte des différentes caractéristiques de l'entreprise. Cependant, le Market-to-Book, ne peut être utilisé dans notre cas vu que la majorité des entreprises publiques ne sont pas cotées en bourse.

De ce fait nous nous contenterons d'étudier le ROA (le Return On Assets) qui est un ratio financier mesurant la rentabilité de l'entreprise et l'efficacité du management. Cette variable représente la rentabilité des capitaux investis et exprime la capacité de ces capitaux à créer un certain niveau de bénéfices opérationnels. Cette mesure a été utilisée par un nombre très important d'auteurs comme Daines (2004), Adams et Santos (2005), Eisenberg et al (1998), Adams et Ferreira (2009), Dani et al. (2018), Ujunwa et al. (2012), Filatotchev *et al.* (2005), Abor et Biekpe (2007), Nicholson et Kiel (2007), Ehikioya (2009), Grove *et al.* (2011), Azim (2012).

La mesure que nous allons retenir dans notre étude, pour le calcul du ROA est :

$$ROA = \frac{\text{Résultats nets}}{\text{Total des actifs}}$$

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

Le rendement des actifs communique une information sur l'efficacité de gestion de l'entreprise par les dirigeants. Le « Return on Assets » est une indication indirecte de la productivité en précisant le niveau de bénéfices engendrés en moyenne par unité d'actif (Guiselin, 2014).

3.2. Les variables explicatives

Afin de nous rapprocher de nos variables explicatives, nous proposons dans ce paragraphe une présentation de celles-ci.

3.2.1. Les variables du premier sous modèle

Il ne s'agit pas ici de rappeler la littérature sous-jacente aux différentes hypothèses posées, mais de faire plutôt une opérationnalisation des variables explicatives :

Nous nous sommes inspirés dans le premier modèle de l'étude d'El Idrissi (2017), où il a utilisé un ensemble de variables pour mesurer les compétences généralistes et spécifiques qui peuvent être apportées par les administrateurs au conseil d'administration. Ce premier modèle a pour objectif d'étudier la contribution, aux échanges cognitifs, des administrateurs via l'apport de compétences généralistes et spécifiques, mais aussi ces compétences vont permettre d'avoir une visibilité sur les comportements d'enracinement des dirigeants par exemple, et améliorer ainsi les méthodes de discipliner le management de l'entreprise. Cet aspect repose sur l'hypothèse que l'accès à des postes de haute responsabilité demande un niveau élevé de compétences généralistes, considérées comme nécessaires pour pouvoir prendre des décisions stratégiques. Ce type de compétences est censé être essentiellement acquis par la poursuite de formations élitistes. Le niveau d'éducation est supposé refléter les capacités cognitives d'une personne, la présence d'administrateurs ayant poursuivi une formation supérieure élitiste renforcerait ainsi le niveau de compétences généralistes, permettant par-là d'aboutir à de meilleurs outputs cognitifs et disciplinaires du conseil d'administration, et in fine, à une meilleure création de valeurs.

Le premier sous modèle se compose de quatre hypothèses :

D'abord, l'hypothèse H_{a1} appréhende l'importance apparente de la poursuite d'un cursus doctoral pour accéder à des postes de responsabilité dans les entreprises publiques algériennes. Pour vérifier cette hypothèse, nous avons cumulé, au niveau de chaque société,

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

les administrateurs se caractérisant par la poursuite d'un cursus doctoral en Algérie ou à l'étranger. Cette somme a été divisée par le total des mandataires présents au conseil d'administration de l'entreprise analysée. La variable obtenue – qui est de nature métrique – est dénommée « DOC ». Cette mesure indique la proportion des administrateurs d'une entreprise publique algérienne portant le titre académique de docteur.

L'objet d'analyse de l'hypothèse H_{a2} est d'étudier l'impact global de la présence d'administrateurs ayant profité d'une formation privilégiée, indépendamment de la nature de cette dernière. Ainsi, nous avons décompté, pour chaque organe de contrôle, le nombre d'administrateurs ayant poursuivi une formation dans une école supérieure. Cette somme a été, pour des raisons de comparabilité, divisée par le nombre total des administrateurs présents au conseil. La variable finalement obtenue est dénommée « ECOLE_SUP ». De nature métrique, elle représente la quote-part d'administrateurs d'une firme ayant, en moyenne, effectué une formation dans une école supérieure.

En raison de l'apparente importance, pour les formations dispensées à l'étranger, notamment en Europe et à l'Amérique du Nord, nous avons, ensuite, construit des hypothèses spécifiques et relatives à ce type de formation. L'hypothèse H_{a3} a pour objectif de tester l'impact sur la performance des administrateurs disposants de formations à l'étranger. La variable finale, dénommée « FOR_ETRANG », reflète la quote-part des mandataires qui ont suivi une formation à l'étranger.

L'expérience des administrateurs est sans doute un outil qui reflète les compétences des administrateurs, ainsi les cadres supérieurs sont des administrateurs qui ont beaucoup d'années d'expérience et qui sont censés avoir un niveau d'éducation et une expérience satisfaisante dans la gestion de l'entreprise, pour pouvoir contribuer aux échanges cognitifs et pour pouvoir prendre les décisions stratégiques. L'hypothèse H_{a4} a pour objectif de tester l'impact sur la performance financière de la présence des administrateurs cadres supérieurs. La variable finale est « CADRE_SUP ». Cette variable est aussi de nature métrique (même calcul des précédents), elle représente la quote-part d'administrateurs cadres supérieurs siégeant dans le CA.

Dans le deuxième sous modèle, nous voulons tester l'impact sur la performance de la composition et du fonctionnement du CA.

3.2.2. Les variables du deuxième sous modèle

Le deuxième modèle se compose de quatre hypothèses :

L'hypothèse H_{b1} est relative à l'incidence de la taille de l'organe de contrôle. Pour rendre compte de la taille du conseil, nous avons retenu, pour chaque société, le nombre d'administrateurs qui composent le CA. La variable respective est dénommée « TAILLE_CA ».

L'hypothèse H_{b2} appréhende l'incidence de la fréquence des réunions du conseil d'administration sur la performance. Pour l'inclure, nous avons retenu, pour chaque entreprise, le nombre de fois que l'organe de contrôle s'est réuni lors de l'exercice considéré. Ont été incluses, dans le décompte, tant les réunions ordinaires qu'exceptionnelles. La variable utilisée est dénommée « NB_REUNIONS ».

L'hypothèse H_{b3} analyse le rôle la diversité du genre dans le conseil d'administration. Pour vérifier cette hypothèse nous avons calculé la proportion des femmes administrateurs dans le conseil d'administration, la variable respective est dénommée « PROP_FEMME ».

L'objectif de cette hypothèse est d'étudier le rôle de la diversité de l'âge des mandataires dans un conseil d'administration. Cette dernière est calculée pour chaque conseil d'administration dans chaque année de l'étude. On utilise pour ce calcul l'écart type des valeurs prises par l'âge des administrateurs dans un même conseil. La variable est dénommée « DIV_AGE ».

Le tableau suivant résume l'opérationnalisation de nos variables de recherche :

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

Tableau 12: Opérationnalisation des variables

Hypothèse	Variable	Raisonnement sous-jacent	Opérationnalisation
H_{a1}	DOC	La poursuite d'une formation élitiste permet d'acquérir des compétences généralistes et peut ainsi améliorer le rôle disciplinaire du CA et contribuer à l'enrichissement des échanges cognitifs, permettant <i>in fine</i> de créer davantage de valeur.	Nombre d'administrateurs ayant poursuivi un cursus de recherche sanctionné par un doctorat, rapporté au total des d'administrateurs siégeant dans l'organe de contrôle
H_{a2}	ECOLE_SUP		Nombre d'administrateurs ayant poursuivi une formation dans une grande école, rapporté au total d'administrateurs siégeant dans l'organe de contrôle
H_{a3}	FOR_ETRANG		Nombre d'administrateurs ayant poursuivi une formation à l'Etranger, rapporté au total des administrateurs siégeant dans l'organe de contrôle
H_{a4}	CADRE_SUP	La présence au CA d'administrateurs ayant cumulé une expérience leur permettant d'occuper un poste important dans leurs entreprises peut enrichir les échanges cognitifs et ainsi renforcer la création de valeur	Nombre d'administrateurs occupant actuellement un poste classé « Cadre supérieur » dans l'entreprise, rapporté au total des administrateurs siégeant au conseil d'administration
H_{b1}	TAILLE_CA	Un conseil de petite taille a plus de chance de mieux remplir ses fonctions de contrôle et surtout à réduire les conflits cognitifs et à améliorer la prise de décisions efficace	Nombre d'administrateurs siégeant dans le conseil d'administration

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

H_{b2}	NB_REUNIONS	Un nombre de réunions élevé implique que les administrateurs restent informés du rendement pertinent de l'entreprise, il permet ainsi, la prise des mesure appropriées pour régler les problèmes. De ce fait, un nombre important de réunions améliore la surveillance et le contrôle au sein du conseil d'administration.	Nombre de réunions annuelles du conseil d'administration
H_{b5}	PROP_FEMME	Les femmes au sein du CA créent une atmosphère positive et partagent leurs expériences et leurs perspectives uniques.	Nombre de femmes présentes au CA, rapporté au total des administrateurs siégeant au conseil d'administration
H_{b4}	DIV_AGE	La diversité de l'âge permet l'échange des expériences et des connaissances entre les générations et ce transfert a un impact positif sur la performance financière	L'écart type des valeurs prises par l'âge par les membres d'un même conseil

Source : Elaboré par nous même

3.2.3. Les variables de contrôle

Notre modèle vise à tester la relation entre l'activité du conseil d'administration et la performance financière de l'entreprise. Cependant, d'autres facteurs peuvent affecter la performance.

Sur la base de la littérature existante, nous avons intégré la taille de l'entreprise (Chiao et al., 2006 ; Thornhill, 2006 et l'endettement (Smith et Warner, 1979). La taille de l'entreprise, mesurée par le logarithme du chiffre d'affaires (LOG_CA) est supposée avoir un effet positif sur la performance financière, dans la mesure où plusieurs études, y compris dans des pays émergents, ont montré que les grandes entreprises sont plus compétitives que les autres (Ben Mlouka et Sahut, 2008), notamment parce qu'elles disposent de ressources plus importantes et

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

d'une capacité d'innovation supérieure à la moyenne. Le niveau d'endettement (ENDETT), mesuré par le ratio de la dette totale sur l'actif total, est utilisé comme variable de contrôle parce que la politique d'endettement d'une entreprise est considérée comme une décision importante qui influence la valeur de l'entreprise (Sadeghian, Latifi, Soroush et Aghabagher, 2012).

Même si les entreprises fortement endettées risquent de faire faillite si elles ne sont pas en mesure de rembourser leurs dettes, un effet de levier élevé n'est pas nécessairement mauvais. Selon l'hypothèse du coût de l'agence, une augmentation de l'effet de levier peut réduire les coûts de l'agence et accroître la valeur de l'entreprise en encourageant les gestionnaires à agir davantage dans l'intérêt des actionnaires (Grossman et Hart, 1982).

Tableau 13: Opérationnalisation des variables de contrôle

Variable	Raisonnement sous-jacent	Opérationnalisation
LOG_CA	La taille de l'entreprise a un impact positif sur la performance financière	Le logarithme du chiffre d'affaires
ENDETT	Le niveau d'endettement a un impact négatif sur la performance financière de l'entreprise	La dette totale sur l'actif total

Source : Elaboré par nous même

SECTION 3 : Résultats de l'étude empirique

Cette dernière section vise à présenter les tests empiriques que nous avons conduits pour évaluer tant la validité de nos hypothèses, que le pouvoir explicatif de notre modèle de recherche relatif au rôle du conseil d'administration dans l'entreprise publique algérienne.

L'avantage des données de panel réside dans leur capacité à fournir des estimateurs convergents même lorsque des informations sont manquantes (Duguet, 2010), tout en utilisant des données à deux dimensions ; une dimension chronologique et une dimension spatiale.

Dans notre cas, l'échantillon des 76 entreprises publiques représente la dimension spatiale, pour chaque entreprise on dispose d'observations dans le temps (entre 2016 et 2019) représentant ainsi la dimension chronologique.

Il existe deux modèles principaux qui prennent en compte l'hétérogénéité des individus. Le modèle à erreurs composées suppose que l'effet individuel est sans corrélation avec les variables explicatives, on parle de modèle à effet non corrélé. Le modèle à effet fixe, suppose que l'hétérogénéité est corrélée avec les variables explicatives, on parle de modèle à effet corrélé. Ce dernier modèle est considéré comme le plus pertinent par une majorité de spécialistes.

1. Représentation descriptive

L'objectif de cette section consiste, d'une part, à présenter les caractéristiques générales des conseils d'administration et des entreprises publiques de l'échantillon construite. Notre objectif sera, à partir de ces éléments, de présenter un aperçu la composition des conseils d'administration des entreprises publiques algériennes sélectionnées dans la présente étude.

L'analyse de notre échantillon nous permet de fournir une première image de la nature contemporaine des organes de contrôle dans une économie en voie de développement. Nous comparerons nos résultats avec les résultats des études menées dans des contextes différents.

1.1.Présentation des entreprises de l'échantillon

Le tableau suivant présente les caractéristiques descriptives des 76 entreprises publiques qui constituent notre échantillon. On peut constater d'après le tableau 14 que notre échantillon rassemble une grande variété d'entreprises publiques. En termes d'âge de l'entreprise, la plus ancienne entreprise a été créée depuis 49 ans, elle active dans le commerce de gros et de détail, et réalise des résultats positifs. On remarque que l'âge des entreprises est distribué entre 3 et 49 avec une répartition normale (la moyenne est proche de la médiane). En termes d'effectif des employés, l'échantillon réunit à la fois des entreprises de petite, moyenne et de grande taille.

Tableau 14 : Caractéristiques de firmes composantes l'échantillon en 2019

	Minimum	Maximum	Moyenne	Médiane	Total
Age de l'entreprise	3	49	17	19	-
Effectif (Agent)	16	3048	626	426	47591
Total des Actifs (MDA)	104,460	76773,344	10729,916	6410,269	815474
Chiffre d'Affaires (MDA)	43,125	14736,385	2774,896	1772,357	210892

Source : A partir des traitements statistiques par le logiciel Microsoft Excel 10.

La focalisation, dans notre analyse, sur les entreprises publiques industrielles, permet de rassembler des sociétés de taille et de capitalisation importantes, mais aussi ayant un caractère influant dans les orientations stratégiques du pays.

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

A la fin de l'année 2019, le total des actifs des entreprises de notre échantillon varie entre 104,460 Md DA et 76773,344 Md DA. Le total des actifs de l'ensemble de 76 entreprises dépasse 815474 Md Da, il est composé à 10% par une société spécialisée dans la fabrication des produits minéraux non métalliques (76773,344). Le chiffre d'affaires des entreprises varie entre 43,12 Md DA et 14736,385 Md DA, ce dernier est réalisé par une société aussi spécialisée dans la fabrication des produits minéraux non métalliques, ce qui montre le poids important des entreprises publiques économique du secteur industriel.

1.2. Le profil des administrateurs

Nous nous interrogerons ci-après, de façon détaillée, sur les principales caractéristiques des mandataires. On précise ici que ces statistiques concernent les profils des administrateurs des entreprises publiques de notre échantillon. On précise ici, que ces administrateurs peuvent figurer sur plusieurs années et assister dans différents conseils à la fois, par conséquent, ils vont apparaître autant de fois dans l'analyse suivante, le nombre total qui s'affiche sur le tableau ne signifie pas forcément le nombre de personnes physiques, mais plutôt, il contient la fréquence de leur apparition sur les entreprises et les années de l'étude.

1.2.1. Le genre des administrateurs

Le tableau 13 indique la répartition des administrateurs selon le genre. On constate que durant les années de l'étude la proportion de femmes qui constituent les conseils d'administrations et alentour 5 %. Cette valeur qui tend à évoluer légèrement en 2019, reste toujours faible et ne se rapproche pas des normes proposées et appliquées en matière de gouvernance d'entreprise.

Tableau 15 : distribution des administrateurs par le genre

Genre / Année	2016	2017	2018	2019	Total
Femme	25 (5,54%)	23 (5,10%)	22 (4,85%)	27 (5,73%)	97 (5,31%)
Homme	425 (94,24%)	427 (94,68%)	431 (94,93%)	443 (94,06%)	1726 (94,47%)
Manquants	1 (0,22%)	1 (0,22%)	1 (0,22%)	1 (0,21%)	4 (0,05%)
Total	451	451	454	471	1827

Source : A partir des traitements statistiques par le logiciel SPSS 22.

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

Dans différents contextes, il a été constaté que la représentation des femmes dans les conseils d'administration des entreprises est très limitée. Par exemple, aux États-Unis, les femmes ne représentent que 15 % des administrateurs de grandes entreprises (Terjesen & Singh, 2008). Au Royaume-Uni, le pourcentage de femmes dans les conseils d'administration des entreprises était de 8,4 % (Heidrick & Struggles, 2007), tandis qu'en Australie, il était de 8,2 % (Korn/Ferry & Associates, 2007). D'autre part, plusieurs codes et guides de bonnes pratiques de gouvernance recommandent, à l'heure actuelle, la diversité aux seins des CA et notamment le respect de l'équilibre femmes hommes (code middlenext, 2021 ; Code Afep Medef, 2020).

1.2.2. L'âge des administrateurs

L'âge moyen des administrateurs des entreprises publiques algériennes s'élève à un niveau proche de 55 ans. Néanmoins, cette valeur cache l'existence d'importantes disparités parmi les mandataires. Ainsi, le plus jeune administrateur a 28 ans. En revanche, « l'administrateur » le plus âgé atteint, fin 2019, l'âge respectable de 79 ans. L'analyse de l'évolution d'âge fait parallèlement ressortir une stabilité durant les quatre ans (2016-2019) de notre analyse.

Tableau 16 : Evolution de l'âge des administrateurs

Age des administrateurs						
Année	Minimum	Maximum	Moyenne	Médiane	Ecart type	N
2016	28	76	54,83	55,00	8,267	407
2017	29	77	54,74	55,00	8,523	419
2018	30	78	54,47	54,00	8,921	436
2019	31	79	54,86	55,00	9,022	456
Manquants	-	-	-	-	-	109
Total	28	79	54,72	55,00	8,695	1827

Source : A partir des traitements statistiques par le logiciel SPSS 22.

L'âge moyen des administrateurs dans les différents pays s'est avéré assez similaire. En Grèce, l'âge moyen d'un président est de 59 ans (Koufopoulos et al., 2008). Dans dix pays européens (Portugal, Espagne, Suède, Italie, Allemagne, Royaume-Uni, Belgique, Suisse, France et Pays-Bas), l'âge moyen des administrateurs est passé de 58 ans en 2005 à 59 ans en 2007 (Heidrick & Struggles, 2007).

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

L'âge moyen des administrateurs le plus élevé a été constaté aux Pays-Bas (62,9 ans). Ces résultats impliquent que l'âge moyen des administrateurs dans la plupart des pays se situe entre 55 et 60 ans, ce qui est considéré comme ni trop jeune ni trop vieux (Ford, 1992).

Afin d'avoir une vision plus claire sur la répartition de l'âge des administrateurs, il nous semble pertinent de présenter l'âge des administrateurs en tranches d'âge.

Tableau 17 : Classes d'âge des administrateurs

Classe d'âge	[28 – 45[[45 – 55[[55 - 65[[65 - 79[Manquants	Total
Total	260	668	642	180	83	1827

Source : A partir des traitements statistiques par le logiciel SPSS 22.

En termes de classes d'âge, le tableau 17 montre que 180 administrateurs ont plus de 65 ans, dans cet élément, Koufopoulos et al. (2008) affirment que les administrateurs plus âgés peuvent avoir moins d'endurance physique et mentale, et qu'ils sont donc moins à même de saisir de nouvelles idées et d'apprendre de nouveaux comportements.

O'Brien et Robertson (2009) ont constaté aussi que les directeurs plus âgés semblent manquer de compétences en leadership associées à la créativité et à la résilience. Ford (1992) a recommandé que l'âge pertinent des administrateurs se situe entre 30 et 60 ans.

1.2.3. Origine des administrateurs

Nous avons considéré ici la wilaya de naissance comme l'équivalent de la wilaya d'origine, vu que nous ne pouvions pas avoir accès qu'à la première information et parce que dans la majorité des cas il représente la même information.

Le tableau suivant (n°18) montre la répartition des administrateurs par leurs wilayas d'origine :

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

Tableau 18 : Origine des administrateurs

	2016	2017	2018	2019	Total
Aïn Defla	3	3	3	5	14
Aïn Témouchent	2	2	3	3	10
Alger	95	100	110	117	422
Annaba	9	8	10	9	36
Batna	12	9	11	13	45
Béchar	3	2	1	2	8
Bejaïa	18	21	22	20	81
Biskra	6	7	4	5	22
Blida	5	6	7	6	24
Bordj Bou Arreridj	5	5	5	4	19
Bouira	8	9	10	9	36
Boumerdès	14	15	17	19	65
Chlef	2	1	3	2	8
Constantine	54	54	51	52	211
Djelfa	2	2	3	2	9
El Bayadh	2	1	1	1	5
El Oued	0	0	0	1	1
El Tarf	0	0	1	1	2
Ghardaïa	2	3	3	0	8
Guelma	7	8	7	7	29
Jijel	9	9	9	14	41
Khenchela	3	4	4	4	15
Laghouat	1	1	1	1	4
M'Sila	3	3	3	5	14
Mascara	4	5	4	4	17
Médéa	9	7	10	10	36
Mila	12	14	12	13	51
Mostaganem	0	2	2	5	9
Oran	3	2	7	6	18
Ouargla	1	1	1	1	4
Oum El Bouaghi	11	8	6	6	31
Relizane	3	4	6	5	18
Saïda	0	1	2	2	5
Sétif	20	25	21	22	88
Sidi Bel Abbès	5	3	4	6	18
Skikda	7	9	9	11	36
Souk Ahras	1	0	0	1	2
Tébessa	6	5	6	4	21
Tiaret	3	3	3	5	14
Tipaza	1	3	4	3	11
Tizi Ouzou	27	27	24	24	102
Tlemcen	5	4	4	3	16
L'étranger	21	20	20	20	81
Manquants	47	35	20	18	120
Total	451	451	454	471	1827

Source : A partir des traitements statistiques par le logiciel SPSS 22.

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

Les mandataires de nationalité algérienne représentent la quasi-totalité de notre échantillon global. Quatre-vingts administrateurs étrangers figurent dans notre échantillon pour, et dont la présence se justifie fort logiquement par la représentation du capital privé étranger dans l'organe de contrôle, l'administrateur pourrait aussi être né à l'étranger.

On remarque aussi que les wilayas qui sont fortement représentées dans ces instances sont respectivement ordonnées ; Alger (422), Constantine (211), Tizi Ouzou (102), Sétif (88), Bejaia (81), Boumerdès (65) et Batna (45).

On constate clairement que les wilayas de l'Ouest et du Sud sont représentées par un nombre très réduit d'administrateurs.

1.2.4. Postes occupés par les administrateurs

Il convient de compléter les informations d'identification des mandataires par l'analyse des fonctions qu'ils occupent, l'objectif étant d'évaluer leur importance relative au sein de leurs organismes d'origine.

Tableau 19 : Postes occupés des administrateurs

CSP / Année	2016	2017	2018	2019	Total
Expert	3	2	1	0	6
Enseignant Chercheur	11	11	9	9	40
Cadre Supérieur	319	334	349	367	1369
Cadre Moyen	11	12	15	18	56
Cadre	10	11	15	14	50
Agent de maîtrise	15	14	9	9	47
Agent d'exécution	3	6	13	14	36
Retraité	30	25	18	19	92
Manquants	49	36	25	21	131
Total	451	451	454	471	1827

Source : A partir des traitements statistiques par le logiciel SPSS 24.

Le tableau ci-dessus illustre la répartition des administrateurs selon les catégories socioprofessionnelles mentionnées dedans. On distingue clairement que les administrateurs de notre échantillon sont majoritairement composés de cadres supérieurs (près de 75%). Le reste des administrateurs sont des retraités (5%), des enseignants chercheurs (2,18%), et le reste des catégories professionnelles.

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

Vu que la majorité des administrateurs de notre étude relève de la catégorie « Cadre Supérieur », il nous semble plus pertinent de détailler les postes occupés par cette catégorie d'administrateurs, on a regroupé les autres catégories socio-professionnelles dans une nouvelle dimension appelée « Les autres CSP ». Le tableau suivant présente avec plus de détail les postes occupés par les cadres supérieurs :

Tableau 20 : Postes occupés par les administrateurs « Cadres supérieurs »

Fonction occupée	2016	2017	2018	2019	Total
Président directeur général	132	144	153	157	586
Directeur général	30	25	28	28	111
Directeur général adjoint	5	5	6	7	23
Secrétaire Général	1	1	1	3	6
Inspecteur général	1	1	1	2	5
Directeur Régional	5	6	8	12	31
Directeur d'unité	7	4	10	9	30
Directeur agence	1	1	1	0	3
Directeur/ Chef de département	125	130	121	127	503
Sous-directeur	1	1	3	5	10
Consultant	7	10	12	12	41
Les autres CSP	84	84	83	85	336
Manquants	52	39	27	24	142
Total	451	451	454	471	1827

Source : A partir des traitements statistiques par le logiciel SPSS 22.

Le tableau ci-dessus témoigne clairement, d'une part, que les conseils d'administration des entreprises publiques contiennent des personnalités de haut calibre, des PDG et des DG en une proportion de 39,41% sur l'ensemble des années de l'études. On constate aussi une proportion importante de directeurs et de chefs de départements qui atteint 27,53% de la masse des administrateurs sur l'ensemble des années.

D'autre part, on remarque que le nombre de PDG a connu une évolution positive de l'année 2016 à l'année 2019. Toutefois, ce constat pourrait entraîner des conséquences négatives, surtout si le PDG vient d'une entreprise publique, la présence croisée des PDG dans les CA,

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

et la formulation des réseaux d'intérêts communs peut détruire le rôle principal des conseils d'administration et conduire à une dilution des responsabilités des administrateurs.

1.2.5. Organismes d'origine des administrateurs

Il nous semble nécessaire de présenter en même temps l'organisme d'origine et la fonction occupée de l'administrateur, ce qui donne une meilleure visibilité sur le profil professionnel de chacun des administrateurs.

Tableau 21 : Tableau croisé : Fonction occupée / Organisme d'origine

CSP/Organisme d'origine	Banque/ Assurance	Bureau d' étude de conseil ou d' audit	EPE / EPIC ¹	Etablissement d' enseignement supérieur	Ministère	Partenaire Privé	Société privée	Manquants	Total
Cadre Supérieur	90	7	1127	7	71	44	4	13	1363
Cadre Moyen	6	0	37	0	0	12	1	0	56
Cadre	1	0	49	0	0	0	0	0	50
Agent de maîtrise	0	0	47	0	0	0	0	0	47
Agent d'exécution	0	0	36	0	0	0	0	0	36
Retraité	7	0	62	0	9	0	0	14	92
Expert	0	0	0	0	3	0	0	3	6
Enseignant Chercheur	0	0	0	40	0	0	0	0	40
Manquants	5	0	56	0	2	0	0	74	137
	109	7	1414	47	85	56	5	104	1827

Source : A partir des traitements statistiques par le logiciel SPSS 22.

¹ On a choisi de mettre les EPE et les EPIC dans la même classe pour deux raisons ; la première : les EPIC ne sont pas beaucoup présentes dans notre échantillon (une minorité), et deuxièmement, parce que les gestionnaires des EPE et des EPIC gèrent dans des conditions très proches et relèvent d'un environnement voisin. Cependant, les sociétés financières qui peuvent être en même temps des EPE, représentent un climat de gestion très différent, on constate aussi les obligations et les risques subis qui mettent les gestionnaires de ces derniers dans un environnement plus exigeant.

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

A partir de ce tableau, on peut constater très clairement que la majorité des administrateurs objet de l'étude sont des cadres supérieurs (74,60%), et 82,69% d'entre eux sont issus du secteur public non financier.

D'autre part, les cadres supérieurs issus du secteur public non financier constituent une proportion de 61,68% de l'ensemble des administrateurs de notre échantillon. En deuxième position vient les sociétés financières (5,96%), puis les ministères (4,65%), les partenaires privés (3,96%) et les établissements d'enseignement supérieur (2,57%). Les bureaux d'études et les sociétés privées sont timidement présents dans notre échantillon d'entreprises.

1.3. La formation des administrateurs

L'étude de l'aspect cognitif des administrateurs ne peut s'effectuer sans avoir une idée sur le bagage académique.

1.3.1. Qualifications éducatives des administrateurs

Le premier élément à examiner est le niveau d'éducation atteint par les administrateurs, nous avons pris en considération le dernier diplôme obtenu par le mandataire. La répartition des administrateurs selon les diplômes obtenus sur l'ensemble des années est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 22 : Évolution du niveau de formation des administrateurs

Diplôme Obtenu	2016	2017	2018	2019	Total
Doctorat	27	28	24	25	104
Magistère	13	14	14	19	60
Ingénieur d'Etat	139	149	154	161	603
Master	26	35	43	41	145
License	110	107	112	117	446
Diplôme Universitaire (DEUG / DEUA/ DESS)	12	16	24	29	81
Diplôme professionnel (T.S)	30	35	35	37	137
BAC ou Moins	5	5	5	6	21
Manquants	89	62	43	36	230
Total	451	451	454	471	1827

Source : A partir des traitements statistiques par le logiciel SPSS 24.

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

Les ingénieurs d'Etat constituent une proportion importante des mandataires siégeant aux organes de contrôle des entreprises publiques avec un pourcentage de 33% du total des administrateurs, et avec un taux stable durant les années de l'étude. L'Etat veille à la présence équilibrée au sein des CA des administrateurs ayant un profit technique (Connaisseurs du domaine d'activité de l'entreprise), afin de prendre les décisions les plus appropriés aux besoins de l'entreprise.

Les licenciés viennent en deuxième position avec un taux de 24,41%, ensuite, les administrateurs titulaires d'un doctorat constituent 5,69% du total des administrateurs. On constate clairement que la majorité des mandataires (78,76%) ont un niveau d'instruction supérieur.

Pour certains, l'établissement de la formation fournit aussi une image sur l'apport cognitif que peut amener un administrateur au conseil d'administration. Dans ce qui suit, nous allons répartir les administrateurs selon leur établissement de formation.

1.3.2. Etablissement de la formation

La répartition des établissements de formation des administrateurs est présentée dans le tableau ci-dessous :

Tableau 23 : Répartition des administrateurs par type d'établissements

Type de l'Etablissement / Année	2016	2017	2018	2019	Total
Ecole supérieure	47	54	51	69	221
Institut Supérieur	41	56	66	70	233
Université	225	219	236	234	914
Institut Privé	8	13	16	14	51
Institut de formation professionnelle	25	30	30	31	116
Lycée / CEM	5	5	5	6	21
Manquants	100	74	50	47	271
Total	451	451	454	471	1827

Source : A partir des traitements statistiques par le logiciel SPSS 22.

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

A partir du tableau précédent, on peut constater clairement que la majorité des administrateurs de notre échantillon ont reçu une formation supérieure ce qui rejoint l'analyse précédente, 50,03% universitaire, 12,75% ont reçu leur formation dans des instituts supérieurs, 12,1% dans des écoles supérieurs, 2,79% dans des instituts privés.

Le reste des mandataires qui ont suivi une formation dans un institut de formation professionnel (6,35%) ou qui n'ont pas achevé leur études supérieures (1,15%) sont supposé être des membres du comité de participation¹ (membres de droit).

Ce constat vient rejoindre celui de Aziez et Koudri, (2015), qui ont trouvé que 93 ,13% des administrateurs des EPE ont des diplômes universitaires ou post- universitaires alors que seulement 6,87% ont un niveau d'études primaires ou secondaires (Ces derniers censés être des représentants des salariés dans l'organe de contrôle).

¹ Cette remarque a été constaté lors de la récolte et du traitement des données, mais elle n'a pas été présenté de façon explicite dans la présente analyse.

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

1.3.3. Pays de la formation

Tableau 24 : Répartition des administrateurs par Pays de Formation

Pays de la Formation /Année	2016	2017	2018	2019	Total
Algérie	333	342	356	384	1415
France	15	16	19	19	69
Allemagne	6	5	6	6	23
Russie	4	6	5	5	20
Italie	4	4	4	4	16
Canada	2	5	5	2	14
USA	3	3	3	3	12
Ukraine	2	2	3	2	9
Slovaque	2	2	3	2	9
Portugal	2	2	2	2	8
Tunis	1	1	1	1	4
Romanie	1	1	1	1	4
Espagne	1	1	1	1	4
Egypte	1	1	1	1	4
Grande Bretagne	0	1	1	1	3
Genève	0	0	1	0	1
Manquants	74	59	42	37	212
Total	451	451	454	471	1827

Source : A partir des traitements statistiques par le logiciel SPSS 22.

Le tableau précédent présente les pays de la formation des administrateurs. On constate que 77,44% des administrateurs ont reçu leur formation en Algérie, 11,6% de réponses sont manquantes.

Un taux de 10,94% d'administrateurs ont acquis leurs formations à l'étranger, dont 3,77% en France et 1,25% en Allemagne. En comparaison avec un pays voisin comme le Maroc, les résultats sont totalement différents, 75% environ des administrateurs ont reçu leur formation à l'étranger, dont plus de 44 % en France (El Idrissi, 2017).

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

1.4.Présentation descriptive des variables de la recherche

Après avoir détaillé les statistiques descriptives des administrateurs qui composent nos organes de contrôle, nous allons présenter dans ce qui suit les statistiques descriptives nos variables de recherche.

Tableau 25 : Présentation descriptive des variables de la recherche

Variables	MOYENNE	ECART TYPE	MINIMUM	MAXIMUM	MEDIANE
ROA	.0123545	.0518269	-.2562692	.1722885	.0122998
DOC	.0607174	.1207426	0	.75	.008549
ECOLE_SUP	.1413598	.1586237	0	.75	.0935606
FOR_ETRANG	.1238473	.1383086	0	1	.0810158
CADRE_SUP	.8227391	.1774891	.2	1	.8333333
TAILLE_CA	5.743421	1.600316	3	10	5
NB_REUNIONS	6	1.320066	2	11	6
PROP_FEMME	.046363	.0962218	0	.5	0
DIV_AGE	7.227355	2.944953	.0004743	14.82903	7.162388
ENDETT	.6204863	.44253	.089618	4.410551	.6041024
LOG_CA	3.167801	.5811338	1.426478	4.286929	3.205806

Source : A partir des traitements statistiques par le logiciel STAT 13.

Le tableau n°25 présente un résumé des statistiques descriptives sur la composition et le fonctionnement du conseil d'administration, les caractéristiques de l'entreprise et de la performance financière. La proportion moyenne d'administrateurs titulaires d'un doctorat au sein d'un conseil d'administration est de 6.07%, notons aussi que la proportion médiane est aussi faible, 50% des conseils d'administration ont une proportion inférieure à 1% des administrateurs docteurs, cela démontre le taux très faible de la présence des administrateurs docteurs dans les conseils d'administration. Cependant, certains conseils atteignent un seuil de 75% d'administrateurs docteurs.

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

Notons aussi que la proportion moyenne des administrateurs ayant poursuivi une formation dans une grande école représente en moyenne 14.13% par conseil d'administration de chaque entreprise. En ce qui concerne les administrateurs qui ont reçu une formation à l'étranger, la proportion moyenne est de 12% par conseil d'administration, sachant que 50% de ces derniers leur proportion ne dépasse pas 9%.

La taille des conseils d'administration se situe entre 3 et 10 et la valeur moyenne est de 6. Elle est relativement réduite, comparée à la taille considérée comme optimale par Jensen (1993) et qui se situe à un niveau de sept à huit membres. En outre, la taille de 50% des conseils d'administration se situe entre 3 et 5, qui affirment la tendance des conseils d'administration d'avoir un nombre réduit de mandataires.

Les valeurs maximale, minimale et moyenne du nombre des réunions annuelles des conseils d'administration sont respectivement de 11, 2 et 6. La distribution est homogène (écart type égale à 1.32). Les résultats sont comparables à l'étude de Godard et Schatt (2004), faite auprès d'un échantillon d'entreprises françaises en 2002, où la moyenne était égale à 7, et l'écart type égale à 3,6.

La proportion moyenne de femmes dans les conseils d'administration est faible, elle enregistre un taux de 4.63%. Notant aussi que, 50% au minimum des conseils ne contiennent pas de femmes. Et la proportion maximale de femmes atteint par un CA est de 50%.

La diversité de l'âge (mesurée par l'écart type de l'âge des administrateurs siégeant dans le même conseil) varie entre 14.82 et 0,00047. Les valeurs de la diversité de l'âge sont normalement distribuées (la moyenne est égale à la médiane).

L'endettement de l'entreprise varie entre 0.089 et 4.41 du total des actifs, et la valeur moyenne de la variable est de 60,41%, elle peut être comparée à la valeur de 44 % déclarée par Irean et al. (2017) à Malaysia ; et à la valeur de 59,8 % déclarée par Dani et al. (2018) au Brazil et aussi la valeur de 38 % déclarée par Campbell et Minguez-Vera (2008) en Espagne.

La taille moyenne de l'entreprise (mesurée par le logarithme du chiffre d'affaires) est de 3.16. Le tableau n°25 démontre également que les entreprises sont financièrement instables, comme le montrent la moyenne du ROA 1.23%. Aussi 50% des entreprises enregistrent une valeur du ROA inférieure à 1.23%.

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

Après avoir présenté les statistiques descriptives des variables de la recherche, nous allons dans l'étape suivante faire l'analyse économétrique de nos données de panel, il s'agit d'une série de tests préliminaire puis de tests de spécification afin de choisir la méthode appropriée d'estimation.

2. Analyse des données de panel

En sciences humaines, un panel est un groupe de personnes/entreprises interrogées régulièrement sur leurs opinions, attitudes ou comportement. La récolte de ces informations peut être faite de façon automatique ou déclarative (Sylvain, st) *in* (Guellil, 2016). En statistiques et en économétrie, on appelle données de panel (ou données longitudinales) des données qui comprennent plusieurs observations au cours du temps pour un même individu statistique. En économétrie, le terme de données de panel est simplement synonyme de données croisées ayant généralement une dimension temporelle.

En économétrie, les panels sont très intéressants car ils représentent des observations répétées dans le temps sur les mêmes sujets. Cette répétition permet une meilleure compréhension des différences observées entre individus et l'évolution dans le temps des phénomènes étudiés (Sylvain, st) *in* (Guellil, 2016).

Selon (Hsiao et al., 1989), l'utilisation des données de panel par rapport aux données en coupe instantanées ou chronologiques présentent une série d'avantages, elle permet de rendre compte simultanément de la dynamique des comportements et de leur éventuelle hétérogénéité. En outre, la double dimension permet de tenir compte de l'influence des caractéristiques non observables des individus sur leurs comportements, dès lors que celles-ci restent stables dans le temps. A cet effet, la complexité des comportements des individus étudiés est souvent mieux décrite.

A ces avantages viennent s'ajouter d'autres liés au nombre très élevé de données et leur variabilité. L'accroissement de la taille de l'échantillon conduit à l'augmentation du nombre de degré de liberté et à la réduction de la colinéarité entre les variables explicatives en améliorant par-là les estimations des résultats obtenus sur base des tests économétriques.

En résumé, les données de panel peuvent enrichir l'analyse empirique dans des directions qui sont impossibles en utilisant des séries chronologiques ou les coupes instantanées.

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

Le modèle principal d'une régression des données de panel qui s'écrit comme suit :

$$Y_{it} = \alpha + \beta X_{it} + \varepsilon_{it}$$

Dont : (i, t) indiquant respectivement l'entreprise et l'année, Y : la variable dépendante, X est le vecteur des variables explicatives, ε : est le terme d'erreur.

Le modèle principale adopté par cette étude a été inspiré par les études antérieurs mentionnées dans la revue de la littérature (chapitre 3). Notre modèle se base sur deux modèles principaux et un troisième qui regroupe les deux premiers. Ils sont présentés comme suit :

Sous modèle 01 :

$$ROA = \alpha_0 + \beta_1 DOC_{i,t} + \beta_2 ECOLE_SUP_{i,t} + \beta_3 FOR_ETRANG_{i,t} + \beta_4 CADRE_SUP_{i,t} + \beta_5 LOG_CA_{i,t} + \beta_6 ENDETT_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$$

Sous modèle 02 :

$$ROA = \alpha_0 + \beta_1 TAILLE_CA_{i,t} + \beta_2 NB_REUNIONS_{i,t} + \beta_3 PROP_FEMME_{i,t} + \beta_4 DIV_AGE_{i,t} + \beta_5 LOG_CA_{i,t} + \beta_6 ENDETT_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$$

Sous modèle 03 :

$$ROA = \alpha_0 + \beta_1 DOC_{i,t} + \beta_2 ECOLE_SUP_{i,t} + \beta_3 FOR_ETRANG_{i,t} + \beta_4 CADRE_SUP_{i,t} + \beta_5 TAILLE_CA_{i,t} + \beta_6 NB_REUNIONS_{i,t} + \beta_7 PROP_FEMME_{i,t} + \beta_8 DIV_AGE_{i,t} + \beta_9 LOG_CA_{i,t} + \beta_{10} ENDETT_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$$

Dont :

ROA = Rendement des actifs ;

DOC = Pourcentage des administrateurs ayant eu une formation doctorale ;

ECOLE_SUP = Pourcentage des administrateurs ayant étudiés dans une école supérieure ;

FOR_ETRANG = Pourcentage des administrateurs ayant étudiés à l'étranger ;

CADRE_SUP = Pourcentage des administrateurs ayant étudiés à l'étranger ;

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

TAILLE_CA = Taille du CA ;

NB_REUNIONS = Nombre de réunions annuelles ;

PROP_FEMME = Pourcentage des femmes administrateurs siégeant dans le CA ;

DIV_AGE = Diversité de l'âge des administrateurs dans le même conseil ;

LOG_CA = Logarithme du chiffre d'affaires

ENDETT = le ratio d'endettement

Donc, notre modélisation repose sur deux modèles économétriques basiques, et un troisième modèle qui regroupe les deux premiers. La dissociation de notre modèle globale en deux modèles subsidiaires n'était pas un choix aléatoire. Elle permet de soulever certains problèmes statistiques issus de nos variables de recherche qui nous ont empêché d'avoir un modèle significatif. Cette dissociation nous a permis vérifier la robustesse de modèle et d'avoir des résultats significatifs (la section suivante).

Dans le premier modèle nous allons examiner l'impact sur la performance financière mesurée par le ROA, des variables de la gouvernance cognitives, en d'autres termes, nous voulons expliquer la performance financière « ROA » par les caractéristiques cognitives du conseil d'administration en introduisant les variables de contrôle.

Dans le deuxième modèle économétrique, nous allons expliquer la performance financière « ROA » par des variables sur la composition et le fonctionnement du CA en introduisant les variables de contrôle. Le troisième modèle, est un modèle global qui regroupe l'ensemble des variables explicatives.

Après avoir présenté la formule de notre modèle de recherche, nous allons dans les prochaines étapes suivre la démarche économétrique qui consiste à passer par une série d'étapes avant d'estimer le modèle. Il s'agit de : 1) de vérifier la stationnarité des variables et l'inexistence de la multi-colinéarité entre les variables, 2) les tests de spécification du modèle pour déterminer la méthode d'estimation ; 3) présentation des résultats de notre modélisation obtenus en utilisant le logiciel STATA 13.

2.1. Les tests économétriques préliminaires

Pour tester les hypothèses déjà formulées et analyser l'influence des caractéristiques des conseils d'administration sur la performance financière des entreprises publiques algériennes, nous allons utiliser plusieurs tests statistiques pour s'assurer généralement de la robustesse des résultats obtenus, de sorte que nous pouvons interpréter convenablement l'activité du conseil d'administration et son impact sur la performance. Dans ce qui suit, nous allons présenter brièvement les principes des tests utilisés, puis leurs interprétations.

2.1.1. Analyse de la multi-colinéarité

La multi-colinéarité se produit lorsque les variables indépendantes d'un modèle de régression sont corrélées. Cette corrélation est un problème car les variables indépendantes devraient être indépendantes.

Nous allons analyser la multi-colinéarité entre les variables explicatives des trois sous modèles par la matrice de corrélation et la statistique VIF « variance inflation factor ». Si le degré de corrélation entre les variables est élevé, il peut causer des problèmes lors de l'ajustement du modèle et de l'interprétation des résultats.

La correction de la multi-colinéarité dépend de l'objectif principal du modèle et de sa sévérité. Si l'objectif principal est de faire des prédictions et non pas de comprendre le rôle de chaque variable indépendante, dans ce cas il n'y a pas besoin de résoudre la multi-colinéarité grave. Si le facteur d'inflation de la variance (VIF) est inférieur à 5, aussi il n'y a pas besoin de résoudre le problème de multi-colinéarité.

Nous présentons dans le tableau ci-dessous la statistique VIF des variables explicatives ainsi que sa moyenne pour les trois sous modèles.

Tableau 26 : Analyse de la multi-colinéarité

Variable	Sous-modèle I		Sous-modèle II		Sous-modèle III	
	VIF	1/VIF	VIF	1/VIF	VIF	1/VIF
DOC	1.37	0.729283			1.41	0.709991
ECOLE_SUP	1.05	0.952509			1.07	0.932366
FOR_ETRANG	1.10	0.909321			1.18	0.845569
CADRE_SUP	1.34	0.748789			1.42	0.705572
TAILLE_CA			1.08	0.928989	1.14	0.876456
NB_REUNIONS			1.08	0.928759	1.13	0.881361
PROP_FEMME			1.03	0.968694	1.07	0.934788
DIV_AGE			1.05	0.950588	1.10	0.908288
ENDETT	1.16	0.864999	1.09	0.917218	1.18	0.850089
LOG_CA	1.15	0.869380	1.14	0.878515	1.26	0.793604
Moyenne VIF	1.19		1.09		1.33	

Source : A partir des traitements statistiques par le logiciel STAT 13.

Le tableau précédent montre que le phénomène de multi-colinéarité ne semble pas constituer un problème majeur au niveau de nos données collectées. Du fait que toutes les valeurs du VIF se trouvent entre 1.03 (variable PROP_FEMME) et 1.42 (variable CADRE_SUP) et donc on est bien loin du seuil de 10 et même inférieur à 5, ce dernier que certains chercheurs préfèrent utiliser. Par conséquent, nous pouvons accepter l'hypothèse d'absence de problème de multi-colinéarité entre nos variables indépendantes.

2.1.2. La matrice de corrélation

Le résumé de la matrice de corrélation des variables explicatives est consigné dans le tableau suivant. L'examen des coefficients de corrélation de l'ensemble des variables montre qu'il y a une faible corrélation entre les différentes variables explicatives.

Tableau 27 : La matrice de corrélation

	ROA	DOC	ECOLE _SUP	FOR_ ETRANG	CADRE_ SUP	TAILLE _CA	NB_REUN IONS	PROP_ FEMME	DIV_ AGE	ENDETT	LOG_ CA
ROA	1										
DOC	0.122*	1									
ECOLE_SUP	-0.0508	-0.138*	1								
FOR_ETRANG	0.0645	0.149**	0.113*	1							
CADRE_SUP	0.119*	-0.448***	-0.00264	-0.113*	1						
TAILLE_CA	-0.120*	0.124*	-0.0136	0.0678	-0.232***	1					
NB_REUNIONS	0.106	0.0714	0.0459	-0.116*	-0.0258	0.144*	1				
PROP_FEMME	0.118*	0.0589	-0.00249	-0.117*	-0.111	0.139*	-0.0342	1			
DIV_AGE	-0.150**	-0.0418	0.143*	0.0902	-0.111	0.174**	0.0416	0.104	1		
ENDETT	-0.538***	-0.112	-0.0172	-0.171**	-0.137*	-0.0246	0.0208	-0.0370	0.0984	1	
LOG_CA	0.457***	-0.145*	0.112	0.166**	0.173**	0.0953	0.217***	-0.0155	-0.0424	-0.259***	1

Source : A partir des traitements statistiques par le logiciel STAT 13.

t statistics in parentheses * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

Le tableau 27 présente la matrice de corrélation pour les variables étudiées. Le ROA est corrélé positivement avec les variables DOC, FOR_ETRANG, NB_REUNIONS, PROP_FEMME et LOG_CA et est corrélé négativement avec les variables ECOLE_SUP, TAILLE_CA, DIV_AGE et ENDETT.

Les coefficients de corrélation entre toutes les variables explicatives sont inférieurs à 0,5 ce qui confirme l'absence de problèmes de multi colinéarité entre les variables.

2.1.3. Test de stationnarité

L'objectif du test de la racine unitaire est d'examiner le caractère stationnaire des variables. La plupart des propriétés statistiques des méthodes d'estimation ne s'applique qu'à des séries stationnaires sinon nous pourrions avoir des régressions fallacieuses. Une série chronologique est dite stationnaire si elle est la réalisation d'un processus stationnaire. C'est-à-dire, ne comportant ni tendance, ni saisonnalité. Une série stationnaire est donc caractérisée par une moyenne et une variance constante et généralement pas de caractéristique évoluant avec le temps.

En général, les tests mis en œuvre pour juger de la stationnarité des variables qui s'appliquent dans le cas des données de panel sont les tests de Levin-lin-Chu (1993, 2002), Harris-Tzavalis (1999), Im-Pesaran-Shin (2003), Breitung (2000), Breitung and Das (2005), Hadri LM (2000), Fisher-type (Choi (2001). Toutefois, dans notre cas nous allons utiliser le test de Harris-Tzavalis (1999), ce test exige un nombre réduit d'années, contre un grand nombre d'observations (supérieur à 25), et un panel équilibré. Ce qui est le cas de notre panel.

Les résultats de test de la racine unitaire de Harris-Tzavalis (1999) est résumé dans le tableau suivant :

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

Tableau 28 : Test de la racine unitaire

La variable	Harris-Tzavalis HT (Z)		
	Statistique	Z	P-value
DOC	-0.2026	-9.0847	0.0000
ECOLE_SUP	0.2010	-3.0002	0.0013
FOR_ETRANG	0.1226	-4.1820	0.0000
CADRE_SUP	0.2207	-2.7029	0.0034
TAILLE_CA	-0.2048	-9.1180	0.0000
NB_REUNIONS	-0.1926	-8.9339	0.0000
PROP_FEMME	0.0197	-5.7334	0.0000
DIV_AGE	0.1361	-3.9778	0.0000
ENDETT	-0.5191	-13.8560	0.0000
LOG_CA	-0.0795	-7.2285	0.0000

Source : A partir des traitements statistiques par le logiciel STAT 13.

Le test d'Harris-Tzavalis repose sur les hypothèses suivantes :

- H_0 : Le panel contient une racine unitaire
- H_1 : Le panel est stationnaire

D'après les résultats du test mentionnés dans le tableau 28, on constate que la valeur de P-value est inférieure à 5%, on rejette l'hypothèse nulle et on accepte l'hypothèse qui stipule que les données sont stationnaires (absence de la racine unitaire).

Les tests préliminaires montrent que les variables de recherche ne présentent aucun problème de stationnarité ou de multi-colinéarité, ce qui nous permet d'aller à la spécification du modèle.

Dans les études de données de panel, il apparaît nécessaire de s'assurer de la spécification homogène ou hétérogène du processus générateur des données pour connaître le meilleur modèle pour l'estimation. L'étape suivante a pour objectif de discriminer entre l'effet spécifique (effet fixe ou effet aléatoire) et l'effet commun.

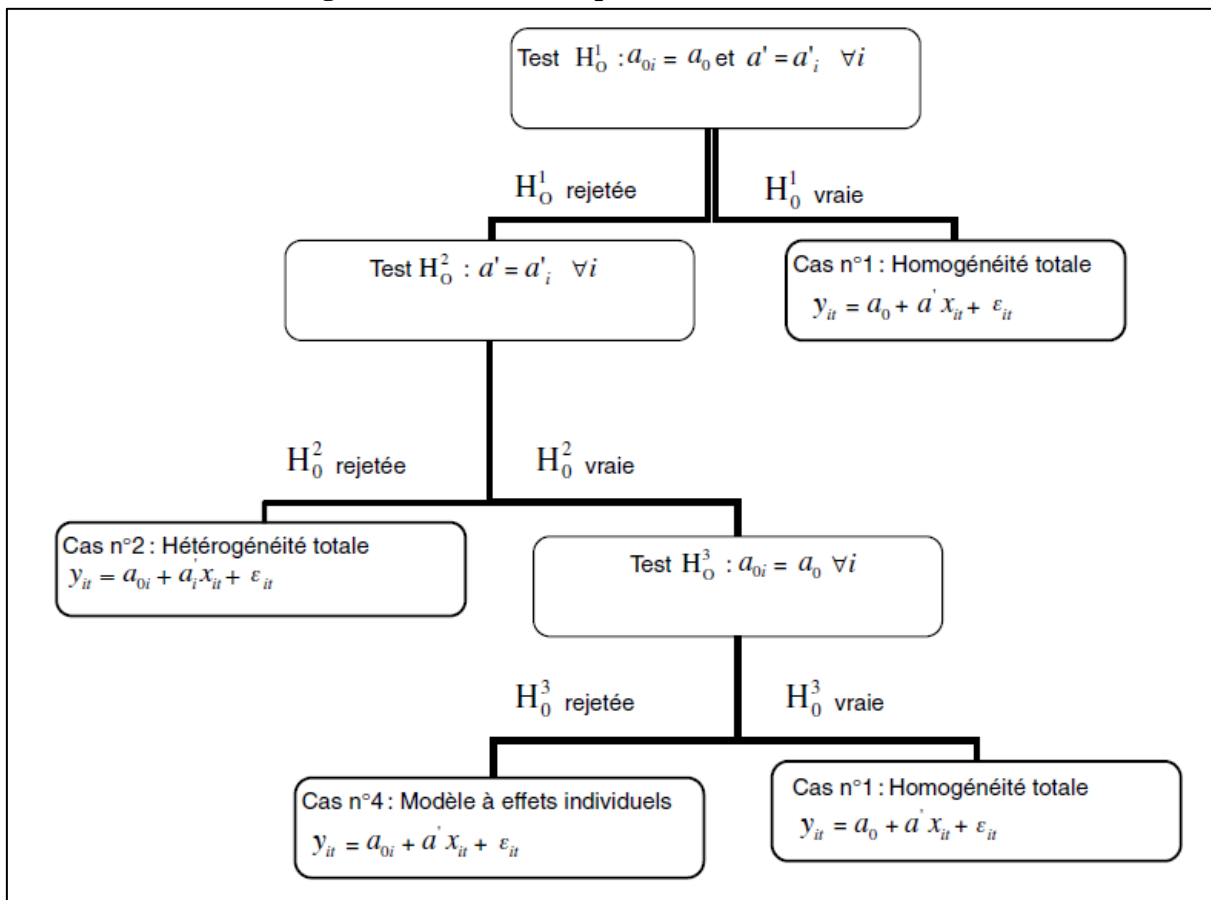
2.2. Spécification du modèle

L'analyse via les données de panel, revient à utiliser l'une des trois méthodes d'estimation (Khedhiri, 2007) :

- Une estimation par les moindres carrés ordinaires ou régression groupée (Pooled OLS method).
- Une estimation avec effets fixes (Fixed effect model).
- Une estimation avec effets aléatoires (Random effect model).

Choisir entre ces trois méthodes d'estimation, nécessite le passage par une série d'étapes importantes à la spécification du modèle (homogénéité, hétérogénéité). Afin de déterminer la structure de panel, Hsiao (1986) propose une procédure séquentielle de tests (Figure 8) permettant de définir le cas dans lequel nous nous situons.

Figure 8 : Procédure séquentielle de tests de Panel



Source : Bourbonnais (2015).

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

Ces tests de spécifications ainsi que les estimations se feront sous le logiciel stata 13. Les résultats détaillés des différents tests et régressions sont présentés en annexe n°3 à 8. Seule, la synthèse de ces résultats qui sera mise en exergue dans la suite du document.

Les tests d'hypothèse sont construits à partir des statistiques de Fisher (test de Wald de restrictions sur les coefficients).

2.2.1. Test de Fisher

Ce test permet de vérifier l'homogénéité globale du modèle, il sert également de test de significativité globale. Les hypothèses du test sont les suivantes :

- H_0 : les coefficients des variables ne sont pas différents de zéro.
- H_1 : les coefficients des variables sont différents de zéro.

La statistique de Fischer calculée suit sous l'hypothèse H_0 une loi de Fisher. On rejette l'hypothèse nulle si la statistique calculée est supérieure à la valeur lue sur la table. Les résultats des tests sont les suivants :

Tableau 29 : Test de Fisher

Sous-modèle I		Sous-modèle II		Sous-modèle III	
F (75, 222) =	8.47	F (75,222) =	7.87	F (75, 218) =	7.43
F (6, 222) =	17.13	F (6, 222) =	16.55	F (10, 218) =	10.83
Prob > F =	0.0000	Prob > F =	0.0000	Prob > F =	0.0000

Source : A partir des traitements statistiques par le logiciel STAT 13.

D'après ce test, nous constatons que la probabilité de la statistique de Fisher calculée est inférieure à 1%. Par conséquent l'hypothèse H_0 sera rejetée, et le modèle à effets spécifiques (fixes ou aléatoires) est plus approprié pour les trois sous-modèles.

2.2.2. Test d'Hausman

Le test d'Hausman compare le modèle à effets aléatoires à un modèle à effets fixes. Ce test représente la différence entre les estimateurs du modèle aléatoire et du modèle à effets fixes et leurs variances.

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

Le test d'Hausman permet de tester la présence d'une corrélation ou non entre les effets spécifiques et les variables explicatives du modèle. Ce qui nous permet de choisir entre le modèle à effets fixes et le modèle à effets aléatoires, Kpodar (2007). Le test de Hausman repose sur l'hypothèse suivante :

- H_0 : présence d'effets aléatoires
- H_1 : présence d'effets fixes

Lorsque la probabilité de ce test est inférieure au seuil retenu, le modèle à effets fixes est privilégié. Dans le cas contraire, on retient le modèle à effets aléatoires et dans ce cas la méthode des MCG est adoptée.

Le test de Hausman donne les résultats suivants :

Tableau 30 : Test d'Hausman SM I

Sous-modèle I		
Valeur Q	chi2(6)	= $(b-B)'[(V_b-V_B)^{-1}](b-B)$
		= 16.06
Valeur P	Prob > chi2	= 0.0134

Source : A partir des traitements statistiques par le logiciel STAT 13.

La probabilité du test est supérieure à 1%. Alors, le modèle à effets aléatoires est préférable au modèle à effets fixes.

Tableau 31 : Test d'Hausman SM II

Sous-modèle II		
Valeur Q	chi2(6)	= $(b-B)'[(V_b-V_B)^{-1}](b-B)$
		= 36.66
Valeur P	Prob>chi2	= 0.0000
		(V_b-V_B is not positive definite)

Source : A partir des traitements statistiques par le logiciel STAT 13.

La probabilité du test est inférieure à 1%. Alors, le modèle à effets fixes est préférable au modèle à effets aléatoires.

Tableau 32 : Test d'Hausman SM III

Sous-modèle II	
Valeur Q	chi2(10) = (b-B)'[(V_b-V_B)^(-1)](b-B)
	= 28.08
Valeur P	Prob>chi2 = 0.0018
	(V_b-V_B is not positive definite)

Source : A partir des traitements statistiques par le logiciel STAT 13.

La probabilité du test est inférieure à 1%. Alors, le modèle à effets fixes est préférable au modèle à effets aléatoires.

Par la suite nous allons commander à l'aide du logiciel STATA 13 le test de « Breusch-Pagan Lagrangian Multiplier test for random effects » qui sert à identifier l'existence ou non d'effets individuels.

2.2.3. Test de Breusch-Pagan

Le test de « Breusch-Pagan Lagrangian Multiplier test for random effects » qui sert à identifier l'existence ou non d'effets individuels. Ce test permet de déterminer quel modèle sera utilisé : le « pooled » ou le modèle à effets aléatoires. Le corps d'hypothèses à tester est le suivant :

- H_0 : Absence d'effets aléatoires
- H_1 : Présence d'effets aléatoires

Tableau 33 : Test de Breusch-Pagan

Sous-modèle I		Sous-modèle II		Sous-modèle III	
chibar2(01) =	173.92	chibar2(01) =	141.63	chibar2(01) =	140.93
Prob > chibar2 =	0.0000	Prob > chibar2 =	0.0000	Prob > chibar2 =	0.0000

Source : A partir des traitements statistiques par le logiciel STAT 13.

Comme le montre le tableau présenté ci-dessus, le résultat de ce test est une statistique de khi deux significative (Prob>chi2= 0.0000) pour les trois sous modèles. Ce qui nous permet de confirmer l'existence d'effets aléatoires individuels pour les trois sous modèles.

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

2.2.4. Tests d'autocorrélation

L'existence du problème d'autocorrélation linéaire dans les modèles de donnée de panel peut conduire à biaiser la valeur de l'écart-type et les résultats de l'estimation seront moins efficace (Drukker, 2003). L'auto-corrélation signifie que le terme d'erreur dans une période est en relation avec le terme d'erreur d'une autre période (Chen, 2013), ceci est contraire aux hypothèses du modèle de régression linéaire. C'est-à-dire le comportement d'une variable aléatoire dans l'équation de régression est associé à son comportement dans une autre période.

Pour tester l'autocorrélation des erreurs nous avons procédé au test d'autocorrélation de Woodbridge (2002). Ce test repose sur l'hypothèse :

- H_0 : absence d'autocorrélation
- H_1 : présence d'autocorrélation

Tableau 34 : Résultat du test d'autocorrélation

	Sous-modèle I	Sous-modèle II	Sous-modèle III
F(1,75) =	14.773	F (1, 75) = 17.105	F (1, 75) = 17.099
Prob > F =	0.0003	Prob > F = 0.0001	Prob > F = 0.0001

Source : A partir des traitements statistiques par le logiciel STAT 13.

Les résultats de ce test pour les trois sous modèles confirment la présence d'autocorrélation sérielle (Prob > F est inférieur à 0.05).

2.2.5. Test d'hétéroscédasticité

Dans de ce test, l'hypothèse nulle suppose l'homoscédasticité des variances de l'erreur des variables (notion contraire à la notion d'hétéroscédasticité où la variance de l'erreur diffère d'un individu à un autre),

Dans le contexte de ce test, l'hypothèse est la suivante :

- H_0 : l'homoscédasticité des variances de l'erreur
- H_1 : d'hétéroscédasticité des variances de l'erreur

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

Tableau 35 : Résultat du test d'hétéroscédasticité

	Sous-modèle I	Sous-modèle II	Sous-modèle III
chi2(1)=	15.01	chi2(1)= 13.28	chi2(1)= 8.67
Prob > chi2=	0.0001	Prob > chi2= 0.0003	Prob > chi2= 0.0032

Source : A partir des traitements statistiques par le logiciel STAT 13.

Pour réaliser ce test nous avons suivi les étapes nécessaires à l'aide du logiciel STATA 13. Il ressort de ce test une statistique F de Fisher qui est significative pour les trois sous modèles, (Prob > chi2 = 0.0001) pour le 1^{er} sous modèle, (Prob > chi2 = 0.0003) pour le 2^{ème} sous modèle et (Prob > chi2 = 0.0032) pour le 3^{ème} sous modèle.

Cela nous conduit d'une part au rejet de l'hypothèse nulle et par la suite à la confirmation de la présence d'un problème d'hétéroscédasticité pour les trois sous modèles. Dans cette circonstance, il y a lieu d'utiliser une des méthodes correctives proposées. Toutefois, il est nécessaire de bien comprendre les propriétés de la méthode d'estimation choisie en particulier, et de s'assurer que la méthode choisie est appropriée au type de données à analyser.

2.3. Choix de la méthode d'estimation et présentation des résultats

Sur la base de l'analyse précédente et les résultats des tests de spécification, nous concluons à la présence des problèmes de l'hétéroscédasticité et de l'autocorrélation. La présence d'une hétéroscédasticité implique une variation systématique de la variance des résidus en fonction de la variable causale. L'autocorrélation des erreurs signifie que le terme d'erreur correspondant à une période est corrélé avec le terme d'erreur d'une autre période. Pour corriger ces problèmes, on applique la méthode d'estimation (PCSE) « Panel Corrected Standard Errors » qui fournit des coefficients non biaisés notamment pour les micro-panel (Beck et Katz, 1995, 1996). Ainsi, dans ce qui suit nous allons présenter les résultats des estimations PCSE des trois sous modèles de régression. Les données sont analysées avec le logiciel Stata 13.

2.3.1. L'estimation du premier sous modèle

Le premier sous modèle vise à examiner la relation entre la performance financière mesurée par la valeur du ratio de rendement des actifs ROA et les caractéristiques des administrateurs visant à mesurer la présence de certaines catégories de mandataires sociaux au conseil qui sont censés avoir des apports cognitifs importants aux conseils d'administration. Les résultats de la régression du premier modèle sont présentés dans le tableau suivant :

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

Tableau 36 : Analyse multivariée pour le premier sous modèle

Sous modèle I	Variable dépendante ROA					
	Coef.	Std. Err.	Z	P>z	[95% Conf.]	Interval]
DOC	.0668732	.0095294	7.02	0.000***	.0481959	.0855505
ECOLE_SUP	-.0228462	.0063409	-3.60	0.000***	-.0352741	-.0104183
FOR_ETRANG	-.0304459	.0122406	-2.49	0.013**	-.054437	-.0064547
CADRE_SUP	.0160401	.0101279	1.58	0.113	-.0038102	.0358905
ENDETT	-.0503049	.0085566	-5.88	0.000***	-.0670755	-.0335344
Log_CA	.0339393	.0032864	10.33	0.000***	.0274981	.0403806
_cons	-.0742022	.0148048	-5.01	0.000***	-.1032191	-.0451853
Observations	304					
R-squared	0.4289					
Wald chi2(6)	274.32					
Prob > chi2	0.0000					

Source : A partir des traitements statistiques par le logiciel STAT 13.

Le tableau précédent présente les résultats du premier sous modèle qui teste l'effet de la présence au conseil d'administration des administrateurs ayants des connaissances et des compétences spécifiques sur la performance financière (ROA). Sur la base de l'analyse statistique des résultats montrés dans le tableau 36, on constate que le nombre d'observations utilisées dans le modèle est 304 observations (76*4). La valeur du coefficient de détermination R² pour le premier sous modèle montre que le SM1 explique 42,89% de la variation de la ROA.

En d'autre part, le test de Wald Chi² de significativité globale du modèle tel que présenté dans le tableau est significatif au seuil de 1% (Prob > chi² = 0.0000). Le pouvoir explicatif du premier sous modèle est ainsi satisfaisant.

Les résultats montrent la présence d'un effet significatif de la plupart des caractéristiques cognitives des administrateurs, retenues dans le cadre de cette étude, sur la performance financière (ROA) à l'exception de la variable CADRE_SUP. Toutefois, le signe de la relation

(* , ** , *** représentent la signification aux niveaux de 10 % , 5 % et 1 % , respectivement).

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

n'est pas toujours positif. Il existe une relation positive et significative entre les variables : DOC, LOG_CA et la performance financière ROA. La relation est aussi positive mais pas significative pour la variable CADRE_SUP dont la significativité est légèrement supérieure au seuil de 10%. Cependant, il existe une relation négative et significative entre les variables : ECOLE_SUP, FOR_ETRANG, ENDETT et la performance financière mesurée par le ROA.

2.3.2. L'estimation du deuxième sous modèle

Au niveau du modèle II, dont les résultats sont présentés dans le tableau qui suit, nous avons testé l'impact des caractéristiques du fonctionnement du conseil d'administration sur la performance financière ROA. La valeur du coefficient de détermination R² pour le deuxième sous modèle montre que le SM2 explique 45,29% de la variation de la ROA.

En d'autre part, le test de Wald Chi² de significativité globale du modèle est significatif au seuil de 1% (Prob > chi² = 0.0000). Le pouvoir explicatif du deuxième sous modèle est ainsi satisfaisant.

Tableau 37 : Analyse multivariée pour le deuxième sous modèle

Sous modèle II		Variable dépendante ROA				
ROA	Coef.	Std. Err.	Z	P>z	[95% Conf. Interval]	
TAILLE_CA	-.0061376	.0013173	-4.66	0.000***	-.0087194	-.0035558
NB_REUNIONS	.0029379	.0015638	1.88	0.060*	-.0001271	.0060029
PROP_FEMME	.0769725	.0208143	3.70	0.000***	.0361772	.1177678
DIV_AGE	-.0013759	.0003738	-3.68	0.000***	-.0021086	-.0006432
ENDETT	-.051794	.0083089	-6.23	0.000***	-.068079	-.0355089
LOG_CA	.0305678	.0037352	8.18	0.000***	.023247	.0378887
_cons	-.0286817	.0112668	-2.55	0.011**	-.0507642	-.0065992
Observations						304
R-squared						0.4529
Wald chi2(6)						290.67
Prob > chi2						0.0000

Source : A partir des traitements statistiques par le logiciel STAT 13.

(* , ** , *** représentent la signification aux niveaux de 10 % , 5 % et 1 % , respectivement).

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

Les résultats montrent la présence d'un effet positif et significatif des variables NB_REUNIONS, PROP_FEMME, LOG_CA sur la performance financière ROA. Par ailleurs, les variables TAILLE_CA, DIV_AGE, ENDETT ont un effet négatif et significatif sur la performance financière ROA.

2.3.3. L'estimation du troisième sous modèle

Sur le sous modèle III, les variables du modèle expliquent 47,86% de la performance financière avec un significativité globale très satisfaisante (Prob > chi2 = 0.0000).

Tableau 38 : Analyse multivariée pour le troisième sous modèle

Sous modèle III		Variable dépendante ROA				
ROA	Coef.	Std. Err.	z	P>z	[95% Conf. Interval]	
DOC	.0627189	.0119417	5.25	0.000***	.0393136	.0861242
ECOLE_SUP	-.0241328	.0072355	-3.34	0.001***	-.0383142	-.0099514
FOR_ETRANG	-.0165706	.0113603	-1.46	0.145	-.0388363	.0056952
CADRE_SUP	.0055075	.010257	0.54	0.591	-.0145959	.0256109
TAILLE_CA	-.0066716	.0013681	-4.88	0.000***	-.0093529	-.0039902
NB_REUNIONS	.0021043	.0016541	1.27	0.203	-.0011376	.0053462
PROP_FEMME	.0705741	.0192482	3.67	0.000***	.0328484	.1082999
DIV_AGE	-.0008886	.0003314	-2.68	0.007**	-.001538	-.0002391
ENDETT	-.0495908	.008276	-5.99	0.000***	-.0658114	-.0333702
LOG_CA	.0346265	.0037701	9.18	0.000***	.0272373	.0420158
_cons	-.0409684	.0140091	-2.92	0.003**	-.0684257	-.0135111
Observations	304					
R-squared	0.4786					
Wald chi2(10)	1294.84					
Prob > chi2	0.0000					

Source : A partir des traitements statistiques par le logiciel STAT 13.

L'analyse du sous modèle III fait apparaître que les signes des coefficients des variables explicatives rejoignent ceux trouvés dans les modèles précédents, ce qui confirme et renforce ce résultat. Cependant, l'effet de certaines variables devient non significatif sur ce dernier modèle.

(* , ** , *** représentent la signification aux niveaux de 10 % , 5 % et 1 % , respectivement).

3. Discussions des résultats

De ce qui précède nous pouvons statuer sur l'influence qu'ont les variables explicatives sur la performance de l'entreprise publique algérienne.

3.1. Analyse du premier sous modèle : Les caractéristiques des administrateurs

Le premier sous modèle SMI, a pour but d'étudier l'effet des connaissances et des compétences des administrateurs sur la performance financière mesuré par la rentabilité économique (ROA). Il repose sur une idée, selon laquelle, les antécédents d'éducation formelle reflètent la capacité et les compétences cognitives d'un individu, ce qui lui permet d'acquérir de bonnes compétences en matière de réflexion stratégique et analytique (Wiersema & Bantel, 1992 ; Hilmer, 1998). Par conséquent, les membres de conseils d'administration ayant fait des études supérieures peuvent fournir un riche réservoir d'idées à partir duquel développer des initiatives politiques, avec une profondeur et une rigueur analytique, et qui, à leur tour, contribuent à une bonne prise de décision (Westphal & Milton, 2000).

Le cadre conceptuel de la théorie des échelons supérieurs (Hambrick et Mason, 1984) est souvent retenu par les études afin d'analyser les contributions des individus dans des postes de haute direction ou au sein des CA (Jensen et Zajac, 2004 ; Johnson et *al.*, 2013 ; Byron et Post, 2016).

Les connaissances, les compétences, les valeurs et les personnalités des dirigeants influencent d'une manière substantielle leurs interprétations des situations auxquelles ils sont confrontés et affectent donc leurs choix stratégiques (Hambrick et Mason, 1984). Les connaissances, les compétences et les valeurs accumulées par un individu découlent de son parcours professionnel et son éducation (Becker, 1964). Les personnes les plus qualifiées peuvent accéder à des postes d'administrateurs ou de haute direction. D'un point de vue managérial, la présence de différents profils d'administrateurs en matière d'expérience, formation ou nationalité permet d'améliorer la performance financière de l'entreprise (Hillman et *al.*, 2000).

Les connaissances et les compétences peuvent améliorer l'esprit critique des administrateurs qui est essentiel pour s'acquitter de leurs principaux rôles de surveillance, de conseil et de

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

fourniture de ressources (Tricker, 2012). La théorie de la dépendance des ressources soutient que le lien du conseil d'administration avec l'environnement externe peut apporter des compétences et des connaissances diverses à l'entreprise (Francis et al., 2015).

Les résultats montrent que la présence des administrateurs ayant suivis une formation doctorale au conseil d'administration a un impact positif et significatif au seuil de 1% sur la performance financière des entreprises publiques algériennes. Cela confirme l'hypothèse (**H_{a1}**). Ce résultat est conforme à celui trouvé par (Ujunwa et al., 2012 ; Francis et al., 2015). En outre, il supporte le postulat de la théorie de la dépendance des ressources, qui voit que les membres de conseils d'administration ayant fait des études supérieures peuvent fournir un riche réservoir d'idées à partir duquel développer des initiatives politiques, avec une profondeur et une rigueur analytique, et qui, à leur tour, contribuent à une bonne prise de décision (Westphal & Milton, 2000).

L'augmentation des administrateurs ayant poursuivi une formation doctorale au sein du conseil d'administration a un impact positif sur la performance financière des entreprises publiques algériennes.

L'hypothèse H _{a1} confirmée

Par ailleurs, au niveau de cette étude empirique, la proportion des administrateurs ayant poursuivi une formation dans une grande école ECOLE_SUP a un impact négatif et significatif au seuil de 10% sur la performance financière mesurée par le ROA, cela infirme l'hypothèse (**H_{a2}**). Ce constat s'oppose à celui d'El Idrissi (2017) qui a trouvé un lien positif mais non significatif.

De plus, la variable FOR_ETRANG apparaît également avoir un impact négatif statistiquement significatif au seuil de 5% dans le premier sous modèle SMI, (mais qui devient non significatif dans le troisième sous modèle SMIII), contrairement à ce qu'on pensait, ceci infirme l'hypothèse (**H_{a3}**) et se rapproche de résultat d'El Idrissi (2017) qui a trouvé un impact négatif mais non significatif dans tous les tests effectués de la présence des administrateurs étrangers au CA.

Ces résultats donnent une impression que lorsqu'un administrateur étudiait dans une école supérieure ou à l'étranger, cela a une influence négative sur la performance de l'entreprise publique algérienne. Ce constat est peut-être dû, selon El Idrissi (2017), à la non-adaptation

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

avec les pratiques de l'entreprise, ou à une lourdeur dans le processus décisionnel qui empêche les administrateurs d'appliquer leur méthode de contrôle apprise à l'étranger dans un environnement différent de l'environnement du pays.

La présence des administrateurs ayant poursuivi une formation dans une école supérieure au sein du conseil d'administration à un impact positif sur la performance financière des entreprises publiques algériennes.
--

L'hypothèse H _{a2} infirmée

La présence des administrateurs ayant poursuivi une formation à l'étranger au sein du conseil d'administration à un impact positif sur la performance financière des entreprises publiques algériennes.

L'hypothèse H _{a3} infirmée

Les cadres supérieurs participent de façon importante dans les conseils d'administration des entreprises publiques en Algérie, dans notre échantillon, 74,60% des administrateurs objet de l'étude sont des cadres supérieurs, et 82,69% d'entre eux sont issus du secteur public non financier. En d'autres termes, les cadres supérieurs qui parviennent de ces entreprises et établissements publics constituent une proportion de 61,68% de l'ensemble des administrateurs de notre échantillon.

Selon la théorie du capital social, l'appartenance des administrateurs externes à plusieurs conseils d'administration, l'expérience managériale spécifique au secteur et l'expérience de la fondation spécifique à l'entreprise ont des effets additifs importants sur la croissance de l'entreprise (Kor et Sundaramuthy, 2008). En outre, il a été constaté que le capital social des administrateurs externes influence la performance de l'entreprise (Nerdrum et Erikson, 2001).

Ainsi, l'adhésion à des réseaux sociaux dans des organisations spécifiques a été considérée comme une forme commune d'investissement en capital social qui pourrait avoir un rendement significatif sur la performance de l'entreprise (Glaeser et al., 2002). Les travaux ci-dessus indiquent que le capital social des membres du conseil d'administration joue un rôle important dans une gouvernance efficace.

Du point de vue de la théorie des échelons supérieurs, comme la majorité des administrateurs externes des grandes entreprises étaient les cadres supérieurs d'autres organisations, ils

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

disposaient d'informations et d'une expertise précieuse pour contribuer à la prise de décisions stratégiques (Westphal & Stern, 2007). Mace (1972) a constaté que l'expérience des conseils d'administration peut être appliquée pour résoudre les problèmes de gestion spécifiques d'une entreprise.

Les résultats de la recherche montrent que la proportion des administrateurs cadres supérieurs CADRE_SUP a un impact positif mais non significatif sur la performance financière, dans le premier sous modèle, ce qui nous empêche de valider ou infirmer l'hypothèse (**H_{a4}**), l'impact est aussi non significatif dans le troisième sous modèle.

La présence des administrateurs classifiés comme cadres supérieurs au sein du conseil d'administration a un impact positif sur la performance financière des entreprises publiques algériennes.

L'hypothèse H _{a4} non validée

3.2. Analyse du deuxième sous modèle : Fonctionnement du conseil d'administration

Forbes et Milliken (1999) ont fait valoir que chaque composante des caractéristiques démographiques des membres du conseil est susceptible d'avoir des effets multiples, complexes et contrastés sur la performance du conseil. Plusieurs études ont traité principalement le lien entre la taille du conseil d'administration, la présence de femmes le nombre de réunions et la performance de l'entreprise.

La théorie de la dépendance des ressources, favorise un grand conseil d'administration puisqu'il peut améliorer les liens entre une entreprise et son environnement externe, et réduire l'incertitude (Pfeffer et Salancik, 2003 ; Guest, 2009 ; Tricker, 2012 ; Lückerath-Rovers, 2013).

Toutefois, du point de vue de la prise de décisions, de petits conseils sont proposés puisqu'ils peuvent améliorer la prise de décisions efficace (Yermack, 1996). L'augmentation de la taille du conseil d'administration s'opposerait à la maximisation de la performance en contribuant à paralyser la prise de certaines décisions. Ces études se rallient à l'idée selon laquelle les grands groupes présentent un plus grand potentiel au désaccord et au manque de cohésion (Brown et Mahoney, 1992 ; Bantel et Jackson, 1989). Les recherches antérieures sur les

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

décisions de groupes ont montré que les grands groupes sont faiblement motivés et connaissent des problèmes de coordination.

Dans notre étude, nous avons trouvé que la taille du conseil d'administration TAILLE_CA a un impact négatif et significatif sur la performance financière des entreprises publiques. Le seuil de significativité est de 1% pour le deuxième et le troisième sous modèle. Ce qui confirme l'hypothèse H_{b1} , ce résultat est conforme à (Yermack, 1996 ; Guest, 2009 ; Afrifa et Tauringana, 2015 ; Arora et Sharma, 2016 ; Malik et Makhdoom, 2016).

La taille du conseil d'administration a un impact négatif sur la performance financière des entreprises publiques algériennes

L'hypothèse H_{b1} confirmée

La fréquence des réunions du conseil en tant que mécanisme de gouvernance d'entreprise est considérée comme un indicateur important du temps que les administrateurs passent à surveiller le rendement de la direction et comme une ressource importante pour améliorer l'efficacité d'un conseil d'administration (Funmi, 2014). Lorsque les conseils d'administration tiennent des réunions régulières, ils sont plus susceptibles de demeurer informés du rendement pertinent de l'entreprise, ce qui les amène à prendre les mesures appropriées pour régler le problème (Adams, 2000 ; Abbott et coll., 2003 ; Funmi, 2014). Plus il y a des réunions, plus il y a de chances que les conseils prennent des décisions différentes et qu'ils obtiennent rapidement les résultats définitifs (Jamal Khan et al., 2011 ; Mustapha et al., 2020).

Nous avons trouvé que la fréquence des réunions du conseil d'administration REUNION_CA a un impact positif et significatif sur la performance financière des entreprises publiques au seuil de 5% pour le deuxième sous modèle, ce qui confirme l'hypothèse H_{b2} . Ce résultat est conforme à celui de (Adams, 2000) ; (Abbott et coll., 2003) ; (Funmi, 2014) (Jamal Khan et al., 2011); (Mustapha et al., 2020). L'impact devient non significatif pour le troisième sous modèle.

L'augmentation des réunions annuelles du conseil d'administration a un impact positif sur la performance financière des entreprises publiques algériennes.
--

L'hypothèse H_{b2} confirmée

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

Variés sont les avantages de la nomination de femmes dans les conseils d'administration. Dans leur étude, Miller et del Carmen Triana (2009) ont constaté une relation positive entre la diversité des sexes dans les conseils d'administration et l'innovation dans les entreprises Fortune 500 aux États-Unis. Au Canada, l'étude de Burke (2000) sur les 350 plus grandes entreprises a montré que les conseils d'administration les plus importants comptaient davantage de femmes et que les femmes qui travaillaient dans une grande entreprise étaient généralement plus visibles et crédibles. En accord, d'autres études ont montré que les femmes administrateurs peuvent créer une atmosphère positive dans la salle du conseil en partageant leurs expériences avec le conseil et en apportant de nouvelles compétences et de nouvelles idées (Singh & Vinnicombe, 2003).

En outre, les femmes administrateurs sont plus déterminées que les hommes à chercher des réponses aux questions difficiles (Huse & Solberg, 2006). Par conséquent, elles peuvent fournir des perspectives uniques sur les processus de prise de décision du conseil (Bilimoria, 2006). Jamali, Safieddine et Daouk (2007), sur la base de leur étude dans une banque libanaise, ont conclu que la représentation des femmes dans les conseils d'administration des entreprises peut se refléter positivement sur le statut des femmes au travail.

Dans notre étude, nous avons trouvé que la proportion de femmes dans le conseil d'administration a un impact positif et significatif au seuil de 1% sur la performance financière, dans les sous modèles II et III. Ce qui confirme l'hypothèse (H_{b3}). Notre résultat rejoint celui de Carter et al. (2003), Catalyst Census of Women (2004), Smith et al. (2006), et Campbell et Manguéz-Vera (2008)

La proportion de femmes au niveau du conseil d'administration a un impact positif sur la performance financière des entreprises publiques algériennes.
--

L'hypothèse H_{b3} confirmée

De nombreux chercheurs ont constaté qu'une diversité accrue des conseils d'administration conduisait à de meilleurs conseils et à une meilleure gouvernance, car la diversité permettait aux conseils d'administration de puiser dans un réservoir de talents plus large (Pearce et Zahra, 1991 ; Carver, 2002 ; Walt et Ingleby, 2003 ; Fairfax, 2006 ; Grosvold, Brammer et Rayton, 2007).

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

Walt et Ingley (2003) ont fait valoir qu'étant donné que la société est aujourd'hui beaucoup plus multiculturelle, les entreprises sont confrontées à des économies plus complexes, ce qui exige à son tour plus de talents, c'est-à-dire plus sophistiqués. Par conséquent, des études sur les conseils d'administration ont reconnu l'importance de la diversité au sein des conseils afin d'offrir les diverses perspectives dont les entreprises d'aujourd'hui ont besoin (Carpenter et Westphal, 2001 ; Fairfax, 2006 ; Miller et del Carmen Triana, 2009).

Les résultats de notre étude montrent que la diversité de l'âge dans le conseil d'administration a un impact négatif et significatif au seuil de 1%, sur la performance financière des entreprises publiques algériennes. Ce qui infirme l'hypothèse **H_{b4}**. Les conseils ayant des antécédents diversifiés sont plus susceptibles d'avoir un meilleur rendement. Mais contrairement à ce qu'on pensait, ils éprouvent un rendement inférieur, ceci nous donne l'impression qu'un écart important d'âge entre les administrateurs peut être une source de conflits cognitifs, des difficultés de communication et de coordination parce que leurs membres peuvent être incapables d'accepter l'expertise des autres pour résoudre les problèmes auxquels le conseil est confronté (Forbes et Milliken, 1999).

La diversité de l'âge dans le conseil d'administration a un impact positif sur la performance financière des entreprises publiques algériennes.

L'hypothèse H _{b4} infirmée

Koufopoulos et al. (2008) affirment que les administrateurs les plus âgés peuvent avoir moins d'endurance physique et mentale, et qu'ils sont donc moins à même de saisir de nouvelles idées et d'apprendre de nouveaux comportements.

En outre, O'Brien et Robertson (2009) ont constaté que les directeurs plus âgés semblent manquer de compétences en leadership associées à la créativité et à la résilience. Ils ont conclu que dans un environnement commercial mondial émergent, les compétences de leadership doivent être affinées chez les dirigeants en exercice, quel que soit leur âge.

3.3. Discussion des résultats

La décomposition du modèle principal de la recherche en deux sous modèles nous a permis d'avoir des résultats plus significatifs (SMI et SMII) en comparaison avec les résultats obtenus lors du cumul des variables dans un seul modèle (SMIII). La dissociation de notre modèle globale en deux modèles subsidiaires n'était pas un choix aléatoire. Elle nous a permis

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

de soulever certains problèmes statistiques issus de nos variables de recherche, qui nous ont empêché d'avoir un modèle significatif. Cette dissociation nous a permis vérifier la robustesse de modèle et d'avoir des résultats significatifs.

L'approche cognitive de la gouvernance a des implications sur l'organisation de l'entreprise. Nous nous sommes intéressés dans cette recherche au « *capital organisationnel* » représenté par le conseil d'administration. L'idée est de mesurer la valeur ajoutée apportée par ces instances pour une bonne allocation des ressources, par exemple sous forme de conseils, d'expertise, d'informations sensibles, de relations utiles...

Le conseil d'administration doit être composé des administrateurs et des dirigeants les plus aptes à favoriser l'apprentissage organisationnel.

Dans cette étude, nous avons trouvé un impact positif et significatif de la présence des administrateurs docteurs aux seins des conseils d'administration, par contre, la présence des administrateurs ayant eu leur formation dans une grande école ou à l'étranger a un impact négatif et significatif sur la performance financière des entreprises publiques algériennes.

Par conséquent, on suppose, que cette catégorie d'administrateurs censée avoir un effet positif sur la performance de l'entreprise, se retrouve dans un environnement non encourageant pour participer activement et s'acquitter de leurs rôles. Les entreprises publiques se caractérisent par une dilution des responsabilités due à leur forme de propriété (OCDE, 2015).

De ce fait, la théorie des choix publics part de l'hypothèse que les comportements des hommes politiques, des élus et des fonctionnaires de l'Etat (administrateurs d'entreprises publiques) sont dictés par des intérêts personnels au détriment des intérêts de la société dans son ensemble. Elle postule que l'inefficience des entreprises publiques est due notamment aux groupes d'intérêts et aux jeux politiques qui caractérisent les organisations publiques.

Selon la théorie du capital social, l'expérience managériale spécifique au secteur et l'expérience de la fondation spécifique à l'entreprise ont des effets additifs importants sur la croissance de l'entreprise (Kor et Sundaramuthy, 2008). Ainsi, l'adhésion à des réseaux sociaux dans des organisations spécifiques a été considérée comme une forme commune d'investissement en capital social qui pourrait avoir un rendement significatif sur la performance de l'entreprise (Glaeser et al., 2002). Et comme la majorité des administrateurs externes des grandes entreprises étaient les cadres supérieurs d'autres organisations, ils

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

disposaient d'informations et d'une expertise précieuse pour contribuer à la prise de décisions stratégiques (Westphal & Stern, 2007).

Or, nos résultats indiquent que la présence des cadres supérieurs n'a pas d'impact significatif sur la performance financière.

Les conseils d'administration des entreprises publiques contiennent des personnalités de haut calibre, des PDG et des DG en une proportion de 39,41% sur l'ensemble des années de l'études. D'autre part, on remarque que le nombre de PDG a connu une évolution positive de l'année 2016 à l'année 2019. A partir de l'analyse descriptive, on peut constater très clairement que la majorité des administrateurs objet de l'étude sont des cadres supérieurs (74,60%), et 82,69% d'entre eux sont issus du secteur public non financier.

Toutefois, ce constat pourrait entraîner des conséquences négatives, la présence croisée des PDG et des DG dans les CA, et la formulation des réseaux d'intérêts communs peut détruire le rôle principal des conseils d'administration et conduire à une dilution des responsabilités des administrateurs.

Les théoriciens des choix publics expliquent l'inefficience des entreprises publiques principalement par la motivation des hommes politiques et des dirigeants. Les préoccupations de ces derniers s'articulent autour de la quête de pouvoir et la recherche de moyens permettant leur maintien dans les gouvernements et à la tête des entreprises publiques. Pour ce faire, les élus politiques interfèrent fréquemment dans la gestion publique en accordant des avantages à des groupes précis en vue de garantir que les jeux politiques jouent en leur faveur. Une attitude qui se révèle définitivement

Une deuxième hypothèse qui explique l'inefficience des entreprises publiques ou plus précisément des CA, est relative à la sanction pénale de l'acte de gestion, les administrateurs des entreprises publiques algériennes se retrouvent dans une situation où ils préfèrent de ne pas s'engager dans des décisions aventureuses même s'ils vont probablement aider l'entreprise à être dans le bon sens.

Il est toutefois nécessaire de rappeler que l'environnement des CA doit encourager les administrateurs de participer activement et de s'acquitter de leurs rôles. ainsi, il doit être

CHAPITRE IV : Rôle du conseil d'administration dans la performance de l'EPE algérienne : analyse empirique

composé des administrateurs et des dirigeants les plus aptes à favoriser l'apprentissage organisationnel.

La prise en compte des théories des ressources dans l'analyse de la gouvernance permet d'élargir la vision et le rôle des mécanismes de gouvernance. Ainsi, loin de seulement contrôler et surveiller les actions des dirigeants comme le préconise les théories contractuelles de la firme, dans cette nouvelle vision, les mécanismes de gouvernance vont plutôt avoir pour rôle d'accompagner le dirigeant en lui apportant les ressources et les compétences nécessaires à la croissance de son entreprise (Depret et Hamdouch, 2004).

Conclusion du quatrième chapitre

En conclusion, les résultats dégagés de cette analyse multivariée traitant l'effet du conseil d'administration sur la performance financière, nous permettent de se prononcer sur le rôle joué par le conseil d'administration en tant que mécanisme de gouvernance pour contrôler et accompagner les managers des entreprises publiques algériennes. A la lumière de ces résultats, on constate que certaines caractéristiques du conseil d'administration ont un impact significatif sur la performance des entreprises publiques. Ce qui donne une indication à certaines pratiques de gestion qui peuvent améliorer la performance des entreprises publique, à savoir, une taille modérée du CA, une représentativité des femmes aux CA, plus de réunions du CA et la présence des administrateurs docteurs...etc. En Algérie, les compétences générales et spécifiques d'un conseil d'administration doivent avoir l'intérêt nécessaire pour permettre à cet organe de jouer son rôle essentiel dans l'amélioration de la performance et la prévention contre les actes répréhensibles potentiels.

Conclusion générale

CONCLUSION GENERALE

Le présent travail de recherche est né d'un double intérêt, d'une part, l'importance accrue accordée à la thématique de la gouvernance d'entreprise par les chercheurs, les décideurs et les organismes internationaux, vu que cette dernière pourrait conduire à des avantages énormes au niveau interne et aussi externe de l'entreprise. D'autre part, l'inexplicable manque d'études traitant la gouvernance des entreprises publiques que ce soit dans des pays émergents (le cas de l'Algérie) ou même dans des pays développés (le cas de l'Europe).

Un conseil d'administration est considéré comme un pilier de la gouvernance d'entreprise puisqu'un conseil efficace améliore la bonne gouvernance d'entreprise. La plupart des principales faillites et des scandales financiers des entreprises sont attribuables à des problèmes d'agence causés par des conseils d'administration inefficaces (Tricker, 2012). La théorie de l'agence, la théorie clé de la gouvernance d'entreprise, soutient qu'un conseil d'administration efficace est le mécanisme essentiel pour minimiser les problèmes d'agence. Les réformes de la gouvernance d'entreprise, comme les codes de gouvernance d'entreprise, les lignes directrices et les règlements, visent à améliorer l'efficacité du conseil d'administration (Ujunwa, 2012).

La plupart des études sur la gouvernance d'entreprise fournissent des renseignements sur la relation entre le conseil d'administration et la performance financière des entreprises dans les pays développés, alors qu'il y a très peu de renseignements sur la relation entre les caractéristiques du conseil d'administration et la performance financière dans les pays en développement, en particulier en Algérie.

Ainsi, notre recherche vient donc pour enrichir les travaux traitant le thème de la gouvernance des entreprises. Cette étude vise à mettre en évidence les caractéristiques des conseils d'administration qui peuvent influencer la performance de l'entreprise publique dans une approche cognitif-disciplinaire de la gouvernance d'entreprise.

Pour ce faire, nous avons exposé les théories auxquelles nous avons eu recours pour définir la gouvernance d'entreprise, l'entreprise publique et la performance de celle-ci. Nous nous sommes intéressés aussi aux pratiques de gouvernance dans les entreprises publiques, à la lumière des rapports de l'OCDE (2004 et 2015). Puis, nous avons présenté en revue de

CONCLUSION GENERALE

littérature la composition des conseils d'administration et son impact sur la performance, avec comme constat majeur l'absence de consensus concernant les différents sujets traités.

Dans la partie empirique de notre recherche, nous avons exposé notre démarche empirique retenue, tout en présentant les hypothèses, puis les données recueillies à partir desquelles nous avons construit nos variables, et ce afin d'analyser l'incidence des caractéristiques des conseils d'administration sur la performance financière des entreprises publiques algériennes.

Le conseil d'administration est considéré comme un important dispositif de gouvernance et les conseils sont de plus en plus tenus responsables des organisations qu'ils gouvernent. Les effondrements d'entreprises très médiatisés, entraînant des pertes économiques majeures, ont soulevé de sérieux doutes quant à l'efficacité des conseils d'administration à protéger les intérêts des actionnaires et des autres parties prenantes.

En conséquence, une grande partie des réformes actuelles de la gouvernance d'entreprise (codes et recommandations, réglementation, etc.) visent à améliorer la gouvernance d'entreprise en améliorant le fonctionnement du conseil d'administration. Malgré le fait que les conseils d'administration sont supposés être vitaux pour la survie d'une entreprise, on sait encore relativement peu de choses sur la façon dont les conseils d'administration fonctionnent réellement. Dans la plupart des pays en développement, les salles de conférence ont été protégées des regards, ce qui les rend difficiles à étudier.

La gouvernance d'entreprise et la recherche sur les conseils d'administration ont été principalement influencées par la théorie de l'agence, la théorie de l'échelon supérieur et la théorie de la dépendance envers les ressources, nous avons fait recours à d'autres théories telle que la théorie des droits de propriété et la théorie des choix publics, afin de comprendre ce mécanisme dans le contexte de l'entreprise publique. Du point de vue de l'agence, le conseil d'administration est un mécanisme de contrôle interne conçu pour traiter et minimiser les conflits d'intérêts entre les dirigeants (mandataire) et les actionnaires (mandant) et pour aligner leurs intérêts.

Stimulée par la prédominance de la théorie de l'agence dans la gouvernance d'entreprise, l'efficacité du conseil d'administration a généralement été considérée comme la capacité des conseils d'administration à agir indépendamment de la direction pour protéger les intérêts des actionnaires. Les caractéristiques structurelles et fonctionnelles du conseil d'administration (taille, présence de femmes, qualifications des administrateurs, activité du CA) sont traitées

dans les études empiriques comme des indicateurs appropriés et adéquats pour comprendre l'efficacité du conseil. Cependant, il existe peu de preuves définitives et frappantes que ces mesures structurelles ont eu un impact considérable sur les performances des conseils d'administration ou des entreprises.

Cette étude vise à comprendre les caractéristiques des conseils d'administration, comment ces caractéristiques se présentent dans les entreprises publiques algériennes et dans quelle mesure ces caractéristiques identifiées ont un impact sur la performance financière de l'entreprise.

Notre étude se concentre sur les conseils d'administration de sociétés publiques du secteur industriel. L'échantillon comprendra un ensemble d'entreprises publiques économiques (EPE), sous forme juridique de société par action (SPA), sur la période de 2016 à 2019.

1. Les contributions de la recherche

La gouvernance de l'entreprise publique mérite d'être étudiée de façon indépendante, en prenant en considération ses spécificités organisationnelles, mais aussi celles propres au pays, dans le cadre de ce qu'appelle Charreaux (2004) le système national de gouvernance.

Les résultats contribuent à la compréhension de la relation entre la gouvernance d'entreprise et la performance financière en utilisant, pour la première fois, des données algériennes qui offrent de nouvelles preuves empiriques dans un pays émergent. En outre, l'étude a été fondée sur l'utilisation des données de panel, pour la période (2016-2019), qui offre une information considérable tant en quantité qu'en variabilité. D'un point de vue économétrique, cette richesse conduit à une grande précision des estimations (Dormont, 1989), ce qui permet de fournir des réponses appropriées aux questions de recherche.

En Algérie, et à notre connaissance, il n'existe pas des études traitant le lien économétrique entre les caractéristiques des CA des EPE et la performance financière. Étant donné l'existence de plusieurs défis à cette approche, à savoir l'accès à ce type d'information considérée « confidentielle » et le manque de base de données établies au préalable.

En gardant ces défis à l'esprit, la présente étude vise à aller plus loin à l'aide d'un modèle d'estimation utilisant une analyse des données de panel pour une période relativement moyenne, et à combler le vide de la littérature en adoptant une perspective élargie abordant les théories cognitives de la gouvernance d'entreprise. Le cadre empirique de la présente étude permet de sonder plus profondément la question de savoir comment les différentes

CONCLUSION GENERALE

caractéristiques des conseils d'administration contribuent à la performance financière des entreprises publiques en Algérie.

L'étude soulève quatre points majeurs. Premièrement, les résultats mettent en évidence un écart entre le rôle de surveillance du conseil d'administration et le rôle consultatif dans l'environnement des entreprises algériennes. En particulier, nous avons trouvé que la présence des administrateurs ayant suivis une formation doctorale au conseil d'administration a un impact positif et significatif au seuil de 1% sur la performance financière des entreprises publiques algériennes. Cela confirme l'hypothèse (H_{a1}).

Par ailleurs, le lien entre la proportion des administrateurs ayant poursuivi une formation dans une grande école dans le conseil d'administration et la performance financière mesurée par le ROA se montre négative et significatif au seuil de 10% au niveau de cette étude empirique. Ce résultat infirme l'hypothèse (H_{a2}). De plus, la formation des administrateurs à l'étranger apparaît également eue un impact négatif statistiquement significative contrairement à l'hypothèse (H_{a3}). Ces deux constats, qui ne se conforment pas avec nos hypothèses de base, nous poussent d'émettre des hypothèses relatives aux spécificités culturelles du contexte de cette étude. Ça pourrait être le contexte de l'Algérie, le contexte de l'entreprise publique ou même relative à la catégorie d'âge de ces administrateurs, qui fait que la présence de ces administrateurs a un impact négatif sur la performance financière.

Aussi, la proportion des « cadres supérieurs » a impact positif mais non significatif sur la performance financière. Si on revient à l'analyse descriptive, faite dans le cadre de cette étude, on constate que les cadres supérieurs représentent la majorité des administrateurs, ces derniers parviennent en leur majorité des entreprises publiques. Dès le premier constat, on s'attend à un élément positif, vu l'expérience développée par ces administrateurs au cours des années dans le même secteur, ce qui constitue un bagage cognitif important sensée aider le conseil d'administration dans la prise de décision pertinente. Néanmoins, les cadres supérieurs qui sont majoritairement des PDG et des DG, pourraient avoir des intérêts en commun, surtout dans le cas de la présence croisée des administrateurs dans les conseils d'administration. Cet élément pourrait détruire l'indépendance des conseils d'administrations et remettre en cause leur rôle de surveillance. Surtout que la forme actuelle des CA composés de DG, des administrateurs externes, et des membres du CP (conseil de participation) suppose l'indépendance du conseil du moment où il est composé majoritairement par des administrateurs externes.

CONCLUSION GENERALE

Les conseils d'administration doivent pouvoir exercer un rôle déterminant dans la mise en œuvre des projets stratégiques de l'entreprise, en montrant que la diversité de sexe d'âge, d'origines et des identités stimule l'apprentissage organisationnel. Les résultats de notre étude montrent que la proportion de femmes dans le conseil d'administration a un impact positif sur la performance financière des entreprises ce qui confirme l'hypothèse (H_{b3}), alors que la diversité de l'âge dans le conseil d'administration a un impact négatif et significatif sur la performance financière, ce qui infirme l'hypothèse (H_{b4}).

Ces résultats peuvent être expliqués par deux suppositions ; cette catégorie d'administrateurs supposée apporter un effet positif se retrouve dans un environnement non prometteur pour participer activement et s'acquitter de leurs rôles. Une deuxième supposition est relative aux sanctions pénales de l'acte de gestion, les administrateurs se retrouvent dans une situation où ils préfèrent de ne pas s'engager dans des décisions aventureuses même s'ils vont probablement aider l'entreprise à être dans le bon sens. Ainsi, il se peut que les CA des entreprises publiques se caractérisent par une dilution des responsabilités due à leur forme de propriété et aux conflits d'intérêts.

Le nombre de réunions a un impact positif et significative sur la performance financière ce qui confirme l'hypothèse H_{b2}.

On a trouvé un impact négatif significatif de la taille du conseil d'administration et la performance de l'entreprise, ce qui confirme l'hypothèse (H_{b1}). Un nombre important d'administrateurs peut accroître les difficultés de communication et de coordination et, par conséquent, engendrer une diminution de l'efficacité du conseil ce qui impacte négativement l'efficacité (Guiselin, 2014). Aussi, lorsque le conseil est de grande taille, cela peut présenter une barrière au contrôle de la gestion de l'entreprise à cause de la mauvaise coordination, flexibilité et communication. Wu (2000), Bhagat et Black (2002), Odegaard et al (2004), Mak et al (2005) et Andres et al (2005) stipulent que les conseils de petite taille créent plus de valeur que les conseils de grande taille (Bouaziz & Triki, 2012).

2. Les recommandations

Le conseil d'administration est considéré comme un important dispositif de gouvernance, maîtriser ses aspects de formes et d'activité est très important pour la prise de décision stratégique. En termes de cette recherche il nous semble intéressant d'émettre quelques

CONCLUSION GENERALE

recommandations qui peuvent être utiles pour la pratique des entreprises publiques algériennes.

Les résultats de cette recherche stipulent que les conseils de petite taille créent plus de valeur que les conseils de grande taille, lorsque le conseil est de grande taille, cela peut présenter une barrière au contrôle de la gestion de l'entreprise à cause de la mauvaise coordination, flexibilité et communication.

La présence de femmes au sein du conseil est aussi recommandée, selon les résultats de l'étude empirique. D'autres études stipulent son impact aussi sur l'innovation Miller et del Carmen Triana (2009). Aussi les femmes qui travaillaient dans une grande entreprise étaient généralement plus visibles et crédibles. En accord, d'autres études ont montré que les femmes administrateurs peuvent créer une atmosphère positive dans la salle du conseil en partageant leurs expériences avec le conseil et en apportant de nouvelles compétences et de nouvelles idées (Singh & Vinnicombe, 2003).

On recommande aussi la présence des administrateurs qui ont reçus une formation doctorale, vue l'apport positif espéré, le résultat de notre étude rejoint d'autres études qui stipulent l'effet de la présence de cette catégorie d'administrateur sur l'enrichissement des débats et l'aide à la décision stratégique.

L'activité régulière du CA à travers des réunions permanentes durant l'année peuvent améliorer la performance financière, en gardant les administrateurs informés sur l'activité de l'entreprise afin de prendre les décisions les plus pertinentes. Il est toutefois nécessaire de s'assurer de la qualité des réunions et de l'évaluation périodique de l'activité du conseil.

On propose aussi de préserver une certaine cohérence dans les conseils d'administrations en termes d'âge, de profil universitaire (formation Grande Ecole, formation à l'étranger), afin de limiter le conflit de mentalités.

Il est nécessaire aussi de s'assurer de l'autonomie des administrateurs et qu'il n'y a pas des présences croisées des administrateurs entre conseils et des intérêts en commun, qui suppriment l'indépendance des conseils et annulent leur rôle de surveillance.

Libérer les gestionnaires publics des risques et des pénalités liés à l'acte de gestion, afin de donner aux administrateurs l'autorité et le pouvoir nécessaire pour prendre les décisions pertinentes et assurer leurs rôles.

Il est aussi nécessaire d'évoluer vers une méthodologie de collecte dynamique et continue de l'information. Vu les difficultés que nous avons rencontrées lors de la recherche de données exploitables, il serait intéressant de recourir à une collecte en continu des données, En effet, les études dynamiques impliquant un suivi permanent de l'évolution font cruellement défaut parmi les recherches s'intéressant à l'étude de la gouvernance. Nous sommes conscients que, en termes de coût et de mise en œuvre, ces suivis sont lourds, toutefois, il est préférable de fonder les recommandations et l'allocation des aides au développement sur des données plus « précises » plutôt que sur des hypothèses erronées qui coûteront encore plus chères et sans résultats probants.

3. Les limites de la recherche

Au terme de cette recherche doctorale, et outre les contributions auxquelles nous avons abouti, il est important de reconnaître qu'elle n'est pas exempte de limites. Ces dernières auront pour objectif d'orienter nos investigations futures. Il faut donc considérer les résultats auxquels nous avons abouti avec précaution.

Les limites par rapport à la base de données devant l'absence d'une base de données complète pour les conseils d'administration des entreprises publiques algériennes, notamment sur le « profil des administrateurs » (en termes de formation et d'expériences), nous étions contraints de construire une avec nos propres moyens et en collaboration avec la direction concernée au niveau du ministère de l'industrie, une base de données pour les entreprises publiques algériennes.

Notre travail présente une autre limite concernant le choix des seules entreprises publiques algériennes du secteur industriel, ce choix se justifie aussi par la difficulté de recenser l'ensemble des administrateurs de toutes les entreprises publiques en absence d'une base de données qui unifie l'ensemble des données.

Aussi, l'échantillon a été sélectionné sous contrainte de la disponibilité des données, après purification et sélection des données complètes pour l'étude. Par conséquent, nous ne pouvions pas suivre les méthodes de l'échantillonnage mentionnées dans la littérature.

Le recours à la méthode quantitative présente aussi des limites, vu que la quantité d'informations qualitatives qui peut expliquer le phénomène va être négligée.

3. Les pistes de la recherche

CONCLUSION GENERALE

A partir des limites de notre recherche, que l'on vient de détailler ci-dessus, ainsi que des différentes constatations que l'on a pu faire tout au long de notre étude doctorale, nous avons dégagé quelques préconisations qui pourraient être exploitées dans des recherches futures ou dans le cadre d'un travail postdoctoral.

Il nous semble pertinent d'étendre la recherche à d'autres variables explicatives et d'autres mécanismes de gouvernance, vu que cette thématique nouvelle est humblement traitée dans le cas des entreprises publiques algériennes et par la suite, ça sera un plus pour enrichir les travaux futurs.

Il est aussi nécessaire de mener des recherches plus profondes en utilisant des entretiens avec les administrateurs et les responsables des entreprises publiques afin d'aboutir à des résultats plus pertinents et à des recommandations plus personnalisées au cas algérien.

Il nous semble important d'approfondir la notion de performance de l'entreprise publique. L'utilisation des seules mesures financières, comme nous l'avons fait dans notre travail de recherche, ignore par conséquent d'autres points qui rentrent dans l'objet même d'existence de ces entreprises.

Finalement et à l'issue de notre travail doctoral, nous avons essayé de répondre à un ensemble d'interrogations, il n'en demeure pas moins que certaines questions restent sans réponse. D'autres interrogations se sont révélées qui ouvrent le chemin à d'autres problématiques futures de recherche.

BIBLIOGRAPHIE

- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291-309.
- Al Farooque, O., Buachoom, W., & Sun, L. (2020). Board, audit committee, ownership, and financial performance – emerging trends from Thailand. *Pacific Accounting Review*, 32(1), 54-81. <https://doi.org/10.1108/PAR-10-2018-0079>
- Amar, A., & Berthier, L. (2007). *Le Nouveau Management Public : Avantages et Limites*. N°13(Revue du RECEMAP), 14.
- Arfken, D. E., Bellar, S. L., & Helms, M. M. (2004). The Ultimate Glass Ceiling Revisited : The Presence of Women on Corporate Boards. *Journal of Business Ethics*, 50(2), 177-186. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000022125.95758.98>
- Arrow, K. J. (1962). The Economic Implications of Learning by Doing. *The Review of Economic Studies*, 29(3), 155-173. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/2295952>
- Assenga, M. P., Aly, D., & Hussainey, K. (2018). The impact of board characteristics on the financial performance of Tanzanian firms. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 18(6), 1089-1106. <https://doi.org/10.1108/CG-09-2016-0174>
- Aziez, L., & Koudri, A. (2015). Le conseil d'administration : un mécanisme inefficace de la gouvernance des entreprises publiques économiques (EPE). *Les cahiers du CREAD*, 31(113), 57-89.
- Bakkour, D. (2013). L'approche contractuelle du concept de gouvernance. In *Studies and Syntheses* (N° 13-04; Studies and Syntheses). LAMETA, University of Montpellier. <https://ideas.repec.org/p/lam/estudy/13-04.html>
- Bance, P. (2015). *L'internalisation des missions d'intérêt général par les organisations publiques. Réalités d'aujourd'hui et perspectives*. PURH, 286. <https://doi.org/halshs-01964960>
- Bancel, F. (1997). *La gouvernance des entreprises*. Economica. <https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/la-gouvernance-des-entreprises-9782717833973/>
- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10(S1), 107-124. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100709>
- Baron, A., & Armstrong, M. (2007). *Human capital management: Achieving added value through people*. Kogan Page Ltd. http://www.123library.org/book_details/?id=98763
- Baudry, B. (2003). *Économie de la firme*. La Découverte.
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed). The University of Chicago Press.

BIBLIOGRAPHIE

- Ben Ayed, H., & Pratlong, F. (2009, juin 2). *Développement durable et gouvernance d'entreprise : Vers une voie de conciliation ?* XVIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Grenoble.
- Benissad, M. E. (1994). *Algérie : Restructurations et réformes économiques, 1979-1993*. Office des publications universitaires.
- Benyavoub, A. (1997). Le comportement des entreprises publiques en période de transition en Algérie. *revue algérienne d'économie et de gestion*, n°01(université d'Oran).
- Berle, A. A., & Means, G. C. (1932). *The Modern Corporation and Private Property* (2ème ed). Macmillan.
- Bernard, F., Gayraud, R., & Rousseau, L. (2013). *Contrôle interne* ((4e édition)). Maxima Laurent Du Mesnil. <https://www.librairiedalloz.fr/livre/9782840017578-contrôle-interne-4e-edition-laurent-rousseau-frederic-bernard-remi-gayraud/>
- Bernier, L. (2012a). *La gouvernance des entreprises publiques, stratégie entrepreneuriale et développement économique : que retenir ?* colloque sur le développement de l'Algérie, Université de Mascara.
- Bernier, L. (2012b). *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*. https://dictionnaire.enap.ca/Dictionnaire/64/index_by_author.enap?&by=aut&id=72&lng=fr
- Bilimoria, D. (2006). The Relationship between Women Corporate Directors and Women Corporate Officers. *Journal of Managerial Issues*, 18, 47-61.
- Bilimoria, D., & Wheeler, J. V. (2000). Women Corporate Directors : Current Research and Future Directions. In M. Davidson & R. Burke, *Women in Management : Current Research Issues Volume II* (p. 138-163). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446219775.n10>
- Blake, A. (1999). *Dynamic Directors: Aligning Board Structure for Business Success* (1999th edition). Palgrave Macmillan.
- Boujenoui, A., Bozec, R., & Zeghal, D. (2004). Analyse de l'évolution des mécanismes de gouvernance d'entreprise dans les sociétés d'État au Canada. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 7(2), 95-122.
- Bouyzem, M., & al Meriouh, Y. (2017). La recherche en sciences de gestion : Étapes, paradigmes épistémologiques et justification de la connaissance. *Revue Economie, Gestion et Société*. <https://doi.org/10.48382/IMIST.PRSM/regs-v0i14.10736>
- Boyatzis, R. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Bozec, R. (2004). L'analyse comparative de la performance entre les entreprises publiques et les entreprises privées : Le problème de mesure et son impact sur les résultats. *L'Actualité économique*, 80(4), 619-654. <https://doi.org/10.7202/012130ar>

BIBLIOGRAPHIE

- Bozec, R. (2009). La gouvernance d'entreprise en dehors des États-Unis : Mécanismes obligatoires ou librement consentis ? *International Journal of Canadian Studies*, 39-40, 301. <https://doi.org/10.7202/040834ar>
- Boutaleb, K. (1997). Les restructurations industrielles et l'objectif d'exportation. *Les Cahiers du CREAD*, (41), 39-46.
- Boutaleb, K. (2008). La Problématique De La Gouvernance D'entreprise En Algérie. *Revue d'économie et de management* N°1(7), 173-191.
- Brahimi, M. (1989). Quelques questions à la réforme de l'entreprise publique : Loi N° 88-01. *Revue algérienne des sciences juridiques, économiques et politiques*, N°1. <https://revuedroitcolonial.nakalona.fr/items/show/4117>
- Bredart, X. (2017). Les systèmes nationaux de gouvernance : Typologies et évolution. *La Revue des Sciences de Gestion*, N° 283(1), 21-28.
- Brown, W. A. (2007). Board development practices and competent board members : Implications for performance. *Nonprofit Management and Leadership*, 17(3), 301-317. <https://doi.org/10.1002/nml.151>
- Buachoom, W. (2018). How Do Board Structures of Thai Firms Influence on Different Quantile Levels of Firm Performance? In *Advances in Pacific Basin Business, Economics and Finance* (Vol. 6, p. 157-189). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2514-465020180000006004>
- Bureau, D. (1997). Le « gouvernement » des entreprises publiques. *Revue française d'économie*, 12(2), 57-95. <https://doi.org/10.3406/rfecol.1997.1020>
- Bureau, D., & Mougeot, M. (2007). *Performance, incitations et gestion publique*. la Documentation française.
- Burke, R. J. (2000). Company size, board size and number of women corporate directors. In R. J. Burke & M. C. Mattis (Éds.), *Women on corporate boards of directors : International challenges and opportunities* (Vol. 14, p. 3-10). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-90-481-3401-4_1
- Campbell, K., & Mínguez-Vera, A. (2008). Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance. *Journal of Business Ethics*, 83(3), 435-451. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9630-y>
- Carassus, D., & Gregorio, G. (2003). *GOUVERNANCE ET AUDIT EXTERNE LEGAL : une approche historique comparée à travers l'obligation de reddition des comptes*. 23.
- Carpenter, M. A., Sanders, G., & Gregersen, H. B. (2001). Bundling Human Capital with Organizational Context : The Impact of International Assignment Experience on Multinational Firm Performance and CEO Pay. *The Academy of Management Journal*, 44(3), 493-511. <https://doi.org/10.2307/3069366>
- Carpenter, M. A., & Westphal, J. D. (2001). The Strategic Context of External Network Ties : Examining the Impact of Director Appointments on Board Involvement in Strategic

BIBLIOGRAPHIE

- Decision Making. *Academy of Management Journal*, 44(4), 639-660.
<https://doi.org/10.5465/3069408>
- Carter, D. A., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2003). Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value. *Financial Review*, 38(1), 33-53.
<https://doi.org/10.1111/1540-6288.00034>
- Carver, J. (2002). *John Carver on board leadership: Selected writings from the creator of the world's most provocative and systematic governance model*. Jossey-Bass, A Wiley Co.
- Catalyst. (2004). *Study of 353 Fortune 500 companies connect corporate performance and gender diversity*. <http://www.catalystwomen.org/>
- Charreaux, G. (Éd.). (1987). *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*. Economica.
- Charreaux, G. (1994). Conseil d'administration et pouvoirs dans l'entreprise. *Revue d'économie financière*, 31(4), 49-79. <https://doi.org/10.3406/ecofi.1994.2103>
- Charreaux, G. (1996a). Vers une théorie du gouvernement des entreprises. In *Working Papers CREGO* (N° 0960501 ; Working Papers CREGO). Université de Bourgogne - CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations.
<https://ideas.repec.org/p/dij/wpfarg/0960501.html>
- Charreaux, G. (1996b). *Vers une théorie du gouvernement des entreprises*.
- Charreaux, G. (1997a). *Le gouvernement des entreprises : Corporate governance : théories et faits*. Economica.
- Charreaux, G. (1997b). L'entreprise publique est-elle nécessairement moins efficace ? In *Working Papers CREGO* (N° 0970901 ; Working Papers CREGO). Université de Bourgogne - CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations.
<https://ideas.repec.org/p/dij/wpfarg/0970901.html>
- Charreaux, G. (1998). La gouvernance des PME. In *PME-PMI : le métier de dirigeant et son rôle de changement*.
- Charreaux, G. (2002a). L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives. *Revue française de gestion*, no 141(5), 77-107.
- Charreaux, G. (2002b). Variation sur le thème : "À la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise". *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 5, 5-68.
- Charreaux, G. (2004). Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux. In *Working Papers CREGO* (N° 1040101 ; Working Papers CREGO). Université de Bourgogne - CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations.
<https://ideas.repec.org/p/dij/wpfarg/1040101.html>
- Charreaux, G., & Wirtz, P. (2007). Discipline ou compétence ? L'apport des perspectives cognitive et comportementale à la compréhension des mécanismes de gouvernance. *Revue française de gouvernance d'entreprise*, 1, xx.

BIBLIOGRAPHIE

- Chatelin, C., & Trébucq, S. (2003). *Stabilité et évolution du cadre conceptuel en gouvernance d'entreprise: Un essai de synthèse*. Undefined. /paper/Stabilit%C3%A9-et-%C3%A9volution-du-cadre-conceptuel-en-%3A-un-Chatelin-Tr%C3%A9bucq/02ea89c3a02647aecf9c14b6bb1d95aab84d79b8
- Clairmont, J. C. & F. F. (1994, mars 1). *Sous les ailes du capitalisme planétaire*. Le Monde diplomatique. <https://www.monde-diplomatique.fr/1994/03/CAVANAGH/7082>
- Clairement, C.J. (1994). *Un quart de la production mondiale, deux cents sociétés, sous les aides du capitalisme planétaire*, le monde diplomatique, Paris.
- CNES. (2001, juillet 24). Extrait du rapport social. *Le Quotidien El-Watan*.
- Coase, R. H., Gillis, X., & Bourreau, M. (1987). La nature de la firme. *Revue française d'économie*, 2(1), 133-163. <https://doi.org/10.3406/rfeco.1987.1132>
- Conger, J. A., III, E. E. L., & Finegold, D. L. (2001). *Corporate Boards: New Strategies for Adding Value at the Top*. Jossey-Bass.
- Conger, J. A., & Lawler III, E. (2001). Building a High-Performing Board: How to Choose the Right Members. *Business Strategy Review*, 12(3), 11-19. <https://doi.org/10.1111/1467-8616.00179>
- Conger, J., Finegold, D., & Lawler, E. (1998). Que vaut votre conseil d'administration. *L'Expansion Management Review*, N°89. https://bibliotheques.wallonie.be/index.php?lvl=notice_display&id=13617
- Conger, J., & Lawler, E. E. (2009). Sharing Leadership on Corporate Boards: A Critical Requirement for Teamwork at the Top. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1313353>
- Coriat, B., & Weinstein, O. (2015). *Les nouvelles théories de l'entreprise: [Coût de transaction, économie des droits de propriété, théorie de l'agence, routines et apprentissages, information et incitations, entreprise japonaise, entreprise fordienne*. Librairie générale française.
- Cox, T. H. & Stacy Blake. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *The Executive*, 5(3), 45-56. JSTOR.
- Crafts, N. F. R. (2000). *Globalization and growth in the twentieth century*. International Monetary Fund.
- Croissant, Y., & Vornetti, P. (2003). État, marché et concurrence—Les motifs de l'intervention publique. *Les Cahiers français: documents d'actualité*, 313, 3-8.
- Damak, S. (2003). La théorie des parties prenantes: Théorie empirique ou théorie normative? In *HAL, Post-Print*.
- Dani, A. C., Picolo, J. D., & Klann, R. C. (2018). Gender influence, social responsibility, and governance in performance. *RAUSP Management Journal*, 54(2), 154-177. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-07-2018-0041>

BIBLIOGRAPHIE

- Dardour, A. (2009). *L'influence de la gouvernance et de la performance sur la rémunération des dirigeants : Le rôle des réseaux sociaux dans les entreprises françaises cotées* - [Doctorat, Toulouse 1]. <http://publications.ut-capitole.fr/676/>
- Debeauvais, M. (1962). The Concept of human capital. *International social science journal*, XIV(4), 660-675.
- Del Vecchio, N. (2010). Réseaux de conseils d'administration et adoption de pratiques de gouvernance d'entreprise. *Revue française de gestion*, n° 202(3), 145-161.
- Delion, A. G., & Durupty, M. (2013). Chronique du secteur public économique. *Revue française d'administration publique*, 145(1), 235-249. <https://doi.org/10.3917/rfap.145.0235>
- Demsetz, H. (1967). Toward a Theory of Property Rights. *The American Economic Review*, Vol. 57(No. 2), 347.
- Depret, M.-H., & Finet, A. (2005). *Gouvernement d'entreprise : Enjeux managériaux, comptables et financiers*. De Boeck.
- Depret, M.-H., & Hamdouch, A. (2005). Chapitre 2. Gouvernement d'entreprise et performance. In A. Finet, *Gouvernement d'entreprise* (p. 39). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.finet.2005.01.0039>
- Depret, M.-H., & Hamdouch, A. (2009). Chapitre 2. Quel gouvernement d'entreprise pour quelle performance ? In *In Alain Finet. Gouvernance d'entreprise : Essai de synthèse et nouvelles voix de recherche* (De Boeck Supérieur | Méthodes&Recherches, p. 41-68). De Boeck Supérieur. <https://www.cairn.info/gouvernement-d-entreprise--9782804147327-page-39.html>
- Drukker, D. M. (2003). Testing for Serial Correlation in Linear Panel-data Models. *The Stata Journal*, 3(2), 168-177. <https://doi.org/10.1177/1536867X0300300206>
- Dulewicz, V., & Herbert, P. (2004). Does the Composition and Practice of Boards of Directors Bear Any Relationship to the Performance of their Companies? *Corporate Governance: An International Review*, 12(3), 263-280. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2004.00368.x>
- Dumontier, P., Chtourou, S., & Chabchoub, S. (2006). La qualité de l'audit externe et les mécanismes de gouvernance des entreprises : Une étude empirique menée dans le contexte tunisien. *27ème congrès de l'AFC*.
- Dutton, J. E., Fahey, L., & Narayanan, V. K. (1983). Toward understanding strategic issue diagnosis. *Strategic Management Journal*, 4(4), 307-323. <https://doi.org/10.1002/smj.4250040403>
- El Harti, M. (2004). *La gouvernance des entreprises publiques marocaines : Représentations et perspectives*. <http://www.abhatoo.net.ma/maalama-textuelle/developpement-economique-et-social/developpement-social/etat-politique/entreprises-publiques/la-gouvernance-des-entreprises-publiques-marocaines-representations-et-perspectives>

BIBLIOGRAPHIE

- El Idrissi, A. (2017). *La Gouvernance des entreprises publiques : Perspective comparative Maroc-Europe* [These de doctorat, Lille 1]. <https://www.theses.fr/2017LIL12003>
- Epstein, M. J., & Roy, M.-J. (2004). Improving the Performance of Corporate Boards : Identifying and Measuring the Key Drivers of Success. *Journal of General Management*, 29(3), 1-23. <https://doi.org/10.1177/030630700402900301>
- Fairfax, L. M. (2005). *The Bottom Line on Board Diversity: A Cost-Benefit Analysis of the Business Rationales for Diversity on Corporate Boards* (SSRN Scholarly Paper N° 835406). <https://papers.ssrn.com/abstract=835406>
- Fama, E. F. (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm. *The Journal of Political Economy*, 88(2), 288-307.
- Fama, E., & Jensen, M. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325.
- Finet, A. (2005). *Gouvernement d'entreprise. Aspects managériaux, comptables et financiers*. De Boeck Supérieur ; Cairn.info. <https://www.cairn.info/gouvernement-d-entreprise--9782804147327.htm>
- Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (1999a). Cognition and corporate governance : Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review*, 24(3), 489-505. <https://doi.org/10.5465/AMR.1999.2202133>
- Ford, R. H. (1992). *Boards of Directors and the Privately Owned Firm : A Guide for Owners, Officers, and Directors*. Praeger.
- Francis, B., Hasan, I., & Wu, Q. (2015). Professors in the Boardroom and Their Impact on Corporate Governance and Firm Performance. *Financial Management*, 44(3), 547-581. <https://doi.org/10.1111/fima.12069>
- Gadhoun, Y., Gueyié, J.-P., & Chahloul, M. (2006). Le conseil d'administration dans la gouvernance des entreprises nord-américaines. *Gestion 2000*, 23(4), p93-115. 23p.
- Galiègue, X. (2012). L'approche de la firme par les coûts de transaction. *Idees économiques et sociales*, N° 170(4), 16-24.
- Garratt, B. (2005). *A portrait of professional directors : UK corporate governance in 2015* (Corporate Governance: An International Review).
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse*. Pearson Education France.
- Geddes, R., & Vinod, H. D. (2002). CEO Tenure, Board Composition, and Regulation. *Journal of Regulatory Economics*, 21(2), 217-235. <https://doi.org/10.1023/A:1014343908183>
- George, S. (1996, août 1). *Comment la pensée devint unique*. Le Monde diplomatique. <https://www.monde-diplomatique.fr/1996/08/GEORGE/5689>

BIBLIOGRAPHIE

- Ghabayen, M. (2012). Board Characteristics and Firm Performance : Case of Saudi Arabia. *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, 2, 168-200. <https://doi.org/10.5296/ijafr.v2i2.2145>
- Ghedjghoudj, E. H. (2015). *Le management théorie et pratique* (OPU). Office des publications universitaires. <https://opu.dz/fr/livre/economie/le-management-th%C3%A9orie-et-pratique>
- Glaeser, E. L., Laibson, D., & Sacerdote, B. (2002). An Economic Approach to Social Capital*. *The Economic Journal*, 112(483), F437-F458. <https://doi.org/10.1111/1468-0297.00078>
- Gliz, A. (2001). *Valeur de l'entreprise et méthode de privatisation dans un contexte de transition vers l'économie de marché* [ALGER]. <https://www.ccdz.cerist.dz/admin/notice.php?id=00000000000000196284000000>
- Glynn, J. (1993). *Public Sector Financial Control and Accounting* (2nd edition). Wiley-Blackwell.
- Godard, L. (2001). La taille du conseil d'administration : déterminants et impact sur la performance. *Revue Sciences de gestion*, 33.
- Goll, I., & Rasheed, A. A. (2005). The Relationships between Top Management Demographic Characteristics, Rational Decision Making, Environmental Munificence, and Firm Performance. *Organization Studies*, 26(7), 999-1023. <https://doi.org/10.1177/0170840605053538>
- Gomez, P.-Y. (1996). *Le gouvernement de l'entreprise : Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*. InterEdition.
- Gomez, P.-Y. (2001). La| république des actionnaires : Le gouvernement des entreprises, entre démocratie et démagogie. In *Post-Print* (hal-02298015; post-Print). HAL. <https://ideas.repec.org/p/hal/journal/hal-02298015.html>
- Gouméziène, S. (1995). La contrainte monétaire. *Revue demain l'Algérie, sous le direction de G.Ignasse et E.Wallon*(Syros).
- Gouvernance responsable et transparence – ISO 26000*. (2017, mai 7). [Communauté d'organisations]. Lucie 26000. <https://www.labellucie.com/gouvernance-responsable#:~:text=La%20gouvernance%20de%20l'organisation%20peut%20comprendre%20%C3%A0%20la%20fois,personnes%20qui%20dirigent%20l'organisation.>
- Grim, N. (2004). *L'économie algérienne otage de la politique*. Casbah éditions.
- Grosvold, J., Brammer, S., & Rayton, B. (2007). Board diversity in the United Kingdom and Norway: An exploratory analysis. *Business Ethics: A European Review*, 16(4), 344-357. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2007.00508.x>
- Guellil, M. S. (2016). « *Modélisation Dynamique de la Trajectoire Energétique : Analyse de la relation causale par le Recours à la Cointégration en Données de Panel* » [Université Abou-Bekr Belkaid]. <http://rgdoi.net/10.13140/RG.2.2.17795.14886>

BIBLIOGRAPHIE

- Guide 2 : Comment élaborer et mettre en œuvre un code de bonnes pratiques.* (2005). https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/IFC+CG/Resources/Toolkits+and+Manuals/Toolkit_2_French
- Hachimi, S. Y. (2005). *Les partenariats privé-public comme nouvelle forme de gouvernance et alternative au dirigisme étatique : Ancrages théoriques et influences conceptuelles.* 10, 18.
- Hafsi, T. A. du texte. (1984). *Entreprise publique et politique industrielle / Taïeb Hafsi,...* <https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k4809000h>
- Haidar, J. I. (2009). Investor Protections and Economic Growth. *Economics Letters*, 103(1), 1-4.
- Halikias, J., & Panayotopoulou, L. (2003). Chief executive personality and export involvement. *Management Decision*, 41(4), 340-349. <https://doi.org/10.1108/00251740310468072>
- Hambrick, D. C., & Fukutomi, G. D. S. (1991). The Seasons of a Ceo's Tenure. *Academy of Management Review*, 16(4), 719-742. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279621>
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>
- HAMPEL, R. (1998). *Committee on Corporate Governance : Final report* (p. 66). Gee & Co.
- Haniffa, R. M., & Cooke, T. E. (2002). Culture, Corporate Governance and Disclosure in Malaysian Corporations. *Abacus*, 38(3), 317-349. <https://doi.org/10.1111/1467-6281.00112>
- Hansell, C. (2003). The road to good governance-Directors today are facing great challenges, but new regulations just might make their duties a lot clearer. *CA Magazine-Chartered Accountant*, 136(10), 30-33.
- Hart, O., & Moore, J. (1990). Property Rights and the Nature of the Firm. *Journal of Political Economy*, 98(6), 1119-1158. <https://doi.org/10.1086/261729>
- Hatem, F. (1995). *Les multinationales en l'an 2000.* Economica.
- Heidrick & Struggles. (2007). *Building better boards.* Retrieved from http://www.heidrick.com/NR/rdonlyres/608CFAE0-20E0-401C-85D0-10A92F16ECF1/0/HS_BetterBoards.pdf.
- Herrmann, P., & Datta, D. K. (2002). CEO Successor Characteristics and the Choice of Foreign Market Entry Mode: An Empirical Study. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 551-569. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8491031>
- Hillman, A. J., Cannella, A. A., & Paetzold, R. L. (2000). The Resource Dependence Role of Corporate Directors : Strategic Adaptation of Board Composition in Response to Environmental Change. *Journal of Management Studies*, 37(2), 235-256. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00179>

BIBLIOGRAPHIE

- Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of Directors and Firm Performance : Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. *The Academy of Management Review*, 28(3), 383-396. <https://doi.org/10.2307/30040728>
- Hilmer, F. G. (1998). *Strictly boardroom : Improving governance to enhance company performance / Frederick G. Hilmer*. (2nd. ed.). Information Australia, in association with The Sydney Institute.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms : A Resource-Based Perspective. *The Academy of Management Journal*, 44(1), 13-28. <https://doi.org/10.2307/3069334>
- Hsiao, C., Mountain, D. C., Chan, M. W. L., & Tsui, K. Y. (1989). Modeling Ontario regional electricity system demand using a mixed fixed and random coefficients approach. *Regional Science and Urban Economics*, 19(4), 565-587.
- Huse, M. (2007). *Boards, Governance and Value Creation: The Human Side of Corporate Governance*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511611070>
- Huse, M., & Grethe Solberg, A. (2006). Gender-related boardroom dynamics: How Scandinavian women make and can make contributions on corporate boards. *Women in Management Review*, 21(2), 113-130. <https://doi.org/10.1108/09649420610650693>
- Ibbou, A. (2016). L'entreprise publique en Algérie en quête de légitimité : une approche par les théories économiques et contractuelles. *Revue algérienne d'économie et gestion*, Volume 10(Numéro 1), 33.
- Ingley, C. B., & van der Walt, N. T. (2003). Board configuration: Building better boards. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 3(4), 5-17. <https://doi.org/10.1108/14720700310497078>
- Ingley, C. B., & Walt, N. T. V. der. (2001). The Strategic Board: The changing role of directors in developing and maintaining corporate capability. *Corporate Governance: An International Review*, 9(3), 174-185.
- Jamal Khan, S., Ilyas, S., Javid, S., Visvanathan, C., & Jegatheesan, V. (2011). Performance of suspended and attached growth MBR systems in treating high strength synthetic wastewater. *Bioresource Technology*, 102(9), 5331-5336. <https://doi.org/10.1016/j.biortech.2010.09.100>
- Jamali, D., Safieddine, A., & Daouk, M. (2007). Corporate governance and women : An empirical study of top and middle women managers in the Lebanese banking sector. *Corporate Governance*, 7, 574-585. <https://doi.org/10.1108/14720700710827167>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)

BIBLIOGRAPHIE

- Jensen, M., & Zajac, E. J. (2004). Corporate elites and corporate strategy: How demographic preferences and structural position shape the scope of the firm. *Strategic Management Journal*, 25(6), 507-524. <https://doi.org/10.1002/smj.393>
- Johnson, J. L., Daily, C. M., & Ellstrand, A. E. (1996). Boards of Directors : A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 22(3), 409-438. <https://doi.org/10.1177/014920639602200303>
- Jokinen, T. (2005). Global Leadership Competencies: A Review and Discussion. *Journal of European Industrial Training*, 29, 199-216. <https://doi.org/10.1108/03090590510591085>
- Kaldoris. (1996). Comment la pensée devint unique, le monde diplomatique, Paris.
- Kakanda, M. M., Salim, B., & Chandren, S. (2016). Review of the Relationship between Board Attributes and Firm Performance. *Asian Journal of Finance & Accounting*, 8(1), 168.
- katz, R. L. (1974). *Skills of effective administration*. *Harvard Business Review*. 90-102.
- Kauer, D., Prinzessin zu Waldeck, T. C., & Schäffer, U. (2007). Effects of top management team characteristics on strategic decision making : Shifting attention to team member personalities and mediating processes. *Management Decision*, 45(6), 942-967. <https://doi.org/10.1108/00251740710762017>
- Kaymak, T., & Bektas, E. (2008). East Meets West? Board Characteristics in an Emerging Market: Evidence from Turkish Banks. *Corporate Governance: An International Review*, 16(6), 550-561.
- Keasey, K., & Wright, M. (1993). Issues In Corporate Accountability and Governance : An Editorial. *Accounting and Business Research*, 23(sup1), 291-303. <https://doi.org/10.1080/00014788.1993.9729897>
- Kemp, S. (2006). In the driver's seat or rubber stamp? : The role of the board in providing strategic guidance in Australian boardrooms. *Management Decision*. <https://researchdirect.westernsydney.edu.au/islandora/object/uws%3A4527/>
- kets De Vries, M. F. R. K., & Florent-Treacy, E. (2002). Global Leadership from A to Z : Creating High Commitment Organizations. *Organizational Dynamics*, 30(4), 295-309. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00067-0](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00067-0)
- Khalidi, M. A. (2014). *Impact des mécanismes de gouvernance sur la création et la répartition de la valeur partenariale* [These de doctorat, Grenoble]. <http://www.theses.fr/2014GRENG007>
- Khedhiri, S. (2007). *Cours d'économétrie : Méthodes et applications*. Hermès science publications-Lavoisier.
- Kherchi, H. (2009). *Privatisation des entreprises publiques en Algérie Evaluation des performances SGP EL OUEST & GROUPE ERCO* [université d'Oran]. <https://www.theses-algerie.com>

BIBLIOGRAPHIE

- Khongmalai, O., Tang, J., & Siengthai, S. (2010). Empirical evidence of corporate governance in Thai state-owned enterprises. *Corporate Governance*, 10, 617-634. <https://doi.org/10.1108/14720701011085580>
- Kim, Y. (2005). Board Network Characteristics and Firm Performance in Korea. *Corporate Governance: An International Review*, 13(6), 800-808.
- Kim, Y., & Cannella, A. A. (2008). Toward a Social Capital Theory of Director Selection. *Corporate Governance: An International Review*, 16(4), 282-293. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2008.00693.x>
- Kindelberger Ch.P et Lindfer P.H *Economie internationale*, Economica, Paris, 1983, P.17
- Koenig, G. (Éd.). (1999). *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle*. Economica.
- Kor, Y. Y., & Sundaramurthy, C. (2008, février 4). *Experience-Based Human Capital and Social Capital of Outside Directors*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1090251>
- Korn Ferry. (2007). *Board of Directors in Australia and New Zealand*. https://issuu.com/kornferryinternational/docs/board_of_directors_in_australia_and_new_zealand__2
- Korn/Ferry, I. (1998). *Twenty best practices to improve board performance*. <http://www.kornferry.com/Publication/3328>.
- Korn/Ferry, I., & Associates, E. (2007). *Board of Directors Study in Australia and New Zealand*. <http://www.kornferry.com/Publication/10003>
- Koufopoulos, D., Zoumbos, V., Argyropoulou, M., & Motwani, J. (2008). Top management team and corporate performance: A study of Greek firms. *Team Performance Management*, 14, 340-363. <https://doi.org/10.1108/13527590810912322>
- Kyereboah-Coleman, A. (2007). *Relationship between corporate governance and firm performance: An African perspective* [Thesis]. <https://scholar.sun.ac.za:443/handle/10019.1/1348>
- Ladjouzi, S. (2014). La Bonne Gouvernance Bancaire : Une Condition Nécessaire pour le Développement Économique en Algérie = The Good Banking Governance : A Necessary Condition for the Economic Development in Algeria. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*, 5, 38-27. <https://doi.org/10.12816/0026829>
- Lahlou, C. (2008). Actionnariat et performances. *Revue d'ECONOMIE et de MANAGEMENT*, 7(1), 245-275.
- Lantenois, C. (2008). Origines validité des prescriptions et éléments de critique théoriques de la gouvernance pro-actionnariale. *Revue d'ECONOMIE et de MANAGEMENT*, 7(1), 276-300.
- Le Joly, K., & Moingeon, B. (2001). *Gouvernement d'entreprise : Débats théoriques et pratiques*. Ellipses.

BIBLIOGRAPHIE

- Lechem, B. (2002). *Chairman of the board: A practical guide*. John Wiley & Sons.
- Lindert, P. H., & Kindleberger, C. P. (1978). *Economie Internationale*. Economica.
- Lipton, M., & Lorsch, J. W. (1992). A Modest Proposal for Improved Corporate Governance. *The Business Lawyer*, 48(1), 59-77.
- Loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques., Pub. L. No.2, 88-01 Loi 18 (1988). https://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p_lang=fr&p_isn=4771
- Lynn, L. E. (1981). *Managing the public's business: The job of the government executive*. New York, NY : Basic Books.
- Mace, M. L. (1972, mars 1). The President and the Board of Directors. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1972/03/the-president-and-the-board-of-directors>
- Mandzila, E. E. W. (2004). *La contribution du contrôle interne et de l'audit au gouvernement d'entreprise*. [PhD thésis, Université Paris XII Val de Marne]. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/tel-01202572>
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. John Wiley & Sons.
- Martinet, A.-C. (2008). Gouvernance et management stratégique. *Revue française de gestion*, n° 183(3), 95-110.
- Masmoudi, I. B. (2013). *La dynamique des conseils d'administration des entreprises Tunisiennes : Mouvements de rôles, conflits et changement* [PhD thésis, Conservatoire national des arts et métiers - CNAM]. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00841611>
- Mbenda, M., & Sabine Patricia, M. (2017). *Le pouvoir du dirigeant dans la relation d'agence : Cas des entreprises publiques au Cameroun*.
- Meier, O., & Schier, G. (2008). Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ? *Management Avenir*, n° 20(6), 179-198.
- Meisel, N., & Ould Aoudia, J. (2007). *La « Bonne Gouvernance » est-elle une Bonne Stratégie de Développement ?* <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/2007/11/23/document-de-travail-de-la-dg-tresor-n-2007-11-la-bonne-gouvernance-est-elle-une-bonne-strategie-de-developpement>
- Mercier, J. (2002). *L'administration publique : De l'école classique au nouveau management public*. Presses Université Laval.
- Mercier, S. (2001). L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : Une synthèse de la littérature. *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, 26.
- Meutelet Allemand, I. (2008). *Contribution à la théorie de la gouvernance : Le marché des dirigeants, mécanisme particulier de gouvernance des entreprises* [These de doctorat, Dijon]. <http://www.theses.fr/2008DIJOE003>

BIBLIOGRAPHIE

- Mezghanni, B. S. (2009). *Investissement en R&D et performance de l'entreprise : l'effet modérateur de la gouvernance d'entreprise*. Cd Rom. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00459415>
- Miller, T., & Del Carmen Triana, M. (2009). Demographic Diversity in the Boardroom : Mediators of the Board Diversity–Firm Performance Relationship. *Journal of Management Studies*, 46(5), 755-786. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00839.x>
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for Common Threads : Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402-433. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9605060217>
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and Around Organizations* (0 edition). Pearson College Div.
- Mishra, R. K., & Kapil, S. (2018). Effect of board characteristics on firm value : Evidence from India. *South Asian Journal of Business Studies*, 7(1), 41-72. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-08-2016-0073>
- Mitchell, P. (2004). *Optimal board member demographics and firm performance* [MBA, Carleton]. https://curve.carleton.ca/system/files/etd/4dd902a2-af63-4b06-bc85-2c3a7cd4eef5/etd_pdf/9be8065f01cbe365aefddd736b2c5e42/mitchell-optimalboardmemberdemographicsandfirmperformance.pdf
- Mullenbach-Servayre, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. <http://dx.doi.org/10.1051/larsg:2007010>, 223. <https://doi.org/10.1051/larsg:2007010>
- Murphy, S. A., & McIntyre, M. L. (2007). Board of director performance : A group dynamics perspective. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 7(2), 209-224. <https://doi.org/10.1108/14720700710739831>
- Mustapha, U., Rashid, N., & Bala, H. (2020). Corporate Governance and Financial Performance of Nigeria Listed Banks. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 12, 5-10. <https://doi.org/10.5373/JARDCS/V12I1/20201002>
- Nadler, D., Behan, B., & Nadler, M. B. (Éds.). (2006). *Building better boards : A blueprint for effective governance*. Jossey-Bass.
- Nations Unies, C. E. pour l'Afrique. (2002). *Principes directeurs relatifs au renforcement de la gouvernance économique et des entreprises en Afrique : Version définitive*. <https://repository.uneca.org/handle/10855/1561>
- Nerdrum, L., & Erikson, T. (2001). Intellectual Capital : A Human Capital Perspective. *Journal of Intellectual Capital*, 2, 127-135. <https://doi.org/10.1108/14691930110385919>
- Nicholson, G. J., & Kiel, G. C. (2004). A Framework for Diagnosing Board Effectiveness. *Corporate Governance: An International Review*, 12(4), 442-460. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2004.00386.x>

BIBLIOGRAPHIE

- Nordhaug, O. (1993). *Human capital in organisations : Competence, training and learning*. Scandanavian University Press.
- Noubbigh, E. (2008). *Impact de la gouvernance et de l'audit sur la performance de l'entreprise*.
https://www.academia.edu/es/8896287/Impact_de_la_gouvernance_et_de_laudit_sur_la_performance_de_lentreprise
- O'Brien, E., & Robertson, P. (2009). Future leadership competencies: From foresight to current practice. *Journal of European Industrial Training*, 33(4), 371-380.
<https://doi.org/10.1108/03090590910959317>
- OCDE. (1995). *L'interdépendance mondiale. Liens entre l'OCDE et les principales économies en développement. Echanges, finances, technologie, environnement, migrations internationales*. OCDE. Paris. <https://side.developpement-durable.gouv.fr/Default/doc/SYRACUSE/322689/l-interdependance-mondiale-liens-entre-l-ocde-et-les-principales-economies-en-developpement-echanges>
- OECD. (2004). *Principles of Corporate Governance*. Organization for Economic Cooperation & Development Turpin Distribution Services Limited [distributor].
<https://doi.org/10.1787/9789264016002-fr>
- OCDE. (2005). *Les gouvernements doivent devenir de meilleurs actionnaires des entreprises publiques, d'après l'OCDE*.
<https://www.oecd.org/fr/daf/ae/principesdegouvernementdentreprise/lesgouvernement-sdoiventdevenirdeilleursactionnairesdesentreprisespubliquesdapreslocde.htm>
- OCDE. (2015). *Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE*. OECD.
<https://doi.org/10.1787/9789264269514-fr>
- Offstein, E. H., & Gnyawali, D. R. (2006). A humanistic perspective of firm competitive behavior. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 16(3/4), 248-261. https://doi.org/10.1108/cr.2006.16.3_4.248
- O'Higgins, E. (2002). Non-Executive Directors on Boards in Ireland: Co-option, Characteristics and Contributions. *Corporate Governance: An International Review*, 10, 19-28. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00264>
- Paldam, M. (2000). Social Capital : One or Many? Definition and Measurement. *Journal of Economic Surveys*, 14(5), 629-653. <https://doi.org/10.1111/1467-6419.00127>
- Parachkevova, I. (2010). La rémunération des dirigeants des sociétés cotées : De la morale à la réforme. *Revue internationale de droit économique*, t.XXIV(2), 241-258.
- Parrat, F. (1999). *Le gouvernement d'entreprise : Ce qui a déjà changé, ce qui va encore évoluer* (Maxima Laurent Du Mesnil edition). Maxima L Mesnil.
- Parrat, F. (2003). *Le gouvernement d'entreprise*. Dunod.
- Pass, C. (2004). Corporate Governance and the Role of Non-executive Directors in Large UK Companies : An Empirical Study. *Corporate Governance*, 4, 52-63.
<https://doi.org/10.1108/14720700410534976>

BIBLIOGRAPHIE

- Pearce, J., & Zahra, S. (1991). The Relative Power of CEOs and Boards of Directors : Associations with Corporate Performance. *Strategic Management Journal*, 12, 135-153. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120205>
- Perez, R. (2003). *La gouvernance de l'entreprise*. La Découverte.
- Perez, R. (2013). *Dictionnaire critique de la RSE* (N. Postel, R. Sobel, & F. Chavy, Éd.s.). Presses universitaires du Septentrion.
- Pesqueux, Y. (2015). *De la gouvernance*. 52. <https://doi.org/halshs-01247797>
- Pfeffer, J. (1972). Size and Composition of Corporate Boards of Directors : The Organization and its Environment. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 218-228. <https://doi.org/10.2307/2393956>
- Pfeffer, J. (1983). Organizational demography. *Research in Organizational Behavior*, 5, 299-357.
- Piaget, J. (1967). *Logique et connaissance scientifique*. Gallimard.
- Prat dit Hauret, C., & Komarev, I. (2005). Légitimité et exigences réglementaires au sein de la gouvernance des sociétés cotées américaines et françaises. *La Revue des Sciences de Gestion*, n°216(6), 33-47.
- Prinz, E. (2010). *Les effets des liens personnels interconseils sur la performance de l'entreprise : Une analyse comparée entre France et Allemagne* [These de doctorat, Dijon]. <https://www.theses.fr/2010DIJ0E004>
- Prowse, S. (1994). Corporate governance : Comparaison internationale. Une étude des mécanismes de contrôle d'entreprise aux États-Unis, en Grande-Bretagne, au Japon et en Allemagne. *Revue d'économie financière*, 31(4), 119-158. <https://doi.org/10.3406/ecofi.1994.2106>
- Rachdi, H., & El Gaied, M. (2009). L'Impact de l'Indépendance et de la dualité du Conseil d'Administration sur la Performance des Entreprises : Application au Contexte Américain. *Revue Libanaise de Gestion et d'Économie*, 2(3), 127-150. [https://doi.org/10.1016/S1999-7620\(09\)70018-7](https://doi.org/10.1016/S1999-7620(09)70018-7)
- Rajan, R. G., & Zingales, L. (2000). The Governance of the New Enterprise. *In Corporate Governance*, 201-227.
- Reberioux, A. (2003). Gouvernance d'entreprise et théorie de la firme. Quelle(s) alternative(s) à la valeur actionnariale ? *Revue d'économie industrielle*, 104(1), 85-110. <https://doi.org/10.3406/rei.2003.3131>
- Reed, E. J., & Wolniak, G. (2005). Diagnosis or determination? Assessment explained by human capital and aptitude theories. *Electronic Journal of Sociology*, 1(1).
- Richard, B., & Masmoudi, I. (2010). Crise financière et gouvernance des banques. *Vie sciences de l'entreprise*, N° 185-186(3), 172-186.

BIBLIOGRAPHIE

- Roberts, J., McNulty, T., & Stiles, P. (2005). Beyond Agency Conceptions of the Work of the Non-Executive Director : Creating Accountability in the Boardroom. *British Journal of Management*, 16(s1), S5-S26. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00444.x>
- Robinson, G., & Dechant, K. (1997). Building a Business Case for Diversity. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 11(3), 21-31.
- Rutherford, M. A., & Buchholtz, A. K. (2007). Investigating the Relationship Between Board Characteristics and Board Information. *Corporate Governance: An International Review*, 15(4), 576-584. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00589.x>
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253. <https://doi.org/10.2307/2392563>
- Samuelson, P. A. (1954). The Pure Theory of Public Expenditure. *The Review of Economics and Statistics*, 36(4), 387-389. <https://doi.org/10.2307/1925895>
- Sarbanes-Oxley Act, Pub. L. No. 107-204 (2002), 107th Congress of the United States.
- Sarkar, J., & Sarkar, S. (2005). Multiple Board Appointments and Firm Performance in Emerging Economies: Evidence from India. *Microeconomics Working Papers*, Art. 22394. <https://ideas.repec.org/p/eab/microe/22394.html>
- Sautel, O. (2007). L'évolution de la théorie des contrats incomplets face à la dé-intégration verticale. *Revue d'économie industrielle*. <https://doi.org/10.4000/rei.1193>
- Schnake, M., Fredenberger, W., & Williams, R. (2005). The Influence of Board Characteristics On The Frequency of 10-K Investigations of Firms In The Financial Services Sector. *Journal of Business Strategies*, 22(2), 101-118. <https://doi.org/10.54155/jbs.22.2.101-118>
- Simon, Y., & du Montcel, H. (1977). Théorie de la firme et réforme de l'entreprise. *Revue économique*, 28(3), 321-351. <https://doi.org/10.3406/reco.1977.408326>
- Singh, V., & Vinnicombe, S. (2003). The 2002 female FTSE index and women directors. *Women In Management Review*, 18, 349-358. <https://doi.org/10.1108/09649420310498975>
- Smith, N., Smith, V., & Verner, M. (2005). Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2500 Danish Firms. *Journal of Productivity and Performance Management*, 55(5), 569-593.
- Sohlberg, P. (1995). *La concurrence du sud menace-t-elle l'emploi? Alternatives Economiques*. <https://www.alternatives-economiques.fr/concurrence-sud-menace-t-lemploi/00051616>
- Sonatrach la revue, N°15, Alger, décembre 1999.
- Spender, J.-C. (1996). Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 45-62. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171106>

BIBLIOGRAPHIE

- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations* (1st ed). Doubleday / Currency.
- Stone, W. S., & Tudor, T. R. (2005). The effects of functional background experience, industry experience, generic executive management experience on perceived environmental uncertainty and firm performance. *Advances in Competitiveness Research*, 13(1), 1+. Gale Academic OneFile.
- Terjesen, S., & Singh, V. (2008). Female Presence on Corporate Boards: A Multi-Country Study of Environmental Context. *Journal of Business Ethics*, 83(1), 55-63. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9656-1>
- Thietart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4e édition). Dunod.
- Thirion, N. (2000). Privatisations d'entreprises publiques, économie de marché et transformation des systèmes juridiques étatiques: Un processus inéluctable? *Pyramides. Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique*, 2, Art. 2.
- Touri, K., & Madouche, Y. (2015, mai 21). *Panorama des théories de la gouvernance d'entreprise*. Colloque international, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.
- Ujunwa, A., Nwakoby, I., & Ugbam, C. O. (2012). Corporate board diversity and firm performance: evidence from Nigeria. *Corporate Ownership and Control*. <https://virtusinterpress.org/Corporate-Board-Diversity-And-Firm.html>
- Vafeas, N. (2003). Length of Board Tenure and Outside Director Independence. *Journal of Business Finance & Accounting*, 30, 1043-1064. <https://doi.org/10.1111/1468-5957.05525>
- van Olffen, W., & Boone, C. A. J. J. (1997). *The confusing state of the art in top management composition studies: A theoretical and empirical review* (Numéro 011). Maastricht University, Netherlands Institute of Business Organization and Strategy Research (NIBOR). <https://EconPapers.repec.org/RePEc:unm:umanib:1997011>
- Velmuradova, M. (2004). *Epistémologies et méthodologies de la recherche en Sciences de gestion. Note de synthèse* (p. 105) [Other]. USTV. <https://doi.org/10.13140/2.1.2429.2648>
- Vickers, J., & Yarrow, G. K. (1988). *Privatization: An Economic Analysis*. MIT Press.
- Vujisic, M. (2006, janvier 8). *L'entreprise doit-elle être gérée dans l'intérêt exclusif de l'actionnaire? - Centre de Ressources en Économie-Gestion [Académic]*. L'académie de Versailles. <https://creg.ac-versailles.fr/l-entreprise-doit-elle-etre-geree-dans-l-interet-exclusif-de-l-actionnaire>
- Wamba, L. D., Bengono, I. B., & Sahut, J.-M. (2014). *Impact du statut légal et des mécanismes de gouvernance sur la performance des firmes à utilité sociale: Le cas des institutions de microfinance au Cameroun*. n°12, 62-82. <https://doi.org/10.3917/RIMHE.012.0062>

BIBLIOGRAPHIE

- Werner, M. (1994). *The development of generic competencies in Australia and New Zealand* (National Centre For Vocational Education Research.).
- Westphal, J. D. (1999). Collaboration in the Boardroom: Behavioral and Performance Consequences of CEO-Board Social Ties. *The Academy of Management Journal*, 42(1), 7-24. <https://doi.org/10.2307/256871>
- Westphal, J. D., & Milton, L. P. (2000). How Experience and Network Ties Affect the Influence of Demographic Minorities on Corporate Boards. *Administrative Science Quarterly*, 45(2), 366-398. <https://doi.org/10.2307/2667075>
- Westphal, J. D., & Stern, I. (2007). Flattery Will Get You Everywhere (Especially If You Are A Male Caucasian): How Ingratiation, Boardroom Behavior, And Demographic Minority Status Affect Additional Board Appointments at U.S. Companies. *Academy of Management Journal*, 50(2), 267-288. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634434>
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change. *The Academy of Management Journal*, 35(1), 91-121. <https://doi.org/10.2307/256474>
- Williams, R. J., Fadil, P. A., & Armstrong, R. W. (2005). Top Management Team Tenure and Corporate Illegal Activity: The Moderating Influence of Board Size. *Journal of Managerial Issues*, 17(4), 479-493.
- Wirtz, P. (2004). « Meilleures pratiques » de gouvernance, théorie de la firme et modèles de création de valeur : Une appréciation critique des codes de bonne conduite. In *Working Papers CREGO* (N° 1040401 ; Working Papers CREGO). Université de Bourgogne - CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations. <https://ideas.repec.org/p/dij/wpfarg/1040401.html>
- Wirtz, P. (2008). Les firmes entrepreneuriales en croissance ont-elles un système de gouvernance spécifique ? *Cahier du centre de recherche en finance, architecture et gouvernance des organisations*.
- Wirtz, P. (2011). The cognitive dimension of corporate governance in fast growing entrepreneurial firms. *European Management Journal*, 29(6), 431-447.
- Yakob, N. A., & Abu Hasan, N. (2021). Exploring the Interaction Effects of Board Meetings on Information Disclosure and Financial Performance in Public Listed Companies. *Economies*, 9(4), 139. <https://doi.org/10.3390/economies9040139>
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in Organizations*. Pearson/Prentice Hall.
- Yusoff, W. F. W. (2010). *Characteristics of boards of directors and board effectiveness : A study of Malaysian public listed companies* [Phd thesis, Victoria University]. <https://vuir.vu.edu.au/15798/>
- Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1989). Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model. *Journal of Management*, 15(2), 291-334. <https://doi.org/10.1177/014920638901500208>



Les annexes

Annexe 1: Analyse de la multi colinéarité (Sous-modèle I)

. reg ROA DOC ECOLE_SUP FOR_ETRANG CADRE_SUP ENDETT LOG_CA						
Source	SS	df	MS	Number of obs = 304		
Model	.349059715	6	.058176619	F(6, 297) = 37.17		
Residual	.46480781	297	.001565009	Prob > F = 0.0000		
Total	.813867525	303	.002686031	R-squared = 0.4289		
				Adj R-squared = 0.4174		
				Root MSE = .03956		
ROA	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
DOC	.0668732	.0220408	3.03	0.003	.0234971	.1102492
ECOLE_SUP	-.0228462	.0146803	-1.56	0.121	-.0517368	.0060444
FOR_ETRANG	-.0304459	.0172317	-1.77	0.078	-.0643577	.0034659
CADRE_SUP	.0160401	.0147974	1.08	0.279	-.0130809	.0451612
ENDETT	-.0503049	.0055219	-9.11	0.000	-.0611719	-.039438
LOG_CA	.0339393	.0041943	8.09	0.000	.0256851	.0421936
_cons	-.0742022	.0194828	-3.81	0.000	-.1125439	-.0358604
. vif						
Variable	VIF	1/VIF				
DOC	1.37	0.729283				
CADRE_SUP	1.34	0.748789				
ENDETT	1.16	0.864999				
LOG_CA	1.15	0.869380				
FOR_ETRANG	1.10	0.909321				
ECOLE_SUP	1.05	0.952509				
Mean VIF	1.19					

Annexe 2 : Analyse de la multi colinéarité (Sous- modèle II)

```
. reg ROA TAILLE_CA NB_REUNIONS PROP_FEMME DIV_AGE ENDETT LOG_CA
```

Source	SS	df	MS	Number of obs = 304		
Model	.368599097	6	.061433183	F(6, 297) = 40.98		
Residual	.445268428	297	.00149922	Prob > F = 0.0000		
Total	.813867525	303	.002686031	R-squared = 0.4529		
				Adj R-squared = 0.4418		
				Root MSE = .03872		

ROA	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
TAILLE_CA	-.0061376	.0015112	-4.06	0.000	-.0091117	-.0031636
NB_REUNIONS	.0029379	.0017485	1.68	0.094	-.0005031	.0063789
PROP_FEMME	.0769725	.0234879	3.28	0.001	.0307486	.1231964
DIV_AGE	-.0013759	.0007747	-1.78	0.077	-.0029005	.0001487
ENDETT	-.051794	.0052485	-9.87	0.000	-.0621229	-.0414651
LOG_CA	.0305678	.0040838	7.49	0.000	.0225311	.0386046
_cons	-.0286817	.017367	-1.65	0.100	-.0628596	.0054962

```
. vif
```

Variable	VIF	1/VIF
LOG_CA	1.14	0.878515
ENDETT	1.09	0.917218
NB_REUNIONS	1.08	0.928759
TAILLE_CA	1.08	0.928989
DIV_AGE	1.05	0.950588
PROP_FEMME	1.03	0.968694
Mean VIF	1.08	

Annexe 3: Analyse de la multi colinéarité (Sous-modèle III)

```
. reg ROA DOC ECOLE_SUP FOR_ETRANG CADRE_SUP TAILLE_CA NB_REUNIONS PROP_FEMME DIV_AGE
ENDETT LOG_CA
```

Source	SS	df	MS			
Model	.389518952	10	.038951895	Number of obs =	304	
Residual	.424348573	293	.001448289	F(10, 293) =	26.90	
Total	.813867525	303	.002686031	Prob > F =	0.0000	
				R-squared =	0.4786	
				Adj R-squared =	0.4608	
				Root MSE =	.03806	

ROA	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
DOC	.0627189	.0214892	2.92	0.004	.0204262	.1050116
ECOLE_SUP	-.0241328	.014274	-1.69	0.092	-.0522253	.0039597
FOR_ETRANG	-.0165706	.0171903	-0.96	0.336	-.0504026	.0172615
CADRE_SUP	.0055075	.0146644	0.38	0.708	-.0233533	.0343684
TAILLE_CA	-.0066716	.0015292	-4.36	0.000	-.0096812	-.003662
NB_REUNIONS	.0021043	.0017641	1.19	0.234	-.0013677	.0055763
PROP_FEMME	.0705741	.0235005	3.00	0.003	.024323	.1168252
DIV_AGE	-.0008886	.000779	-1.14	0.255	-.0024216	.0006445
ENDETT	-.0495908	.0053584	-9.25	0.000	-.0601366	-.0390451
LOG_CA	.0346265	.0042231	8.20	0.000	.0263151	.0429379
_cons	-.0409684	.0223837	-1.83	0.068	-.0850215	.0030848

```
. vif
```

Variable	VIF	1/VIF
CADRE_SUP	1.42	0.705572
DOC	1.41	0.709991
LOG_CA	1.26	0.793604
FOR_ETRANG	1.18	0.845569
ENDETT	1.18	0.850089
TAILLE_CA	1.14	0.876456
NB_REUNIONS	1.13	0.881361
DIV_AGE	1.10	0.908288
ECOLE_SUP	1.07	0.932366
PROP_FEMME	1.07	0.934788
Mean VIF	1.20	

Annexe 4 : Analyse de la stationnarité

```

. xtunitroot ht ROA
Harris-Tzavalis unit-root test for ROA
-----
Ho: Panels contain unit roots      Number of panels =    76
Ha: Panels are stationary          Number of periods =    4

AR parameter: Common              Asymptotics: N -> Infinity
Panel means: Included              T Fixed
Time trend: Not included

```

	Statistic	z	p-value
rho	-0.1168	-7.7911	0.0000

```

.
. xtunitroot ht DOC
Harris-Tzavalis unit-root test for DOC
-----
Ho: Panels contain unit roots      Number of panels =    76
Ha: Panels are stationary          Number of periods =    4

AR parameter: Common              Asymptotics: N -> Infinity
Panel means: Included              T Fixed
Time trend: Not included

```

	Statistic	z	p-value
rho	-0.2026	-9.0847	0.0000

```

.
. xtunitroot ht ECOLE_SUP
Harris-Tzavalis unit-root test for ECOLE_SUP
-----
Ho: Panels contain unit roots      Number of panels =    76
Ha: Panels are stationary          Number of periods =    4

AR parameter: Common              Asymptotics: N -> Infinity
Panel means: Included              T Fixed
Time trend: Not included

```

	Statistic	z	p-value
rho	0.2010	-3.0002	0.0013

```

.
. xtunitroot ht FOR_ETRANG
Harris-Tzavalis unit-root test for FOR_ETRANG
-----
Ho: Panels contain unit roots      Number of panels =    76
Ha: Panels are stationary          Number of periods =    4

AR parameter: Common              Asymptotics: N -> Infinity
Panel means: Included              T Fixed
Time trend: Not included

```

	Statistic	z	p-value
rho	0.1226	-4.1820	0.0000

ANNEXES

```

. xtunitroot ht CADRE_SUP
Harris-Tzavalis unit-root test for CADRE_SUP
-----
Ho: Panels contain unit roots          Number of panels =    76
Ha: Panels are stationary              Number of periods =     4

AR parameter: Common                  Asymptotics: N -> Infinity
Panel means:  Included                 T Fixed
Time trend:  Not included

-----
Statistic      z      p-value
-----
rho            0.2207   -2.7029   0.0034
-----
.
. xtunitroot ht TAILLE_CA
Harris-Tzavalis unit-root test for TAILLE_CA
-----
Ho: Panels contain unit roots          Number of panels =    76
Ha: Panels are stationary              Number of periods =     4

AR parameter: Common                  Asymptotics: N -> Infinity
Panel means:  Included                 T Fixed
Time trend:  Not included

-----
Statistic      z      p-value
-----
rho            -0.2048   -9.1180   0.0000
-----
.
. xtunitroot ht NB_REUNIONS
Harris-Tzavalis unit-root test for NB_REUNIONS
-----
Ho: Panels contain unit roots          Number of panels =    76
Ha: Panels are stationary              Number of periods =     4

AR parameter: Common                  Asymptotics: N -> Infinity
Panel means:  Included                 T Fixed
Time trend:  Not included

-----
Statistic      z      p-value
-----
rho            -0.1926   -8.9339   0.0000
-----

```

```

. xtunitroot ht PROP_FEMME
Harris-Tzavalis unit-root test for PROP_FEMME
-----
Ho: Panels contain unit roots          Number of panels =    76
Ha: Panels are stationary              Number of periods =     4

AR parameter: Common                  Asymptotics: N -> Infinity
Panel means:  Included                 T Fixed
Time trend:  Not included

-----
Statistic      z      p-value
-----
rho            0.0197   -5.7334   0.0000
-----

```

ANNEXES

```
. xtunitroot ht DIV_AGE
```

Harris-Tzavalis unit-root test for DIV_AGE

Ho: Panels contain unit roots Number of panels = 76
Ha: Panels are stationary Number of periods = 4

AR parameter: Common Asymptotics: N -> Infinity
Panel means: Included T Fixed
Time trend: Not included

	Statistic	z	p-value
rho	0.1361	-3.9778	0.0000

```
. xtunitroot ht ENDETT
```

Harris-Tzavalis unit-root test for ENDETT

Ho: Panels contain unit roots Number of panels = 76
Ha: Panels are stationary Number of periods = 4

AR parameter: Common Asymptotics: N -> Infinity
Panel means: Included T Fixed
Time trend: Not included

	Statistic	z	p-value
rho	-0.5191	-13.8560	0.0000

```
. xtunitroot ht LOG_CA
```

Harris-Tzavalis unit-root test for LOG_CA

Ho: Panels contain unit roots Number of panels = 76
Ha: Panels are stationary Number of periods = 4

AR parameter: Common Asymptotics: N -> Infinity
Panel means: Included T Fixed
Time trend: Not included

	Statistic	z	p-value
rho	-0.0795	-7.2285	0.0000

Annexe 5 : Test de Fisher (Sous-modèle I)

```

. xtreg ROA DOC ECOLE_SUP FOR_ETRANG Bureau_tude Cadre_Sup ENDETT Log_CA, fe
variable Bureau_tude not found
r(111);

. xtreg ROA DOC ECOLE_SUP FOR_ETRANG CADRE_SUP ENDETT LOG_CA, fe

Fixed-effects (within) regression              Number of obs   =       304
Group variable: n                             Number of groups =        76

R-sq:  within = 0.3164                        Obs per group:  min =         4
          between = 0.3888                      avg =         4.0
          overall = 0.3615                      max =         4

corr(u_i, Xb) = -0.4933                        F(6,222)        =       17.13
                                                Prob > F        =       0.0000
    
```

ROA	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
DOC	.0330019	.0345668	0.95	0.341	-.0351191	.1011229
ECOLE_SUP	-.0263026	.0206788	-1.27	0.205	-.0670544	.0144492
FOR_ETRANG	-.0102318	.0189825	-0.54	0.590	-.0476408	.0271771
CADRE_SUP	.0231013	.018144	1.27	0.204	-.0126552	.0588578
ENDETT	-.0431006	.006534	-6.60	0.000	-.0559772	-.0302239
LOG_CA	.0743566	.0095414	7.79	0.000	.0555534	.0931598
_cons	-.212474	.0345967	-6.14	0.000	-.2806538	-.1442941
sigma_u	.04193792					
sigma_e	.02328976					
rho	.76429148 (fraction of variance due to u_i)					

```

F test that all u_i=0:      F(75, 222) =      8.47          Prob > F = 0.0000
    
```


Annexe 6 : Test de Fisher (Sous-modèle II)

```

. xtreg ROA TAILLE_CA NB_REUNIONS PROP_FEMME DIV_AGE ENDETT LOG_CA , fe
Fixed-effects (within) regression           Number of obs   =       304
Group variable: n                          Number of groups =        76

R-sq:  within = 0.3091                      Obs per group:  min =         4
        between = 0.3570                      avg =         4.0
        overall = 0.3336                      max =         4

                                           F(6,222)       =       16.55
corr(u_i, Xb) = -0.5131                     Prob > F       =       0.0000
    
```

ROA	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
TAILLE_CA	-.0022233	.0025534	-0.87	0.385	-.0072554	.0028087
NB_REUNIONS	.0007867	.001544	0.51	0.611	-.0022561	.0038295
PROP_FEMME	-.0481288	.0350971	-1.37	0.172	-.117295	.0210373
DIV_AGE	.0001018	.0008292	0.12	0.902	-.0015322	.0017358
ENDETT	-.0429941	.0066665	-6.45	0.000	-.0561317	-.0298564
LOG_CA	.0752157	.0095659	7.86	0.000	.0563641	.0940673
_cons	-.1898149	.0339027	-5.60	0.000	-.2566271	-.1230026
sigma_u	.04362649					
sigma_e	.02341473					
rho	.77636346 (fraction of variance due to u_i)					

```

F test that all u_i=0:      F(75, 222) =      7.87          Prob > F = 0.0000
    
```

ANNEXES

Annexe 7 : Test de Fisher (Sous-modèle III)

```
.xtreg ROA DOC ECOLE_SUP FOR_ETRANG CADRE_SUP TAILLE_CA NB_REUNIONS PROP_FEMME DIV_AGE
ENDETT LOG_CA, fe
```

Fixed-effects (within) regression		Number of obs	=	304	
Group variable: n		Number of groups	=	76	
R-sq: within	= 0.3225	Obs per group: min	=	4	
between	= 0.3888	avg	=	4.0	
overall	= 0.3627	max	=	4	
		F(10,218)	=	10.38	
corr(u_i, Xb)	= -0.4897	Prob > F	=	0.0000	
ROA	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
DOC	.0348297	.0357207	0.98	0.331	-.0355725 .1052318
ECOLE_SUP	-.0246888	.0211246	-1.17	0.244	-.0663234 .0169459
FOR_ETRANG	-.0100638	.0191225	-0.53	0.599	-.0477524 .0276249
CADRE_SUP	.0221046	.0187841	1.18	0.241	-.014917 .0591263
TAILLE_CA	-.0025874	.0025626	-1.01	0.314	-.0076381 .0024633
NB_REUNIONS	.0000476	.0016057	0.03	0.976	-.0031172 .0032123
PROP_FEMME	-.0370357	.0358786	-1.03	0.303	-.107749 .0336776
DIV_AGE	.0000798	.0008317	0.10	0.924	-.0015593 .0017189
ENDETT	-.0429608	.0066618	-6.45	0.000	-.0560906 -.029831
LOG_CA	.0742809	.0096372	7.71	0.000	.0552868 .093275
_cons	-.1962883	.037669	-5.21	0.000	-.2705303 -.1220463
sigma_u	.04184336				
sigma_e	.02339758				
rho	.7618051	(fraction of variance due to u_i)			
F test that all u_i=0:		F(75, 218) =	7.43	Prob > F = 0.0000	

Annexe 8 : Test d’Hausman (Sous modèle I)

```

. xtreg ROA DOC ECOLE_SUP FOR_ETRANG CADRE_SUP ENDETT LOG_CA , fe

```

Fixed-effects (within) regression	Number of obs	=	304	
Group variable: n	Number of groups	=	76	
R-sq: within = 0.3164	Obs per group: min	=	4	
between = 0.3888	avg	=	4.0	
overall = 0.3615	max	=	4	
	F(6,222)	=	17.13	
corr(u_i, Xb) = -0.4933	Prob > F	=	0.0000	

ROA	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
DOC	.0330019	.0345668	0.95	0.341	-.0351191 .1011229
ECOLE_SUP	-.0263026	.0206788	-1.27	0.205	-.0670544 .0144492
FOR_ETRANG	-.0102318	.0189825	-0.54	0.590	-.0476408 .0271771
CADRE_SUP	.0231013	.018144	1.27	0.204	-.0126552 .0588578
ENDETT	-.0431006	.006534	-6.60	0.000	-.0559772 -.0302239
LOG_CA	.0743566	.0095414	7.79	0.000	.0555534 .0931598
_cons	-.212474	.0345967	-6.14	0.000	-.2806538 -.1442941

sigma_u	.04193792			
sigma_e	.02328976			
rho	.76429148	(fraction of variance due to u_i)		

F test that all u_i=0:	F(75, 222) =	8.47	Prob > F =	0.0000
------------------------	--------------	------	------------	--------


```

. estimates store fixed

```


Annexe 9 : Test d’Hausman (Sous modèle II)

```

. xtreg ROA TAILLE_CA NB_REUNIONS PROP_FEMME DIV_AGE ENDETT LOG_CA, fe

```

Fixed-effects (within) regression	Number of obs	=	304	
Group variable: n	Number of groups	=	76	
R-sq: within	Obs per group: min	=	4	
between	avg	=	4.0	
overall	max	=	4	
	F(6,222)	=	16.55	
corr(u_i, Xb) = -0.5131	Prob > F	=	0.0000	

ROA	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
TAILLE_CA	-.0022233	.0025534	-0.87	0.385	-.0072554 .0028087
NB_REUNIONS	.0007867	.001544	0.51	0.611	-.0022561 .0038295
PROP_FEMME	-.0481288	.0350971	-1.37	0.172	-.117295 .0210373
DIV_AGE	.0001018	.0008292	0.12	0.902	-.0015322 .0017358
ENDETT	-.0429941	.0066665	-6.45	0.000	-.0561317 -.0298564
LOG_CA	.0752157	.0095659	7.86	0.000	.0563641 .0940673
_cons	-.1898149	.0339027	-5.60	0.000	-.2566271 -.1230026
sigma_u	.04362649				
sigma_e	.02341473				
rho	.77636346	(fraction of variance due to u_i)			

F test that all u_i=0:	F(75, 222) =	7.87	Prob > F = 0.0000
------------------------	--------------	------	-------------------

ANNEXES

Annexe 10 : Test d’Hausman (Sous modèle III)

```
. xtreg ROA DOC ECOLE_SUP FOR_ETRANG CADRE_SUP TAILLE_CA NB_REUNIONS PROP_FEMME
DIV_AGE ENDETT LOG_CA, fe
```

Fixed-effects (within) regression		Number of obs	=	304
Group variable: n		Number of groups	=	76
R-sq: within	= 0.3225	Obs per group: min	=	4
between	= 0.3888	avg	=	4.0
overall	= 0.3627	max	=	4
corr(u_i, Xb) = -0.4897		F(10,218)	=	10.38
		Prob > F	=	0.0000

ROA	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
DOC	.0348297	.0357207	0.98	0.331	-.0355725 .1052318
ECOLE_SUP	-.0246888	.0211246	-1.17	0.244	-.0663234 .0169459
FOR_ETRANG	-.0100638	.0191225	-0.53	0.599	-.0477524 .0276249
CADRE_SUP	.0221046	.0187841	1.18	0.241	-.014917 .0591263
TAILLE_CA	-.0025874	.0025626	-1.01	0.314	-.0076381 .0024633
NB_REUNIONS	.0000476	.0016057	0.03	0.976	-.0031172 .0032123
PROP_FEMME	-.0370357	.0358786	-1.03	0.303	-.107749 .0336776
DIV_AGE	.0000798	.0008317	0.10	0.924	-.0015593 .0017189
ENDETT	-.0429608	.0066618	-6.45	0.000	-.0560906 -.029831
LOG_CA	.0742809	.0096372	7.71	0.000	.0552868 .093275
_cons	-.1962883	.037669	-5.21	0.000	-.2705303 -.1220463
sigma_u	.04184336				
sigma_e	.02339758				
rho	.7618051	(fraction of variance due to u_i)			

F test that all u_i=0:	F(75, 218) =	7.43	Prob > F = 0.0000
------------------------	--------------	------	-------------------

. estimates store fixed

```
. xtreg ROA DOC ECOLE_SUP FOR_ETRANG CADRE_SUP TAILLE_CA NB_REUNIONS PROP_FEMME DIV_AGE
ENDETT LOG_CA, re
```

ANNEXES

Random-effects GLS regression		Number of obs	=	304
Group variable: n		Number of groups	=	76
R-sq: within	= 0.2887	Obs per group: min	=	4
between	= 0.4887	avg	=	4.0
overall	= 0.4429	max	=	4
corr(u_i, X) = 0 (assumed)		Wald chi2(10)	=	156.02
		Prob > chi2	=	0.0000

ROA	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
DOC	.0581593	.0264962	2.20	0.028	.0062276	.1100909
ECOLE_SUP	-.0326732	.016777	-1.95	0.051	-.0655555	.0002091
FOR_ETRANG	-.017312	.0169906	-1.02	0.308	-.0506129	.0159889
CADRE_SUP	.0159432	.0157796	1.01	0.312	-.0149842	.0468707
TAILLE_CA	-.0042859	.0018924	-2.26	0.024	-.0079949	-.0005769
NB_REUNIONS	.0003202	.0014953	0.21	0.830	-.0026105	.003251
PROP_FEMME	.0085106	.0280568	0.30	0.762	-.0464798	.0635009
DIV_AGE	-.0002854	.000752	-0.38	0.704	-.0017593	.0011884
ENDETT	-.0425827	.0056042	-7.60	0.000	-.0535667	-.0315987
LOG_CA	.0471431	.0057325	8.22	0.000	.0359077	.0583785
_cons	-.0963238	.0260432	-3.70	0.000	-.1473675	-.0452801
sigma_u	.03045081					
sigma_e	.02339758					
rho	.62877381	(fraction of variance due to u_i)				

. estimates store random

ANNEXES

```
. hausman fixed random
```

	— Coefficients —			
	(b) fixed	(B) random	(b-B) Difference	sqrt(diag(V_b-V_B)) S.E.
DOC	.0348297	.0581593	-.0233296	.0239566
ECOLE_SUP	-.0246888	-.0326732	.0079845	.0128368
FOR_ETRANG	-.0100638	-.017312	.0072482	.0087745
CADRE_SUP	.0221046	.0159432	.0061614	.0101904
TAILLE_CA	-.0025874	-.0042859	.0016985	.001728
NB_REUNIONS	.0000476	.0003202	-.0002727	.0005852
PROP_FEMME	-.0370357	.0085106	-.0455463	.0223626
DIV_AGE	.0000798	-.0002854	.0003652	.0003552
ENDETT	-.0429608	-.0425827	-.0003781	.0036018
LOG_CA	.0742809	.0471431	.0271378	.007747

b = consistent under Ho and Ha; obtained from xtreg
B = inconsistent under Ha, efficient under Ho; obtained from xtreg

Test: Ho: difference in coefficients not systematic

chi2(10) = (b-B)'[(V_b-V_B)^(-1)](b-B)
= 28.08
Prob>chi2 = 0.0018

Annexe 11 : Test de Breusch-Pagan (Sous modèle I)

```

. xtreg ROA DOC ECOLE_SUP FOR_ETRANG CADRE_SUP ENDETT LOG_CA, re

```

Random-effects GLS regression	Number of obs	=	304
Group variable: n	Number of groups	=	76
R-sq: within = 0.2946	Obs per group: min	=	4
between = 0.4467	avg	=	4.0
overall = 0.4099	max	=	4
	Wald chi2(6)	=	147.21
corr(u_i, X) = 0 (assumed)	Prob > chi2	=	0.0000

ROA	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
DOC	.0560667	.0264044	2.12	0.034	.004315	.1078183
ECOLE_SUP	-.0311833	.0167927	-1.86	0.063	-.0640964	.0017298
FOR_ETRANG	-.0170786	.016951	-1.01	0.314	-.050302	.0161447
CADRE_SUP	.0182827	.0155937	1.17	0.241	-.0122803	.0488458
ENDETT	-.042396	.0056076	-7.56	0.000	-.0533868	-.0314052
LOG_CA	.0473251	.0058041	8.15	0.000	.0359492	.058701
_cons	-.1231789	.0234684	-5.25	0.000	-.169176	-.0771817
sigma_u	.03252314					
sigma_e	.02328976					
rho	.66102745	(fraction of variance due to u_i)				


```

. xttest0

```

Breusch and Pagan Lagrangian multiplier test for random effects

$$ROA[n,t] = Xb + u[n] + e[n,t]$$

Estimated results:

	Var	sd = sqrt(Var)
ROA	.002686	.0518269
e	.0005424	.0232898
u	.0010578	.0325231

Test: Var(u) = 0

chibar2(01) = 173.92

Prob > chibar2 = 0.0000

Annexe 12 : Test de Breusch-Pagan (Sous modèle II)

```

. xtreg ROA TAILLE_CA NB_REUNIONS PROP_FEMME DIV_AGE ENDETT LOG_CA

Random-effects GLS regression           Number of obs   =       304
Group variable: n                       Number of groups =        76

R-sq:  within = 0.2701                  Obs per group:  min =         4
      between = 0.4527                                     avg =        4.0
      overall  = 0.4099                                     max =         4

corr(u_i, X) = 0 (assumed)              Wald chi2(6)    =       141.05
                                           Prob > chi2     =        0.0000
    
```

ROA	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
TAILLE_CA	-.004017	.0019037	-2.11	0.035	-.0077481	-.0002859
NB_REUNIONS	.0011579	.0014855	0.78	0.436	-.0017537	.0040696
PROP_FEMME	.0055058	.0280483	0.20	0.844	-.0494678	.0604793
DIV_AGE	-.0004959	.0007578	-0.65	0.513	-.0019812	.0009894
ENDETT	-.0433862	.0056263	-7.71	0.000	-.0544136	-.0323588
LOG_CA	.0451605	.005707	7.91	0.000	.0339749	.0563461
_cons	-.0845547	.0226157	-3.74	0.000	-.1288806	-.0402289

sigma_u	.03026907	
sigma_e	.02341473	
rho	.62563182	(fraction of variance due to u_i)


```

.
. xttest0

Breusch and Pagan Lagrangian multiplier test for random effects

ROA[n,t] = Xb + u[n] + e[n,t]

Estimated results:
      _____
      |          Var      sd = sqrt(Var)
      |-----|
      | ROA      | .002686   | .0518269
      | e        | .0005482  | .0234147
      | u        | .0009162  | .0302691
    
```

Test: Var(u) = 0

chibar2(01) = 141.63
Prob > chibar2 = 0.0000

Annexe 13 : Test de Breusch-Pagan (Sous modèle III)

xtreg ROA DOC ECOLE_SUP FOR_ETRANG CADRE_SUP TAILLE_CA NB_REUNIONS PROP_FEMME
DIV_AGE ENDETT LOG_CA

Random-effects GLS regression		Number of obs	=	304
Group variable: n		Number of groups	=	76
R-sq: within	= 0.2887	Obs per group: min	=	4
between	= 0.4887	avg	=	4.0
overall	= 0.4429	max	=	4
		Wald chi2(10)	=	156.02
corr(u_i, X)	= 0 (assumed)	Prob > chi2	=	0.0000

ROA	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]
DOC	.0581593	.0264962	2.20	0.028	.0062276 .1100909
ECOLE_SUP	-.0326732	.016777	-1.95	0.051	-.0655555 .0002091
FOR_ETRANG	-.017312	.0169906	-1.02	0.308	-.0506129 .0159889
CADRE_SUP	.0159432	.0157796	1.01	0.312	-.0149842 .0468707
TAILLE_CA	-.0042859	.0018924	-2.26	0.024	-.0079949 -.0005769
NB_REUNIONS	.0003202	.0014953	0.21	0.830	-.0026105 .003251
PROP_FEMME	.0085106	.0280568	0.30	0.762	-.0464798 .0635009
DIV_AGE	-.0002854	.000752	-0.38	0.704	-.0017593 .0011884
ENDETT	-.0425827	.0056042	-7.60	0.000	-.0535667 -.0315987
LOG_CA	.0471431	.0057325	8.22	0.000	.0359077 .0583785
_cons	-.0963238	.0260432	-3.70	0.000	-.1473675 -.0452801

sigma_u	.03045081	
sigma_e	.02339758	
rho	.62877381	(fraction of variance due to u_i)

.
. xttest0

Breusch and Pagan Lagrangian multiplier test for random effects

ROA[n,t] = Xb + u[n] + e[n,t]

Estimated results:

	Var	sd = sqrt(Var)
ROA	.002686	.0518269
e	.0005474	.0233976
u	.0009273	.0304508

Test: Var(u) = 0

chibar2(01) = 140.93
Prob > chibar2 = 0.0000

Annexe 14 : Test d'autocorrélation (Sous modèle I)

```
. xtserial ROA DOC ECOLE_SUP FOR_ETRANG CADRE_SUP ENDETT LOG_CA

Wooldridge test for autocorrelation in panel data
H0: no first-order autocorrelation
      F( 1,      75) =      14.773
      Prob > F =      0.0003
```

Annexe 15 : Test d'autocorrélation (Sous modèle II)

```
. xtserial ROA TAILLE_CA NB_REUNIONS PROP_FEMME DIV_AGE ENDETT LOG_CA

Wooldridge test for autocorrelation in panel data
H0: no first-order autocorrelation
      F( 1,      75) =      17.105
      Prob > F =      0.0001
```

Annexe 16 : Test d'autocorrélation (Sous modèle III)

```
xtserial ROA DOC ECOLE_SUP FOR_ETRANG CADRE_SUP TAILLE_CA NB_REUNIONS
PROP_FEMME DIV_AGE ENDETT LOG_CA
```

```
Wooldridge test for autocorrelation in panel data
H0: no first-order autocorrelation
      F( 1,      75) =      17.099
      Prob > F =      0.0001
```

Annexe 17 : Test d'hétéroscédasticité (Sous modèle I)

```

. reg ROA DOC ECOLE_SUP FOR_ETRANG CADRE_SUP ENDETT LOG_CA

```

Source	SS	df	MS			
Model	.349059715	6	.058176619	Number of obs = 304		
Residual	.46480781	297	.001565009	F(6, 297) = 37.17		
				Prob > F = 0.0000		
				R-squared = 0.4289		
				Adj R-squared = 0.4174		
Total	.813867525	303	.002686031	Root MSE = .03956		

ROA	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
DOC	.0668732	.0220408	3.03	0.003	.0234971	.1102492
ECOLE_SUP	-.0228462	.0146803	-1.56	0.121	-.0517368	.0060444
FOR_ETRANG	-.0304459	.0172317	-1.77	0.078	-.0643577	.0034659
CADRE_SUP	.0160401	.0147974	1.08	0.279	-.0130809	.0451612
ENDETT	-.0503049	.0055219	-9.11	0.000	-.0611719	-.039438
LOG_CA	.0339393	.0041943	8.09	0.000	.0256851	.0421936
_cons	-.0742022	.0194828	-3.81	0.000	-.1125439	-.0358604


```

.
. hettest

Breusch-Pagan / Cook-Weisberg test for heteroskedasticity
Ho: Constant variance
Variables: fitted values of ROA

chi2(1)      =    15.01
Prob > chi2  =    0.0001

```

Annexe 18 : Test d'hétéroscédasticité (Sous modèle II)

```
. reg ROA TAILLE_CA NB_REUNIONS PROP_FEMME DIV_AGE ENDETT LOG_CA
```

Source	SS	df	MS	Number of obs = 304		
Model	.368599097	6	.061433183	F(6, 297) = 40.98		
Residual	.445268428	297	.00149922	Prob > F = 0.0000		
Total	.813867525	303	.002686031	R-squared = 0.4529		
				Adj R-squared = 0.4418		
				Root MSE = .03872		

ROA	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
TAILLE_CA	-.0061376	.0015112	-4.06	0.000	-.0091117	-.0031636
NB_REUNIONS	.0029379	.0017485	1.68	0.094	-.0005031	.0063789
PROP_FEMME	.0769725	.0234879	3.28	0.001	.0307486	.1231964
DIV_AGE	-.0013759	.0007747	-1.78	0.077	-.0029005	.0001487
ENDETT	-.051794	.0052485	-9.87	0.000	-.0621229	-.0414651
LOG_CA	.0305678	.0040838	7.49	0.000	.0225311	.0386046
_cons	-.0286817	.017367	-1.65	0.100	-.0628596	.0054962


```
.
. hettest

Breusch-Pagan / Cook-Weisberg test for heteroskedasticity
Ho: Constant variance
Variables: fitted values of ROA

chi2(1) = 13.28
Prob > chi2 = 0.0003
```

Annexe 19 : Test d'hétéroscédasticité (Sous modèle III)

```
reg ROA DOC ECOLE_SUP FOR_ETRANG CADRE_SUP TAILLE_CA NB_REUNIONS PROP_FEMME DIV_AGE
ENDETT LOG_CA
```

Source	SS	df	MS	Number of obs = 304		
Model	.389518952	10	.038951895	F(10, 293) =	26.90	
Residual	.424348573	293	.001448289	Prob > F =	0.0000	
Total	.813867525	303	.002686031	R-squared =	0.4786	
				Adj R-squared =	0.4608	
				Root MSE =	.03806	

ROA	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
DOC	.0627189	.0214892	2.92	0.004	.0204262	.1050116
ECOLE_SUP	-.0241328	.014274	-1.69	0.092	-.0522253	.0039597
FOR_ETRANG	-.0165706	.0171903	-0.96	0.336	-.0504026	.0172615
CADRE_SUP	.0055075	.0146644	0.38	0.708	-.0233533	.0343684
TAILLE_CA	-.0066716	.0015292	-4.36	0.000	-.0096812	-.003662
NB_REUNIONS	.0021043	.0017641	1.19	0.234	-.0013677	.0055763
PROP_FEMME	.0705741	.0235005	3.00	0.003	.024323	.1168252
DIV_AGE	-.0008886	.000779	-1.14	0.255	-.0024216	.0006445
ENDETT	-.0495908	.0053584	-9.25	0.000	-.0601366	-.0390451
LOG_CA	.0346265	.0042231	8.20	0.000	.0263151	.0429379
_cons	-.0409684	.0223837	-1.83	0.068	-.0850215	.0030848


```
.
. hetttest

Breusch-Pagan / Cook-Weisberg test for heteroskedasticity
Ho: Constant variance
Variables: fitted values of ROA

chi2(1) = 8.67
Prob > chi2 = 0.0032
```


Annexe 20 : Résultats de l'analyse multivariée (Sous modèle I)

```

. xtpcse ROA DOC ECOLE_SUP FOR_ETRANG CADRE_SUP ENDETT LOG_CA
Linear regression, correlated panels corrected standard errors (PCSEs)

Group variable:  n                Number of obs      =       304
Time variable:  ANNE              Number of groups   =       76
Panels:         correlated (balanced)  Obs per group: min =        4
Autocorrelation: no autocorrelation          avg =        4
                                                max =        4

Estimated covariances      =       2926      R-squared          =       0.4289
Estimated autocorrelations =           0      Wald chi2(6)       =       274.32
Estimated coefficients     =           7      Prob > chi2        =       0.0000
    
```

ROA	Panel-corrected				
	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]
DOC	.0668732	.0095294	7.02	0.000	.0481959 .0855505
ECOLE_SUP	-.0228462	.0063409	-3.60	0.000	-.0352741 -.0104183
FOR_ETRANG	-.0304459	.0122406	-2.49	0.013	-.054437 -.0064547
CADRE_SUP	.0160401	.0101279	1.58	0.113	-.0038102 .0358905
ENDETT	-.0503049	.0085566	-5.88	0.000	-.0670755 -.0335344
LOG_CA	.0339393	.0032864	10.33	0.000	.0274981 .0403806
_cons	-.0742022	.0148048	-5.01	0.000	-.1032191 -.0451853

Annexe 22 : Résultats de l'analyse multivariée (Sous modèle III)

xtpcse ROA DOC ECOLE_SUP FOR_ETRANG CADRE_SUP TAILLE_CA NB_REUNIONS PROP_FEMME DIV_AGE
ENDETT LOG_CA

Linear regression, correlated panels corrected standard errors (PCSEs)						
Group variable:	n			Number of obs	=	304
Time variable:	ANNE			Number of groups	=	76
Panels:	correlated (balanced)			Obs per group: min	=	4
Autocorrelation:	no autocorrelation			avg	=	4
				max	=	4
Estimated covariances	=	2926		R-squared	=	0.4786
Estimated autocorrelations	=	0		Wald chi2(10)	=	1294.84
Estimated coefficients	=	11		Prob > chi2	=	0.0000

ROA	Panel-corrected					
	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
DOC	.0627189	.0119417	5.25	0.000	.0393136	.0861242
ECOLE_SUP	-.0241328	.0072355	-3.34	0.001	-.0383142	-.0099514
FOR_ETRANG	-.0165706	.0113603	-1.46	0.145	-.0388363	.0056952
CADRE_SUP	.0055075	.010257	0.54	0.591	-.0145959	.0256109
TAILLE_CA	-.0066716	.0013681	-4.88	0.000	-.0093529	-.0039902
NB_REUNIONS	.0021043	.0016541	1.27	0.203	-.0011376	.0053462
PROP_FEMME	.0705741	.0192482	3.67	0.000	.0328484	.1082999
DIV_AGE	-.0008886	.0003314	-2.68	0.007	-.001538	-.0002391
ENDETT	-.0495908	.008276	-5.99	0.000	-.0658114	-.0333702
LOG_CA	.0346265	.0037701	9.18	0.000	.0272373	.0420158
_cons	-.0409684	.0140091	-2.92	0.003	-.0684257	-.0135111

TABLE DES MATIERES

Dédicace	V
Remerciements	VI
Résumé	VII
Sommaire	I
Liste des tableaux	II
Liste des figures	III
Liste des abréviations	IV
Liste des annexes	VI
INTRODUCTION GENERALE	A
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE ET ENJEUX DE LA MONDIALISATION ECONOMIQUE	1
Introduction du premier chapitre	2
SECTION 1 : Notion de l'entreprise publique et défis de la mondialisation économique	3
1. Définitions et raisons de création des entreprises publiques	3
1.1. Définition de l'entreprise publique	3
1.2. Les raisons de création des entreprises publiques	5
1.2.1. Les objectifs liés au contrôle économique et fiscal	5
1.2.2. Les objectifs liés à l'équité et à l'équilibre sociopolitique	6
1.3. Caractéristiques et spécificités de l'entreprise publique	7
2. Le statut et la structure des entreprises publiques	8
2.1. La forme juridique	8
2.2. La structure	8
2.3. Les relations Etat-entreprises publiques	9
2.3.1. La coopération	10
2.3.2. La confrontation	10
2.3.3. L'autonomie	11
3. Les entreprises publiques face aux défis de la mondialisation économique	11
3.1. La définition des concepts	12
3.1.1. Le concept « internationalisation »	12
3.1.2. Le concept « Mondialisation »	12
3.1.3. Le concept « Globalisation »	12
3.2. L'Algérie face à la mondialisation	13
3.2.1. L'impact de l'environnement international sur l'économie algérienne.	13
3.2.2. L'approche du problème de la mondialisation	15
3.3. Les perspectives du système productif algérien	16
3.3.1. Les enjeux	16
3.3.2. La situation des entreprises publiques économiques	17

3.3.3. Les contraintes	18
SECTION 2 : Les théories de la gouvernance des entreprises publiques	19
1. Les théories qui expliquent l'existence des entreprises publiques	19
1.1. Le monopole naturel	19
1.2. Les excès de la régulation marchande	21
1.3. La défaillance du marché des capitaux	22
2. Les théories qui expliquent l'inefficience des entreprises publiques	24
2.1. La théorie des choix publics	24
2.2. La théorie de la contrainte budgétaire faible	26
2.3. La théorie de l'efficience-x	27
3. Les théories de la gouvernance appliquées aux entreprises publiques	28
3.1. La théorie de l'agence	28
3.2. La théorie des droits de propriété	29
3.3. La théorie des coûts de transactions	32
3.4. Les entreprises publiques et le « <i>Nouveau Management Public</i> »	33
SECTION 3 : Amélioration de la gouvernance des entreprises publiques	35
1. La nécessité d'un cadre de gouvernance spécifique aux entreprises publiques	35
1.1. L'ambiguïté de la mesure de la performance de l'entreprise publique	36
1.2. La pluralité de la tutelle	37
1.3. L'inefficacité des contrôles internes	40
1.4. Les dysfonctionnements dans les mécanismes d'incitation et de contrôle des dirigeants	42
2. Les mécanismes de gouvernance de l'entreprise publique	44
2.1. Les mécanismes internes	46
2.1.1. Le rôle du conseil d'administration	46
2.1.2. Contrôle par les actionnaires	47
2.1.3. La surveillance mutuelle des dirigeants	47
2.2. Les mécanismes externes	48
2.2.1. Le marché des biens et services et le marché financier	48
2.2.2. Le marché des dirigeants	49
3. Les Principes Directeurs de l'OCDE sur le gouvernement des entreprises publiques	53
Conclusion du premier chapitre	56
CHAPITRE II : LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE : CADRE THEORIQUE ET APPLICATIONS DANS LE CONTEXTE DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE	57
Introduction du deuxième chapitre	58
SECTION 1 : Définitions et conceptions théoriques de la gouvernance d'entreprise	59
1. Origine, définitions et approches de la gouvernance d'entreprise	59
1.1. Origine et définitions de la notion de la gouvernance d'entreprise	59
1.2. La notion de conflit d'intérêts	62

1.2.1. Causes et nature des conflits	63
2. Les théories contractuelles de la gouvernance d'entreprise	68
2.1. La théorie des droits de propriété	68
2.2. La théorie des contrats incomplets	71
2.3. La théorie des coûts de transactions	71
2.4. La théorie de l'agence	74
2.5. La théorie des parties prenantes	77
3. Les théories cognitives	79
3.1. Théorie des ressources et des compétences	80
3.2. La théorie évolutionniste	81
SECTION 2 : Mécanismes de gouvernance d'entreprise	82
1. Nature et typologie des mécanismes de gouvernance	82
2. Les mécanismes internes	85
2.1. Le conseil d'administration	85
2.2. Rémunération des dirigeants	87
2.3. L'usage par les actionnaires de leurs droits de vote et de proposition en assemblée générale	89
3. Les mécanismes externes	89
3.1. Le marché financier	89
3.2. Le marché du travail des dirigeants	91
3.3. La concurrence sur le marché des biens et services	92
3.4. L'indépendance du conseil d'administration	92
3.5. L'audit externe légal	93
SECTION 3 : Les différents systèmes et pratiques nationaux de gouvernance d'entreprise	93
1. Les différents systèmes de gouvernance d'entreprise	93
1.1. Les déterminants du système de gouvernance	94
1.2. Le modèle anglo-saxon ou le système marché	94
1.3. Le modèle Germano-Nippon ou le système réseau	95
1.4. Le modèle Français ou le système Hybride	97
2. Codes et normes de bonne gouvernance	98
2.1. Principes de l'OCDE pour la gouvernance des entreprises	98
2.2. Principes relatifs à la bonne gouvernance des entreprises dans le Commonwealth	101
2.3. Normes comptables internationales	102
2.4. Les normes internationales de vérification	102
3. Codes de bonnes pratiques pour certaines catégories d'entreprises	103
3.1. Gouvernance des PME/PMI	103
3.2. Gouvernance bancaire	104
3.3. Gouvernance d'entreprise dans les entreprises publiques	106
Conclusion du deuxième chapitre	109

CHAPITRE III : LE CONSEIL D'ADMINISTRATION PREMIER MECANISME DE GOUVERNANCE -REVUE DE LA LITTERATURE-	110
Introduction du troisième chapitre	111
SECTION 1 : Les perspectives théoriques du conseil d'administration	112
1. La théorie des échelons supérieurs	112
2. Théorie de la dépendance des ressources	115
3. La théorie de l'agence	116
4. La théorie du capital humain	117
5. La théorie du capital social	118
SECTION 2 : Les caractéristiques et les pratiques du conseil d'administration	120
1. Caractéristiques démographiques	120
1.1. L'âge	121
1.2. Diversité d'expérience du genre et d'origine ethnique	122
2. Compétences et expériences des administrateurs	124
2.1. Compétences	124
2.2. L'expérience	128
2.3. Qualifications éducatives	129
3. Activité du conseil	131
3.1. La taille du conseil d'administration	131
3.2. Réunions du conseil	133
3.3. Mandats des administrateurs	134
SECTION 3 : L'expérience algérienne en matière de gouvernance des entreprises publiques	137
1. De l'Entreprise Socialiste à l'Entreprise Publique Economique	137
2. Les Fonds de participation	139
3. Les Holdings Publics	140
4. Les sociétés de gestion des participations de l'état (SGP)	142
5. Les groupes industriels	143
Conclusion du troisième chapitre	144
CHAPITRE IV : ROLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE ALGERIENNE : ANALYSE EMPIRIQUE	145
Introduction du quatrième chapitre	146
SECTION 1 : Cadre conceptuel et hypothèses de recherche	147
1. Cadre conceptuel de la recherche	147
2. Justification des hypothèses de la recherche	150

2.1. Qualifications et expérience des administrateurs	150
2.2. La taille du conseil d'administration	153
2.3. Le nombre de réunions	153
2.4. La proportion de femmes	154
2.5. La diversité d'âge	155
3. Le modèle conceptuel de la recherche	157
SECTION 2 : Démarche méthodologique	159
1. Positionnement méthodologique et design de la recherche	159
1.1. Les principes directeurs de justification de la connaissance	159
1.1.1. La fiabilité de la connaissance	159
1.1.2. La validité interne de la recherche	160
1.1.3. La validité externe de la recherche	160
1.2. Le paradigme épistémologique	161
1.3. L'orientation post-positiviste de notre recherche :	163
2. Echantillonnage et collecte de données	164
2.1. Les données de gouvernance	165
2.2. Les renseignements sur les mandataires sociaux	166
2.3. Les données financières et comptables des firmes	167
3. Description et opérationnalisation des variables	168
3.1. Les variables à expliquer	169
3.1.1. La notion de performance de l'entreprise publique	169
3.1.2. Mesure de la performance	170
3.2. Les variables explicatives	171
3.2.1. Les variables du premier sous modèle	171
3.2.2. Les variables du deuxième sous modèle	173
3.2.3. Les variables de contrôle	175
SECTION 3 : Résultats de l'étude empirique	177
1. Représentation descriptive	178
1.1. Présentation des entreprises de l'échantillon	178
1.2. Le profil des administrateurs	179
1.2.1. Le genre des administrateurs	179
1.2.2. L'âge des administrateurs	180
1.2.4. Postes occupés par les administrateurs	183
1.2.5. Organismes d'origine des administrateurs	185
1.3. La formation des administrateurs	186
1.3.1. Qualifications éducatives des administrateurs	186
1.3.2. Etablissement de la formation	187
1.3.3. Pays de la formation	189
1.4. Présentation descriptive des variables de la recherche	190
2. Analyse des données de panel	192
2.1. Les tests économétriques préliminaires	195

2.1.1. Analyse de la multi-colinéarité	195
2.1.2. La matrice de corrélation	196
2.1.3. Test de stationnarité	198
2.2. Spécification du modèle	200
2.2.1. Test de Fisher	201
2.2.2. Test d'Hausman	201
2.2.3. Test de Breusch-Pagan	203
2.3.1. L'estimation du premier sous modèle	206
2.3.2. L'estimation du deuxième sous modèle	208
2.3.3. L'estimation du troisième sous modèle	209
3. Discussions des résultats	210
3.1. Analyse du premier modèle : les caractéristiques des administrateurs	210
3.2. Analyse du deuxième sous modèle : Fonctionnement du conseil d'administration	213
3.3. Discussion des résultats	213
Conclusion du quatrième chapitre	220
CONCLUSION GENERALE	222
BIBLIOGRAPHIE	230
ANNEXES	248