

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Commerciales

Option : Management et Entreprenariat

Thème :

**Analyse d'application des
mécanismes de gouvernance
d'entreprise**

Présenté par :

M. Seif-El-Islem BENRAHMANI

Encadreur :

M. Mohamed Amine KANDI
Maître de conférences classe B

06eme Promotion
juin 2019

Résumé :

La gouvernance d'entreprise se réfère aux dispositifs institutionnel et comportemental régissant les relations entre les dirigeants d'une entreprise et parties prenantes. L'objectif de la gouvernance d'entreprise est de protéger les intérêts des actionnaires, en minimisant les conflits d'intérêts provenant de la délégation du pouvoir des actionnaires aux gestionnaires de l'entreprise (le conseil d'administration et la direction générale).

En Algérie et dans le monde, les entreprises publiques représentent toujours une fraction substantielle du PIB et de l'emploi. La protection des actionnaires des entreprises publiques revient à protéger les intérêts de la communauté nationale. Ainsi, le dirigeant de l'entreprise publique est au centre de cette problématique : quels sont les mécanismes mis en œuvre pour contrôler le dirigeant de l'entreprise et minimisé le comportement opportuniste de ces derniers ?

Abstract :

Corporate governance refers to the institutional and behavioral arrangements governing the relationships between company executives and stakeholders. The purpose of corporate governance is to protect the interests of shareholders by minimizing conflicts of interest arising from the delegation of shareholder power to the managers of the company (the board of directors and senior management).

In Algeria and in the world, public enterprises still represent a substantial fraction of GDP and employment. The protection of the shareholders of public enterprises is to protect the interests of the national community. Thus, the leader of the public company is at the center of this problem: what are the mechanisms implemented to control the leader of the company and downplayed the opportunistic behavior of the latter?

Remerciements

Tout d'abord, je remercie dieu le tout puissant de nous avoir donné la santé, les connaissances et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire.

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma gratitude.

Je voudrais tout d'abord adresser toute ma reconnaissance à mon encadreur, Monsieur Mohamed Amine KANDI pour tous ses précieux conseils, sa compréhension et sa totale disponibilité.

Je désire aussi remercier les professeurs de l'École des Hautes Études Commerciales qui m'ont fourni les outils nécessaires à la réussite de mes études universitaires.

Je remercie en particulier monsieur Mehdi ROCHDI ainsi que monsieur Fawzi SAHNOUN, pour m'avoir donné l'occasion extraordinaire de réaliser mon travail de terrain. Ce travail est pour moi l'occasion de leur témoigner ma profonde gratitude.

Un grand merci à ma mère et mon père, pour leur amour, leurs conseils ainsi que leur soutien inconditionnel, à la fois moral et économique, qui m'a permis de réaliser les études que je voulais et par conséquent ce mémoire.

J'adresse aussi mes plus sincères remerciements à tous mes proches, mes deux frères Malek et Zakaria qui m'ont apporté leurs soutien moral et intellectuel tout au long de ma démarche.

Un grand merci à mon ami Mohamed Ryad FAID pour ses conseils concernant mon style d'écriture, il a grandement facilité mon 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.

➤ **Liste des tableaux :**

N°	Désignation	Pages
1-1	Synthèse des différentes grilles théoriques de la gouvernance	17
2-1	Modèles théoriques des systèmes de gouvernance Apports Limites	20
2-2	Le Système Marché ou le Modèle anglo-saxon	22
2-3	Système Réseau ou Modèle Germano-Nippon	25
2-4	Système hybride ou Modèle Français	28
2-5	Mécanismes de gouvernance Suivant la spécificité et l'intentionnalité	46

➤ **Liste des figures :**

N°	Désignation	Pages
3-1	Organigramme de la SONELGAZ	72
3-2	Organigramme de la S.D.A	74

➤ **Liste des abréviations :**

AFEP	Association française des entreprises privées
AG	Assemblée Générale
AGE	Assemblée Générale Extraordinaire
AGO	Assemblée Générale Ordinaire
CA	Conseil d'Administration
CREDEG	Centre de Recherche et de Développement Électrique et Gazier
DG	Directeur Général
EPE	entreprise publique économique
GRTE	Société Gestionnaire du Réseau de Transport de l'Électricité
GRTG	Société Gestionnaire du Réseau de Transport Gaz
LSF	La loi de sécurité financière
MEDEF	Mouvement des Entreprises de France
NRE	les nouvelles régulations économiques
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques

OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
OPA	Offre Publique d'Achat
PDG	Président-Directeur Général
PME	Petites et Moyennes Entreprises
SDA	Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz d'Alger
SPA	Société Par Actions
SPE	Société de production de l'électricité

➤ **Sommaire :**

Introduction Générale	1
Chapitre 01 : Cadre théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise	4
Section 01 : Définition, historique de la gouvernance d'entreprise	6
Section 02 : Les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise	11
Section 03 : Les pratiques internationales de la gouvernance d'entreprise	18
Chapitre 02 : Les mécanismes de la gouvernance d'entreprise	31
Section 01 : Les mécanismes et organes de la gouvernance d'entreprise.....	33
Section 02 : Les structures de la gouvernance d'entreprise	47
Section 03 : Les propositions et recommandations pour une meilleure gouvernance	61
Chapitre 03 : Etude de cas.....	67
Sections 01 : Présentation de l'organisme d'accueil SONELGAZ et méthodologie de recherche	69
Section 02 : Analyse de l'application des mécanismes de la gouvernance d'entreprise au sein de la SDA.....	77
Conclusion Générale :.....	91

Introduction Générale :

L'Afrique est un continent disposant de ressources naturelles et humaines avantageuses. Cependant le poids des transactions africaines à l'échelle mondiale reste négligeable. Plusieurs explications ont été avancées, les unes sont liées à l'histoire, les autres à la conjoncture économique (chute de l'activité économique en raison de la sécheresse, des mauvaises récoltes, baisse des cours des principaux produits d'exportation, blocage des prix et des tarifs, endettement, concurrence d'autres pays, rareté des aides, répercussion de la crise internationale)¹, d'autres, enfin sont consécutives aux défaillances du management (les dirigeants d'entreprises ont pris en considération, dans la conduite des affaires, les seules techniques de gestion, au mépris du facteur culturel, ou au contraire accordé à ce dernier une attention exclusive). Les rapports d'experts dénoncent régulièrement les plaies d'une gestion défectueuse, autrement dit le problème de performance des entreprises africaines est gestionnaire.

Par ailleurs, cela a donné naissance à plusieurs débats autour des problèmes liés au management, parmi ces débats on cite « l'Afrique est malade du management » (Bourgoin, 1984), « et si l'Afrique refusait le développement » (Kabou, 1991). Ces débats se sont vite transformés en défis pour les entreprises à fin de prêter attention à leurs dirigeants, et leurs systèmes de gouvernance.

Les débats sur le pouvoir de décisions des assemblées générales, le fonctionnement du conseil d'administration et ces responsabilités, les rémunérations abusives des dirigeants ont mis la lumière sur certains aspects de la gouvernance d'entreprise, pour commencer nous allons donner quelques définitions du concept de gouvernance d'entreprise.

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

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

¹ Djibairou BOCOUM, gouvernance et performance des PME AU MALI, université Cheikh AntaDiop de Dakar

Introduction Générale

Selon OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economique) le gouvernement d'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Il détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus. Un gouvernement d'entreprise de qualité doit inciter le conseil d'administration et la direction à poursuivre des objectifs conformes aux intérêts de la société et de ses actionnaires et faciliter une surveillance effective des résultats obtenus.

A cet égard, plusieurs débats sont soulevés sur la gouvernance, afin de conduire les entreprises à faire face à ces dysfonctionnements dus à cette vague de faillite retentissante dans de nombreux pays du monde et aussi pour rétablir la crédibilité des informations financières, ceci se concrétise par la publication de nombreux codes et lois de « bonne gouvernance » comme le rapport Cadbury 1992 au Royaume-Uni, Vienot 1999 en France, le Blue Ribbon Committee 1999 aux Etats Unis, la loi Sarbanes-Oxley, la loi de sécurité financière

Toutes ces définitions indiquent l'objectif primordial de la gouvernance d'entreprise est de protéger les intérêts des actionnaires, en essayons de contrôler les conflits d'intérêts qui existe entre les propriétaires et les managers par le biais de certains outils appelé les mécanismes de gouvernance d'entreprise.

Ces mécanismes peuvent, soit permettre de concilier les intérêts des différents intervenants, tels que l'application d'une politique de rémunération des dirigeants basée sur la performance boursière des sociétés, soit de contrôler et de sanctionner un comportement déviant des gestionnaires, grâce par exemple à l'élection de membres du conseil d'administration représentant les intérêts de l'ensemble des actionnaires.

En Algérie, parmi les entreprises qui nécessitent un accompagnement de la part de l'Etat en matière de gouvernance d'entreprise, les EPE (Entreprises Publiques Economiques) représentent une partie importante.

D'où ce fait, avons décidé de faire une analyse sur l'état actuel de la gouvernance d'entreprise au sein d'une société nationale.

Dans le cadre de notre recherche et de notre travail, la question principale de cette recherche est : « **Comment les entreprises publiques sont-elles gouvernées ?** »

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

- Comment la gouvernance est-elle définie au sein de l'entreprise ?

Introduction Générale

- Quels sont les principaux mécanismes appliqués et quels est leurs degrés d'application ?
- Est-ce que les mécanismes utilisés sont t'il suffisant pour contrôlé et surveillé les dirigeants ?

Ainsi pour mener notre travail de recherche nous avons posé aux sous questions les hypothèses suivantes :

- On distingue deux types de mécanismes les mécanismes internes et externes.
- Les mécanismes utilisés au sein de l'entreprise ne sont pas suffisant pour contrôlé et surveillé les dirigeants

Pour accomplir notre travail, nous avons décidé de structuré notre recherche en trois chapitre, deux chapitres théoriques et un troisième pratique

Dans le premier chapitre, nous avons mis la lumière sur les fondements de la gouvernance d'entreprise et des différentes théories fondatrices de cette dernière. Ainsi les que les différent modèles de gouvernance présent dans le monde.

Le second chapitre nous avons commencé en premier lieu par présenter les mécanismes de régulation des comportements des dirigeants, ensuite les structures de gouvernance d'entreprise, pour conclure le chapitre quelques recommandations et propositions qui aident à la bonne gouvernance des entreprises.

Le troisième et dernier chapitre de notre recherche est consacré a une étude du cas pratique. Nous avons commencé par faire une présentation de l'organisme d'accueil, c'est-à-dire la SDA (Société de Distribution de l'Electricité et du GAZ d'Alger). Ensuite nous avons présenté les mécanismes existants au sein de la société, et pour finir notre recherche une analyse et interprétation des résultats de l'enquête.

Chapitre 01 :

Cadre théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise

Introduction du chapitre

Après les scandales financiers qui ont frappé les grandes entreprises cotées, et particulièrement le groupe Enron en 2001, World Com, Global Crossing, Xerox et Ahold en 2003, une crise de confiance est apparue qui a nécessité de reformuler le système de gouvernance des entreprises et mettre l'accent sur les pouvoirs et les avantages des dirigeants.

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

Le terme gouvernance d'entreprise est une traduction du terme Anglo-saxon de « corporate governance ». Roland Pérez¹, lui associe une définition saisissante et forte « la gouvernance, c'est en quelque sorte le management du management, un méta management ».

Nous aborderons dans la première section de ce chapitre quelques généralités sur la gouvernance d'entreprise et son évolution à travers les différents âges du capitalisme.

Ensuite, nous traitons à travers la deuxième section les principales théories qui sont à l'origine des différentes approches et conceptualisation du thème.

Enfin dans la troisième et dernière section du chapitre nous allons essayer d'aborder les deux structures de gestion d'entreprise, la première étant une structure duale et la deuxième étant une structure moniste.

Section 01 : Définition, historique de la gouvernance d'entreprise

1.1 Définition de la gouvernance d'entreprise :

« Gouvernance d'entreprise », ou traduction du terme « Corporate governance », n'a pas vraiment de définition universelle, cette notion de gouvernance d'entreprise est longtemps restée floue et a suscité une certaine polémique quant à sa définition.

La gouvernance d'entreprise est définie différemment par plusieurs auteurs, Hélène Ploix¹, trouve que l'adoption du terme « Gouvernement d'entreprise » a d'abord conduit les Français à limiter son périmètre au fonctionnement du conseil d'administration en négligeant la relation avec les actionnaires ou tout autre partenaire de l'entreprise.

Gérard Charreaux² a avancé la définition suivante du gouvernement d'entreprise : « *Le gouvernement d'entreprise recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire* ». Cette définition est la plus avancée dans de divers ouvrages et par plusieurs auteurs, car elle paraît particulièrement large telle que l'a confirmé F. Parrat³.

D'autres auteurs tels que Pastre disent que la gouvernance d'entreprise est « *L'ensemble de règles de fonctionnement et de contrôle qui régissent, dans un cadre historique et géographique donné, la vie des entreprises* ».

Pierre-Yves Gomez, le définit comme « *l'ensemble des dispositifs et des pratiques institutionnelles de l'entreprise qui permettent de rendre légitimes les fonctions d'autorité exercées directement par les dirigeants et déléguées à la hiérarchie* »⁴

La notion de gouvernance d'entreprise recouvre donc à la fois l'organisation des relations dirigeants/actionnaires et l'ensemble des règles de fonctionnement et de contrôle qui régissent la direction des entreprises. Toutes ces définitions illustrent la complexité du phénomène et par conséquent des approches, c'est aussi un concept qui évolue dans le temps et qui s'adapte au contexte de chaque pays et à son cadre juridique et politique.

1.2 L'évolution des pratiques de gouvernance à travers les différents âges du capitalisme

¹ PLOIX (H), Le dirigeant et le gouvernement d'entreprise, Village Mondial, juin 2003, p 9.

² CHARREAUX (G), Corporate Governance : théories et faits, Economica, 1997, p 12.

³ Selon PARRAT (F), cette définition peut s'appliquer à l'ensemble des organisations en incluant les collectivités publiques et même l'État

⁴ GOMEZ P. Y, «la république des actionnaires. Le gouvernement des entreprises entre démocratie et démagogie», édition La découverte et Syros, Paris, 2001, p. 24

1.2.1 Capitalisme familial

À la fin 19^e siècle et au début de 20^e siècle, l'inexistence des rapports entre les actionnaires et dirigeants, car c'étaient les mêmes personnes, c'étaient des entreprises créées par les membres de la famille tel que Renault, Michelin¹.

Les dirigeants de ces entreprises étaient prioritaires, l'absence totale d'usage de gouvernance car ces familles, qui créaient, travaillaient et possédaient leur entreprise, avaient une légitimité à ce que le résultat leur revienne.

1.2.2 Capitalismes managérial

Le capitalisme managérial est apparu entre les deux guerres aux États-Unis et reposait sur l'émergence d'un nouveau modèle de régulation et de gouvernance des entreprises. Ce changement était dû, d'une part, à une évolution des générations ; les générations créatrices d'entreprise avaient transmis celles-ci à leurs descendants de plus en plus nombreux qui n'en étaient pas tous devenus dirigeants. Il s'expliquait, d'autre part, par la croissance des entreprises ; les meilleures ont eu besoin d'ouvrir leur capital pour assurer leur forte croissance. Cela a contribué au développement des sociétés qui permettaient d'avoir des capitaux en provenance d'actionnaires qui n'étaient pas les dirigeants de l'entreprise.

L'ouverture du capital de l'entreprise a débouché sur une volonté des actionnaires de pouvoir sortir du capital afin de disposer de liquidités en cas de besoin. D'où le développement considérable de la bourse. Aujourd'hui aux États-Unis, 80 % des entreprises n'ont pas d'actionnaire détenant plus de 10 % des actions. Leur actionnariat est donc très éclaté².

1.2.3 Capitalisme actionnarial

À la fin des années 70 et au tout début des années 80, on constate un déclin relatif de la puissance des États-Unis vis-à-vis des autres pays développés. L'opinion commune explique alors cette évolution négative par l'existence d'énormes conglomérats d'entreprises difficilement compétitives³. Ceux-ci s'étaient fortement diversifiés pour assurer leur longévité, et leur rentabilité ne constituait pas l'objectif prioritaire. Outre ces analyses de plus en plus prégnantes, on assiste alors à deux phénomènes qui vont bouleverser le jeu et conduire à passer majoritairement du capitalisme managérial au capitalisme actionnarial.

Le premier de ces phénomènes réside dans le rappel du jeu du marché boursier. Dans les années 80, pour diverses raisons, la bourse a pris de plus en plus d'importance. Et le jeu du marché boursier a consisté à ce que les actionnaires retrouvent un poids à travers la possibilité de vendre leurs actions lorsque la rentabilité n'était pas suffisante. Ce qui affaiblissait

¹ GINALSKI (S), DAVID (T) & MACH (A), « Du capitalisme familial au capitalisme financier : Persistance ET dissolution des liens familiaux dans le contrôle des grandes entreprises de l'industrie des machines au cours du 20^e siècle », p 5-6.

² <https://www.alternatives-economiques.fr/capitalisme-actionnarial-capitalisme-managerial/00055166> (publié le 01/04/2013, consulté le 06/05/2019)

³ HOANG-NGOC (L), Capitalisme actionnarial et régulation endogène du rapport salarial : L'horizon dépassable du « social libéralisme », Communication aux 23^{es} Journées de l'Association d'Économie sociale Mondialisation et régulation sociale, Grenoble, 11 et 12 septembre 2003.

1 | Chapitre (1) : Cadre théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise

l'entreprise cotée en bourse, qui pouvait alors faire l'objet d'OPA et constituait alors une sérieuse menace pour les dirigeants. Des acteurs sont ainsi apparus (les « raiders ») pour acheter de grands groupes peu rentables. En les revendant par parties, ils réalisaient des plus-values considérables. La force de rappel du marché boursier pour les dirigeants s'est donc avérée décisive.

Le second phénomène a consisté en un renforcement institutionnel du rôle des actionnaires. Un rappel à l'ordre des dirigeants par leurs mandants a eu lieu et a conduit précisément à la notion de gouvernance. Cela a permis de rappeler aux dirigeants, par de nouvelles règles du jeu, leur objectif de maximisation de la richesse des actionnaires. Troiseffets s'en sont suivis :

- Le renforcement du contrôle juridico-institutionnel des dirigeants par les actionnaires, d'où la création de comités d'audit, de comités des rémunérations, comme de comités stratégiques.
- La mise au point de mécanismes d'incitation dans la rémunération des dirigeants, de façon à les associer à l'intérêt des actionnaires ; d'où la montée en force des primes variables (souvent plus fortes que les rémunérations fixes), des stock-options, etc.
- L'application de sanctions (renvoi des dirigeants), en cas de valorisation insuffisante des actions, bien plus fréquentes qu'auparavant.

Cet âge du capitalisme marque le retour au pouvoir des actionnaires, et l'affirmation du *corporate government*. Des normes de rentabilité apparaissent. Apparaît ainsi la théorie de la création de la valeur selon laquelle une entreprise crée de la valeur quand sa rentabilité est supérieure à la moyenne des entreprises du même secteur. Cette théorie comporte bien entendu un paradoxe (puisque toutes les entreprises ne peuvent pas être supérieures à la moyenne) qui s'est ensuite avéré dommageable. Mais elle vise à pousser les entreprises à faire mieux que les autres, donc à plus de compétitivité et de rentabilité, et, à ce titre, elle présente donc des avantages.

Le modèle du capitalisme actionnarial a eu des effets positifs. Il a créé un cercle vertueux. Dans la Silicon Valley, par exemple, dans les années 80 et 90, une multitude d'innovations technologiques sont apparues et des milliers de toutes petites sociétés se sont créées. Il était nécessaire de contourner les difficultés à attirer les talents, ne pouvant les payer à hauteur de ce à quoi ils pouvaient prétendre dans les grands groupes. Les créateurs de ces petites entreprises ont ainsi proposé à ces talents des rémunérations en stock-options pouvant offrir de fortes plus-values, en contrepartie des risques qu'ils prenaient. Ce mode de fonctionnement a eu un effet économique très positif, en permettant à de petites sociétés de se développer rapidement et fortement, grâce à la capacité d'attraction de professionnels et de chercheurs de très grande qualité, venus tenter l'aventure.

Le second effet favorable repose sur le phénomène suivant. Aux États-Unis notamment, le capital-risque et le capital-innovation se sont intéressés à ces entreprises en création, qui manquaient de capitaux. Les succès, avec réalisation d'importantes plus-values lors des sorties en bourse, surcompensant les échecs inévitables.

Au total, ce nouveau mode de régulation économique a fonctionné très efficacement et a apporté les capitaux et l'intelligence pour développer de nombreuses entreprises innovantes.

Ces innovations se sont diffusées dans le reste de l'économie, qui est devenue globalement plus productive, grâce à l'utilisation des nouvelles technologies (notamment de l'information) ainsi répandues. Soulignons que, de 1994 à la première moitié des années 2000, les États-Unis ont eu un rythme annuel de gain de productivité environ deux fois supérieur à celui de la Zone Euro. Ces gains de productivité ont engendré une plus forte croissance, sans inflation, et permis une plus forte augmentation des salaires, comme une valorisation des actions plus élevée, donc un pouvoir d'achat en hausse.

La question à présent est de savoir pourquoi et comment ce système a connu des dysfonctionnements. Au-delà, il convient de se demander si l'on restera dans l'âge du capitalisme actionnarial ou si le modèle de gouvernance évoluera vers une nouvelle phase.

1.2.4 Vers un capitalisme partenarial

Après des succès indéniables, le capitalisme actionnarial a connu quelques échecs qui ont conduit à se poser la question de l'avènement du capitalisme partenarial. Ce dernier entraîne une gouvernance élargie, qui permettrait de prendre en compte les actionnaires, mais aussi les salariés, les clients, la société et l'environnement, c'est-à-dire l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise¹.

❖ Les échecs du capitalisme actionnarial :

La première dérive s'est manifestée par l'emballement du modèle de la gouvernance actionnariale à partir de 1997. Ce modèle d'innovation et de forte productivité a, en effet, fait croire qu'il n'y aurait plus de crises et de cycles économiques. La spéculation s'est mise à l'emporter sur les paris raisonnables. La bulle spéculative s'est développée à partir de 1997-98 sur la bourse, notamment sur les valeurs technologiques, en sous-estimant les risques encourus par ces entreprises. À l'évidence, elle est devenue dangereuse, à tel point que beaucoup pensaient que plus une entreprise perdait d'argent dans ses premières années d'existence, plus sa valeur devait monter, car ces pertes laissaient envisager un fort développement ! La pression psychologique de l'opinion commune était extrêmement forte dans la bulle spéculative. Il était considéré comme « raisonnable » à penser que les courbes ascendantes devaient poursuivre durablement leur tendance. Jusqu'au moment où l'on s'est aperçu que nombre de ces entreprises ne répondraient pas aux espérances qu'elles avaient suscitées, voire même qu'elles ne seraient jamais rentables, provoquant ainsi l'éclatement de la bulle spéculative.

La deuxième dérive repose sur certains comportements problématiques des dirigeants eux-mêmes, induits par les contraintes du marché mal maîtrisées. Pour respecter des normes de rentabilité très élevées à très court terme (au moins 15 % quel que soit le secteur d'activité et la conjoncture), beaucoup d'entreprises se sont mises à racheter leurs actions pour afficher une montée de leur cotation en bourse, mais parfois au prix d'un surendettement et d'un affaiblissement de l'entreprise. On a, en outre, assisté à une course à la taille pas toujours objectivement justifiable. Lorsque la croissance interne est faible, ce peut être légitime et indispensable. Néanmoins, si la course à la taille est excessive, n'apporte pas de synergies

¹ <http://www.oklein.fr/levolution-du-principe-et-de-la-pratique-de-la-gouvernance-dentreprise-a-travers-les-differents-ages-du-capitalisme/> (publié le 28/01/2010 consulté le 06/05/2019)

démonstrables et provoque un endettement non proportionné à l'évolution des capitaux propres, l'entreprise risque d'être fragilisée. Sur une dizaine d'années, les études montrent qu'une fusion sur deux ne crée pas de valeur.

La troisième dérive réside dans l'évolution du revenu des dirigeants. Aux États-Unis, le revenu moyen des PDG était, en 1965, 44 fois supérieur à celui d'un ouvrier. Dans les années 2000, leurs rémunérations, y compris les plus-values liées aux stock-options, représentent plus de 400 fois les revenus des salariés les plus modestes. Parallèlement, toujours aux États-Unis, la rémunération globale des PDG (y. c. stocks options) a été multipliée par 8 en prix constants, en une vingtaine d'années. Certes, il est légitime qu'un dirigeant qui réussit ait un très bon revenu, mais un tel écart pose des questions et des difficultés.

La quatrième dérive est pathologique. Il s'agit des tricheries de certains dirigeants qui, ne sachant plus comment respecter la norme de rentabilité, ont faussé les comptes de leur entreprise. De 2001 à 2003, des scandales ont occupé les premières pages de la presse tant anglo-saxonne qu'euro-péenne et ont déstabilisé gravement la confiance des marchés financiers. On citera, à titre d'exemple, Enron ou Worldcom aux États-Unis et Parmalat en Italie.

Ces importantes dérives ont été engendrées par les excès du capitalisme actionnarial. Comme tout modèle ayant apporté sa contribution positive, ses dysfonctionnements incitent à trouver les voies de son dépassement.

❖ La question de la légitimité de l'actionnaire, comme étant le seul mandant des dirigeants d'une entreprise

Actuellement, dans la littérature économique et financière, la question est posée de comprendre s'il est légitime que l'actionnaire ait la place centrale en tant que mandant des dirigeants. La théorie usuelle, comme la pratique, l'explique par le fait que l'actionnaire assume le risque sans avoir aucune certitude sur son rendement futur. Les prêteurs, quant à eux, ont un rendement fixé contractuellement, contrairement à l'actionnaire qui apporte également un financement, mais qui prend bien davantage de risques. Il est donc tout à fait compréhensible que l'actionnaire puisse exercer un contrôle sur la gestion.

En revanche, il convient d'ouvrir la réflexion sur une gouvernance élargie, parce que, sur le fond, le risque comparé des différents partenaires de l'entreprise n'est pas tout à fait aujourd'hui celui supposé par la théorie. Un actionnaire peut, par exemple, limiter ses risques en diversifiant ses placements, alors qu'un salarié peut difficilement le faire en travaillant pour plusieurs employeurs. En outre, et plus fondamentalement, la pratique du capitalisme actionnarial, qui a défini la norme de rentabilité des capitaux propres minimale de 15 % à tout moment, a fait ainsi en sorte pendant une vingtaine d'années que les actionnaires soient, pour partie, protégés contre les évolutions négatives de la conjoncture. Tout étant fait pour tenter de garantir une rentabilité minimale aux actionnaires, le risque a, par conséquent, été reporté sur les autres parties prenantes, notamment sur les salariés, dont la variabilité de la rémunération ou de l'emploi ont augmenté, ou sur les sous-traitants, dont les marges de négociation vis-à-vis de leurs donneurs d'ordre se sont fortement affaiblies.

À titre de démonstration, analysons les résultats et des dividendes des entreprises aux

États-Unis. De 1980 à 1990, les profits des entreprises ont légèrement augmenté. Cependant, la part des dividendes dans ces profits a été multipliée par deux, passant de 24,7 % en 1980 à 50,1 % en 1990. De 1990 à 1997, la forte augmentation des profits a été accompagnée d'un maintien du pourcentage des dividendes dans les bénéfices. De 1998 à 2003, les profits ont chuté et les dividendes, quant à eux, ont progressé en valeur absolue. En conséquence, la part des dividendes a, en outre, augmenté fortement en pourcentage. Ainsi, sur la période, la part des dividendes dans les profits a atteint en moyenne 83 %. Cela constitue une sorte de protection de l'actionnaire puisque, quelle que soit l'évolution des profits, le niveau des dividendes a continué à progresser, jusqu'à absorber la quasi-totalité des résultats. Donc, pendant cette période, les dividendes n'évoluaient plus parallèlement aux bénéfices. Acheter des actions permettait ainsi d'avoir un potentiel important de valorisation et, en outre, de percevoir un dividende quasiment égal au taux d'intérêt des obligations. En résumé, les actionnaires prennent bien des risques quant au capital investi et à son rendement (l'histoire récente du marché boursier le montre à l'envers), mais ce risque a été globalement amoindri par l'évolution, au fil des vingt dernières années, de la pratique de la distribution des dividendes en faveur des actionnaires.

C'est pourquoi il peut être légitime à s'interroger sur le rôle unique des actionnaires en tant que mandant des dirigeants d'entreprise. On peut ainsi se demander comment élargir le cercle des mandants aux clients, aux salariés, à la société, et à se préoccuper de la meilleure façon de prendre en compte les problèmes d'environnement. Les salariés, quant à eux, sont plutôt bien protégés en France, notamment dans les grandes entreprises. Les clients sont mieux pris en compte qu'auparavant dans le monde occidental. Aux États-Unis, la judiciarisation des rapports entre les entreprises et leurs clients a permis à ceux-ci d'imposer la prise en compte de leurs besoins et les a introduits au cœur des préoccupations des dirigeants. Ces derniers pensent dorénavant davantage à l'intérêt de leurs clients et l'intègrent mieux aux côtés de celui des actionnaires. En France, la pression en faveur des clients vient davantage des pouvoirs publics, par le biais de la loi et des règlements. Dans le domaine de la banque notamment, les choses ont beaucoup évolué. Depuis quelques années, l'AMF notamment supervise étroitement les établissements financiers pour vérifier leur connaissance de la clientèle et l'adéquation des produits aux clients et les associations de consommateurs ne sont pas en reste. Son rôle en ce sens est sur le point de se renforcer encore.

Le même type de problématique s'est posé quant à la prise en compte des problèmes d'environnement. La difficulté réside en ce que, contrairement aux actionnaires, aux salariés et aux clients, il n'y a pas de forces de rappel personnifiées pour faire respecter ces critères.

La sensibilisation à l'environnement peut cependant passer par l'image que certaines entreprises sont soucieuses de donner d'elles-mêmes, ou par les autorités nationales ou territoriales, voire par la pression éventuelle des consommateurs.

Ces diverses considérations, qui tendent à intégrer dans le mandat des dirigeants les différentes parties prenantes de l'entreprise, n'empêchent en aucun cas que les actionnaires soient au cœur de la gouvernance, avec une juste rémunération des risques pris, reconnaissant ainsi leur rôle essentiel.

Apparaissent donc des réflexions dans la théorie économique et financière pour savoir de quelle manière intégrer l'intérêt des différents partenaires dans les conseils d'administration ou les conseils de surveillance des entreprises, aux côtés des actionnaires.

Section 02 : Les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise

Les théories de la gouvernance d'entreprise peuvent être scindées en deux grands courants : le courant disciplinaire (contractuel) et le courant cognitif. Chacun d'eux renvoie à une définition spécifique du concept de la gouvernance d'entreprise.

2.1 Le courant contractuel de la gouvernance d'entreprise (disciplinaire)

Les théories contractuelles se développent avec la volonté de dépasser les limites de l'approche néo-classique de la firme selon lesquelles l'entreprise est un simple agent économique indifférencié. L'unité des différentes approches contractuelles actionnariales et partenariales vient de la perception de la firme comme un système particulier de relations contractuelles¹.

2.1.1 Théories contractuelle actionnariales

L'entreprise est gérée par des dirigeants mandatés par les propriétaires (les actionnaires) dans le but de maximiser la rente des actionnaires, cette approche considère que la firme est responsable uniquement vis-à-vis de ses actionnaires. Plusieurs théories ont été développées dans ce contexte.

❖ La théorie des droits de propriété

La première des approches du courant disciplinaire et l'un des fondements de la gouvernance d'entreprise est la théorie des droits de propriété, elle n'a été formulée qu'à partir des années soixante dans la mouvance de Ronald Coase². L'idée avancée par cette théorie est que l'entreprise se caractérise par une structure particulière de droit de propriété définie par un ensemble de contrats.

Son objet est de montrer comment les systèmes de droits de propriété agissent et influencent sur les comportements individuels et sur l'efficacité des systèmes économiques.

Pour certains auteurs, les droits de la propriété sont des « relations codifiées à l'usage des choses », cependant pour d'autres comme Demetzelle est considéré comme « un moyen permettant aux individus de savoir ce qu'ils peuvent raisonnablement espérer dans leur rapport avec les autres membres de la communauté ».

Cette analyse permettra aux théoriciens des droits de propriété, de présenter une typologie des grands types de propriété des firmes. La séparation traditionnelle engendre trois catégories³ :

- L'usus : qui constitue le droit d'utiliser le bien.

¹ EYMARD-DUVERNAY (F) et autres : « Valeurs, coordination et rationalité : trois thèmes mis en relation par l'économie des conventions », in Eymard-Duvernay F, L'économie des conventions, méthodes et résultats, tome 1, La Découverte, Paris, 2006, pp. 23-44.

² KOENIG, (Gérard), « de Nouvelles théories pour Gérer l'Entreprise du XXIe siècle », Edition Economica, France, 1999, p.15.

³ PARRAT, (Frédéric), « le gouvernement d'entreprise », Edition MAXIMA, France, 1999, p.27.

1 | Chapitre (1) : Cadre théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise

- Le fructus : c'est-à-dire le droit d'en percevoir les fruits.
- L'abusus : qui concerne le droit de vendre le bien.

Autrement dit, le droit de propriété se devise en droit d'utilisation d'un actif, d'en tirer un profit, et le droit de le céder à un tiers.

❖ La théorie de l'agence

À partir des années soixante-dix, l'entreprise est représentée comme un nœud de contrats où la propriété est séparée de la gestion. La théorie de l'agence développée par JENSEN et MECKLING ne s'intéresse qu'à l'analyse des objectifs de la firme comme entité regroupant des parties à partir des objectifs des individus ou chaque individu cherche à maximiser son propre intérêt et fonction d'utilité.

On attribue la première théorisation de la relation d'agence à Jensen et Meckling, sur la base des travaux de Ross (1973) qui avançait qu'on peut dire d'une relation d'agence qu'elle est créée « *entre deux ou plusieurs parties lorsque l'une de ces parties, désignée comme l'agent, agit comme représentant de l'autre désignée comme le principal, dans un domaine décisionnel particulier* »¹.

Quant à Jensen et Meckling (1976), ils définissent cette relation comme « *un contrat dans lequel une ou plusieurs personnes ont recours aux services d'une autre personne pour accomplir en leur nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle* »².

Une telle relation établie dans le but de maximiser le profit de l'actionnaire, permet à l'agent d'en tirer en échange des bénéfices. Malgré le consentement mutuel, il y a une opposition des intérêts : l'actionnaire compte rentabiliser son capital et l'agent veut tirer des bénéfices de son action, de plus, il existe une asymétrie d'informations entre ces derniers. Autrement dit, l'actionnaire souhaite rentabiliser son capital alors que l'agent veut tirer des bénéfices de son action et, pour ce faire, il tentera de conserver le pouvoir décisionnel. Une telle relation engendre systématiquement des coûts d'agence. Il convient donc de mettre en places des mécanismes de contrôle et de surveillance, l'origine des coûts d'agence suivant :

- coûts de surveillance : les propriétaires devront s'assurer que l'agent agisse conformément à leurs attentes,
- coûts de dédouanement ou d'engagement : l'agent doit montrer qu'il agit dans les intérêts du principal,
- coûts résiduels : les pertes résiduelles du fait de la divergence d'intérêts.

❖ Théorie des coûts de transaction

¹ ROSS. S, « The economic theory of agency: the principal problem », American Economic Review, LXII, 1973, p. 134.

²JENSEN M.C et MECKLING W.H, «Theory of the firm, Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structur », journal of financials economics, 1976, p. 308.

1 | **Chapitre (1) : Cadre théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise**

C'est un concept apparu pour la première fois dans l'article fondateur de Ronald Coase (1937) « la nature de la firme » et c'est grâce aux travaux de Oliver Williamson que cette notion c'est développer et prend toute son ampleur.

L'existence de la firme s'explique par sa capacité à réaliser des transactions internalisées à un coût de transaction inférieur que celui qui serait supporté sur le marché grâce à la mise en place de mécanismes de coordination et de contrôles hiérarchiques.

Oliver Williamson définit ainsi les coûts de transaction par « *les coûts engendrés (ou pouvant l'être) par les échanges contractuels de bien ou service entre firmes* »¹ et il indique « *il est particulièrement important de noter que l'économie des coûts de transaction allie un degré intermédiaire de capacité cognitive (la rationalité limitée) à un degré élevé de motivation (l'opportunisme)* »²

- la rationalité limitée³ : ce qui signifie que les agents économiques n'ont pas la capacité d'évaluer parfaitement les conséquences de leurs actes dans un environnement complexe,
- L'opportunisme des agents : conséquence de la rationalité limitée, l'agent peut adopter un comportement opportuniste pour favoriser ces intérêts au détriment des autres.

En définitive, la conjonction de la rationalité limitée, de l'opportunisme, la spécificité des actifs (un actif est dit spécifique s'il nécessite des investissements spécifiques) détermine le niveau des coûts de transactions encourus lors de l'échange. Ces interactions a amené WILLIAMSON.O a évoqué l'idée des « structures de gouvernance », qui sont des mécanismes contractuels de pilotage des transactions.

L'essence de cette structure est de trouver la forme organisationnelle la plus adaptée, au sens où elle résout les conflits et limite en premier lieu les coûts de transaction.

2.1.2 Théories contractuelle partenariales

D'autres théories contractuelles existent, à l'instar des théories partenariales, mais il convient de préciser que leur impact sur la littérature abordant le thème du gouvernement d'entreprise est moindre. C'est pourquoi ce mémoire de recherche s'intéresse essentiellement aux théories contractuelles actionnariales. Dans cette approche, la firme est considérée comme une équipe de facteurs de production dont les synergies sont à l'origine de la création de valeur. La valeur est ainsi créée par la concordance des efforts de l'ensemble des parties prenantes où l'actionnaire n'est plus le seul créancier résiduel.

¹ AZOULAI. N, «la nature économique de la firme entre organisation et institution, une approche problématisée: règles, coordination, évolution», actes du colloque du 25-26 mai 2000, à Amiens, université de Picardie, 2000.

² WILLIAMSON O.E « les institutions de l'économie », édition Inter Edition, Paris, 1994, p. 20

³ La rationalité limitée est un concept forgé par HERBERT SIMON et utilisé en sociologie et psychologie

2.2 Le courant cognitif de la gouvernance d'entreprise

La firme évolue en adoptant son architecture et ses frontières ; elle réagit à des modifications de l'environnement, passant d'un équilibre à un autre pour préserver son efficience.

Contrairement aux théories contractuelles, les théories cognitives représentent une rupture radicale avec le modèle néo-classique. Elles rejettent, en particulier, l'hypothèse de rationalité calculatoire (les décisions se prennent en fonction d'un calcul fondé sur la comparaison des conséquences), limitée ou non, au profit de celle de rationalité procédurale.

Dans ces théories, la création de valeur dépend en priorité de l'identité et des compétences de la firme. La spécificité de cette dernière est liée à sa capacité de créer de la connaissance et ainsi, d'être rentable de façon durable. L'argument cognitif est utilisé de différentes façons, soit comme moyen de faciliter la coordination et de réduire les coûts des conflits (lesquels ne sont pas uniquement des conflits d'intérêts, mais ont également un caractère cognitif, en raison de la diversité des modèles cognitifs des parties prenantes), soit comme mode d'invention de nouvelles opportunités productives.¹

Les théories cognitives comprennent trois principaux courants² : la théorie comportementale de la firme, la théorie évolutionniste et les théories stratégiques.

2.2.1 La Théorie comportementale

Les auteurs de ce courant (Simon³ March⁴ et Cyert⁵,...) analysent la dimension psychologique traduit par deux hypothèses qui englobent ce courant la rationalité des individus est limitée, et l'organisation se compose d'une coalition politique d'acteurs ayant des objectifs différentes et spécifiques ce qui résulte des conflits potentiels. L'attente d'un objectif fixé dans ce courant nécessite une connaissance non pas seulement du portefeuille de l'entreprise ou la situation du marché mais aussi le comportement des acteurs dans l'entreprise. Des auteurs qui considèrent la firme comme une coalition politique et une institution cognitive s'adaptant via l'apprentissage organisationnel.

2.2.2 La théorie évolutionniste

Cette théorie est développée notamment par (Nelson et Winter)⁶. Elle considère la firme est un répertoire de connaissance productive. Cette théorie possède un socle commun avec la

¹ CHARREAUX, G. (2011), « Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale », Cahier du FARGO, n°1110402, version I, Avril 2011.

² AZIKIOU, (Idir), « Gouvernance des Entreprises », mémoire en vue d'obtention un diplôme supérieur des études bancaires, école supérieure de banque Alger, Algérie, 2008, pp 27-28.

³H.A.Simon, Administrative behavior, « A study of Decision-making Process in administrative Organisations », MacMillan: Chicago, 1947.

⁴J.G.March et H.A.Simon, « Organisations », New York: Wiley, 1958.

⁵R.M.Cyert et J.G.March, « A Behavioral Theory of the Firm », Prentice Hall: Englewood Cliffs, 1963.

⁶ NELSON (R.R) & WINTER (S.G), An Evolutionary Theory of Economic Change, Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1982.

théorie comportementale, dont elle constitue, à certains égards, une extension. Elle partage notamment la même vision de la connaissance et de la rationalité et accorde également une place centrale à la notion de routine. Au contraire de la théorie comportementale, centrée sur le comportement interne de la firme, la théorie évolutionniste a pour objectif de donner une base microéconomique à la notion de concurrence fondée sur l'innovation propose une analyse à long terme du comportement d'adaptation des firmes à l'intérieur de leur industrie, l'adaptation se faisant par un processus aléatoire de recherche de nouvelles routines plus rentable.

Dans la théorie évolutionniste, le menu est construit à partir des connaissances obtenues par l'apprentissage, qui constituent la mémoire organisationnelle stockée dans les routines, le choix même, dans le menu, ça faisant souvent sur le mode routinier. La firme paraît ainsi être une entité cohérente ayant une identité historique, et son développement dépendre de la trajectoire suivie¹.

2.2.3 La théorie stratégique

Cette théorie considère la firme comme un ensemble de ressources et une entité d'accumulation de connaissance guidée par la vision des dirigeants en fonction des ressources, des compétences et des expériences difficilement imitables qu'ils ont acquis sont. Le but de cette théorie est de créer un avantage concurrentiel défendable dans le cadre d'une démarche proactive en prenant en main la responsabilité d'identification, de protéger, d'exploiter et de créer des ressources rares, ainsi que surveiller l'environnement et les concurrents actuels ou potentiels pour que ces actifs stratégiques ne deviennent pas obsolètes².

Les modèles relevant respectivement des courants contractuels et cognitifs semblent incompatibles à cause de leur hypothèse principale et de leurs modes de construction. Pourtant, on assiste à des tentatives de rapprochement visant à prendre en compte simultanément les aspects cognitifs et conflictuels.

Les deux dimensions, cognitive et conflictuelle, se révèlent complémentaires : la création de connaissance s'appuie sur la diversité qui est également porteuse de conflits.

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

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

Théories de la gouvernance	Contractuelles		Cognitives	Synthétiques
	Actionnariale	Partenariale		

¹ AZIKIOU, (Idir), « Gouvernance des Entreprises », mémoire en vue d'obtention un diplôme supérieur des études bancaires, école supérieur de banque Alger, Algérie, 2008.

² ARREGLE. J.L, «analyse « Resource Based » et identification des actifs stratégiques», Revue Française de Gestion, vol 32, 2006, p.257

Théories de la firme supports	Théories contractuelles Principalement théories positive et normative de l'agence Vision étroite de l'efficacité et de la propriété	Théories contractuelles (positives ou normatives) Vision généralisée de l'efficacité et de la propriété	Théorie comportementale Théorie évolutionniste Théorie de l'apprentissage organisationnel Théorie des ressources et des compétences	Tentatives de synthèse entre théories contractuelles et théories cognitives
Aspect privilégié dans la création de valeur	Discipline et répartition Réduire les pertes d'efficacité liées aux conflits d'intérêts entre dirigeants et investisseurs financiers	Discipline et répartition Réduire les pertes d'efficacité liées aux conflits d'intérêts entre les différentes parties prenantes, notamment avec les salariés	Aspect productif Créer et percevoir de nouvelles opportunités	Synthèse des dimensions disciplinaires et productives
Définition du SG	Ensemble des mécanismes permettant de sécuriser l'investissement financier	Ensemble des mécanismes permettant de pérenniser le nœud de contrats ou d'optimiser la latitude managériale	Ensemble des mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation	Ensemble des mécanismes permettant de pérenniser le nœud de contrats ou d'optimiser la latitude managériale (dimensions répartition et production)
Mécanismes de gouvernance	Vision étroite axée sur la discipline permettant de sécuriser l'investissement financier	Vision large axée sur la discipline permettant de pérenniser le nœud de contrat Définition de la latitude managériale Optimale	Vision axée sur l'influence des mécanismes en matière d'innovation, d'apprentissage...	Vision synthétique des mécanismes prenant en compte les deux dimensions, production et répartition
Objectif de gestion	Maximisation de la valeur actionnariale (critère exogène ou endogène)	Maximisation de la valeur partenariale (critère exogène ou endogène)	Recherche de valeur pour l'entreprise	Recherche de valeur partenariale

Source CHARREAUX, G, «Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale», WorkingPapers CREGO 1110402, université Bourgogne, 2011.

Section 03 : Les pratiques internationales de la gouvernance d'entreprise :

3.1 Les déterminants du système de gouvernance et les principaux modèles théorique

3.1.1 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 :

- **Cadre légal** : Pour Prowse¹, les disparités de gouvernement d'entreprises « ne sont pas de simples accidents, historiques ou culturels, mais résultent d'une dissemblance des environnements légaux et réglementaires des entreprises, lesquels affectent plus ou moins la forte concentration de la répartition des capitaux propres entre les mains des actionnaires ». Le cadre légal dépend du schéma de pensée dominant à un instant et pour une zone géographique donnée ; il évolue dans le temps au gré des évolutions des comportements des acteurs et des innovations, des coûts économiques et politique engendrés par la législation en vigueur².
- **Ethique** : Chaque système de gouvernance correspond à un type d'équilibre spécifique et découle d'un système de valeurs possédé par les membres de la nation et puisant dans leur cultures et croyances. L'éthique est l'ensemble des normes, valeurs et croyances qui conditionnent le comportement et légitiment la gouvernance.
- **Contexte** : Le constat a montré que le système de gouvernance d'un pays est lié aux contextes de manière générale et notamment aux événements qui ont marqué son histoire.

3.1.2 Les principaux modèles théoriques :

La plupart des études opposent deux modèles :

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

Afin de pouvoir analyser ces deux modèles, différentes études sont apparues, certaines d'entre elles privilégient principalement le critère du mode de financement, marché contre

¹ PROWSE, S. (1994), « Corporate Governance : Comparaison Internationale », Revue d'Economie Financière, Hiver 1994, p.119-158.

² MAATI, J. (1999), « Le gouvernement d'entreprise », Paris Bruxelles, De Boeck Université, p.218-219.

1 | **Chapitre (1) : Cadre théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise**

banques (E. Berglof, 1990 ; M. E. Porter, 1992 ; F. Allen, 1993). D'autres études (J. Frank et C. Mayer, 1992 ; P. W. Moerland, 1995) repose sur une argumentation moins étroite, en opposant les systèmes internes (rôle dominant des comités) aux systèmes externes (rôle dominant du marché), où les systèmes orientés réseaux aux systèmes orientés marchés. Les principales caractéristiques des deux systèmes, issues des différentes études sont résumées dans le tableau ci- dessous :

Tableau N° 2-1: Modèles théoriques des systèmes de gouvernance Apports Limites

	Apports	Limites
Modèle De Berglof¹	<p>Les systèmes de gouvernance d'entreprise se décomposent en deux catégories :</p> <p>Les systèmes orientés banques : Ratio d'endettement élevé, concentration de l'actionnariat, forte présence des banques dans le capital des firmes, peu d'OPA, relations de financements durables entre institutions financières et firmes.</p> <p>Les systèmes orientés marches: Dispersion de l'actionnariat, séparation entre la propriété et la gestion, Importance accordée aux marchés financiers. Les systèmes orientés marchés sont plus efficaces lorsqu'il s'agit de financer des activités nouvelles. Les systèmes orientés banques sont plus appropriés aux activités matures</p> <p>.</p>	<p>Ignorance de la relation Pouvoir - Revenu.</p> <p>Absence de référence à la théorie du pouvoir et à la théorie de repartition de la valeur.</p> <p>Aspect mécaniste.</p>
Modèle De Franks & Mayer²	<p>Deux grands systems de gouvernance d'entreprise cohabitent :</p> <p>Les systèmes de gouvernance ouverts :</p> <p>Grand nombre de sociétés cotées qui s'appuient sur un marché de capitaux liquide, droits de propriétés et de contrôle liquides, actionnariat dispersé, concentration sur le court terme.</p>	<p>Modèle descriptif .</p>

¹ BERGLOF, E. (1990), « Capital structure as a mechanism of control: a comparison of financial systems », in M. Aoki, B. Gustafsson et O.E. Williamson, *The Firm as a Nexus of Treaties*, Sage, p.237-262.

²FRANKS, J ET MAYER, C. (1992), « A synthesis of international evidence », London Business School, *Papier de recherche*, p.165- 192.

1 | **Chapitre (1) : Cadre théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise**

	<p>Les systèmes de gouvernance fermés : nombre réduit de sociétés cotées, grande concentration de l'actionnariat, faible développement du marché des capitaux, nombre important de participations croisées.</p>	
<p>Modèle De Moerland</p>	<p>Les systèmes orientés marchés : les marchés financiers sont très développées, l'actionnariat est dispersé et les prises de contrôle d'entreprises sont fréquentes.</p> <p>Les systèmes orientés réseaux : les entreprises appartiennent à des groupes dans lesquels les institutions financières et les banques jouent un rôle crucial dans les mécanismes de contrôle Existence de nombreux systèmes mixtes faisant une large place à la souveraineté de l'actionnaire. Les entreprises tissent aussi des participations croisées avec l'Etat, les banques et les familles</p>	<p>Développement des modèles précédents. Modèle descriptif sans apport.</p>
<p>Modèle De Yoshimori</p>	<p>Yoshimori présente une classification des systèmes de gouvernance en trois grandes catégories :</p> <p>Le modèle anglo-saxon : associé à une vision moniste de la firme, qui doit assurer la seule protection des actionnaires.</p> <p>Le modèle allemand et français : il développe une vision dualiste : priorité donnée à la défense et à la protection des intérêts des propriétaires, mais les intérêts des salariés sont aussi pris en considération.</p> <p>Le modèle japonais : il s'apparente à une vision pluraliste de la firme, dans la mesure où elle appartient à l'ensemble des stakeholders, parmi lesquels les salariés sont les plus importants.</p>	<p>Confusion du modèle français avec l'allemand, l'Etat exerce une influence prépondérante dans le capitalisme français : il existe de nombreuses firmes publiques et des participations importantes de l'Etat dans le capital des plus grandes firmes françaises.</p>

Source :

KHERRAF Houria, « la gouvernance des entreprises familiales », thèse de l'université d'Oran, 22 septembre 2014.

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

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

3.2 Comparaison internationale des pratiques de gouvernance :

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

3.2.1 Le modèle anglo-saxon ou le système marché:

Les pays anglo-saxons présentent la particularité d'avoir favorisé l'émergence de marchés financières, en effet, selon Frank et Mayer 1994, ces pays se caractérisent par un grand nombre d'entreprises nationales cotées en bourse, des marchés liquides où les droits de propriété et de contrôle sont fréquemment échangés¹. Et parallèlement ces pays ont instauré des contraintes fortes au développement des institutions bancaires, notamment en termes de détention d'actions dans des entreprises non-bancaires. Ce modèle regroupe en général : les Etats Unis, le Canada et le Royaume Uni, ces pays présentent des similitudes en matière de gouvernance, les principales caractéristiques de ce modèle sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau N° 2-2 : Le Système Marché ou le Modèle anglo-saxon

Définition :	Le système de gouvernance est dit marché si le contrôle et la régulation s'opèrent à travers le marché financier par le biais des prises de contrôle c'est à dire les OPA et par le marché du travail ou des dirigeants.
Déterminants du modèle	<p>Contexte : après la crise de 1929, un ensemble de mesures fédérales a été adopté en vue de limiter le champ d'activité et la puissance des institutions financières. Le système en vigueur préalablement avait des traits en commun avec le système orienté banque. Suite à la crise, les banques ont été partiellement tenues pour responsables.</p> <p>Cadre légal : le <i>Glass Steagall Act</i> de 1933 puis le <i>Bank Holding Company Act</i> de 1956 ont formellement interdit aux banques opérant aux Etats-Unis d'avoir des activités sur les marchés financiers et d'opérer dans le secteur de</p>

¹ LAHLOU (C), « Gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances », PP 10-14.

	<p>l'assurance. Ces lois ont contraint le développement des banques en séparant les fonctions de banque commerciale et banque d'investissement et leur interdisant de participer au capital des entreprises.</p> <p>Ethique : l'éthique américaine se résume dans la trilogie : Mérite - Effort - Résultat. De surcroît, des valeurs comme la liberté sont consacrées aux Etats- Unis, d'où l'importance accordée au marché comme lieu de confrontation de l'offre et de la demande, respectant l'autonomie des consommateurs, reflétant la fonction de préférence des agents économiques et déterminant l'allocation des ressources.</p>
<p style="text-align: center;">Structure du Capital</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La participation des banques ne peut dépasser 5% du capital d'une même firme. - La dispersion de la propriété du capital (<i>Glass steagall Act 1933</i>). - L'absence de participations croisées. (La loi antitrust et le droit fiscal) <p>Des limitations de même nature ont été imposées aux investisseurs institutionnels (Fonds de pension, assurances). Au total les conditions d'une forte atomisation de l'actionnariat se trouvent réunies : des banques de petite taille locales et très spécialisées, des investisseurs institutionnels discrets et passifs, des participations croisées inexistantes.</p>
<p style="text-align: center;">Modalités du Contrôle</p>	<p>Contrôle externe : L'OPA, principal instrument de contrôle externe. La dispersion et la liquidité du droit de propriété, d'information sur les firmes et de financement de leurs investissements, propres aux marchés anglo-saxons expliquent la puissance du contrôle externe dont la plus caractéristique est l'OPA. Le rachat ou sa menace exerce alors une fonction de contestation de la gestion pouvant aller jusqu'au remplacement de la direction.</p> <p>Contrôle interne: le conseil d'administration est souvent acquis aux managers. Il est à noter le fait que beaucoup d'administrateurs sont des salariés de l'entreprise</p>

	<p>proches des managers et ayant un intérêt direct au maintien de la direction en place.</p> <p>Les autres administrateurs externes à l'entreprise sont eux aussi nommés par le CEO, moins pour leur compétence que pour leur fidélité. Enfin le président du conseil est la plus part du temps le directeur général de la firme, il est donc difficile d'obtenir du conseil une sanction des dirigeants dont les performances seraient jugées insuffisantes. Mais il est à noter que certains investisseurs institutionnels n'hésitent pas à intervenir dans la gestion de la firme dont ils possèdent des participations significatives.</p>
<p>Caractéristiques:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ De nombreuses sociétés cotées ➤ Un actionnariat important et éclaté ➤ Des marchés de capitaux développés et liquides ➤ Des règles comptables strictes découlant de la nécessité de transparence de la part des sociétés ➤ Peu de participations croisées entre les entreprises non financières et entre banques et entreprises non financières ➤ Une faible implication des institutions financières dans le gouvernement d'entreprise
<p>Avantage :</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Menace permanente pour les dirigeants ➤ Allocation efficace des ressources ➤ Respect de l'autonomie des agents économiques ➤ Rôle curatif
<p>Inconvénients :</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Privilégier le court terme ➤ Place centrale de l'information ➤ Inciter 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

Source LAHLOU (C), « Gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances », p 11

3.2.2 Le modèle Germano-nippon ou le système réseau :

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

Tableau N° 2-3 : Système Réseau ou Modèle Germano-Nippon

<p>Définition</p>	<p>Le système de gouvernance est dit réseau si le contrôle est assuré par une banque qui est à la fois créancière et actionnaire principale de l'entreprise et aussi par les partenaires de la firme (réseau de participations croisée et les salariés ou le facteur travail).</p>	
<p>Déterminants du modèle</p>	<p>Allemagne:</p> <p>Contexte : le modèle allemand de la banque universelle plonge ses racines dans une lointaine tradition repérable au Moyen Age dans le modèle fameux des ghildes. La seconde guerre mondiale a rendu le recours à l'intermédiation bancaire plus approprié que le recours aux marchés financiers.</p> <p>Cadre légal : l'Allemagne est un des rares pays où les banques universelles ne sont guère limitées hormis le respect des règles prudentielles guère contraignantes.</p>	<p>Japon:</p> <p>Contexte : au Japon, pays dévasté par la deuxième guerre mondiale, les entreprises n'étaient pas en mesure de fournir aux éventuels prêteurs les informations permettant l'évaluation de la qualité de l'émetteur. l'absence d'un système d'information performant a écarté le financement par le marché au profit de l'endettement.</p> <p>Cadre légal: le marché obligataire n'était ouvert qu'aux grandes firmes nationales.</p> <p>Ethique : l'éthique japonaise se résume dans la trilogie consensus - transparence - implication².</p>

² PROWSE (S), « Corporate Governance : Comparaison internationale », in revue d'économie financière, Hiver 1994, pp.119-158.

	<p>Ethique : l'éthique allemande se résume dans la trilogie discipline - mérite - Comportement en vue d'atteindre une finalité¹.</p>	
<p>Structure du Capital</p>	<p>Le modèle allemand se caractérise par un grand nombre de participations croisées entre firmes. Le capital y est également beaucoup plus concentré. cinq principaux actionnaires détiennent plus de 40% du capital des firmes en Allemagne.</p>	<p>Au Japon, les participations croisées entre firmes sont très développées. Selon P.Sheard³, près des 2/3 des actions des sociétés industrielles du pays sont possédées par d'autres firmes ayant des liens plus moins directes avec elles (Clients, créanciers, fournisseurs...). Le système japonais se caractérise aussi par une forte présence des banques dans le capital des firmes.</p>
<p>Mode d'exercice du pouvoir</p>	<p>Dualité du pouvoir entre le conseil des managers (<i>Vorstand</i>) qui gère le jour au jour l'entreprise, et le conseil de surveillance (<i>Aufsichtsrat</i>) qui contrôle le premier notamment en nommant les membres. Le conseil de surveillance composé de représentants des actionnaires (dont les banques) et des salariés ne comporte aucun membre désigné par les managers tandis que le président du conseil de surveillance n'est jamais le manager.</p>	<p>Concentration du pouvoir entre les mains du chef d'entreprise. Le poste de président du conseil est un poste honorifique constituant la dernière étape avant la mise en retraite définitive de l'ancien directeur général. Le conseil d'administration japonais ne comprend quasiment jamais d'administrateurs externes, et le nombre d'administrateurs y est très important (50 membres en moyenne).</p>
<p>Modalités du Contrôle</p>	<p>Contrôle externe : les banques en qualité d'actionnaires majoritaires et de première source de financement externe, sont doublement incites à surveiller et à influencer la gestion des firmes indirectement, si les performances sont</p>	

¹ YOSHIMORI (M), « Whose Company Is It ? The Concept of the Corporation in Japan and the West », Long Range Planning, Vol 28, N° 4,1995.

³ SHEARD, P. (1994), « Reciprocal Delegated Monitoring in the Japanese Main Bank System », Journal of the Japanese International Economies.

1 | Chapitre (1) : Cadre théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise

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

Source :

PROWSE (S), « Corporate Governance : Comparaison internationale », in revue d'économie financière, Hiver 1994, pp.119-158.

YOSHIMORI (M), « Whose Company Is It? The Concept of the Corporation in Japan and the West », Long Range Planning, Vol 28, N° 4, 1995.

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

LAHLOU (C), « Gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances », p 13.

3.2.3 Le modèle français ou le système hybride :

Entre les systèmes marchés et les systèmes réseaux, il existe des systèmes de gouvernance hybrides ou médians. Il s'agit notamment du cas italien et français, ce modèle est caractérisé par l'intervention de l'Etat pour modeler le système de gouvernance. Les principales caractéristiques de ce modèle sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau N° 2-4 : Système hybride ou Modèle Français

<p>Définition :</p>	<p>Le système de gouvernance est dit hybride si le contrôle s'opère à la fois par le biais du marché et des institutions financières.</p>
<p>Déterminants du modèle :</p>	<p>Contexte : l'Etat a longtemps dominé l'économie française à travers des participations au capital dans de nombreuses sociétés de référence après plusieurs vagues de nationalisation. Grâce à l'encadrement du crédit et à la détention du capital des principales banques, l'Etat a conditionné l'évolution du système de gouvernance français en développant les marchés financiers domestiques, en se désengageant du capital des sociétés nationalisées les plus performantes et en introduisant le modèle allemand de la Hausbank (banque principale)</p> <p>Cadre Légal : aucune limite réglementaire, qu'elle soit supérieure ou inférieure, n'a été imposée aux banques pour limiter leur participation au capital des sociétés non financières. La loi du 24 Juillet 1966, donne la liberté aux entreprises de choisir entre deux structures de gouvernance distinctes : le conseil d'administration ou le conseil de surveillance associé à un directoire.</p> <p>Ethique : l'éthique française se résume dans la trilogie suivante : Honneur - logique légaliste- cartésianisme.</p>
<p>Structure du Capital</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Malgré l'absence de contraintes légales, la participation des banques ne dépasse pas en moyenne la limite de 5%. ➤ Les maisons de titres détiennent 38% du capital des sociétés françaises.

	<p>➤ Les entreprises non financières françaises contrôlent 57% des actions en circulation</p> <p>Cette situation révèle l'existence de participations croisées et circulaires entre sociétés, qui sont guidées par une logique plus financière que commerciale ou stratégique, comme c'est le cas au Japon. Les sociétés françaises sont moins dépendantes des banques à cause de l'importance du crédit interentreprises.</p> <p>La France est aussi caractérisée par une concentration relativement importante de l'actionariat.</p>
<p>Mode d'exercice du pouvoir</p>	<p>Possédant la liberté de choisir entre le conseil d'administration et le conseil de surveillance associé à un directoire, la majorité des sociétés françaises disposent d'un conseil d'administration. Le conseil d'administration est composé par les actionnaires et les représentants des salariés.</p>
<p>Modalités du Contrôle</p>	<p>Contrôle externe : contrôle par le marché financier par le biais des prises de participation et de contrôle. Contrôle par participations croisées (creditinterentreprises), à travers la structure actionariale des firmes marquées par la présence d'institutions financières et non financières.</p> <p>Contrôle Interne : Selon la formule choisie, le contrôle interne s'opère par le biais du conseil d'administration ou du conseil de surveillance associé à un directoire.</p>

Source :

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

BANCEL (F) « La gouvernance des entreprises », Éditions ÉCONOMICA, Paris 1997, p.78-79.

FRIQUI, M. (2002), « Cours de Management International Comparé », DEA Management, FSEG Tunis.

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

Le système anglo-saxon, principalement régulé par les différents marchés, permet un meilleur traitement de l'information. Les mécanismes internes jouent faiblement ; le système

1 | **Chapitre (1) : Cadre théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise**

est peu consensuel et coûteux en termes de coûts d'agence. Sa capacité préventive apparaît faible ; inversement, sa capacité curative apparaît plus forte tout en étant coûteuse. Il serait censé conduire à une politique d'investissement sous-optimale, privilégiant une optique de court terme. Cependant, sa flexibilité et son adaptabilité seraient supérieures à celles du système concurrent.

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

Conclusion du chapitre

En résumé, les récents scandales financiers en matière de gouvernance d'entreprise étaient la cause d'une crise de confiance dans le secteur des entreprises. A cet effet, la gouvernance d'entreprise est entrée dans le vocabulaire non seulement des analystes financiers, mais aussi des négociants, des bénéficiaires de fonds de pension, des employés de tout ordre et des hauts responsables.

Notre objectif dans ce premier chapitre était de nous familiariser avec le concept de gouvernance d'entreprise et de voir comment cette pratique s'est développée à travers les différents âges que le capitalisme a connus.

Nous avons vu aussi que les conceptions différentes à propos de ce sujet ont donné naissance à deux grandes théories, à savoir les théories actionnariale et partenariale de la gouvernance.

Ces théories, bien que différentes, abordent la question délicate de la création et la répartition de valeur à travers les relations entre le dirigeant et un ou plusieurs autres acteurs de l'environnement, qu'il s'agisse des actionnaires (cas du modèle actionnarial) ou des parties prenantes (cas du modèle partenarial). Parallèlement à ces deux théories, a émergé plus récemment une troisième théorie, appelée théorie cognitive de la gouvernance.

Nous avons pu voir que l'entreprise peut être gérée de deux manières, premièrement un système classique (ou moniste) qui est administré par un conseil d'administration. Deuxièmement un système dualiste qui dans ce cas est dirigée par un directoire et un conseil de surveillance.

Chapitre 02 :

**Mécanismes de la gouvernance
d'entreprise**

Introduction du chapitre :

Après avoir entamé les différentes approches théoriques de la gouvernance d'entreprise dans le premier chapitre, nous allons maintenant nous intéresser au domaine d'application de ce concept.

La définition de CHARREAUX G, « le gouvernement d'entreprise recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour but de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants. »¹

Ce deuxième chapitre a pour but de donner une vision plus profonde sur la gouvernance d'entreprise, dans la première section on s'intéresse aux différents mécanismes de gouvernance d'entreprise, qui se divisent essentiellement en mécanismes de contrôle internes et mécanismes de contrôle externes, on cite comme exemples : conseil d'administration, marché financiers.

Dans la seconde section nous essaierons de mettre la lumière sur les modèles pratiques de gouvernance d'entreprise par l'étude des structures de gouvernance d'entreprise dans les différents pays.

Dans la troisième section nous aborderons quelques propositions et recommandations en matière de bonne gouvernance qui se baseront surtout sur les différents codes et rapports de la bonne gouvernance.

¹Prowse, S. (1994), « Corporate Governance : Comparaison Internationale », Revue d'Economie Financière N°31, Hiver 1994

Section 01 : Les mécanismes et organes de la gouvernance d'entreprise

« La littérature discute de deux grandes catégories de mécanismes de gouvernance, soit les mécanismes provenant de l'environnement externe de la société et les mécanismes internes mis en place par les sociétés et leurs actionnaires pour assurer le respect de la relation contractuelle établie entre les gestionnaires et les actionnaires. »¹

1.1 Les mécanismes de contrôle internes :

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

1.1.1 L'assemblée générale :

L'assemblée générale (AG) est le rassemblement de l'ensemble des membres d'une organisation afin qu'ils rencontrent les dirigeants ou les membres de son conseil d'administration et puissent éventuellement prendre des décisions. Généralement annuelles, les assemblées générales permettent aux dirigeants d'informer les actionnaires et à ceux-ci de voter des modifications au fonctionnement de l'organisation.

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

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

1.1.2 Le conseil d'administration (CA) :

Le rôle du conseil d'administration :

Dans la théorie de l'agence, Fama (1980)² et Fama et Jensen (1983) attribuent au conseil d'administration la mission de contrôler les principaux dirigeants, leur analyse part du cas de la firme managériale. Dans ce type de firme, l'efficacité du contrôle du CA est censée

¹ BROUARD (F) et DI VITO (J), « Identification des mécanismes de gouvernance applicables aux PME », présentée lors du CIFEPME 2008 9e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, HEC Montréal et Carleton University, 2008.

²E.F.Fama. « Agency problem and theory of the firm », journal of political économie, 1980, pp.299-305,

reposer d'une part, sur la surveillance mutuelle entre dirigeants présents au conseil, et d'autre part, sur la présence d'administrateurs externes.

La théorie des coûts de transaction propose une analyse du CA qui complète la vision de la théorie de l'agence. Pour Williamson (1985)¹ le CA constitue un mécanisme organisationnel permettant de garantir la sécurité des transactions, en premier lieu, entre la firme et les actionnaires en tant qu'apporteurs de capitaux et en second lieu, entre la firme et les dirigeants, qui louent leur capacité managériale.

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

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

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

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

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

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

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

Au-delà des fonctions de discipline des dirigeants et de contrôle, le CA a d'autres grandes responsabilités. Il doit vérifier que l'entreprise applique bien la stratégie élaborée par

¹O.E Williamson, « The economic institutions of capitalism », New York, the free press, 1985, pp 125-163.

le top management, tout en veillant que cette stratégie débouche sur des choix judicieux. Il doit aussi contrôler les initiatives stratégiques à court terme et en évaluer la pertinence en fonction du calendrier, du budget et des résultats désirés. De surcroît, il doit s'assurer que l'équipe dirigeante de la société est la plus performante possible et que certains cadres supérieurs sont formés pour assumer ultérieurement les responsabilités du dirigeant.

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

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

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

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

Pour effectuer ses missions, le CA selon E. Fama¹ doit inclure des administrateurs internes c'est à dire des individus qui participent quotidiennement à la vie de l'entreprise et possèdent des informations spécifiques. Leurs rôles est d'informer les autres administrateurs de ce qui se passe concrètement dans l'entreprise. Cet auteur indique que cela suffit à contrôler l'opportunisme du dirigeant, sauf en cas de collusion entre les administrateurs internes et le dirigeant qu'ils sont chargés de contrôler. Dans ce cas, afin de garantir l'indépendance du conseil d'administration, la présence en son sein, d'administrateurs externes et indépendants et spécialistes du contrôle, est préconisée. Ce sont généralement des dirigeants retraités, d'anciens dirigeants ou des dirigeants d'autres sociétés. Préoccupés de leur valeur sur le marché des administrateurs, ces derniers n'ont pas intérêt à être soupçonnés de collusion avec le management.

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

¹FAMA, E. F. « Agency problems and the Theory of the firm », Journal of Political Economy, (1980), p.288-307.

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

1.1.3 Le conseil de surveillance et directoire :

Contrairement au conseil d'administration qui peut réunir les rôles de contrôle et de direction en la personne du président-directeur général, la structure dualiste sépare clairement ces deux fonctions. Le conseil de surveillance, constitué de trois à dix-huit membres désignés par les actionnaires, effectue un contrôle permanent de la gestion de la société. En revanche, le directoire, lui-même nommé par le conseil de surveillance, est chargé de la gestion de l'entreprise. Les membres du directoire ne peuvent pas faire partie du conseil de surveillance.

1.1.4 Les comités spécialisés :

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

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

❖ Le comité d'audit :

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

En effet, le gouvernement Américain a introduit la loi Sarbanes-Oxley, qui est entrée en vigueur le 30 juillet 2002 pour renforcer les législations en termes de CorporateGovernance, le texte prévoit *« la mise en place d'un comité d'audit, responsable de la nomination, de la rémunération et de la surveillance des réviseurs externes dont il est l'introduit direct, ou alors l'attribution des compétences au conseil d'administration »*²

Cette loi contribue à :

¹ Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement CNUCED (2006), « Guide des bonnes pratiques en matière d'information sur la gouvernance d'entreprise », p15.

²Bourqui et Blumer (2002), « La loi Sarbanes-Oxley : faits et conséquences », CorporateGovernance, pp19-20.

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

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

Le comité d'audit doit par ailleurs être informé à¹ :

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

Le comité de vérification a pour mission de superviser le processus d'audit et de résoudre également tout désaccord qui pourrait naître entre les auditeurs et la direction, ainsi que, la sélection du ou des vérificateurs externes tout en assurant leur indépendance. Ces derniers ne doivent pas recevoir d'honoraires de consultation, conseils ou autres, ni être affiliés à la société au sein de laquelle ils siègent comme administrateurs. Klein (1998) montre que l'efficacité du conseil d'administration dépend de sa propre structure et celle de ses comités.

Il suggère que la présence des administrateurs externes indépendants au comité d'audit contribue à améliorer la performance de l'entreprise.

Selon Abbott et al.(2000), les comités d'audit composés de membres indépendants, sont moins sanctionnés par la SEC (Securities and Exchange Commission) en raison d'états financiers frauduleux ou erronés.

Proffitt (2003) considère que « *les comités d'audit sont des outils de confiance institutionnelle dont la mise en place constitue un des aspects fondamentaux du système de gouvernance des entreprises* »². Ils permettent en outre de réduire le comportement discrétionnaire du dirigeant.

Anderson et al. (2004) suggèrent que les larges comités d'audit permettent de mieux protéger et contrôler le processus comptable et financier par rapport aux comités de petite taille, en établissant une grande transparence à l'estime des actionnaires et aux différentes parties prenantes. Ceci se répercute positivement sur la performance financière de l'entreprise.

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

¹Böckli (2000), «Le CorporateGovernance anglo-américain, autoroute et voie sans issue», L'expert-comptable suisse, 74e année, 3/2000, p. 139

²Louizi (2011), Les déterminants d'une « Bonne Gouvernance » et la performance des entreprises Françaises : Études empiriques. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, p87.

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

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

❖ **Le comité de nomination :**

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

Dean (1998) considère le comité de nomination comme le plus important de tous les comités du conseil d'administration. Ce comité sert à identifier, prioriser, recruter et orienter les nouveaux membres du conseil d'administration. Le comité de nomination s'occupe ainsi de la détermination des fonctions des comités, du conseil d'administration lui-même et de la performance de la haute direction.

Il prend part aussi, à l'évaluation de la performance des administrateurs, pour s'assurer que chacun fait sa part dans le fonctionnement du conseil d'administration.

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

Pour Klein (2002), quand le dirigeant est membre du comité de nomination, il perçoit une rémunération plus élevée.

D'après Callahan et al. (2003), la participation du dirigeant aux procédures de nomination améliore la performance de l'entreprise.

Nabar et al. (2006) soulignent que, la présence du dirigeant dans le comité de nomination, l'entreprise risque probablement de présenter des publications erronées. Ainsi, la sélection des administrateurs est souvent dominée par un dirigeant tout puissant, qui nomme des individus sous son influence afin de contenir le pouvoir disciplinaire du conseil dans son ensemble.

❖ **Le comité de rémunération :**

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

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

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

Selon Mehran (1995), la rémunération des dirigeants sous forme de stock-options contribue à réduire les divergences d'intérêts entre les propriétaires de l'entreprise et ceux chargés de la gérer. En effet, la rémunération incitative des dirigeants constitue un facteur clé pour l'encadrement de leurs comportements.

Les problèmes d'agence naissent notamment des différences entre l'horizon de travail, le risque assumé et le niveau de rémunération souhaité par les dirigeants et les actionnaires. Ces conflits peuvent être réduits si les systèmes de rémunération sont accordés aux performances des entreprises. Ainsi, « *plus la relation entre la rémunération incitative et la performance des entreprises est forte, plus l'incitation est grande pour les dirigeants pour exercer un effort productif en conformité avec les objectifs des actionnaires* »².

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

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

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

Pour le bon fonctionnement d'un comité de rémunération, il faudrait instaurer une grille de procédures comprenant les critères utilisés pour fixer la rémunération des hauts dirigeants de l'entreprise, avec une actualisation régulière de ces procédures. De plus, la rémunération doit concorder avec l'effort fournis par les administrateurs en termes de temps consacré aux tâches du conseil d'administration. Les sociétés caractérisées par une forte potentialité de croissance, ont tendance à une présence d'un opportunisme managérial.

Ceci devrait solliciter le comité de rémunération à garantir un meilleur contrôle du système de rémunération adapté aux cadres supérieurs : octroi des bonus, de stock options, etc. De ce fait, il serait logique que la rémunération accordée à la haute direction incite cette dernière à mieux gérer les ressources de l'entreprise, en rendant compte des risques associés, pour la finalité d'accroître la richesse des actionnaires. Le comité de rémunération devrait donc s'assurer que la politique de rémunération est conforme à la vision, aux valeurs et intérêts de l'entreprise.

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

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

1.1.5 Le conseil de famille

Présent dans les groupes familiaux, le conseil de famille est l'organe pivot de la politique familiale. En effet, il s'agit de l'instance en charge de défendre les intérêts familiaux. Contrairement au conseil d'administration, le conseil de famille distingue les affaires familiales des valeurs et de l'intérêt de l'entreprise.

1.1.6 Les systèmes de rémunération et d'incitation des dirigeants :

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

En fait, il existerait trois types de rémunérations :

- Des rémunérations fixes indépendantes des performances de la firme
- Des rémunérations liées à des agrégats comptables permettant de mesurer la performance. Afin d'être efficaces, ces rémunérations doivent se rapporter à des résultats connus ex post, qui permettent sans difficulté, d'apprécier la qualité du management de la firme. Ce type de rémunération peut aussi avoir pour inconvénient d'inciter l'équipe dirigeante à privilégier des indicateurs à court terme.
- Des rémunérations liées aux cours boursiers (distribution d'actions ou d'options). Ce type de rémunération a pour objectif de faire converger les intérêts des managers et des actionnaires et de favoriser les investissements à long terme. P. Desbrière¹ souligne que ce type de rémunération peut dans certains cas inciter artificiellement le dirigeant à prendre des risques pour accroître ses plus-values boursières potentielles.

La plupart des systèmes de rémunération présentent au moins un des trois défauts de base suivants : - un lien étroit entre l'augmentation des bénéfices et le salaire quelques soient les conséquences pour la valeur de l'entreprise ; une énorme importance accordée à la performance à court terme (les gratifications annuelles par exemple) ; une confiance presque totale dans les systèmes de mesure comptables : les bénéfices par action ou le rendement de l'investissement servent souvent de fondement pour les plans de rémunération à court et à moyen terme².

1.2 Les mécanismes de contrôle externes :

Les mécanismes externes de gouvernance regroupent différents éléments provenant de

¹ DESBRIERE, P. (1991), « Participation financière, stock- options et rachat de l'entreprise par les salariés », Paris, Economica.

² RAPPAPORT, A. (1998), « Quand l'actionnaire prend le pouvoir », l'Expansion Management Review, N°90, p.52.

l'environnement externe de l'entreprise qui contribuent à minimiser les actions opportunistes des dirigeants, parmi ces mécanismes¹ :

1.2.1 Le marché des biens et services :

La présence de la concurrence dans le marché des produits constitue un mécanisme de gouvernance fondamental sur les actions et les décisions des dirigeants. En effet, un dirigeant qui opterait pour une stratégie visant à satisfaire sa propre fonction d'utilité au détriment des intérêts de la firme pourrait rendre cette firme moins compétitive et perdre la position qu'elle occupe sur le marché des produits et éventuellement faire faillite².

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

Jensen soutient que les marchés des biens et services, quoique lents à mettre en œuvre, sont fatals une fois qu'ils se mettent à agir³.

1.2.2 L'environnement légal et réglementaire :

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

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

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

Selon Prowse⁴, ce système entraîne des coûts économiques et politiques qui peuvent évoluer dans le temps à cause des changements de comportement des personnes intéressées, des innovations financières et d'autres développements du marché.

¹ LABELLE (F) & KOYO (Y-C), « Les mécanismes de gouvernance dans le contexte de fonds d'investissements responsables (FIR) et de PME : 5 cas de PME québécoises financées par un FIR », *Entrepreneurial Practice Review*, Volume 2 issue 3 Summer 2012, PP 73-74.

² PARRAT, (Frédéric), « le gouvernement d'entreprise », Edition MAXIMA, France, 1999, p 41.

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

⁴Prowse, S, « Corporate Governance : Comparaison Internationale », *Revue d'Economie Financière* N°31, Hiver 1994.

1.2.3 Le marché des dirigeants :

Le marché actif des dirigeants est un autre facteur qui motive les dirigeants à promouvoir des activités contribuant à la croissance d'une entreprise. En effet, dans un marché actif des dirigeants, il est dans l'intérêt des dirigeants de ne pas nuire à la bonne performance des entreprises afin de montrer aux employeurs potentiels leurs qualités managériales. Les dirigeants considérant donc que leur performance affectera leurs opportunités d'emplois futures, seront motivés à limiter leurs comportements opportunistes et à prendre des décisions optimales pour la création de valeur des actionnaires (Fama, 1980). Donc, pour Fama¹, le marché des dirigeants constitue le principal mécanisme de contrôle, puisqu'il est chargé d'évaluer en permanence la valeur des dirigeants. Ces derniers peuvent être révoqués à tout moment par leur conseil d'administration et se trouveraient dès lors en position d'offreurs sur le marché du travail sachant qu'ils sont évalués, les dirigeants peuvent être tentés de veiller à ce que leur opportunisme ne soit pas perçu par le marché pour ne pas remettre en cause leur réputation.

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

1.2.4 Le marché financier :

En 1965, H. Manne, constata que le libre fonctionnement des marchés financiers constituait le contrôle le plus démocratique et le plus efficace des grandes entreprises. En effet, les actionnaires peuvent sanctionner les dirigeants opportunistes où à qui on impute une mauvaise gestion de la firme, en vendant leurs titres de propriété pour exprimer leur mécontentement. Cette pression du marché financier est supposée contraindre dans les grandes entreprises où l'actionnariat est très dispersé, chaque porteur à l'intérêt à laisser les autres se charger du contrôle à sa place, en raison du coût associé, ce qui peut atténuer l'efficacité réelle des marchés financiers.

Dans le marché financier, on trouve le marché des offres publiques d'achat (OPA) ou prise de contrôle, ce mécanisme est souvent cité comme le mécanisme de dernier recours dont disposent les actionnaires pour discipliner les dirigeants².

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

Donc, l'OPA est une menace pour les dirigeants incompetents ou qui manquent de transparence, en effet, si une firme est mal gérée, certains investisseurs sont tentés d'en prendre le contrôle en la rachetant par le biais d'une OPA. En cas de prise de contrôle, les nouveaux propriétaires révoqueront l'équipe dirigeante non performante. L'annonce d'une OPA a également pour conséquence d'informer d'autres investisseurs sur l'intérêt de racheter l'entreprise, ce qui peut entraîner des surenchères et diminuer ainsi le

¹E.F.Fama. op.cit.

² PARRAT, (Frédéric), Op.cit., p.46.

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

1.2.5 Les investisseurs institutionnels

Il s'agit d'un acteur déterminant dans le modèle puisqu'il gère près de 70 % des actions qui sont transigées sur les marchés financiers. Les investisseurs institutionnels influencent l'équipe directionnelle de l'entreprise grâce à la possibilité qu'ils ont de vendre les actions de l'entreprise et de l'impact sur le marché. Ils participent aux assemblées générales et élisent les administrateurs¹.

1.2 Évolution de la typologie des mécanismes de gouvernance

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

1.2.1 La spécificité du mécanisme :

En remettant en cause la typologie de la théorie de l'agence Charreaux² a essayé de préciser la notion de mécanisme interne qui ne permet plus de bien expliquer le rôle des mécanismes propres à l'entreprise notamment le CA. L'internalité se définit par rapport au pouvoir hiérarchique du dirigeant qui fixe les frontières de la firme, dans ce cas, le CA n'est plus qualifié d'interne. Par conséquent, Charreaux substitue la notion de spécificité à celle d'intentionnalité. Est considéré comme spécifique, tout mécanisme propre à l'entreprise délimitant le pouvoir discrétionnaire des dirigeants, dans le sens où son action influence exclusivement les décisions des dirigeants de cette entreprise. La structure, les procédures et règles formelles de l'entreprise, notamment les règlements internes qui permettent de préciser l'étendue des pouvoirs hiérarchiques des dirigeants, et donc de les délimiter, constituent des exemples types de tels mécanismes. De même ; le conseil d'administration, ainsi que l'assemblée générale des actionnaires représentent également des mécanismes spécifiques. Ces mécanismes ont un caractère intentionnel et formel c'est-à-dire qu'ils ont été volontairement conçus pour gouverner les dirigeants.

¹ Gadhoum et Al. «Le conseil d'administration dans la gouvernance des entreprises nord-américaines», Gestion 2000, vol. 4 Juillet-Août 2006.

² CHARREAUX, G. (1997), « Le Gouvernement des Entreprises, Corporate Governance, Théories et Faits », Paris, Economica.

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

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

1.2.2 L'intentionnalité du mécanisme :

Avec une préoccupation différente, Williamson (1991 a) dans le cadre de la théorie des coûts de transaction propose une typologie des structures de gouvernance en opposant les mécanismes spontanés liés au marché, aux mécanismes intentionnels (liés à un dessein humain) associés à la hiérarchie. Mais le caractère intentionnel ne suppose pas que la soumission du dirigeant au mécanisme résulte d'un lien hiérarchique. Ainsi, le cadre juridique et réglementaire qui définit légalement l'étendue des pouvoirs des dirigeants, tout en étant intentionnel, car résultant de la volonté du législateur et des pressions des groupes politiques qui sont préalablement exercées, ne présume pas un lien hiérarchique. Cette notion de contrôle hiérarchique ne trouve à la rigueur à s'appliquer que via le conseil d'administration¹.

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

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

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

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

¹ Ibid.

Tableau N°2-5 : Mécanismes de gouvernance Suivant la spécificité et l'intentionnalité

	Mécanismes spécifiques	Mécanismes non spécifiques
Mécanismes intentionnels	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contrôle direct des actionnaires (assemblée) ➤ Conseil d'administration (avec ou sans séparation présidence du conseil, direction ou forme unique contre forme bi conseil) ➤ Système de rémunération et d'intéressement ➤ Structure formelle ➤ Auditeurs internes ➤ Comité d'entreprise ➤ Syndicat « maison » 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Environnement légal et réglementaire (lois sur sociétés, sur le travail, droit de la faillite, droit social) ➤ Syndicats nationaux ➤ Auditeurs légaux ➤ Associations de consommateurs
Mécanismes spontanés	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réseaux de confiance informels ➤ Surveillance mutuelle des dirigeants ➤ Culture d'entreprise ➤ Réputation auprès des salariés (respect des engagements) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Marché de biens et de services ➤ Marché financier (dont prises de contrôle) ➤ Marché du travail ➤ Intermédiation financière ➤ Crédit interentreprises ➤ Marché politique ➤ Marché du capital social ➤ Environnement sociétal ➤ Environnement médiatique ➤ Culture des affaires ➤ Marché de la formation

Source CHARREAUX, G. (1997), « Le Gouvernement des Entreprises, CorporateGovernance, Théories et Faits », Paris, Economica.

De cette typologie de mécanismes de gouvernance on peut relever quelques remarques:

- La présence et le rôle de ces différents mécanismes sont contingents à la nature juridique ou à la taille de l'entreprise, la composition et le fonctionnement du système varient significativement en fonction de la nationalité. Ainsi, le système de gouvernance

des entreprises japonaises s'écarte sensiblement des entreprises américaines. Aussi, le système de gouvernance est contingent à la forme d'entreprise, ses caractéristiques et ses modalités de fonctionnement. Ainsi, le système de gouvernance d'une PME s'écarte de celui d'une multinationale.

- Aussi, certains mécanismes méritent d'être explicités :
 - La concurrence sur le marché politique, faisant intervenir des arguments économiques, induit des interventions visant à influencer les décisions des dirigeants d'entreprises, exemple : licenciements, des localisations, des politiques salariales, inversement les dirigeants peuvent intervenir par la voie politique pour se procurer certaines ressources.
 - Le marché du capital social (capital relationnel), il se constitue à partir des relations sociales existant entre les individus ; ces relations forment un réseau qui favorise la réussite des actions entreprises. À ce titre, le capital social représente une ressource au même titre que le capital technique ou le capital humain.
 - L'environnement médiatique, constitue également un mécanisme de gouvernance spontané, tant par les informations qu'il diffuse, que par les jugements de valeur émanant des journalistes dont l'influence peut être très importante
 - La discipline exercée par certaines associations à vocation humanitaire, morale ou écologique, dont les pressions peuvent conduire, à interdire à des fonds d'investissement de placer leurs capitaux dans certaines entreprises ou à solliciter et obtenir des sièges au conseil d'administration de façon à orienter la politique des dirigeants.

- Il est évident que tous ces mécanismes de gouvernance ne s'appliquent pas à toutes les entreprises en même temps. D'un autre côté, aucune entreprise n'est soumise à un seul mécanisme de gouvernance. Il convient au contraire, de souligner que le dirigeant est normalement encadré par tout un dispositif de gouvernance, constitué de plusieurs mécanismes qui interagissent et jouent souvent un rôle complémentaire, et dont la composition peut être amenée à changer au cours du temps. Mais ce caractère systémique du dispositif de gouvernance complique l'étude de l'efficacité des mécanismes, dans la mesure où la plupart des analyses empiriques se focalisent sur l'examen d'un seul mécanisme, tel que le conseil d'administration ou la prise de contrôle hostile, par exemple. Une telle approche néglige cependant la possibilité d'éventuels effets de complémentarité et/ou de substituabilité des différents mécanismes au sein d'un système plus large, ce qui conduit souvent à des conclusions peu probantes¹.

Section 02 Les structures de gouvernance d'entreprise :

2.1 Système dualiste : Société à conseil de surveillance et directoire

¹ WIRTZ, P. (2008), « Les Meilleures Pratiques de Gouvernance d'Entreprise », Paris, La Découverte.

2.1.1 Le conseil de surveillance

Le conseil de surveillance contrôle la gestion du directoire et possède d'autres missions au sein de la société. Il est composé, comme le conseil d'administration, de 3 à 18 membres. Aucun membre du directoire ne peut être membre du conseil de surveillance¹.

❖ Les conditions pour être nommé au conseil de surveillance

La plupart des règles applicables au conseil d'administration s'appliquent également au conseil de surveillance. Il n'est pas obligatoire d'être actionnaire pour être membre du conseil, néanmoins, une clause statutaire peut fixer un nombre minimum d'actions à posséder pour pouvoir être membre du conseil².

Tout d'abord, toute personne (physique ou morale) peut être nommée membre du conseil de surveillance, la personne morale devant alors nommée un représentant permanent pour occuper le poste. Un mineur ne peut pas être nommé administrateur, et une limite d'âge est prévue à 70 ans, sauf clause contraire des statuts.

Il existe également des cas d'incompatibilité. Une personne interdite d'activité commerciale ne peut pas être nommée membre du conseil. De plus, il existe ensuite des incompatibilités « spéciales » : les commissaires aux comptes, les avocats, les notaires peuvent, sous certaines conditions à respecter sous peine de sanctions, occuper le poste de membre du conseil de surveillance.

Enfin, toute personne physique ne peut pas exercer, simultanément, plus de 5 mandats d'administrateur, de membre du conseil de surveillance, de directeur général, de membre du directoire ou de directeur général unique dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire algérien.

Deux exceptions sont prévues par la loi :

- L'une concernant les mandats de membre du conseil de surveillance exercés dans les sociétés contrôlées (seul le mandat exercé dans la société mère est comptabilisé) ;
- L'autre concernant les mandats exercés dans les sociétés sœurs non cotées (les mandats exercés dans des sociétés non cotées contrôlées par une même société, dans laquelle la personne en question n'est pas membre du conseil de surveillance, sont décomptés par un seul mandat à condition que les mandats exercés à ce titre n'excèdent pas le nombre de 5).

Les premiers membres du conseil de surveillance sont nommés dans les statuts pour une durée de 3 ans maximum. Ensuite, ceux-ci sont désignés par l'assemblée générale ordinaire, et la durée de leur mandat ne peut pas excéder 6 ans. L'élection doit être prévue, sous peine de nullité, à l'ordre du jour. Sauf disposition contraire des statuts, les membres sont rééligibles.

En cas de décès ou de démission d'un membre du conseil de surveillance, des règles spéciales de cooptation s'appliquent.

¹ <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/le-conseil-de-surveillance/> (publié le 28/05/2011, consulté le 06/05/2019).

² <http://www.sarl-sa-eurl-ei.fr/nomination-dun-membre-conseil-de-surveillance/> (publié le 21/05/2016, consulté le 06/05/2019).

❖ **Cumul des fonctions de membres du conseil de surveillance et de salarié**

Un salarié peut valablement devenir membre du conseil de surveillance et cela est également valable dans le sens inverse. Il doit correspondre à un emploi effectif (fonctions distinctes de celles exercées au titre de membre du conseil, lien de subordination envers la société, rémunération distincte) et le nombre de membres du conseil de surveillance également salarié ne doit pas être supérieur au tiers des administrateurs en fonction¹.

❖ **La cessation des fonctions de membres du conseil de surveillance**

Premièrement, les membres du conseil de surveillance sont révocables à tout moment par l'assemblée générale ordinaire, c'est ce que l'on appelle la révocation ad nutum².

La révocation n'a pas à être inscrite à l'ordre du jour pour pouvoir être décidée. En principe, aucune indemnité ni dommages et intérêts ne sont dus à l'administrateur révoqué.

Ensuite, tout membre du conseil peut démissionner de son poste, sans préavis et sans avoir à se justifier. Il peut néanmoins être condamné à verser des dommages et intérêts au cas où ce dernier pose sa démission dans l'intention de perturber à la société.

Enfin, les fonctions de membre du conseil de surveillance cessent lorsque le mandat de ce dernier n'est pas renouvelé, en cas de dépassement de la limite d'âge, en cas de décès de ce dernier, en cas de transformation de la société, en cas de dissolution de la société dans lequel il exerce son mandat ou encore lorsqu'un cas d'incompatibilité ou d'interdiction survient.

❖ **La rémunération des membres du conseil de surveillance**

La rémunération des membres du conseil de surveillance est constituée de jetons de présence, dont le montant est fixé par l'assemblée générale et ensuite répartie par le conseil de surveillance entre ses membres. Ces revenus sont imposables dans la catégorie des revenus de capitaux mobiliers. Le membre du conseil ne bénéficie d'aucune protection sociale.

❖ **La présidence du conseil de surveillance**

Un président et un vice-président sont élus par le conseil de surveillance lui-même. Seules des personnes physiques peuvent exercer ces fonctions et la durée du mandat est calquée sur celle de membre du conseil de surveillance. Le président est tenu de convoquer le conseil de surveillance et de diriger les débats. Son pouvoir est donc plus limité que celui accordé au président du conseil d'administration.

❖ **Les pouvoirs du conseil de surveillance**

Le conseil de surveillance est tenu de contrôler la gestion du directoire. De plus, il opère les vérifications et contrôles qu'il juge opportuns. Un rapport doit lui être présenté trimestriellement par le directoire sur la bonne marche de la société. Il vérifie et contrôle les comptes annuels et le rapport de gestion et présente à l'assemblée générale ses observations sur ces documents.

¹ <http://www.exonhit.com/fr/investisseurs/gouvernance> (consulté le 06/05/2019).

² <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/le-conseil-de-surveillance/> (publié le 28/05/2011, consulté le 06/05/2019).

Ensuite, le conseil de surveillance est chargé de nommer les membres du directoire et de fixer leur rémunération, ainsi que de nommer le président du directoire et les éventuels directeurs généraux, ainsi que de les révoquer le cas échéant. Il peut convoquer l'assemblée générale des associés et certains actes sont soumis à son autorisation (convention passée avec la société, cessions d'immeubles...).

❖ **Le fonctionnement du conseil de surveillance**

Les règles relatives à la convocation et aux délibérations du conseil de surveillance sont fixées dans les statuts. C'est au président du conseil qu'incombe la tâche de convoquer ce dernier.

Pour que les délibérations soient valables, un quorum doit être respecté et aucune clause des statuts ne peut y déroger. Ainsi, au moins la moitié des membres du conseil de surveillance doivent être présents. Les décisions sont ensuite prises à la majorité des membres présents ou représentés, à moins que les statuts ne prévoient une majorité plus élevée. Un registre de présence doit être obligatoirement tenu et signé par les membres présents. Il est enfin possible d'utiliser des moyens de visioconférence ou de télécommunication pour délibérer, excepté pour l'examen des comptes annuels.

2.1.2 Le directoire

Le directoire est composé de 2 à 5 membres (ce maximum est de 7 lorsque la société est cotée), obligatoirement personne physique. Le nombre de membres est fixé dans les statuts ou, à défaut, par le conseil de surveillance, il assure collectivement l'intégralité du pouvoir de direction et accomplit tous les actes de gestion engageant la société. En outre, il a la responsabilité d'établir les comptes annuels, de rédiger le rapport de gestion présenté à l'assemblée générale des actionnaires et de la convoquer en établissant son ordre du jour. Il a l'obligation de soumettre au conseil de surveillance un rapport trimestriel¹.

❖ **Les conditions pour pouvoir être nommé membre du directoire**

Il faut obligatoirement être une personne physique pour pouvoir être nommé membre du directoire. La loi n'exige pas d'être actionnaire de la société pour pouvoir être nommé à ce poste, sauf clause statutaire pouvant fixer un nombre minimum d'actions à posséder pour pouvoir être membre du directoire.

Un membre du directoire ne peut pas être membre du conseil de surveillance. La limite d'âge prévue par la loi est de 65 ans, sauf clause contraire prévue par les statuts. Les membres du directoire sont nommés pour une durée prévue par les statuts, et qui doit être comprise entre 2 et 6 ans. Si les statuts n'apportent aucune précision à ce sujet, la durée du mandat est de 4 ans.

Il existe également des cas d'incompatibilité. Une personne interdite d'activité commerciale ne peut pas être nommée membre du directoire. De plus, les fonctions de

¹ <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/le-directoire/> (publié le 28/05/2011, consulté le 06/05/2019).

membre du directoire et de commissaire aux comptes sont incompatibles. Enfin, les mêmes cas que les administrateurs sont applicables aux membres du directoire.

S'agissant des règles de cumul de mandat : Toute personne ne peut appartenir à plus d'un directoire d'une société ayant son siège social sur le territoire algérien. Il existe néanmoins deux dérogations : il est possible d'exercer un second mandat dans une société filiale, et il est possible d'exercer un autre mandat dans une autre société à condition que celle-ci ne soit pas cotée.

Il faut également respecter les règles du plafond global. Toute personne physique ne peut pas exercer, simultanément, plus de 5 mandats d'administrateur, de membre du conseil de surveillance, de directeur général, de membre du directoire ou de directeur général unique dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire algérien.

Deux exceptions sont prévues par la loi :

- Une concernant les mandats d'administrateur exercés dans les sociétés contrôlées (seul le mandat exercé dans la société mère est comptabilisé) ;
- Une autre concernant les mandats exercés dans les sociétés sœurs non cotées (les mandats exercés dans des sociétés non cotées contrôlées par une même société, dans laquelle la personne en question n'est pas administrateur, sont décomptés par un seul mandat à condition que les mandats exercés à ce titre n'excèdent pas le nombre de 5).

Les membres du directoire sont nommés par le conseil de surveillance, et en aucun cas par les statuts ou par l'assemblée générale. C'est également le conseil qui nomme le président du directoire et les éventuels directeurs généraux.

Lorsqu'un siège du directoire se libère, le conseil de surveillance doit le pourvoir dans le délai de 2 mois. À défaut, tout intéressé peut demander au président du tribunal de commerce de procéder à la nomination d'un membre du directoire, à titre provisoire.

❖ **Cumul des fonctions de membres du directoire et de salarié**

Un membre du directoire peut être parallèlement salarié dans la société, que le contrat de travail soit antérieur à sa nomination au directoire ou conclu en cours de mandat.

Néanmoins, pour être valable, le contrat de travail doit correspondre à des fonctions techniques distinctes et réelles, comporter une rémunération distincte et un lien de subordination doit exister envers la société.

❖ **La cession des fonctions de membres du directoire**

Les membres du directoire (ou le directeur général unique) peuvent être révoqués par l'assemblée générale et par le conseil de surveillance au cas où les statuts le prévoient. La révocation peut donner lieu à des dommages et intérêts au cas où celle-ci intervient sans juste motif.

Chaque membre du directoire peut démissionner de son poste, sans préavis et sans avoir à se justifier. Il peut néanmoins être condamné à verser des dommages et intérêts au cas où ce dernier pose sa démission dans l'intention de perturber la société.

Enfin, les fonctions de membre du directoire cessent lorsque le mandat de ce dernier n'est pas renouvelé, en cas de dépassement de la limite d'âge en cas de décès de ce dernier, en cas de transformation de la société, en cas de dissolution de la société dans lequel il exerce son mandat ou encore lorsqu'un cas d'incompatibilité ou d'interdiction survient.

❖ **La rémunération des membres du directoire**

La rémunération des membres du directoire est fixée par le conseil de surveillance. Elle est fixée individuellement et peut être différente d'un membre à l'autre.

❖ **Les pouvoirs du directoire**

Comme pour le directeur général dans les sociétés avec conseil d'administration, le directoire est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société, dans la limite de l'objet social et des pouvoirs attribués aux autres organes de la société. Par contre, c'est un organe collégial et le pouvoir de représentation envers les tiers appartient au président du directoire ou au directeur général unique le cas échéant.

❖ **Le fonctionnement du directoire**

Les modalités relatives aux convocations du conseil et à la périodicité de ceux-ci sont prévues par les statuts. Un quorum est nécessaire pour pouvoir délibérer, la moitié des membres du directoire doivent être présents. Les décisions sont prises, sauf disposition statutaire prévoyant une majorité plus forte, à la majorité des membres présents ou représentés. La tenue d'un registre de présence et de procès-verbaux de réunion n'est pas prévue par la loi. Le directoire doit présenter trimestriellement au conseil de surveillance un rapport sur la marche de la société.

2.1.3 Les avantages et limites par rapport à cette forme de gouvernance

❖ **Les avantages**

Tout d'abord, la société à directoire et conseil de surveillance permet de scinder nettement la direction et le contrôle de la société, alors qu'une société à conseil d'administration ne le fait qu'en partie, car le conseil d'administration participe aux décisions de gestion¹.

Ensuite, contrairement aux administrateurs, les membres du directoire peuvent obtenir des dommages et intérêts quand ils sont révoqués sans juste motif.

De plus, aucune règle n'est imposée aux membres du directoire concernant le cumul de leur poste avec un contrat de travail, alors que pour les administrateurs, il faut que le contrat de travail soit antérieur à leur nomination en tant qu'administrateur et seuls un tiers des administrateurs peuvent effectuer ce cumul.

¹ <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/sa-a-directoire-et-conseil-de-surveillance/> (dernière mise à jour 26/12/2018, consulté le 06/05/2019).

Il donne aussi une¹:

- Conformité aux pratiques de séparation des fonctions de contrôle et de direction ;
- Clarté de la répartition des pouvoirs de contrôle et de direction ;
- Institutionnalisation de l'existence d'un équilibre et de l'indépendance des pouvoirs ;
- Processus décisionnel équilibré ;
- Collégialité de la direction qui est pleinement responsable de la gestion du groupe et de sa stratégie ;
- Protection de l'actionnariat ou de l'exécutif dans le cadre d'un actionnariat « Vulnérable » ;
- Plus grande protection des membres du conseil de surveillance par rapport aux autres formats de gouvernance.

❖ Les limites

La société à directoire et conseil de surveillance n'a pas que des avantages sur la société à conseil d'administration.

Dans certains cas, la répartition des pouvoirs entre le directoire et le conseil de surveillance n'est qu'illusoire en pratique : les membres du conseil de surveillance nomment des personnes en qui ils ont confiance au directoire, et ces derniers agiront uniquement suivant la directive du conseil de surveillance.

De plus, lorsque des conflits éclatent entre les différents organes de gestion, l'issue des problèmes est longue à trouver, car il faudra généralement solliciter l'assemblée générale.

Il peut être aussi :

- Limite de la mission du conseil au contrôle permanent de la gestion ;
- Prérogatives et rémunération du président du conseil limitées ;
- Mode de nomination des membres du directoire échappant au président du directoire ;
- Difficulté potentielle à obtenir un consensus au sein d'un directoire composé d'égaux ;
- Processus plus lourd à mettre en œuvre dans le cas d'une révocation des membres du directoire en AG ;

Enfin, la direction de la société peut être plus compliquée, car elle est confiée à plusieurs personnes, alors que dans la société à conseil d'administration, une seule personne sera chargée d'exercer la direction : le directeur général ou le PDG.

2.2 Système moniste

Le système moniste dans lequel le conseil d'administration est seul compétent pour gérer la société et pour contrôler les administrateurs en première ligne (en effet, ensuite, le contrôle des administrateurs et du conseil d'administration relèvera de l'assemblée générale annuelle au cours de laquelle le conseil d'administration présentera son rapport de gestion et

¹ Structure de gouvernance de l'entreprise : critères de décisions, IFA, 2013, p 9.

les comptes annuels de la société qui devront être acceptés par l'assemblée générale pour pouvoir éventuellement donner décharge aux administrateurs)¹ ;

2.2.1 Le système moniste a conseil d'administration

La forme moniste répartit les pouvoirs entre le conseil d'administration, chargé de contrôler la direction et de fixer les orientations stratégiques, et l'exécutif qui assure la gestion quotidienne de la société².

À la différence du conseil de surveillance, le conseil d'administration est en charge d'administrer la société. À ce titre, il est en droit de se saisir de tout sujet affectant la bonne marche de la société, notamment :

- Il contribue à la définition de la stratégie ;
- Il détermine les grandes orientations de l'activité ;
- Il arrête les comptes annuels de la société ;
- Il présente un rapport de gestion à l'assemblée générale.

Plus qu'un simple pouvoir de contrôle, le conseil d'administration est véritablement un partenaire de la direction générale avec laquelle il partage collégalement l'orientation stratégique et les décisions de gestion. C'est pourquoi, à la différence du conseil de surveillance, le conseil d'administration est responsable collégalement.

Il existe deux formes possibles de système moniste : avec PDG seul ou dissocié avec président du conseil et directeur général. L'Algérie bénéficie d'un système souple de mise en œuvre de la dissociation.

La direction de cette structure se décompose ainsi : le conseil d'administration, le président du conseil d'administration et le directeur général. La loi offre désormais la possibilité de dissocier les fonctions de président et de directeur général. Ces trois organes seront successivement étudiés.

❖ Le conseil d'administration

Le conseil d'administration est composé de 3 à 18 membres (exceptionnellement, ce maximum peut être de 24 en cas de fusion, pendant une période de trois ans). Il convient également de préciser que dans le cas où il existe des administrateurs salariés, ceux-ci ne sont pas pris en compte pour apprécier les limites fixées par la loi³.

Il n'est plus obligatoire d'avoir la qualité d'actionnaire pour être nommé administrateur, les statuts peuvent néanmoins imposer un nombre d'actions minimum pour pouvoir être nommés administrateur.

❖ Les conditions pour être nommé au conseil d'administration

¹ http://www.droitbelge.be/fiches_detail.asp?idcat=32&id=482 (consulté le 06/05/2019).

² Structure de gouvernance de l'entreprise : critères de décisions, IFA, 2013, p 3.

³ <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/sa-a-conseil-dadministration/> (publié le 28/05/2011, consulté le 06/05/2019).

Outre la clause statutaire pouvant fixer un nombre minimum d'actions à posséder pour pouvoir être administrateur, il existe de nombreux autres points à développer¹.

Tout d'abord, toute personne physique ou morale peut être nommée administrateur, la personne morale devant alors nommer un représentant permanent pour occuper le poste.

Un mineur ne peut pas être nommé administrateur et une limite d'âge est prévue par la loi : 70 ans, sauf clause contraire des statuts.

Il existe également des cas d'incompatibilité : une personne interdite d'activité commerciale ne peut pas être nommée administrateur de société.

De plus, il existe ensuite des incompatibilités « spéciales » pour les commissaires aux comptes, les avocats et les notaires. Ils peuvent néanmoins, sous certaines conditions, occuper le poste d'administrateur.

Enfin, toute personne physique ne peut pas exercer, simultanément, plus de 5 mandats d'administrateur, de membre du conseil de surveillance, de directeur général, de membre du directoire ou de directeur général unique dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire algérien

Deux exceptions sont prévues par la loi :

- Une concernant les mandats d'administrateur exercés dans les sociétés contrôlées (seul le mandat exercé dans la société mère est comptabilisé) ;
- Une autre concernant les mandats exercés dans les sociétés sœurs non cotées (les mandats exercés dans des sociétés non cotées contrôlées par une même société, dans laquelle la personne en question n'est pas administrateur, sont décomptés par un seul mandat à condition que les mandats exercés à ce titre n'excèdent pas le nombre de 5).

Les premiers administrateurs de la société sont nommés dans les statuts pour une durée de 3 ans maximum. Ensuite, ceux-ci sont désignés par l'assemblée générale ordinaire et la durée de leur mandat ne peut pas excéder 6 ans.

L'élection doit être prévue, sous peine de nullité, à l'ordre du jour. Sauf disposition contraire des statuts, les administrateurs sont rééligibles.

En cas de décès ou de démission d'un administrateur, des règles spéciales de cooptation s'appliquent.

❖ **Cumul de fonctions d'administrateur et de salarié**

Dans une société, un administrateur ne peut en aucun cas devenir salarié.
À contrario, un salarié peut devenir administrateur sous certaines conditions :

- Le contrat de travail doit obligatoirement être antérieur au mandat d'administrateur ;

¹ Guide d'administrateur Algérien, p 9.

- Il doit correspondre à un emploi effectif (fonctions distinctes, lien de subordination envers la société, rémunération distincte) ;
- Le nombre d'administrateurs salariés ne doit pas être supérieur au tiers des administrateurs en fonction.

❖ **La cessation des fonctions d'administrateur**

Les administrateurs sont révocables à tout moment par l'assemblée générale ordinaire, c'est ce que l'on appelle la révocation ad nutum. La révocation n'a pas à être inscrite à l'ordre du jour pour pouvoir être décidée. En principe, aucune indemnité ni dommages et intérêts ne sont dus à l'administrateur révoqué.

Ensuite, tout administrateur peut démissionner de son poste, sans préavis et sans avoir à se justifier. Il peut néanmoins être condamné à verser des dommages et intérêts au cas où ce dernier pose sa démission dans l'intention de perturber la société.

Enfin, les fonctions d'administrateur cessent lorsque le mandat de ce dernier n'est pas renouvelé, en cas de dépassement de la limite d'âge, en cas de décès de ce dernier, en cas de transformation de la société, en cas de dissolution de la société dans lequel il exerce son mandat ou encore lorsqu'un cas d'incompatibilité ou d'interdiction survient¹.

❖ **La rémunération des administrateurs**

La rémunération des administrateurs est constituée de jetons de présence, dont le montant est fixé par l'assemblée générale et ensuite répartie par le conseil d'administration entre ses membres. Ces revenus sont imposables dans la catégorie des revenus de capitaux mobiliers. L'administrateur ne bénéficie d'aucune protection sociale.

❖ **Les pouvoirs du conseil d'administration**

Le conseil d'administration est un organe collégial chargé de l'orientation stratégique de la société et de sa mise en œuvre. Les principaux pouvoirs qui lui sont attribués sont les suivants : Établissement des comptes sociaux et du rapport de gestion, convocation des assemblées générales, nomination et révocation du président, du directeur général (ainsi que des éventuels directeurs généraux délégués), autorisation des conventions passées entre la société et l'un de ses actionnaires ou dirigeants possédant plus de 10 % du capital.

❖ **Le fonctionnement du conseil d'administration**

Dans une société, le conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige et se charge de toute question intéressante la bonne marche de la société. Il ne peut néanmoins pas empiéter sur les pouvoirs des autres organes sociaux, notamment les pouvoirs conférés à l'assemblée générale. Il est obligatoirement réuni au moins une fois par an pour examiner les comptes annuels et convoquer l'assemblée générale annuelle.

Le conseil d'administration d'une société est animé par un président, un paragraphe entier est consacré à ce statut un peu plus bas.

¹ <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/sa-a-conseil-dadministration/> (publié le 28/05/2011, consulté le 06/05/2019).

Les modalités et la forme des convocations sont précisées dans les statuts et il n'est pas nécessaire de fixer un ordre du jour sur celles-ci. Pour que les délibérations soient valables, un quorum doit être respecté et aucune clause des statuts ne peut y déroger.

Ainsi, au moins la moitié des membres du conseil d'administration doivent être présents. Les décisions sont ensuite prises à la majorité des membres présents ou représentés, à moins que les statuts ne prévoient une majorité plus élevée. Un registre de présence doit être tenu et signé par les administrateurs présents.

Il est enfin possible d'utiliser des moyens de visioconférence ou de télécommunication pour délibérer, excepté pour l'examen des comptes annuels.

2.2.2 Système moniste unifié

Le système moniste unifié se caractérise par la nomination d'un président-directeur général qui réunit en une seule personne les deux fonctions : président du conseil et directeur général¹.

Autrement dit le directeur général est à la fois le chef de l'entreprise et préside le conseil d'administration.

❖ Le président du conseil d'administration

Nommé par le conseil d'administration parmi ses membres, le président du conseil d'administration doit obligatoirement être une personne physique, âgée de 65 ans maximum (sauf clause contraire des statuts).

La durée de sa nomination ne peut pas excéder celle de son mandat, il est rééligible et peut-être révoqué à tout moment. C'est le conseil d'administration qui fixe sa rémunération et il peut également bénéficier de stock-options et d'attributions d'actions gratuites.

Concernant le cumul des mandats et la révocation, les règles qui lui sont applicables sont les mêmes que celles prévues pour les administrateurs. Il en est de même concernant les règles de cumul avec un contrat de travail.

Il bénéficie du statut fiscal et social applicable aux salariés, à savoir : la même protection sociale que ces derniers, la déduction forfaitaire de 10 % pour frais professionnels (sauf s'il opte pour la déduction des frais réels).

Le président du conseil d'administration est chargé d'organiser et de diriger les travaux du conseil d'administration, il veille au bon fonctionnement des organes sociaux et vérifie que les administrateurs sont en mesure d'accomplir leur mission. Il dispose d'une voix prépondérante lorsqu'une délibération du conseil d'administration est en situation de partage des voix. C'est également ce dernier qui est chargé de convoquer, de présider et de diriger le conseil, et de veiller à ce que les administrateurs disposent des informations nécessaires.

Enfin, le président peut être également le directeur général de la société (président-directeur général), il détiendra alors également le pouvoir exécutif.

¹ Structure de gouvernance de l'entreprise : critères de décisions, IFA, 2013, p 3.

2.2.3 Système moniste dissocié

Le système moniste dissocié se caractérise par la nomination distincte d'un président du conseil et la nomination d'un directeur général.

Autrement dit le directeur général occupe seulement le poste du chef, et une autre personne préside les conseils d'administration.

❖ Le directeur général

Le directeur général est le représentant légal de la société et il détient le pouvoir exécutif. Il est nommé par le conseil d'administration et doit obligatoirement être une personne physique. La loi ne prévoit aucune limitation à propos de la durée de ses fonctions et il obéit aux mêmes règles que le président concernant la limite d'âge¹.

Sauf clause contraire des statuts, il ne doit pas être obligatoirement administrateur (excepté si les postes de président et de directeur général sont fusionnés).

Le directeur général dispose des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société. Ces pouvoirs sont limités par l'objet social et par ceux attribués aux organes sociaux. Il peut demander au président de réunir le conseil sur un ordre du jour déterminé. Il a une obligation d'information envers les administrateurs.

Les règles relatives au régime social et fiscal, ainsi qu'au cumul avec un contrat de travail, sont les mêmes que celles prévues pour le président.

Ensuite, un plafond spécial de mandat lui est applicable : une personne physique ne peut pas exercer plus d'un mandat de directeur général ou de membre du directoire, dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire algérien.

Il existe néanmoins deux dérogations :

- Il est possible d'exercer un second mandat dans une société filiale,
- Il est possible d'exercer un autre mandat dans une autre société à condition que celle-ci ne soit pas cotée. Le plafond global de 5 mandats (vu précédemment) lui est également applicable.

Le directeur général est révocable à tout moment par le conseil d'administration, et peut donner lieu à des dommages et intérêts en l'absence de juste motif. Il peut également démissionner, mais engage sa responsabilité en cas de préjudice à la société.

Enfin, le directeur général peut proposer au conseil d'administration de nommer des directeurs généraux délégués pour l'assister, dans la limite de 5 directeurs généraux délégués maximum.

Le conseil d'administration fixe, en accord avec le directeur général, les pouvoirs et la durée de ces derniers, attribués aux directeurs généraux délégués. Les conditions relatives à la

¹ <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/sa-a-conseil-dadministration/> (publié le 28/05/2011, consulté le 06/05/2019).

nomination, à la rémunération et à la cessation des fonctions obéissent aux mêmes règles que pour le directeur général.

Les critères influençant le choix d'un format de gouvernance dépendent des facteurs suivants :

- Taille de l'entreprise ;
- Type d'activité de l'entreprise ;
- Profil de l'actionnariat.

Le choix de la forme dissociée dépend :

- De la possibilité et du coût du recrutement de deux profils de haut niveau pour le poste à la fois de directeur général et celui de président du conseil ;
- D'un portefeuille de missions suffisant pour justifier chaque rôle.

La forme dissociée est plus souvent retenue si :

- Le modèle d'activité de l'entreprise nécessite un travail d'expertise lourd de la part du conseil,
- Le contexte sectoriel nécessite un pilotage adapté,
- Les investissements constituent une part importante et récurrente de l'activité du groupe,
- La gestion des grands risques engage la pérennité de l'entreprise et son image,
- Le pilotage et l'animation d'une filière métier ou d'un écosystème d'entreprises sont justifiés,
- Le modèle du groupe est pluri-métiers.

La forme dissociée est plus souvent retenue en cas de :

- Protection de l'actionnariat ou de l'exécutif,
- Transition managériale et/ou transmission générationnelle,
- Recherche et gestion dédiée d'actionnaires de référence,
- Réponse aux besoins de communication vers les actionnaires (notamment dans le cadre du « Say on Pay »).

2.2.4 Les avantages et limites par rapport à cette forme de gouvernance

❖ Le système moniste unifié

➤ Les avantages

- Renforcement de l'efficacité opérationnelle avec une meilleure coordination des opérations au sein du groupe ;
- Simplification du processus décisionnel ;
- Réactivité face à l'environnement concurrentiel ;
- Renforcement de la cohésion entre stratégie et fonction opérationnelle ;
- Favorise la relation étroite entre dirigeants et actionnaires ;
- Unicité de commandement en interne et en externe (meilleure lisibilité par le marché et facilité de prise de décision en interne) ;
- Logique du dirigeant entrepreneur.

➤ **Les limites**

- Capacité réelle du dirigeant à se dédoubler entre sa responsabilité opérationnelle de management et sa mission de contrôle au niveau du conseil ;
- Lien dirigeant – actionnaire renforcé qui peut limiter la prise en compte de l'intérêt des autres parties prenantes (clients, salariés, fournisseurs...);
- Disponibilité du dirigeant pour assumer ses missions de président de conseil (animation du conseil, gestion des actionnaires...);
- Non-conformité aux pratiques de gouvernance relatives à la séparation des fonctions de contrôle et de direction ;
- Risque d'absence de débats contradictoires au sein du conseil.

❖ **Le système moniste dissocié**

➤ **Les avantages**

- Représentation de l'intérêt des actionnaires indépendamment de l'exécutif ;
- Distinction claire entre les fonctions d'orientation stratégique, de décision et de contrôle (Conseil) et les fonctions opérationnelles et exécutives (direction générale) ;
- Amélioration du fonctionnement du conseil grâce à la présence d'une personne exclusivement dédiée à sa présidence ;
- Format de gouvernance adapté pour des sociétés avec un actionnariat familial significatif, succession progressive d'un PDG ;
- Répartition équilibrée des pouvoirs limitant l'isolement du dirigeant et favorisant un dialogue entre pairs.
- Capacité renforcée dans l'animation du conseil, des actionnaires, de l'AG et des administrateurs, le suivi du bon fonctionnement des organes sociaux et la mise en œuvre des pratiques de gouvernance ;
- Focalisation du directeur général sur son rôle exécutif ;
- Meilleure conformité aux pratiques de gouvernance relatives à la séparation des fonctions de contrôle et de direction ;

➤ **Les limites**

- Mode souvent utilisé de façon transitoire pour faciliter le processus de succession du dirigeant à la tête de la société ;
- Répartition des rôles peu décrite par la loi qui mérite d'être affinée dans le règlement intérieur de façon très opérationnelle et concrète, et que doivent s'approprier le président et le DG.
- La dissociation peut poser un problème dans le cadre de la représentation.
- La nomination de l'ancien PDG à la tête du conseil d'administration est jugée contraire par certains aux principes de gouvernance où il est recommandé de faire appel à un président indépendant (cette pratique est désormais interdite en Allemagne et déconseillée en Grande-Bretagne) ;
- Mode de gouvernance qui fonctionne s'il y a un espace suffisant pour des missions spécifiques au niveau du conseil (gestion des actionnaires, gestion de grands risques...);
- Format de gouvernance qui repose sur la qualité de la relation entre le président et le directeur général et le respect de leurs prérogatives respectives.

Section 03 Les propositions et recommandations pour une meilleure gouvernance :

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

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

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

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

Le code de gouvernance : *« est un document contenant un certain nombre de recommandations concrètes concernant les pratiques de gouvernance et qui sont prétendues les « bonnes » ou les « meilleures ». Une des particularités de ces codes consiste en leur caractère relativement peu contraignant sur le plan juridique, c'est-à-dire que le terme code ne désigne pas un texte de loi mais un document proposé, selon les pays, par des instances plus ou moins officielles, à qui on reconnaît une certaine légitimité en la matière¹ ».*

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

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

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

3.1 Le rapport Cadbury :

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

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

¹ WIRTZ, P. (2008), « Les Meilleures Pratiques de Gouvernance d'Entreprise », Paris, La Découverte.

conditions obligeant les dirigeants à rendre compte de leurs activités ainsi que leur impact financier.

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

- La séparation des fonctions de président et de directeur général et une transparence totale quant à la rémunération du président ;
- La création d'un comité d'audit indépendant, composé uniquement d'administrateurs non dirigeants.
- La création d'un comité de rémunération indépendant, composé d'une majorité d'administrateurs non-dirigeants ;
- L'établissement de rapports financiers intermédiaires soumis à un commissaire aux comptes.

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

Ce qui renforce le poids du code de « meilleures pratiques » proposé par le comité Cadbury, malgré son caractère non obligatoire du point de vue juridique, est le fait que, dès son élaboration, la Bourse de Londres est associée à la démarche et prévoit d'imposer aux entreprises cotées une déclaration de conformité avec les standards du code. Le non-respect de ces standards reste possible, mais toute déviation est à expliquer dans la déclaration à produire, selon le principe *comply or explain*¹.

3.2 Le rapport Greenbury :

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

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

¹ WIRTZ, P. (2008), « Les Meilleures Pratiques de Gouvernance d'Entreprise », Paris, La Découverte

3.3 Les rapports Vienot I et II et le rapport Bouton :

La France a rejoint relativement tôt ce mouvement avec la publication du premier rapport Vienot I en 1995 qui a été suivi par le rapport Vienot II en 1999, ensuite le rapport Bouton 2002 ainsi qu'une synthèse technique en 2003 sur la base des trois précédents. Ces rapports ont tous été élaborés par le MEDEF (Mouvement des Entreprises de France) et l'AFEP (Association française des entreprises privées), représentant respectivement le patronat français et les dirigeants des plus grandes sociétés.

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

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

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

- La loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE) de mai 2001, demande aux entreprises cotées de communiquer sur les conséquences sociales et environnementales de leurs activités, dans le cadre de leur responsabilité sociétale. Cette loi a sensiblement modifié le fonctionnement du conseil d'administration, en dissociant les fonctions exécutive et de contrôle. Elle a eu pour effet de renforcer l'indépendance des administrateurs par rapport au président. Corrélativement, elle a accru la transparence par rapport aux actionnaires, poussant ainsi les entreprises à satisfaire les exigences de rating financier et les intérêts des marchés financiers (valeur actionnariale).
- La loi de sécurité financière (LSF) de Juillet 2003, cette loi a été adoptée afin de renforcer les dispositions légales en matière de gouvernance d'entreprise. Cette loi s'applique à toutes les sociétés anonymes ainsi qu'aux sociétés faisant appel à l'épargne publique ; et repose principalement sur : une responsabilité accrue des dirigeants, un renforcement du contrôle interne, une réduction des sources de conflits

d'intérêt. La LSF reprend différents points du rapport Bouton afin d'assurer une meilleure transparence des informations financières.

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

3.4 Les principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE:

Prenant en compte l'expérience de certains États membres et les travaux réalisés en matière de gouvernement d'entreprise, le Conseil de l'OCDE a approuvé une série de principes, en mai 1999, qu'elle a ensuite révisés en avril 2004. Et se sont depuis lors imposés comme une référence à l'échelle internationale pour les responsables de l'action gouvernementale, les investisseurs, les sociétés et autres parties prenantes¹.

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

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

- Concourir à la transparence et à l'efficacité des marchés, être compatible avec l'État de droit et clairement définir la répartition des responsabilités entre les instances compétentes ;
- Protéger et faciliter l'exercice des droits des actionnaires ;
- Assurer un traitement équitable de tous les actionnaires, y compris les actionnaires minoritaires et étrangers. Tous les actionnaires doivent pouvoir obtenir la réparation effective de toute violation de leurs droits ;
- Reconnaître les droits des différentes parties prenantes "stakeholders" et encourager une coopération active entre les sociétés et les différentes parties prenantes ;

¹ Causain J.J. (2005), « L'influence mondiale et Européenne », cahiers de droit de l'entreprise, N°5, septembre-octobre.

2 | **Chapitre (2) : Mécanismes de la gouvernance d'entreprise**

- Garantir la diffusion, en temps opportun, d'informations exactes sur tous les sujets significatifs concernant l'entreprise ;
- Assurer le pilotage stratégique de l'entreprise et la surveillance de la gestion par le conseil d'administration, ainsi que la responsabilité et la loyauté des conseils vis-à-vis de la société et de ses actionnaires.

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

Conclusion du chapitre :

Comme nous avons pu constater dans ce chapitre la gouvernance d'entreprise est un ensemble de mécanismes qui permet d'assurer le bon fonctionnement d'une entreprise, en contrôlant tout abus managérial. L'existence des mécanismes de gouvernance d'entreprise est primordiale si on veut s'assurer de minimiser ou de résoudre les conflits d'intérêts entre les dirigeants et les propriétaires.

Les mécanismes de gouvernance prennent plusieurs formes (l'assemblée générale, le conseil de surveillance, le marché du travail des dirigeants, marché des biens et services).

A côté des critères d'internalité et d'externalité préconisés par la théorie de l'agence, la théorie des coûts de transaction introduit un autre critère, l'intentionnalité du mécanisme, distinguant les mécanismes spontanés, des mécanismes intentionnels.

Plusieurs pays et organisations ont donné une grande importance à ce concept à travers la création de plusieurs principes ainsi que la publication des différents rapports. Parmi ces organisations, on cite l'OCDE. En effet, ce dernier a présenté les huit principes fondamentaux qui ont été considérés comme les principes les plus importants dans l'histoire de développement de la gouvernance.

Ainsi, le rapport Cadbury considéré comme le premier rapport (code) de bonnes pratiques a bien déterminé et organisé le système de la gouvernance d'entreprise.

**Chapitre 03 : L'évaluation de la
situation actuelle de la
gouvernance d'entreprise au sein
de la SDA**

Introduction du chapitre

Ce dernier chapitre se concentre de mené une analyse sur la gouvernance d'entreprise, plus profondément les mécanismes adopté par la SDA.

Alors, ce chapitre va aborder la présentation de l'entreprise SONELGAZ, la démarche méthodologique et l'analyse et interprétation des résultats. Pour ce faire nous allons présenter dans un premier temps l'entreprise en commençons par le groupe SONELGAZ, puis une présentation de la filiale qui est notre organisme d'accueil, puis sera expliqué notre méthodologie de recherche, la collecte d'information etc.

La deuxième sections sera consacré a la présentation des différents mécanismes de gouvernance utilisés au sein de l'entreprise, ainsi l'analyse des résultats du questionnaire.

Section 01 : Présentation de L'organisme d'accueil SONELGAZ et méthodologie de recherche

1.1 Présentation du Groupe SONELGAZ et de la SDA

1.1.1Présentation du Groupe SONELGAZ :

❖ L'historique du Groupe SONELGAZ :

La SONELGAZ a été créé en 1969 en remplacement d'Electricité et du Gaz Algérie (E.G.A), « Société Nationale d'Electricité et du Gaz avec objet : la production, le transport, la distribution, et la commercialisation des deux énergies l'électricité et le gaz, et ce tant en Algérie pour les besoins du marché national mais aussi à l'étranger.

La SONELGAZ a changé de statut et devient une société par actions (SPA) conformément à la loi du **05 février 2002**, relative à l'énergie par décret présidentiel **n°02/195** du **1^{er} juin 2002** ; pour confirmer ce nouveau statut. Durant cette période de transaction l'Etat est le seul actionnaire de la SONELGAZ mais la loi permet l'ouverture de **49%** du capital de l'entreprise aux actionnaires nationaux et étrangers. Ainsi l'Etat garde le pouvoir de décision avec les **51%** restant. Ce qui donne la possibilité à SONELGAZ d'élargir ses activités à d'autres domaines relevant du secteur de l'énergie et aussi d'intervenir hors frontière de l'Algérie.

❖ 1ère étape 2002 - 2005 Unbundling et Mise en place de la Régulation

- En Janvier 2004 :

- Société de production de l'électricité : **SPE**
- Société Gestionnaire du Réseau de Transport de l'Électricité qui intègre à titre transitoire l'Opérateur Système et l'Opérateur Marché : **GRTE**
- Société Gestionnaire du Réseau de Transport Gaz qui intègre l'opérateur système et l'opérateur marché : **GRTG**

- En Juillet 2004:

- Direction Générale Distribution Alger
- Direction Générale Distribution Centre
- Direction Générale Distribution Est
- Direction Générale Distribution Ouest

- En 2005 :

Création de la filiale Centre de Recherche et de Développement Électrique et Gazier : **CREDEG**

❖ **2ème étape 2006 - 2008 Phase transitoire d'ouverture du marché**

- **Janvier – décembre 2006 : Phase Monitoring (consolidation) :**

➤ **Création des filiales distribution (janvier 2006)**

- SONELGAZ Distribution Alger
- SONELGAZ Distribution Centre
- SONELGAZ Distribution Est
- SONELGAZ Distribution Ouest

➤ **Mise en place de l'Opérateur Système Électricité (janvier 2006)**

❖ **Les missions principales du groupe SONELGAZ :**

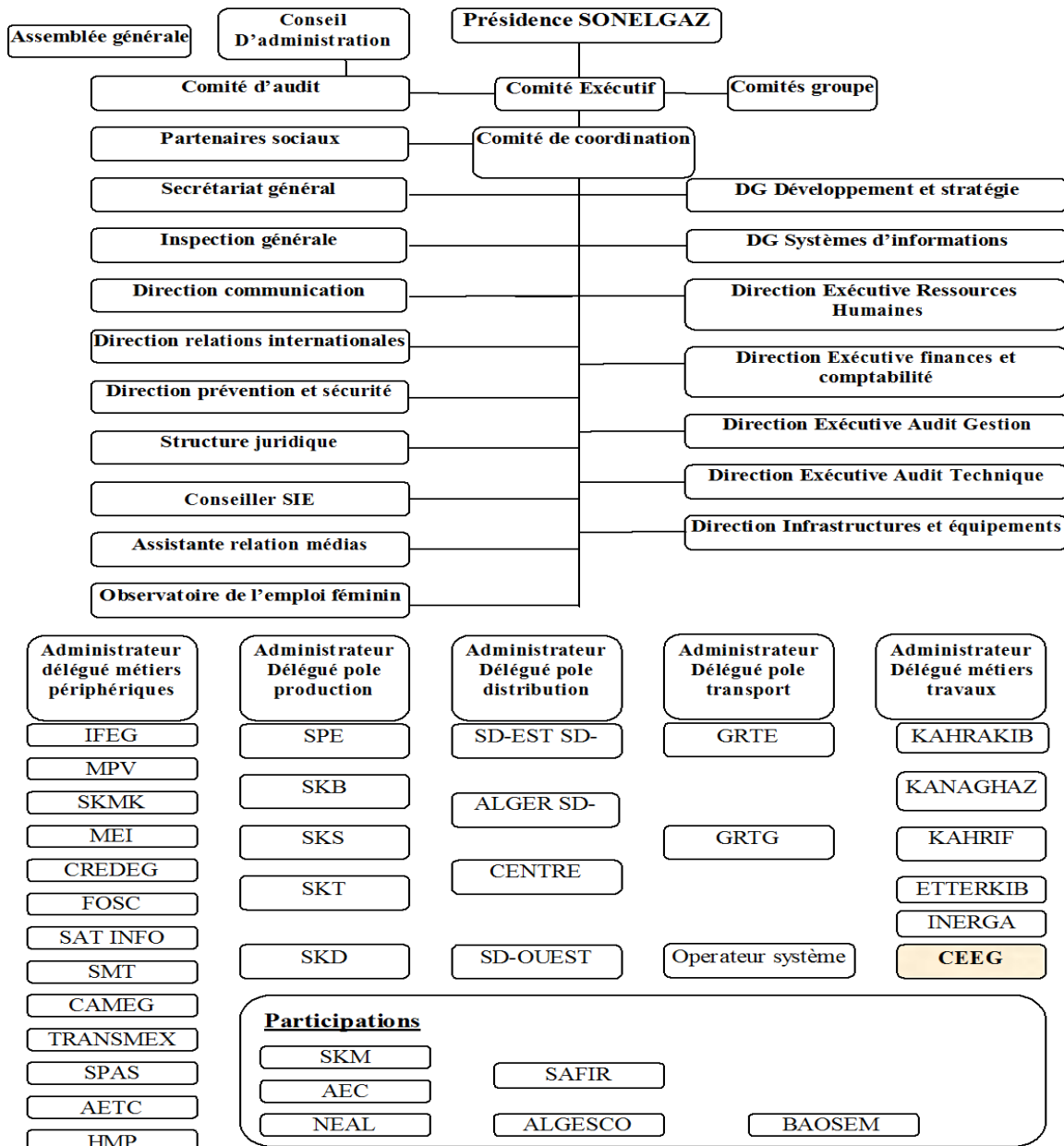
- Assurer la production, le transport et la distribution de l'énergie électrique,
- Assurer la distribution publique du gaz,
- Adaptation permanente de ses structures énergiques de production et de distribution aux exigences de la politique nationale et de l'énergie,
- Entretien, réparer, maintenir et renouveler les ouvrages de production, de transport et de distribution d'énergie électrique,
- Elaborer les schémas directeurs de développement, de l'infrastructure électrique et gazière relevant de son domaine d'activité.

❖ **Les objectifs du groupe SONELGAZ :**

- Attirer des capitaux étrangers dans une logique de développement du secteur
- Organiser la concurrence entre société de production (concurrence par les prix) et à la Distribution (concurrence comparative) au profit des usagers
- Réduire le cout du service pour les consommateurs (concurrence et transparence), augmenter la qualité de service
- Induire une meilleure efficience énergétique
- Conserver un actionnariat public majoritaire dans SONELGAZ et ses filiales
- Appliquer un tarif uniforme pour les clients captifs sur l'ensemble du territoire national (système de péréquation requis)
- Mettre en place une autorité de régulation indépendante : Commission de Régulation Electricité et Gaz

❖ **Organigramme de la SONELGAZ :**

Chapitre (3) : L'évaluation de la situation actuelle de la gouvernance d'entreprise au sein de la SDA



Source : document interne de l'entreprise (2009).

Figure N° 3-1 : Organigramme de la SONELGAZ

1.1.2 Présentation de la S.D.A :

❖ Historique de la S.D.A, filiale du groupe SONELGAZ :

En janvier 2006, le groupe SONELGAZ/S.P.A a érigé en filiale la Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz d'Alger, par abréviation SDA, ayant la forme juridique de S.P.A, au capital sociale de 9. 000.000.000 DA et dont le siège social est fixé au 39/41, Rue Khelifa Boukhalfa, Alger.

La Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz d'Alger, est l'une des filiales métiers du groupe SONELGAZ ;

La Société de Distribution (SDA) est chargée, dans les limites de ses attributions, de la distribution et de la commercialisation de l'énergie électrique et gazière et de la satisfaction des besoins de la clientèle dans les wilayas d'Alger , Boumerdes et Tipaza aux conditions requises de coût, de qualité de continuité de service et de sécurité.

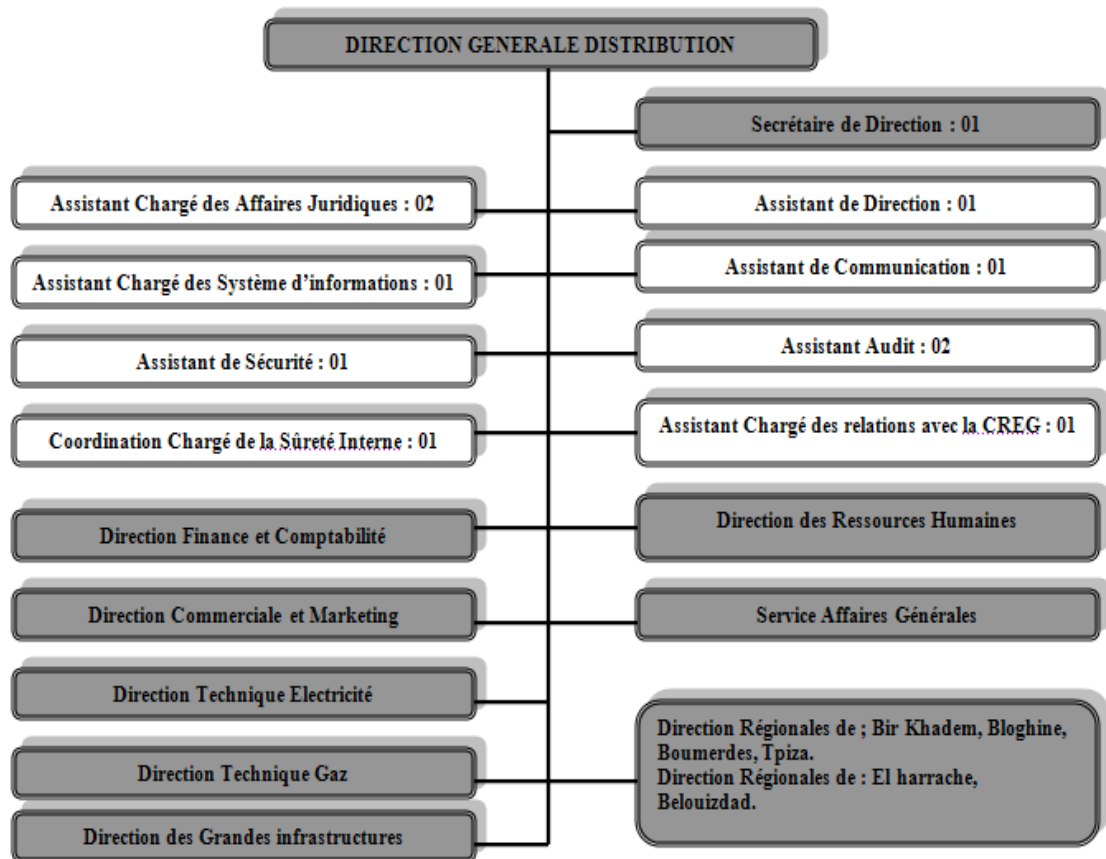
❖ Les attributions de la SDA, filiale du groupe SONELGAZ :

- Acheter l'énergie électrique et gazière et la revendre aux clients HT, MT, BT, HP, MP et BP.
- Participer à l'élaboration de la politique commerciale du Groupe (en matière de tarification, prestation aux clients, développement des ventes, conditions commerciales,...).
- Mettre en œuvre la politique commerciale du Groupe en élaborant les règles de gestion de la clientèle et les règles commerciales et en Contrôler l'application.
- Satisfaire aux meilleures conditions la demande de raccordement des clients électricité et gaz et leur apporter conseil et assistance dans les limites du cahier des charges et des règles en vigueur.
- Assurer la gestion (conduite, exploitation et maintenance), et le développement des réseaux MT/BT, MP/BP et des installations annexes.
- Participer à l'élaboration des spécifications techniques, aux choix des matériels et leur homologation.
- Valider les programmes d'investissement

❖ Les objectifs de la SDA, filiale du groupe SONELGAZ :

- Faire de la SDA une référence en termes de qualité de service, de proximité. D'efficacité et de performance.
- Se rapprocher de plus de ses clients et élargir son éventail de service.
- Contribuer activement au développement économique de la capitale dont la consommation en énergie électrique dépasse 4900 GWH et évolué à un rythme de 2% par an.
- Etre le mateur de développement et la vitrine du groupe SONELGAZ.
- Satisfaire ses clients restera l'unique gage de sa réussite.

❖ Organigramme de la S.D.A :



Décision n° 473/DG du 16 mai 2005 portant Organisation de la D.G.D.A

Figure N° 3-2 : Organigramme de la S.D.A

1.2 La démarche méthodologique :

La méthodologie de notre recherche intègre les différents aspects méthodologiques qui encadrent notre étude et la mènent à terme.

Elle concerne l'approche qualitative par l'élaboration de plusieurs entretiens sur le domaine de la gouvernance d'entreprise et ces mécanismes mais ce n'étaient pas suffisant pour en faire ressortir des informations pertinentes et suffisantes sur le fonctionnement de ces mécanismes et leurs applications au sein de la SDA, alors pour renforcer nos résultats nous avons décidé de faire appel à un questionnaire.

1.2.1 Approche qualitative :

L'entretien a pour objet de recueillir les traces de comportement, les interactions sociales et les perceptions par le discours des acteurs (Wacheux, 1996).

Il propose quatre formes classiques de l'entretien :

- **Directif** : le chercheur pose des questions courtes et précises sur des faits, des opinions et des représentations, et contrôle le déroulement.
- **Semi directif** : l'acteur s'exprime librement sur des questionnements précis sous le contrôle du chercheur (implication partagée).
- **Non directif** : le chercheur mène une conversation libre et ouverte avec l'acteur sur des thèmes préalablement définis et intervient pour recentrer, reformuler et accepter le discours de l'acteur.
- **Entretien de groupe** : cette forme d'entretien est spécifique. Elle s'intéresse aux interactions entre les acteurs et à la construction groupale d'explications et de représentations.

Pour Blanchet et Gotman (1992), l'entretien représente une méthode de production de données verbales qui fait construire un discours.

Dans notre cas on a commencé par faire un maximum d'entretien avec le plus d'employés possible a fin de ressortir quelque information concernant la gouvernance d'entreprise et les mécanismes de gouvernance, cependant la plus part d'entre eux, n'avais aucune information concernant se domaine, et ne savaient pas comment fonctionner leur société en matière de gouvernance.

Mais grâce a mon encadreur de stage qui c'est avéré une personne très compétente en la matière, j'ai pu ressortir pas mal d'informations.

Les entretiens se sont généralement dérouler sous forme d'entretien non directif (Wacheux 1996), qui consiste mener des conversation libre et ouverte sur la gouvernance de la SDA, et a force de répéter ces entretiens on essaye d'extraire le plus d'information possible.

1.2.3 Le choix de l'enchantions :

Au début on est parti pour distribuer le questionnaire sur une grande partie de l'entreprise cependant comme on a déjà cité, la plus part des employé de l'entreprise sont incompetent en matière de gouvernance, ou n'ont pas de connaissances sur le domaine. Alors on s'est penché sur les administrateurs du conseil d'administration, mais il nous était difficile d'atteindre la totalité des membres, et cela est a cause du fait que les membres du conseil d'administration de la SDA sont des cadres seniors de l'entreprise, ce qui rend leurs rencontre très impossible, cependant nous avons pu avoir accès à 4 personnes sur 7 personnes.

1.2.4 Le questionnaire :

Le questionnaire a été élaboré selon les objectifs de la problématique, a savoir découvrir comment les mécanismes de gouvernance sont appliqué au sein d'une société nationale.

Chapitre (3) : L'évaluation de la situation actuelle de la gouvernance d'entreprise au sein de la SDA

L'évaluation s'effectue à l'aide d'un questionnaire de type Likert. L'échelle de Likert est une échelle de jugement par laquelle la personne interrogée exprime son degré d'accord ou de désaccord eu égard à une affirmation ou une question.

Cette étude est tiré d'une étude Canadienne qui vise à évaluer la gouvernance des sociétés, cependant nous avons dû changer et/ou enlever une grande partie des questions en raison de sensibilité d'information, de accessibilité d'information et d'inexistence de certain structure de gouvernance.

Aussi en faisons appel à des études précédentes dans le domaine et des études étrangères nous avons constitué un questionnaire et nous l'avons distribué de façon régulière pour confirmer la stabilité du questionnaire. Cela dit on s'est trouvé dans l'obligation de filtré et supprimé plusieurs questions qui mettaient les cadres de la SDA dans l'incapacité de répondre ou il ne voulait pas répondre, alors par conséquent on a enlevé certains questions.

1.2.5 Grille d'analyse :

Pour la réalisation de notre étude, nous avons déterminé une grille d'analyse à partir de la lecture des rapports Viénot (1995), et Viénot (1999), Bouton (2002).

Nous essayerons de faire une comparaison entre l'état actuel et les recommandations de ces rapports.

1.2.6 Traitement de données :

Pour ce qui est des entretiens, nous avons décidé de regrouper les réponses et de les convertir en une seule réponse, autrement dit comme un vote de majorité, si 3/4 personnes sont « d'accord » avec une affirmation ou une question on la prend tel qu'elle est, sinon on si 3/4 sont en désaccord avec la question alors on prend la réponse comme « désaccord ».

Nous n'avons pas eu de cas particulier du sort que 2 personnes ont choisi « d'accord », et deux autres ont choisi « désaccord ».

Cependant dans certain cas nous avons remarqué que certains des réponses étaient « ni en accord ni en désaccord », dans ce cas nous avons décidé d'essayer d'interpréter la réponse et de savoir pourquoi ils étaient « ni d'accord ni en désaccord », par exemple la première question sur le nombre d'administrateurs indépendants la totalité n'affirme ni dénie, alors nous avons essayé de déduire la raison.

1.2.7 Difficulté rencontrée au cours de l'étude :

Tout d'abord la plus grande difficulté que nous avons rencontrée c'est l'absence de l'information et connaissances en matière de pratique de gouvernance des employés mis à part le top management de l'entreprise.

Mais cela ne s'arrêter pas la, le sujet lui-même me sembler comme sensible pour les employés ce qui a rendu le récoltes des informations des entretiens très difficile, d'autre part le partage du questionnaire était une vrai difficulté rencontré car pour avoir l'accès a un cadre sénior (membre du conseil d'administration) , il faillais l'avale de toute une hiérarchie, et cela semblé quasiment impossible.

Les limites de cette étude sont les suivantes :

- **Les limites temporelles** : Le contenu et les résultats de notre étude sont conditionnés par la période temporelle pendant laquelle notre stage au sein de cette entreprise, qui était entre le 17/02/2019 et le 30/04/2019.
- **Les limites spatiales** : Cette étude a été réalisée dans une seule filiale du groupe SONELGAZ a fin de voir comme les mécanismes de gouvernance sont appliqué dans une filiale ou toute les décisions stratégique sont centralisé.
- **Les limites humaines** : Cette étude est basée sur les opinions et les réponses de 4 membres sur 7 membres du conseil d'administration de la SDA.

Section 02 : Analyse de l'application des mécanismes de la gouvernance d'entreprise au sein de la SDA

2.1 Les mécanismes existant au sein de la SDA

L'entreprise n'a pas un nombre important de mécanismes de gouvernance d'entreprise, a fin de s'assurer de minimiser les conflits d'intérêts existant entre son dirigeant(manager) et ces actionnaire (propriétaires), notre étude nous a permis de faire sortir comment ces mécanismes sont utilisé au sein de la société, pour quelles raisons sont-ils utilisé ?, sont-t' ils pertinents en matière de gouvernance ?

On a remarqué durant notre stage dans la SDA que la société adopte un **système de gouvernance classique ou moniste dissocié**, cela veut dire que l'entreprise est gouverné avec un système a conseil d'administration et non pas un conseil de surveillance.

Le conseil d'administration est présidé par une tiers personne et non pas le dirigeant principale de la société, autrement dit il existe une dissociation entre les fonctions du président du conseil d'administration et le rôle du directeur générale de l'entreprise.

Quant aux mécanismes de l'entreprise nous avons essayé de faire une présentation de chaque mécanisme qui est utilisé au sein de la société.

2.1.1 Les mécanismes internes de la SDA

➤ L'Assemblée Générale

Chapitre (3) : L'évaluation de la situation actuelle de la gouvernance d'entreprise au sein de la SDA

Au regard des Lois et règlement en vigueur, l'assemblée générale est l'organe de décision le plus important au sein des sociétés, qu'elle que soit leur nature juridique. La SDA accorde énormément d'importance a son assemblé générale annuelle car cette dernière permet aux mandataires de s'informer sur la situation de la société et de s'exprimer sur ca gestion.

Outre que les décisions à caractère stratégique, c'est a l'assemblé générale ordinaire de validé les mandats des membres du conseil d'administration, la fin de leurs mandats, la désignation du commissaire aux compte, l'examen des budgets annuels et l'approbation du bilan et compte de résultats.

Les actionnaires ont un droit d'information sur la vie de leur société, ils disposent d'un droit d'information permanent, les documents que la société fournie au actionnaire sont définis de manière limitative par le code du commerce.

➤ Conformité de l'assemblée générale avec le code de la gouvernance

La communication des informations est fixé par le code de commerce en la matière, qui consiste sois en l'envoi ou en la mise a disposition des informations destinées aux représentant de l'actionnaire.

La misa disposition peut consister en la consultation de certains documents tenus au siège de la société. Dans ce cas c'est à l'actionnaire ou a son mandataire, de se déplacer. Il est évident que l'intérêt pratique d'un déplacement des mandataires sociaux au siège de la SDA réside dans le fait qu'il permet à ces derniers d'avoir une meilleure connaissance de la réalité de leur société et de son management.

➤ Le conseil d'administration

Le conseil d'administration de la SDA se consiste de 7 membres élu par l'assemblé générale ordinaire du HOLDING SONELGAZ, il est présidé par un Directeur Exécutif du HOLDING, et se compose de Directeur Général de la SDA et 2 autres cadres sénior de la SDA, Les 3 membres restant sont des cadre seniors d'autres filiales qui sont étai désigné par l'assemblé générale.

En terme de prise de décisions, on essayant de savoir quelle type de décisions concerne le conseil d'administration on a pu constater que le décideur réel est le HOLDING pour tous ce qui est réorganisation d'entreprise, recrutement d'un membre dirigeant, la stratégie de l'entreprise, processus décisionnel, rémunération des dirigeants.

Autrement dit on a pu constaté que le conseil d'administration de la SDA est fortement opprimé et très limité en tant que mécanismes de gouvernance d'entreprise , ce qui peut être perçu comme un point négatif plus que positif pour l'entreprise le fait d'avoir a centralisé chaque décisions stratégique.

➤ Comité d'audit

Malgré que l'entreprise avoue avoir un comité d'audit cependant ce dernier n'es qu'un comité de membres de la filiale du groupe SONELGAZ qui s'occupe de toutes les taches

d'audit de l'entreprise, mais on ne peut pas le considéré comme indépendant, en plus il n'a pas une grande influence ou de recommandation pour le conseil d'administration, il joue le rôle d'un prestataire sous une convention signé par les société concernées. Cette convention explique le déroulement des prestations d'audit, son périmètre, la conduite des missions, la livraison des prestations.

➤ **Comité de nomination**

L'entreprise possède un comité de nomination cependant celui la n'interviens pas en ce qui concerne les nominations et renouvellement de mandats ni dans la sélection ou réélection du président du conseil d'administration, ni dans la sélection du directeur générale de la SDA.

➤ **Comité de rémunération**

Il n'existe pas de comité de rémunération au sein de la SDA. Donc la rémunération du directeur générale est contrôlée d'une autre manière.

2.1.2 Mécanismes externe de la SDA

➤ **Marché des biens et services¹**

L'entreprise SONELGAZ a longtemps détenus le monopole du secteur de distribution d'électricité et de gaz ce qui a rendu ce mécanisme carrément inexistant, cependant depuis plusieurs années cette entreprise n'est plus monopole du marché et est à présent dans face aux concurrents mais ces derniers reste peut négligeables en face d'une société d'une grande taille comme la SONELGAZ (peu de pression concurrentielle), et donc ce mécanisme n'apparait pas vraiment comme outil de surveillance ou de contrôle du dirigeant.

➤ **Marché du travail des dirigeants**

Malgré que certains chercheurs ont essayé d'incité sur l'importance du marché du travail des dirigeants, ce dernier n'existe pas en Algérie.

➤ **Marché financier²**

Les valeurs mobilières sont constituées de deux types de titres : les titres de propriété (actions) et les titres de créance (obligations). Seules les actions de deux sociétés publiques (SAIDAL, EL AU-RASSI) sont cotées. L'augmentation prochaine du capital d'entreprise privée d'assurances (ALLIANCE ASSURANCE) constitue une opportunité pour relancer le marché primaire des actions.

Pour ce qui est du marché des obligations Les entreprises publiques monopolisent pratiquement le marché obligataire en ce sens qu'elles récupèrent 93% du montant global des emprunts émis au cours de la période considérée.

¹<https://algeria-watch.org/?p=12420> (publié le 13/12/2009 consulté le 15/05/2019).

² Ahmed KOUDRI le marche financier en algerie : situation et perspectives 2012

Donc le marché financier en Algérie n'est considéré en aucun cas un mécanisme de contrôle des dirigeants.

2.2 Interprétation des résultats du questionnaire

Dans cette section nous avons essayé d'interpréter les résultats recueillis depuis notre questionnaire en faisons une comparaison entre la réalité et les recommandations des bonne pratique de la gouvernance d'entreprise.

2.2.1 Les résultats du questionnaire

Nous avons regroupé les réponses en une seule réponse en regroupons les 4 réponses que nous avons eu.

Les réponses sont comme suite :

Fonctionnement du conseil

1. Le conseil d'administration compte t-il un nombre suffisants de membres indépendants ? **(Ni en désaccord ni d'accord)**
2. La taille du Conseil vous semble-t-elle raisonnable compte tenu des objectifs et de la charge de travail actuel ? **(D'accord)**
3. La composition du Conseil est-elle guidée par une politique sur la diversité des membres ? **(Ni en désaccord ni d'accord)**
4. Le Conseil a-t-il conçu un processus de recrutement de ses membres ? **(Pas d'accord)**
5. Le président et les membres du comité responsable du recrutement ont-ils clairement exprimé aux candidats potentiels les attentes de l'organisation ? **(Ni en désaccord ni d'accord)**
6. Les réunions sont-elles bien organisées et structurées ? (durée, PV, taux de présence, documentation pertinente et à temps, etc.) **(D'accord)**
7. Les membres sont-ils alaise d'émettre des propos qui vont à contre-courant des idées dominantes ? **(D'accord)**
8. Le conseil fait-il annuellement l'évaluation de sa composition et son fonctionnement ? **(Pas d'accord)**
9. Le président a-t-il l'exclusivité de la convocation du conseil ? **(D'accord)**
10. Le conseil est-il consulté pour la réalisation d'opération stratégique ? **(D'accord)**
11. Y as t'il un compte rendu des réunions du conseil ? **(D'accord)**

Travail du président du conseil

1. Le président s'assure-t-il de former un solide tandem avec le directeur général et de partager avec lui une vision commune de l'organisation ? **(D'accord)**
2. Le président, de concert avec le directeur général, prépare-t-il adéquatement les réunions du Conseil ? **(D'accord)**

Chapitre (3) : L'évaluation de la situation actuelle de la gouvernance d'entreprise au sein de la SDA

3. Le président s'assure-t-il que les échanges portent surtout sur des questions stratégiques et que les réunions du Conseil ne versent pas dans la micro gestion ? **(Pas d'accord)**
4. Le président s'investit-il pleinement dans la sélection des présidents et des membres des comités du Conseil ? **(D'accord)**
5. Le président s'assure-t-il de l'existence d'un processus d'évaluation du rendement du Conseil et de ses membres ? **(Pas d'accord)**
6. Le président prend-il la peine d'aborder les membres non performants pour les aider à trouver des solutions ? **(Pas d'accord)**

Relation entre le conseil et le directeur général

1. Le président du Conseil et le directeur général ont-ils des rencontres régulières et statutaires pour faire le point entre les réunions du Conseil ? **(Pas d'accord)**
2. Le Conseil agit-il de façon respectueuse à l'endroit du directeur général lors des réunions du Conseil et cherche-t-il à l'aider à réussir ? **(Pas d'accord)**
3. Le Conseil procède-t-il à une évaluation annuelle du rendement du directeur général) ? **(Pas d'accord)**
4. Le directeur général aide-t-il adéquatement le président dans la préparation des réunions du Conseil, fournit-il aux membres l'information dont ils ont besoin et répond-il à leurs questions de manière satisfaisante ? **(D'accord)**
5. Le directeur général accepte-t-il de se rallier aux décisions du conseil ? **(Pas d'accord)**

Travail des comités du conseil

1. Existe-t-il, au sein de votre organisation, les comités du Conseil suivants **(Audit, nomination)**
2. Les recommandations des comités du Conseil aident-elles le Conseil à bien s'appropriier de son rôle ? **(Ni en désaccord ni d'accord)**
3. Les comités du Conseil sont-ils actifs et présentent-ils régulièrement des rapports au Conseil ? **(Ni en désaccord ni d'accord)**
4. Pensez-vous que les comités créent de la valeur pour votre organisation ? **(D'accord)**
5. Les membres qui siègent à un comité opérationnel comprennent-ils qu'ils travaillent sous l'autorité du directeur général ? **(Pas d'accord)**
6. Le directeur général est-il présent lors des réunions des comités du Conseil ? **(Pas d'accord)**
7. Chacun des comités et des groupes de travail du Conseil dispose-t-il d'un mandat clair et formulé par écrit ? **(D'accord)**
8. S'il existe un comité exécutif dans votre organisation, son existence est-elle prévue dans le règlement de régie interne ? **(Ni en désaccord ni d'accord)**

Performance du conseil et de ses comités

1. Est-ce que la rémunération des membres du Conseil a été déterminée par le comité de gouvernance ou avec l'aide d'un autre processus ? (Jetons de présence ?) **(D'accord)**
2. Est-ce que l'on procède à l'évaluation de la performance du Conseil, des comités et de ses membres au moins annuellement ? **(Pas d'accord)**
3. L'évaluation du Conseil et de ses comités mène-t-elle à un plan d'action réaliste pour prendre les mesures nécessaires selon leur priorité ? **(Pas d'accord)**
4. L'évaluation du Conseil permet-elle de relever les lacunes en matière de compétences et d'expérience qui pourraient être comblées par l'ajout de nouveaux membres ? **(Pas d'accord)**
5. Est-ce que les membres sont évalués en fonction des compétences et connaissances qu'ils sont censés apporter au Conseil ? **(Pas d'accord)**
6. Les membres sont-ils informés par le président du Conseil de leurs résultats d'évaluation dans le but d'aboutir à des mesures de perfectionnement ? **(Pas d'accord)**

Rémunération et évaluation du DG

1. Le rapport annuel a-t-il un parti consacré à la rémunération des dirigeants ? **(Pas d'accord)**
2. Le rendement du directeur général est-il évalué au moins une fois l'an en fonction de ces objectifs ? **(Pas d'accord)**
3. Les objectifs de rendement du directeur général sont-ils liés au plan stratégique ? **(Pas d'accord)**
4. Les objectifs de rendement du directeur général sont-ils liés au plan stratégique ? **(Pas d'accord)**

Performance et reddition de comptes

1. A-t-on une assurance raisonnable de la fiabilité des indicateurs de performance qui sont soumis au Conseil ? **(D'accord)**
2. Pensez vous qu'il faut utiliser des informations de sources externes afin de mieux évaluer la performance de l'organisation ? **(Pas d'accord)**
3. Le Conseil et les comités réexaminent-ils régulièrement la pertinence de l'information qu'il reçoit ? **(Pas d'accord)**
4. Le Conseil est-il satisfait de son implication actuelle dans la communication avec les parties prenantes ? **(D'accord)**
5. Est-ce que la direction transmet suffisamment d'information opérationnelle au Conseil afin que celui-ci puisse bien mener ses responsabilités de surveillance ? **(D'accord)**

Gestion des risques

1. L'organisation a-t-elle une politique de gestion des risques et obtient-elle l'adhésion de l'ensemble des dirigeants et des employés ? **(Pas d'accord)**
2. Est-ce que les risques les plus élevés font l'objet de mandats d'audit interne afin de donner un niveau d'assurance suffisant aux membres du Conseil ? **(Pas d'accord)**
3. S'assure-t-on que la direction entretient une culture qui encourage l'identification et la gestion des risques ? **(Pas d'accord)**

2.2.2 Analyse des résultats :

❖ Notion de base sur la gouvernance :

La première partie du questionnaire est réservée à la généralité et notions de base des principes de la gouvernance d'entreprise, on a d'abord essayé de remarquer le degré de connaissance des membres du conseil d'administration (CA) sur les bonnes pratiques de gouvernance.

La totalité des cadres sont au courant des principes de bonne gouvernance d'entreprise cependant leurs visions diffèrent entre ce que les bonnes pratiques de gouvernance doivent couvrir entre le droit des actionnaires majoritaire ou droit de tous les parties prenantes, plus que la moitié disent que les aspects qui sont couverts par la gouvernance d'entreprise concernent seulement les droits des actionnaires (majoritaire ou en général).

Ils affirment que l'entreprise n'adopte pas de charte de gouvernance, la raison pour cela peut varier, il y'a d'abord le fait que c'est une filiale, c'est une société nationale, que la bonne pratique de gouvernance en Algérie n'est pas vraiment le point fort de l'économie Algérienne, mais une charte relative à la gouvernance d'entreprise peut avoir un impact très positif sur l'organisation, sur laquelle celle-ci consiste à assurer l'équilibre entre l'esprit d'entreprise, le contrôle et une saine gestion des risques.

Les normes de l'OCDE de bonne gouvernance des entreprises insistent sur l'importance de définir une stratégie actionnariale « claire » et « cohérente » de manière à garantir que la gouvernance des entreprises publiques est exercée de façon « transparente » et « responsable ».

On remarque que la majorité trouve que le Ministère des finances et de commerce devraient s'interagir avec les entreprises sous un rôle de contrôle et sont penchés vers le Ministère de justice comme rôle promotionnel.

❖ Structure du conseil et son fonctionnement

En général c'est le HOLDING qui interagit directement avec le conseil, avec une charte qui détermine et explique le déroulement du conseil, le temps et l'espace, cependant le directeur général peut dans certains cas convoquer le conseil.

On remarque que la majorité trouve que leur conseil a un nombre suffisant de membres pour entamer ces missions, cependant ils n'ont aucun membre indépendant ce qui peut avoir un

Chapitre (3) : L'évaluation de la situation actuelle de la gouvernance d'entreprise au sein de la SDA

impact négatif sur le conseil d'administration, ou pour émettre des propos qui vont acontre courant des idées dominantes. Pour ce qui est des membres du CA se sont pas des représentants des actionnaires, mais des employé du Groupe SONELGAZ certains d'entre eux des salarié de la SDA, d'autres des cadres dans d'autre filiales du Groupe SONELGAZ.

Il est préférable d'avoir au moins deux moins deux administrateurs indépendants d'après le rapport de Viénot.

Le conseil d'administration d'après les cadres de la SDA ne fait de pas d'évaluation de sa composition et de son fonctionnement , ce qui n'est pas logique, cela peut être a cause du fait que la SDA est une filiale du HOLDING , est donc tous décisions est généralement centré chez le HOLDING, ce qui peut expliqué le fait qu'il n'existe pas de processus de recrutement de membres de CA , car les mandataire sont généralement choisi par le président Directeur Général de SONELGAZ lors de la réunions de l'assemblée générale.

Viénot dit que « Une fois par an, le Conseil d'Administration devrait consacrer un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement. Une évaluation formalisée devrait être réalisée tous les trois ans au moins », mais l'entreprise ne fait pas d'évaluation ce qui peut être une barrière en terme d'amélioration et prospérité pour l'entreprise, car il est primordiale de faire une évaluation du conseil d'administration pour bien s'assurer et s'approprier du bon déroulement des réunions du conseil d'administration.

❖ Travail du président du conseil

La SDA utilise un système moniste dissocié ce qui veut dire que le Directeur Général de la SDA ne préside pas les conseils d'administrations, mais celui qui le préside c'est un directeur exécutif du HOLDING, qui est désigné par l'assemblée générale.

Ce qui peut être aperçu comme un point positif en matière de gouvernance car on diminuant le pouvoir de décision du directeur général on minimise l'opportunisme en niveau de l'entreprise. Cela permet de faire une distinction claire entre l'orientation stratégique, de décision et de contrôle (Conseil), et les fonctions opérationnelles et exécutives (direction générale).

D'après les réponses du questionnaire on déduit que le travail du PCA est très limité en ce qui concerne la gouvernance, malgré la bonne relation établie entre le PCA et le DG, le président ne s'assure pas que les échanges portent plutôt sur des questions stratégique et organisationnel mais plutôt sur de la micro gestion, ce qui n'est pas sensé arrivé au niveau d'un conseil d'administration. Les principaux rôles que le conseil d'administration dois accomplir est (Efficacité et efficience de la stratégie de l'entreprise, orientations stratégiques, s'assurer de la mise en place d'un système de gestion de risques etc...). Le conseil d'administration est sensé être un outil de garantis entre l'entreprise et les actionnaires.

On remarque que la majorité affirme que le PCA se n'assure pas de l'existence d'un processus d'évaluation du rendement du conseil d'administration, cela peut être du au fait que la SDA est une filiale qui n'est pas autonome en ce qui concerne les objectifs de son conseil,

et que le conseil d'administration n'a aucune influence en ce qui concerne la performance et la contributions des administrateurs.

❖ Relation entre le conseil et le directeur général

On voit que la relation entre le PCA et le DG se consiste seulement a une relation qui est la réunion du CA, car ces deux la n'ont pas de réunions en dehors du conseil d'administration, ce qui peuvent être interprété comme le fait que le conseil lui-même n'as pas le poids qui devrais avoir malgré son importance.

En temps normal le conseil d'administration dois s'assurer que le Directeur général de l'entreprise partage la même vision que les propriétaires de l'entreprise, dans le cas de SONELGAZ, le fait qu'il n'y as pas d'évaluation du rendement du directeur nous mène a se douter de la pertinence du conseil en matière de gouvernance d'entreprise.

Cela dit le DG de la SDA est tenu d'atteindre certains objectifs qui font parties de son contrat avec l'entreprise.

En ce qui concerne la prise de décision la majorité affirme que le Directeur Général ne se rallie pas aux décisions du conseil ce qui peut ne pas paraitre normal, car ce lui-ci ne dois pas avoir autant d'influence sur les décisions, cependant le fait que les membres du conseil sont des cadres de la SDA affirme qu'ils sont sous l'influence directe du directeur générale ce qui peut expliquer ce pourquoi le directeur général possède autant d'influence dans les prise de décisions du conseil.

❖ Les comités spécialisés

La SDA affirme l'existence d'un comité d'audit, cependant les membres du comité sont des employés d'une autre filiale du HOLDING qui se spécialise dans l'audit. Cette filiale a signé une convention avec la SDA qui explique comment celle-ci intervient, comment se déroule les prestations d'audit et de conseils, donc on remarque que dans aucun cas elle fait l'objet d'un mécanisme de gouvernance.

D'après certains professeurs de la gouvernance d'entreprises la présence de membres indépendants dans les comités d'audits contribue à l'amélioration et le bon déroulement du conseil d'administration, et aussi surtout sur la performance de l'entreprise, ce qui n'est pas le cas dans l'entreprise actuel, vu que ce comité ne peut pas agir d'une manière indépendante.

La réponse a nos deux questions « les recommandations des comités pour aider le conseil d'administration à s'approprier de son rôle, et la présence de ces comités lors des rapports du conseil » est négatif ce qui nous confirme que malgré pour l'entreprise ils ont considère avoir un comité d'audit fonctionnel ce dernier ne joue aucun rôle de mécanisme de gouvernance ou de contrôle, et on ne peut pas considérer le comité d'audit comme une émanation du conseil mais plutôt une entité totalement séparer du conseil, vu que dans aucun cas elle n'interagit avec le conseil.

Chapitre (3) : L'évaluation de la situation actuelle de la gouvernance d'entreprise au sein de la SDA

Les propos traité dans le rapport de Viénot incitent sur l'indépendance des membres du comité, Ce comité devrait comprendre trois administrateurs au moins, dont aucun exerçant des fonctions de direction générale ou salariale dans l'entreprise, et dont l'un au moins doit être un administrateur indépendant.

Pour ce qui est d'autres comités tel que comité de rémunération ou de gouvernance l'entreprise ne possède pas ce genre de comité et cela est du au fait que cette dernière est une filiale et le recrutement de ces administrateurs est régie pas un directive de la société mère qui cite le modèle de décisions de reconduction ou de fin de mandat d'un administrateur.

En effet l'ajout de ces comités peut grandement contribuer au renforcement du rôle joué par le CA dans la surveillance des comportements des gestionnaires et la veille sur les intérêts des actionnaires.

❖ Performance du conseil et de ces comités

Cette partie du questionnaire parle surtout sur l'apport du conseil et de ces comités en matière de gouvernance et en matière d'assurance pour les actionnaires.

Cependant toutes les questions ont eu la même réponse « pas d'accord » surtout que cette partis est très importante pour déduire le degré d'utilisation ce qui nous mène a se poser la questions sur la bonne pratique de gouvernance au seins de la SDA , dans le sens ou il ne procède a aucune évaluation que se soit du conseil lui-même ou du comité d'audit, ou les administrateurs et leurs apports au conseil,

On accorde aucune importance a un tel point aussi crucial en matière de gouvernance, en effet l'évaluation des mécanismes de gouvernance nous indique le propre usage de ce dernier.

Alors on remarque que pour la SDA le conseil d'administration est une genre de formalité ou ce réunion pour discuter sur quelques points stratégique de l'entreprise sans savoir si nos anciennes décisions ont eu un bon impact sur l'entreprise elle-même ou pas, ce qui peut être du au fait que le conseil d'administration est régis par le Groupe SONELGAZ et les objets traité sans dicté par ce derniers ce qui fait du conseil une réunion et pas un mécanismes de contrôle de dirigeant, ce qui nous fait pas parti des bonnes pratique de la gouvernance d'entreprise.

Les rapports de VIENOT avait souligné l'importance de l'évaluation des conseils d'administration et affirme que la démarche de l'évaluation dois se porter sur trois objectifs :

- Faire le point sur les modalités de fonctionnement du conseil,
- Vérifier que les questions importante sont convenablement préparées et débattus,
- Mesurer la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du conseil du fait de sa compétence et de son implication dans les délibérations.

Aussi il n'y a pas d'évaluation des membres en fonction de leur compétence ni de leurs apport au conseil, ce qui peut être interprété comme si c'est des contractuels et non pas des

représentent d'actionnaires. Cela peut être du au directive qu'on a déjà cité avant qui explique la désignation des administrateurs et de leurs durée de mandat.

Les membres du conseil d'administration ne sont dans aucun cas soumis à une évaluation quelconque. De ce fait la pertinence et la présence des membres du conseil n'a pas une grande importance pour les propriétaires de l'entreprise.

❖ Rémunération et évaluation du rendement du Directeur général

Dans le cas de la SDA, le directeur général n'est pas soumis à une surveillance stricte, ni à des évaluations de son rendement mais par un contrat qui explique ces missions et attribution, et sa rémunération.

Il n'y a pas de liaison entre le rendement du directeur général avec le plan stratégique de l'entreprise ce qui ne fait pas partie de la bonne pratique de gouvernance, et qui peut donner une marge de manœuvre pour l'apparition des conflits d'intérêt entre la stratégie de l'entreprise et les objectifs personnelles du directeur général.

Autrement dit il est nécessaire de fait en sorte que le directeur général et l'entreprise partagent la même vision d'une façon ou d'une autre, en attribuant des bonus ou des primes en fonction de son rendement etc.

On a remarqué que le directeur général de l'entreprise détient une grande influence sur la décision du conseil d'administration malgré que l'entreprise adopte un système moniste dissocié. Il n'est soumis à aucune contrainte et donc il est libre du contrôle et cela peut engendrer à des naissances d'un comportement opportuniste, car l'environnement joue pour sa faveur.

❖ Performance et reddition de comptes

Dans cette partie nous sommes intéressés sur la fiabilité de l'information fournie au conseil et sur la transparence de l'information dans l'entreprise.

On remarque que la majorité affirme que le conseil d'administration reçoit assez d'information sur l'état de l'entreprise ou les informations opérationnelles et surtout sur la fiabilité de l'information, mais cela n'a pas d'explication. Cela peut être du au fait que l'entreprise n'a pas eu de problème de fraude au par avant mais il est impératif de s'assurer de la fiabilité des informations à l'aide d'un auditeur externe ou autres.

Les administrateurs trouvent que l'usage d'information externe dans l'évaluation de la performance de l'entreprise n'est pas nécessaire. Cela contredit une bonne pratique de gouvernance, car parmi les missions primordiales du conseil d'administration est d'être un mécanisme de contrôle, autrement dit s'assurer de la pertinence de l'information et sa fiabilité.

Il n'y a aucune examinaisons de la pertinence de l'information fournie par l'entreprise, cela doit à cause qu'il n'y a pas d'organe spécifique qui s'assure de la fiabilité des informations fournies. L'introduction de tel comité peut grandement aider le conseil à s'approprié de l'état actuel de l'entreprise et de prendre des décisions en rapport avec les besoins ou la difficulté que l'entreprise fait face.

❖ Gestion des risques

Pour ce qui est de la gestion des risques on remarque que l'entreprise n'adopte pas de politique de gestion de risque ce qui n'est pas normal pour une entreprise de telle taille, il est impératif de consacrer une partie du rapport annuel pour la gestion et les prévisions des risques, non seulement c'est un volet très important comme assurance aux actionnaires de l'entreprise, et même vis-à-vis des visions stratégiques de l'entreprise et ces objectifs, ne pas contrôler ces risques peut facilement se retourner sur l'entreprise.

Il est nécessaire d'introduire une culture à l'entreprise qui l'encourage à l'identification et la gestion des risques.

Synthèse

Notre étude au sein de la SDA, nous a permis d'avoir un aperçu sur l'état et l'usage actuel de la gouvernance d'entreprise dans une société nationale.

Durant notre stage et l'aide des entretiens et du questionnaire nous avons pu voir que l'entreprise n'a pas vraiment une structure bien cadrée en matière de gouvernance d'entreprise.

L'entreprise semble ne pas être au courant des difficultés qu'elle en fait face en terme de gouvernance, pour commencer elle n'applique pas un nombre suffisant de mécanismes de gouvernance, et ceux qu'elle applique elle ne s'assure pas de leurs pertinences.

Le fait qu'elle ne procède à aucune évaluation quelconque en ce qui concerne le (fonctionnement de son conseil, des comités existants, de l'inexistence des autres comités, contribution des administrateurs, contribution du président du conseil, rendement des administrateurs, rendement du directeur général etc.) est une preuve que l'entreprise ne suit pas les différentes recommandations qui la mènent et l'aident pour une meilleure gouvernance.

❖ Nos Recommandations

À la lumière de l'analyse des résultats issus de l'étude pratique au sein de la SDA, nous pouvons émettre les recommandations suivantes :

- La mise en place d'un système de gouvernance formalisé et moderne adopté aux besoins de l'entreprise et aux attentes des actionnaires,
- Le choix d'un format de gouvernance qui sera relié à la composition du conseil d'administration en s'appuyant sur la compétence des membres, leurs pertinences, leurs contributions.
- Introduire ou sélectionner des membres indépendants au sein du conseil d'administration ainsi que les comités qui existent (audit, nomination).
- Créer d'autres comités reliés à la gouvernance d'entreprise et faire une clarification sur l'importance de ces comités qui aideront le conseil à s'approprier de son rôle dans l'entreprise.
- Ouvrir la porte pour ce qui concerne les recours à l'expertise et le conseil externe en matière stratégique.

Chapitre (3) : L'évaluation de la situation actuelle de la gouvernance d'entreprise au sein de la SDA

- Les administrateurs doivent être toujours particulièrement attentifs à l'évolution de l'entreprise sur le long terme.
- La rémunération du dirigeant doit avoir une liaison directe avec le plan stratégique de l'entreprise et partagé la même vision de l'entreprise.

❖ Perspectives

Notre étude nous a permis d'en tirer des résultats sur l'application de certains mécanismes de gouvernance d'entreprise, cependant les résultats obtenus ne peuvent pas être généralisés, en effet notre stage est limité à :

1. Une seule filiale du Groupe SONELGAZ et donc on ne sait pas l'état actuel des autres filiales du groupe, comment sont-ils gouvernés, quelles sont les mécanismes appliqués etc.
2. Une seule entreprise publique et donc on ne peut pas généraliser les informations et résultats obtenus sur d'autres entreprises.

Le manque d'informations et de temps nous ont conduits à cadrer notre recherche et de ne pas s'approfondir sur l'état actuel de la gouvernance de la SDA.

Pour finir les résultats obtenus ont été interprétés en comparaison avec les recommandations de bonnes pratiques de gouvernance, et faut savoir que en Algérie les fondations de certains principes de gouvernance d'entreprise trouvent encore des difficultés pour s'introduire dans les sociétés et leurs organisations.

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre présent, nous avons essayé de faire une analyse sur l'état actuel de la gouvernance d'une filiale du grand Groupe SONELGAZ, ainsi que les mécanismes qui sont appliqué au sein de cette société.

Il en ressort que l'entreprise est en déficit en matière de gouvernance d'entreprise, notre étude nous a permis de voir, comment certains mécanismes sont appliqués, et on a trouvé que l'entreprise rencontre des difficulté et elle néglige ces difficulté, cela peut être du au fait que c'est une filiale d'un grand Group, et que peut être les visions stratégique de l'entreprise mère a trouvé une autre manière de contrôlé les dirigeants de ces filiales outres que les mécanismes de gouvernance cité dans ce mémoire.

Il nous parait primordiale que l'entreprise introduit une structure de gouvernance basé sur la transparence et la clarté des informations publiées, ainsi que d'introduire d'autre mécanismes pour minimiser l'influence de ces managers et de les surveillé de façon constante.

Ainsi, la concentration de propriété et de décision dans les mains du Holding SONELGAZ, réduit la latitude managériale des dirigeants.

Conclusion Générale :

La gouvernance des entreprises est un concept relativement ancien, en Algérie pratiquement en 2008 les chefs des entreprises privées ont été convaincu de son importance en créant le premier code de bonne gouvernance dénommé (GOAL), il a surtout été développé afin d'améliorer le respect des principes d'équité, de transparence, de responsabilité et d'imputabilité des entreprises, ainsi que leur performance et leur compétitivité sur le marché intérieur et extérieur.

En effet, Il est évident de rappeler qu'il y'a depuis quelques années une mobilisation de moyens énormes (financiers et humains), le pays enregistre des résultats qui sont considérés par tous les observateurs nationaux et internationaux, comme relativement faibles, sinon, dans les meilleurs des cas très moyens.

Dans ce contexte, la préoccupation tardive envers la notion de la gouvernance détermine le lent rythme de développement de l'Algérie comme d'autres pays en voie de développement

Ce travail de recherche avait pour ambition de déterminer comment le dirigeant de l'entreprise publique économique algérienne est incité et contrôlé dans le cadre des pratiques de la gouvernance d'entreprise, en se basant sur une multitude de mécanismes utilisés par les parties chargées de ce contrôle.

Tout au long de notre étude, nous avons tenté d'apporter des éléments de réponse à notre question problématique que nous avons posée, qui porte sur l'usage des mécanismes gouvernance des entreprises publique. Avant de synthétiser les résultats auxquels a abouti notre recherche, nous avons jugé utile de rappeler au préalable l'ensemble des étapes que nous avons suivi.

Dans le premier chapitre nous avons essayé de présenter quelque définition de la gouvernance d'entreprise, son évolution à travers les différents âges du capitalisme ainsi que les différentes pensées en matière de gouvernance d'entreprise. Pour conclure le chapitre nous avons présenté les principaux modèles de gouvernance présents dans le monde.

Le deuxième chapitre de notre recherche est divisé en trois sections. La première étant la présentation des différents mécanismes de gouvernance d'entreprise, en second lieu les structures de gouvernance, et à la fin quelques principaux rapports et recommandations pour une meilleure gouvernance.

Dans le cas pratique, nous avons essayé de faire apparaître l'état actuel de la façon dont une filiale est gouverné, notre étude au sein de la SDA nous a permis de voir que la filiale d'une entreprise publique a un caractère pas ordinaire, du fait que cette dernière sois soumise

Conclusion Générale

a plusieurs règles juridiques et commerciales concernant l'entreprise mère qui lui accorde plusieurs privilèges sur la société.

Concernant la recherche nous avons pu constater durant notre stage au sein de la SDA que l'entreprise n'accorde pas une grande importance à la structure de gouvernance d'où le fait qu'il existe plusieurs failles et pratiques incomplètes.

La SDA étant une SPA (Société Par Action) a donc des actionnaires et par conséquent elle est gérée par un conseil d'administration dont les membres sont des représentants des actionnaires, dans le cas de la SDA se sont des cadres supérieurs seniors, cela veut dire que le conseil d'administration de la SDA est constitué d'aucun membres indépendants.

Ensuite il y a les décisions que le conseil d'administration peut émettre nous avons pu constater que le champ de travail de ce dernier est très bien cadré et centré sur les intérêts de la société mère et non pas celle de la SDA, et donc le conseil d'administration est considéré comme un outil de gestion d'entreprise pour la société mère et non pas un mécanisme qui contrôle et surveille le dirigeant.

Après il y a la question de rémunération des dirigeants nous avons remarqué que comme les autres études que nous avons cherché, la rémunération du Directeur général de la SDA n'est pas liée à la performance de l'entreprise et à sa contribution pour la société.

On a remarqué aussi que malgré l'existence d'une dissociation du poste président du conseil d'administration et du Directeur général, ce dernier dispose d'une grande influence au sein du conseil d'administration et de ces décisions, ce qui peut être le facteur pour le début d'un comportement opportuniste.

Pour faire une dernière synthèse de l'état actuel de la gouvernance d'entreprise nous constatons que l'entreprise est vraiment faible en matière de contrôle du dirigeant, et cela est dû au fait qu'elle n'utilise pas assez de mécanismes de gouvernance pour s'assurer de la bonne gestion de son organisation ou de la mauvaise utilisation des mécanismes déjà existants.

Notre recherche était trop limitée pour un domaine aussi vaste et cela était dû aux lacunes et au manque d'informations et à son accessibilité, il faut savoir qu'il nous a été très difficile de recueillir ces informations, la transparence dans les entreprises publiques Algériennes reste toujours floue et impertinente. C'est pour cela qu'on ne peut pas dire que notre recherche a complété la tâche que nous attendions au début.

Concernant les hypothèses posées au début de notre recherche nous avons pu constater durant notre étude qu'il n'existe pas une forme bien structurée en matière de gouvernance d'entreprise dans l'entreprise actuelle.

L'entreprise en effet utilise certains mécanismes de gouvernance (conseil d'administration, assemblée générale, marchés de biens et services ...), mais on remarque qu'il y a une grande insuffisance en matière de contrôle et de surveillance, il faut donc envisager

Conclusion Générale

d'utilisé ou de créer d'autre mécanismes a fin que l'entreprise puisse s'assuré de minimisé les conflits qu'il peuvent y'avoir entre les dirigeants et les actionnaires, qui sont dus au comportement opportuniste remarqué chez les dirigeants, quand ces derniers ne sont pas surveillé de près.

La finalité pour la quelles les mécanismes sont utilisé reste flou et non pertinente au sein de l'entreprise, car l'entreprise on a remarqué dans notre recherche que l'entreprise n'accorde pas une grande importance a ces mécanisme et que leur dirigeant a une grande influence en ce qui concerne la prise de décision des conseil et cela en grande partis est du au fait que les différent administrateurs des différents conseil sont généralement des salarié de l'entreprise ce qui rend la relation entre le directeur général et les administrateurs une relation dominante du coté du directeur général.

En général l'entreprise algérienne n'accorde pas une grande importance a ca gouvernance, malgré que plusieurs scandales financiers on étaita cause d'une mauvaise gouvernance, dans notre cas on ne considère pas la gouvernance de l'entreprise algérienne comme mauvaise mais incomplète et impertinente, d'où il est nécessaire d'introduire d'autres mécanismes que se soit interne par l'intervention directe de l'entreprise, ou externe par l'intervention de l'état.

Références Bibliographiques

Références Bibliographiques

Bibliographie :

Ouvrage

- ✓ BANCEL (F), La gouvernance des entreprises, Éditions ÉCONOMICA, Paris 1997.
- ✓ CHARREAUX (G), CorporateGovernance : théories et faits, Economica, 1997.
- ✓ CHARREAUX. G, COURET. A, JOFFRE. P ET ALII, « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise », Economica, Paris, 1987.
- ✓ CYERT (R.M) & MARCH (J.G), A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs,
- ✓ DESBRIERE, P. (1991), « Participation financière, stock- options et rachat de l'entreprise par les salariés », Paris, Economica, 1991.
- ✓ FRIOUI, M, « Cours de Management International Comparé », DEA Management, FSEG Tunis. 2002.
- ✓ G.MarchetH.A.Simon, « Organisations », New York: Wiley, 1958.
- ✓ GOMEZ P. Y, «la république des actionnaires. Le gouvernement des entreprise entre démocratie et démagogie», édition La découverte et Syros, Paris, 2001.
- ✓ H.A.Simon, Administrative behavior, « Astudy of Decision-making Process in administrative Organisations », MacMillan: Chicago, 1947.
- ✓ KOENIG, (Gérard), « de Nouvelles théories pour Gérer l'Entreprise du XXIe siècle », Edition Economica, France, 1999.
- ✓ MAATI (J), Le gouvernement d'entreprise, De Boeck Université, Paris, Bruxelles 1999.
- ✓ PARRAT, (Frédéric), « le gouvernement d'entreprise », Edition MAXIMA, France, 1999.
- ✓ PLOIX (H), Le dirigeant et le gouvernement d'entreprise, Village Mondial, juin 2003.
- ✓ R.M.CyertetJ.G.March, « A Behavioral Theory of the Firm », Prentice Hall: Englewood cliffs, 1963.
- ✓ WILLIAMSON. O.E « les institutions de l'économie », édition Inter Edition, Paris, 1994.
- ✓ WIRTZ, (Peter), « Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise », Editions la découverte, France ,2008.

Références Bibliographiques

Articles & Revues périodiques

- ✓ Ahmed KOUDRI le marche financier en algerie : situation et perspectives, 2012.
- ✓ André et Schiehl, « Systèmes de gouvernance, actionnaires dominants et performance future des entreprises », Finance Contrôle Stratégie, 2004.
- ✓ ARREGLE. J.L, «analyse« Resource Based » et identification des actifs stratégiques», Revue Française de Gestion, vol 32 (160), 2006.
- ✓ AZOULAIN, «la nature économique de la firme entre organisation et institution, une approche problématisée: règles, coordination, évolution», actes du colloque du 25-26, à Amiens, université de Picardie, 2000.
- ✓ BERGLOF, E, « Capital structure as a mechanism of control: a comparison of financial systems », in M. Aoki, B. Gustafsson et O.E. Williamson, The Firm as a nexus of Treaties, 1990.
- ✓ BROUARD (F) et DI VITO (J), « Identification des mécanismes de gouvernance applicables aux PME », présentée lors du CIFEPME 2008 9e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, HEC Montréal et Carleton University, 2008.
- ✓ Böckli , «Le Corporate Governance anglo-américain, autoroute et voie sans issue», L'expert-comptable suisse, 74e année, 3/2000.
- ✓ Bourqui et Blumer, « La loi Sarbanes-Oxley : faits et conséquences », Corporate Governance, 2002.
- ✓ CAUSSAIN, J.J, « L'influence mondiale et Européenne », cahiers de droit de l'entreprise, N°5, septembre-octobre, 2005.
- ✓ Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement CNUCED ,« Guide des bonnes pratiques en matière d'information sur la gouvernance d'entreprise » , 2006.
- ✓ E.F.Fama. « Agency problem and theory of the firm », journal of political economy, 1980.
- ✓ FRANKS, J ET MAYER, C, « A synthesis of international evidence », London Business School, Papier de recherche, 1992.
- ✓ GADHOUM. Y et al, «Le conseil d'administration dans la gouvernance des entreprises nord-américaines», Gestion 2000, vol. 4 Juillet-Août 2006;

Références Bibliographiques

- ✓ GINALSKI (S), DAVID (T) & MACH (A), « Du capitalisme familial au capitalisme financier : Persistance ET dissolution des liens familiaux dans le contrôle des grandes entreprises de l'industrie des machines au cours du 20e siècle ».
- ✓ Jensen. M. C et Meckling. W. H, « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency. Costs and Ownership Structure », Journal of Financial Economics, Vol.3, 1976.
- ✓ JENSEN, M.C. « The Modern Industrial Revolution, exit , and the Failure of the Internal Control Systems », The Journal of Finance N°3, 1993.
- ✓ LAHLOU (C), « Gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances ».
- ✓ LABELLE (F) & KOYO (Y-C), « Les mécanismes de gouvernance dans le contexte de fonds d'investissements responsables (FIR) et de PME : 5 cas de PME québécoises financées par un FIR », in Entrepreneurial Practice Review, Volume 2 issue 3 Summer 2012.
- ✓ MOERLAND, P.W, « Alternative disciplinary mechanisms in different corporate systems », Journal of Economic Behavior and Organisation, 1995.
- ✓ NELSON (R.R) & WINTER (S.G), « An Evolutionary Theory of Economic Change », Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1982.
- ✓ O.E Williamson, « The economic institutions of capitalism », New York, the free press, 1985.
- ✓ PROWSE (S), « Corporate Governance : Comparaison internationale », in revue d'économie financière, Hiver 1994.
- ✓ RAPPAPORT, A. « Quand l'actionnaire prend le pouvoir », l'Expansion Management Review, N°90, 1998.
- ✓ ROSS. S, « The economic theory of agency: the principal problem », American Economic Review, LXII, 1973.
- ✓ SHEARD, P. « Reciprocal Delegated Monitoring in the Japanese Main Bank System », Journal of the Japanese International Economies, 1994.
- ✓ YOSHIMORI, M. « Whose Company Is It? The Concept of the Corporation in Japan and the West », Long Range Planning, Vol 28, N°4, 1995.

Travaux universitaires

- ✓ AZIKIOU, (Idir), « Gouvernance Des Entreprises », mémoire en vue d'obtention du diplôme supérieur des études bancaires, école supérieure de banque Alger, Algérie, 2008.

Références Bibliographiques

- ✓ CHARREAUX. G, «Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale», WorkingPapers CREGO 1110402, université Bourgogne, 2011.
- ✓ EYMARD-DUVERNAY (F) et autres, « Valeurs, coordination et rationalité : trois thèmes mis en relation par l'économie des conventions », in Eymard-Duvernay F, L'économie des conventions, méthodes et résultats, tome 1, La Découverte, Paris, 2006.
- ✓ Djibairou BOCOUM, gouvernance et performance des PME AU MALI , université Cheikh AntaDiop de Dakar.
- ✓ HOANG-NGOC (L), Capitalisme actionnarial et régulation endogène du rapport salarial : L'horizon dépassable du « social libéralisme », Communication aux 23es Journées de l'Association d'Économie sociale Mondialisation et régulation sociale, Grenoble, 11 et 12 septembre 2003.
- ✓ KHERRAF Houria la gouvernance des entreprises familiales :etude de cas algerienmemoire de magister en management université d'oran, 2014.
- ✓ LOUIZI A. « Les déterminants d'une Bonne Gouvernance et la performance des entreprises Françaises : Études empiriques », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, 2011.
- ✓ Mohamed Ryad FAID, « Essai d'analyse des structures de gouvernance d'entreprise en Algérie », Mémoire de l'HEC d'Alger, juin 2015
- ✓ SAYUMWE M. « Le rôle du conseil d'administration dans la création de valeur pour les actionnaires : une étude canadienne », Mémoire de maitrise en Sciences comptables, Université de Québec, Montréal, 2006.

Textes réglementaires

- ✓ Article 404 de la loi Sarbones-oxley.
- ✓ Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement 2006.
- ✓ Décret présidentiel n° 02-195
- ✓ Décret présidentiel n° 11-212
- ✓ Guide des bonnes pratiques en matière d'information sur la gouvernance d'entreprise,
- ✓ Guide d'administrateur Algérien
- ✓ Le code commerce algérien.
- ✓ Le code de gouvernance d'entreprise en Algérie. édition 2009.

Références Bibliographiques

Sites internet

- ✓ <https://www.alternatives-economiques.fr>
- ✓ <http://www.oklein.fr>
- ✓ <https://algeria-watch.org/>
- ✓ <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/>
- ✓ <http://www.sarl-sa-eurl-ei.fr>
- ✓ <http://www.exonhit.com/fr/>
- ✓ <https://www.ifa-asso.com/>
- ✓ <http://www.droitbelge.be/>
- ✓ <https://www.sda.dz/Fr>
- ✓ <https://www.sonelgaz.dz>

Annexes



شركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz d'Alger

LE PRÉSIDENT DIRECTEUR GENERAL

19 JUIN 2011

DIRECTIVE N° 77

Objet : Assemblée générale des sociétés du groupe Sonelgaz
Modalités d'organisation, lieu de réunion.



شركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz d'Alger

LE PRÉSIDENT DIRECTEUR GENERAL

06 MAI 2012

DIRECTIVE N° 83

Objet : Désignation des mandataires sociaux siégeant dans les conseils d'administration, conseils de gestion ou d'orientation et de surveillance des sociétés du Groupe Sonelgaz.

P . J : - Modèles de décisions de désignation, de reconduction ou de fin de mandat d'un administrateur, membre du conseil de gestion ou conseil d'orientation et de surveillance
- Modèle de CV.

ANNEXES N° 3 : Questionnaire



Ecole des Hautes Etudes Commerciales

Depuis plusieurs années, les exigences d'améliorer la gouvernance D'entreprise se sont progressivement imposées dans les pays développés Suite aux scandales financiers qui ont touché plusieurs grandes entreprises. Certes, la gouvernance d'entreprise n'est pas l'apanage des seuls pays développés, en Algérie, la gouvernance d'entreprise a véritablement émergé au cours de ces dernières années.

Dans le cadre de notre recherche en vue d'obtention d'un diplôme Master 2 en science commerciales, nous vous prions de bien vouloir répondre a ce questionnaire, cela ne prendra que quelque minutes.

Merci

ANNEXES N° 3 : Questionnaire

Notion de base sur la gouvernance

1. Avez-vous déjà entendu parler des principes de bonne gouvernance d'entreprise

Oui

Non

2. D'après ces aspects, quels sont ceux qui sont couverts par la gouvernance d'entreprise:

Aspect	Oui	Non	Ne sais pas
Droits des actionnaires majoritaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Droits des actionnaires en général	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Droits de tous les partenaires (salariés, clients, fournisseurs)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Performance de la gestion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Adoptez-vous une charte ou code relatif à la gouvernance dans votre entreprise :

Oui

Non

4. Quel rôle selon-vous devraient jouer les organes institutionnels suivants dans le domaine, Des bonnes pratiques :

Organe	Rôle de tutelle	Rôle de contrôle	Rôle promotionnel
Ministère des finances	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ministère de la justice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ministère du commerce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Structure et fonctionnement du Conseil

1. Le conseil d'administration compte t-il un nombre suffisants de membres indépendants ?
 D'accord Pas d'accord Ni en désaccord ni d'accord

2. La taille du Conseil vous semble-t-elle raisonnable compte tenu des objectifs et de la charge de travail actuel ?
 D'accord Pas d'accord Ni en désaccord ni d'accord

3. La composition du Conseil est-elle guidée par une politique sur la diversité des membres ?
 D'accord Pas d'accord Ni en désaccord ni d'accord

4. Le Conseil a-t-il conçu un processus de recrutement de ses membres ?
 D'accord Pas d'accord Ni en désaccord ni d'accord

5. Le président et les membres du comité responsable du recrutement (comité de gouvernance) ont-ils clairement exprimé aux candidats potentiels les attentes de l'organisation ?
 D'accord Pas d'accord Ni en désaccord ni d'accord

6. Les réunions sont-elles bien organisées et structurées ? (durée, PV, taux de présence, documentation pertinente et à temps, etc.)
 D'accord Pas d'accord Ni en désaccord ni d'accord

7. Les membres sont-ils à l'aise d'émettre des propos qui vont à contre-courant des idées dominantes ?
 D'accord Pas d'accord Ni en désaccord ni d'accord

ANNEXES N° 3 : Questionnaire

8. Le conseil fait-il annuellement l'évaluation de sa composition et son fonctionnement ?

D'accord Pas d'accord Ni en désaccord ni d'accord

9. Le président a-t-il l'exclusivité de la convocation du conseil ?

D'accord Pas d'accord Ni en désaccord ni d'accord

10. Le conseil est-il consulté pour la réalisation d'opération stratégique ?

D'accord Pas d'accord Ni en désaccord ni d'accord

11. Y a-t-il un compte rendu des réunions du conseil ?

D'accord Pas d'accord Ni en désaccord ni d'accord

Travail du président du conseil

1. Le président s'assure-t-il de former un solide tandem avec le directeur général et de partager avec lui une vision commune de l'organisation ?

D'accord Pas d'accord Ni en désaccord ni d'accord

2. Le président, de concert avec le directeur général, prépare-t-il adéquatement les réunions du Conseil ?

D'accord Pas d'accord Ni en désaccord ni d'accord

3. Le président s'assure-t-il que les échanges portent surtout sur des questions stratégiques et que les réunions du Conseil ne versent pas dans la micro gestion ?

D'accord Pas d'accord Ni en désaccord ni d'accord

4. Le président s'investit-il pleinement dans la sélection des présidents et des membres des comités du Conseil ?

D'accord Pas d'accord Ni en désaccord ni d'accord

5. Le président s'assure-t-il de l'existence d'un processus d'évaluation du rendement du Conseil et de ses membres ?

D'accord Pas d'accord Ni en désaccord ni d'accord

6. Le président prend-il la peine d'aborder les membres non performants pour les aider à trouver des solutions ?

D'accord Pas d'accord Ni en désaccord ni d'accord

Relation entre le conseil et le directeur général

1. Le président du Conseil et le directeur général ont-ils des rencontres régulières et statutaires pour faire le point entre les réunions du Conseil ?

D'accord Pas d'accord Ni en désaccord ni d'accord

2. Le Conseil agit-il de façon respectueuse à l'endroit du directeur général lors des réunions du Conseil et cherche-t-il à l'aider à réussir ?

D'accord Pas d'accord Ni en désaccord ni d'accord

3. Le Conseil procède-t-il à une évaluation annuelle du rendement du directeur général (par le comité de GRH) ?

D'accord Pas d'accord Ni en désaccord ni d'accord

4. Le directeur général aide-t-il adéquatement le président dans la préparation des réunions du Conseil, fournit-il aux membres l'information dont ils ont besoin et répond-il à leurs questions de manière satisfaisante ?

D'accord Pas d'accord Ni en désaccord ni d'accord

5. Le directeur général accepte-t-il de se rallier aux décisions du conseil ?

D'accord Pas d'accord Ni en désaccord ni d'accord

Structure et travail des comités du conseil

1. Existe-t-il, au sein de votre organisation, les comités du Conseil suivants :

- Audit ? Oui Non
- Gouvernance ? Oui Non
- Rémunération ? Oui Non
- Nomination ? Oui Non
- Gestion des risques ? Oui Non

Sinon, a-t-on inclus les responsabilités de ces comités dans le mandat du Conseil ou d'une autre instance indépendante ?

Oui Non

Autres comités liés à la recherche (ex. éthique, scientifique) ?

Oui Non

2. Les recommandations des comités du Conseil aident-elles le Conseil à bien s'approprier de son rôle ?

D'accord Pas d'accord Ni en désaccord ni d'accord

3. Les comités du Conseil sont-ils actifs et présentent-ils régulièrement des rapports au Conseil ?

D'accord Pas d'accord Ni en désaccord ni d'accord

4. Pensez-vous que les comités créent de la valeur pour votre organisation ?

ANNEXES N° 3 : Questionnaire

D'accord

Pas d'accord

Ni en désaccord ni d'accord

5. Les membres qui siègent à un comité opérationnel comprennent-ils qu'ils travaillent sous l'autorité du directeur général ?

D'accord

Pas d'accord

Ni en désaccord ni d'accord

6. Le directeur général est-il présent lors des réunions des comités du Conseil ?

D'accord

Pas d'accord

Ni en désaccord ni d'accord

7. Chacun des comités et des groupes de travail du Conseil dispose-t-il d'un mandat clair et formulé par écrit ?

D'accord

Pas d'accord

Ni en désaccord ni d'accord

8. S'il existe un comité exécutif dans votre organisation, son existence est-elle prévue dans le règlement de régie interne ?

D'accord

Pas d'accord

Ni en désaccord ni d'accord

Performance du conseil et de ses comités

1. Est-ce que la rémunération des membres du Conseil a été déterminée par le comité de gouvernance ou avec l'aide d'un autre processus ? (Jetons de présence ?)
 D'accord Pas d'accord Ni en désaccord ni d'accord

2. Est-ce que l'on procède à l'évaluation de la performance du Conseil, des comités et de ses membres au moins annuellement ?
 D'accord Pas d'accord Ni en désaccord ni d'accord

3. L'évaluation du Conseil et de ses comités mène-t-elle à un plan d'action réaliste pour prendre les mesures nécessaires selon leur priorité ?
 D'accord Pas d'accord Ni en désaccord ni d'accord

4. L'évaluation du Conseil permet-elle de relever les lacunes en matière de compétences et d'expérience qui pourraient être comblées par l'ajout de nouveaux membres ?
 D'accord Pas d'accord Ni en désaccord ni d'accord

5. Est-ce que les membres sont évalués en fonction des compétences et connaissances qu'ils sont censés apporter au Conseil ?
 D'accord Pas d'accord Ni en désaccord ni d'accord

6. Les membres sont-ils informés par le président du Conseil de leurs résultats d'évaluation dans le but d'aboutir à des mesures de perfectionnement ?
 D'accord Pas d'accord Ni en désaccord ni d'accord

Rémunération et évaluation du rendement du DG

1. Le rapport annuel a-t-il un parti consacré à la rémunération des dirigeants ?
 D'accord Pas d'accord Ni en désaccord ni d'accord

2. Le rendement du directeur général est-il évalué au moins une fois l'an en fonction de ces objectifs ?
 D'accord Pas d'accord Ni en désaccord ni d'accord

3. Les objectifs de rendement du directeur général sont-ils liés au plan stratégique ?
 D'accord Pas d'accord Ni en désaccord ni d'accord

4. Les hausses salariales du directeur général sont-elles uniquement accordées en fonction de l'évaluation de son rendement ?
 D'accord Pas d'accord Ni en désaccord ni d'accord

Performance et reddition de comptes

1. A-t-on une assurance raisonnable de la fiabilité des indicateurs de performance qui sont soumis au Conseil ?

D'accord Pas d'accord Ni en désaccord ni d'accord

2. Pensez vous qu'il faut utiliser des informations de sources externes afin de mieux évaluer la performance de l'organisation ?

D'accord Pas d'accord Ni en désaccord ni d'accord

3. Le Conseil et les comités réexaminent-ils régulièrement la pertinence de l'information qu'il reçoit ?

D'accord Pas d'accord Ni en désaccord ni d'accord

4. Le Conseil est-il satisfait de son implication actuelle dans la communication avec les parties prenantes ?

D'accord Pas d'accord Ni en désaccord ni d'accord

5. Est-ce que la direction transmet suffisamment d'information opérationnelle au Conseil afin que celui-ci puisse bien mener ses responsabilités de surveillance ?

D'accord Pas d'accord Ni en désaccord ni d'accord

Gestion des risques

1. L'organisation a-t-elle une politique de gestion des risques et obtient-elle l'adhésion de l'ensemble des dirigeants et des employés ?

D'accord Pas d'accord Ni en désaccord ni d'accord

2. Est-ce que les risques les plus élevés font l'objet de mandats d'audit interne afin de donner un niveau d'assurance suffisant aux membres du Conseil ?

D'accord Pas d'accord Ni en désaccord ni d'accord

3. S'assure-t-on que la direction entretient une culture qui encourage l'identification et la gestion des risques ?

D'accord Pas d'accord Ni en désaccord ni d'accord

ANNEXES N° 4 : Les rapports

1. Principales recommandations du rapport Viénot I (1995) :

Mission et attributions du Conseil d'Administration :

- « L'action des administrateurs doit être inspirée par le seul souci de l'intérêt de la société concernée. »
- « Il est souhaitable que le conseil recueille l'avis de l'assemblée générale si la cession concerne une part prépondérante des actifs ou activités du groupe »
- « Le conseil doit rendre public son avis sur les conditions des opérations concernant les titres de la société même quand la réglementation ne l'exige pas. »
- « Le conseil doit examiner et décider les opérations d'importance véritablement stratégique »

Composition du Conseil d'Administration :

- « Chaque administrateur doit se considérer comme le représentant de l'ensemble des actionnaires »
- « L'administrateur indépendant ne doit pas être : (i) un salarié, le président ou le directeur général de la société ou d'une société de son groupe. (ii) au cas où il aurait été salarié, président ou directeur général de la société ou d'une société de son groupe, il doit avoir cessé de l'être depuis au moins trois ans, à un actionnaire important de la société ou d'une société de son groupe ni être lié de quelque manière que ce soit à un tel actionnaire, (iii) lié de quelque manière que ce soit à un partenaire significatif et habituel, commercial ou financier, de la société ou des sociétés de son groupe »
- « Il est souhaitable que chaque conseil d'une société cotée comporte au moins deux administrateurs indépendants »
- « Il n'est pas souhaitable de multiplier au sein du conseil les représentants de telle ou telle catégorie d'intérêts spécifiques. (...) La meilleure formule consiste à nommer plusieurs administrateurs indépendants dans les sociétés contrôlées plutôt que de tenter d'assurer une représentation spécifique des minoritaires. (...) La prise en compte des intérêts des petits actionnaires doit être faite par la désignation d'administrateurs indépendants »
- « Le nombre des mandats réciproques ne doit pas être excessif »
- « Chaque conseil doit constituer en son sein un comité de sélection des administrateurs et mandataires sociaux. [Le] comité de sélection doit être composé de trois à cinq membres, y compris le président ainsi qu'au moins un administrateur indépendant. (...) Il doit avoir pour mission expresse d'être à tout moment en situation de proposer au conseil des solutions de succession en cas de vacance imprévisible »

Fonctionnement du Conseil d'Administration :

- « Le président a l'exclusivité de la convocation du conseil sauf si celui-ci ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois, auquel cas le tiers des administrateurs peut procéder à

ANNEXES N° 4 : Les rapports

la convocation : chaque conseil pourrait examiner l'opportunité d'une modification statutaire allégeant ces conditions. »

- « Il convient que les administrateurs reçoivent en temps utile un dossier sur les points de l'ordre du jour qui nécessitent une analyse particulière et une réflexion préalable. (...) Si un administrateur considère qu'il n'a pas été mis en situation de délibérer en toute connaissance de cause, il a le devoir de le dire au conseil et d'exiger l'information indispensable. »
- « Chaque conseil doit se doter au moins d'un comité de sélection des administrateurs, d'un comité des rémunérations et d'un comité des comptes et informe les actionnaires (...) de l'existence de ces comités ainsi que du nombre de réunions qu'ils ont tenues au cours de l'année. »
- « Le comité des rémunérations doit être chargé de proposer la rémunération des mandataires sociaux ainsi que parfois les plans de souscriptions ou d'achat d'actions »
- « Le comité d'audit doit avoir pour tâche de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux de l'entreprise et de vérifier que les procédures internes de collecte et de contrôle des informations garantissent celles-ci.(...) Il est également souhaitable que le comité se penche sur les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts et qu'il soit appelé à donner son avis sur la nomination des commissaires aux comptes. (...) Ce comité doit avoir la faculté de rencontrer, hors de la présence des mandataires sociaux ou plus généralement des administrateurs qui exercent des fonctions actives dans l'entreprise, les personnes qui, à un titre ou à un autre, participent à l'élaboration des comptes ou à leur contrôle : direction financière, direction de l'audit interne, commissaires aux comptes. (...) Ce comité devrait comprendre trois administrateurs au moins, dont aucun exerçant des fonctions de direction générale ou salariale dans l'entreprise, et dont l'un au moins doit être un administrateur indépendant. »
- « Tout administrateur d'une société cotée doit se considérer tenu aux obligations suivantes : Avant d'accepter ses fonctions, l'administrateur doit s'assurer qu'il a pris connaissance des obligations générales ou particulières de sa charge. (...) L'administrateur doit être actionnaire à titre personnel et posséder un nombre relativement significatif d'actions. (...) L'administrateur représente l'ensemble des actionnaires et doit agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise. (...) L'administrateur a l'obligation de faire part au conseil de toute situation de conflit d'intérêts. (...) L'administrateur doit consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires. (...) L'administrateur doit être assidu. (...) L'administrateur a l'obligation de s'informer. (...) L'administrateur doit se considérer astreint à un véritable secret professionnel. (...) L'administrateur doit (...) s'abstenir d'effectuer des opérations sur les titres »

2. Principales recommandations du rapport Viénot II (1999) :

Dissociation des fonctions de président et de directeur général :

ANNEXES N° 4 : Les rapports

- « Le Comité est favorable à l'introduction en droit français d'une option ouvrant au Conseil d'Administration le choix entre le cumul ou la dissociation des fonctions de président et de directeur général »
- « Le règlement intérieur du conseil devra clarifier la répartition des pouvoirs entre le Conseil d'Administration d'une part et le président-directeur général (cumul) ou le directeur général exécutif (dissociation) d'autre part. »
- « Les motivations et justifications du choix opéré par le Conseil d'Administration entre le cumul et la dissociation des fonctions devront être exposés dans le rapport annuel. »

Rémunération des dirigeants :

- « Le rapport annuel des sociétés cotées doit comporter un chapitre (...) consacré à l'information des actionnaires sur les rémunérations perçues par les dirigeants. »
- « La première partie de ce chapitre doit exposer en détail la politique de détermination des rémunérations des dirigeants formant l'équipe de direction générale : principes de répartition des fractions fixes et variables, critères d'assiette des parties variables, règles d'attribution des bonus ou primes. La deuxième partie doit indiquer le montant global des rémunérations de toute nature perçues par ces dirigeants, en le ventilant entre partie fixe et partie variable. La troisième partie doit préciser le montant global et individuel des jetons de présence versés aux administrateurs et les règles de répartition entre ceux-ci, ainsi que les règles de perception des jetons de présence alloués à l'équipe de direction générale à raison des mandats sociaux détenus dans les sociétés du groupe. »
- « Le rapport annuel des sociétés cotées ayant attribué des options doit comprendre un chapitre afférent à ces options. Ce chapitre (...) doit décrire la politique d'attribution des options à l'ensemble des bénéficiaires ainsi qu'aux membres de l'équipe de direction générale. Un tableau récapitulatif doit faire apparaître l'ensemble des données prévues en matière d'options pour le document de référence, ainsi que l'indication du rabais consenti ou de la surcote appliquée.»

Les administrateurs

- « La durée du mandat des administrateurs ne doit pas excéder quatre ans »
- « Le rapport annuel doit indiquer précisément les dates de début et d'expiration du mandat de chaque administrateur. (...) Il doit également mentionner pour chaque administrateur son âge, la principale fonction qu'il exerce ainsi que les mandats qu'il détient dans d'autres sociétés cotées »
- « Lorsque l'assemblée générale est saisie de la nomination ou du renouvellement d'un administrateur, le rapport annuel et l'avis de convocation adressé aux actionnaires

ANNEXES N° 4 : Les rapports

doivent comporter une notice biographique décrivant les grandes lignes de son curriculum vitae. »

- « Le nombre d'actions de la société concernée détenues personnellement par chaque administrateur doit figurer dans le rapport annuel »
- « Le Conseil d'Administration doit examiner périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement. L'existence de cet examen doit être portée à la connaissance des actionnaires dans le rapport annuel. »
- « Le nombre d'administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers dans le Conseil d'Administration. Leur nombre doit également être d'au moins un tiers dans le comité des comptes et dans le comité des nominations. Le comité des rémunérations et options doit, quant à lui, comporter une majorité d'administrateurs indépendants. Les administrateurs indépendants doivent être identifiés en tant que tels dans le rapport annuel. »
- « Le nombre des séances du Conseil d'Administration et des réunions des comités du conseil tenues au cours de l'exercice écoulé doit être indiqué dans le rapport annuel »
- « Les comités du conseil doivent se voir reconnaître la possibilité de prendre contact, dans l'exercice de leurs attributions, avec les principaux dirigeants de la société »
- « Les comités du conseil doivent pouvoir solliciter des études techniques externes sur des sujets relevant de leur compétence »
- « Le comité des comptes doit présenter chaque année au Conseil d'Administration une communication : (i) sur les montants d'honoraires d'audit et de conseil versés par la société et son groupe aux entités du réseau auquel appartiennent les commissaires aux comptes (...) (ii) sur l'attribution à des entités du réseau auquel appartiennent leurs commissaires aux comptes de toutes missions d'assistance et de conseil qui présentent une importance réelle, soit en termes d'enjeux pour la société et son groupe, soit en termes de montant des honoraires. »
- « Le comité des nominations (...) doit établir un plan de succession des mandataires sociaux. Le président fait partie de ce comité sans toutefois en assumer la présidence. »

Information financière :

- « Le Comité recommande aux sociétés cotées de faire en sorte, aussi rapidement que possible, d'être en mesure de procéder à la publication : (i) des comptes consolidés annuels estimés (provisaires) au plus tard un mois après la clôture de l'exercice lorsqu'elles ne sont pas en état d'établir les comptes définitifs dans les deux mois suivant la clôture de l'exercice, (ii) des comptes consolidés définitifs au plus tard trois mois après la clôture de l'exercice, (iii) des comptes consolidés semestriels définitifs au plus tard deux mois et demi après la fin du premier semestre lorsqu'elles ne sont pas en état de publier plus tôt des comptes estimés (provisaires). »

ANNEXES N° 4 : Les rapports

Assemblée Générale :

- « Le Comité préconise que les sociétés renoncent à l'avenir à proposer à l'assemblée générale extraordinaire de leurs actionnaires une résolution tendant à autoriser expressément l'usage des délégations d'augmentation de capital en période d'offre publique. »

3. Principales recommandations du rapport Bouton (2002) :

Rôle et fonctionnement du Conseil d'Administration :

- « Le règlement intérieur du Conseil d'Administration devrait préciser : (i) les cas d'approbation préalable du Conseil d'Administration (...) (ii) le principe selon lequel toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée de l'entreprise devrait faire l'objet d'une approbation préalable du Conseil d'Administration. (iii) les règles selon lesquelles le Conseil d'Administration est informé de la situation financière de la société. (...) »
- « L'entreprise devrait communiquer de manière permanente aux administrateurs toute information pertinente, y compris critique, concernant la société, notamment articles de presse et rapports d'analyse financière. Les administrateurs devraient rencontrer les principaux dirigeants de l'entreprise, y compris hors la présence des mandataires sociaux. (...) La loi a récemment consacré le principe selon lequel "chaque administrateur reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission" et qu'il "peut se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles". Les modalités d'exercice de ce droit de communication et les obligations de confidentialité qui lui sont attachées devraient être précisées par le règlement intérieur du Conseil d'Administration. »
- « Il appartient au Conseil d'Administration sur proposition du Comité des nominations, d'examiner au cas par cas la situation de chacun de ses membres (...), puis de porter à la connaissance des actionnaires dans le rapport annuel et à l'assemblée générale lors de l'élection des administrateurs, les conclusions de son examen de telle sorte que l'identification des administrateurs indépendants ne soit pas le fait de la seule direction de la société mais du conseil lui-même. »
- « Les critères que devraient examiner le Comité et le conseil afin de qualifier un administrateur d'indépendant (...) devraient être les suivants : (i) Ne pas être salarié ou mandataire social de la société, salarié ou administrateur de sa société mère (...) et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes. (ii) Ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur. (iii) Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement significatif de la société ou de son groupe, ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité. (iv) Ne pas avoir de lien

ANNEXES N° 4 : Les rapports

familial proche avec un mandataire social. (v) Ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes. (vi) Ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans. (vii) S'agissant des administrateurs représentant des actionnaires importants de la société : (...) au delà d'un seuil de 10% en capital ou en droits de vote, il convient que le conseil (...) s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant »

- « Une fois par an, le Conseil d'Administration devrait consacrer un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement. Une évaluation formalisée devrait être réalisée tous les trois ans au moins. Elle peut être mise en œuvre, éventuellement sous la direction d'un administrateur indépendant, avec l'aide d'un consultant extérieur. Les actionnaires devraient être informés chaque année dans le rapport annuel de la réalisation des évaluations et (...) des suites données. »

Comité aux comptes :

- « Un règlement, précisant les attributions et les modalités de fonctionnement, devrait être établi par le Comité des comptes et approuvé par le conseil. Ses comptes rendus d'activité au Conseil d'Administration devraient permettre au conseil d'être pleinement informé. Le rapport annuel devrait comporter un exposé sur l'activité du Comité des comptes. »
- « Le groupe de travail recommande que la part des administrateurs indépendants dans le Comité des comptes soit portée aux deux tiers et que le Comité ne comprenne aucun mandataire social. En outre, lorsque la reconduction du président du Comité des comptes est proposée par le Comité des nominations, celle-ci doit faire l'objet d'un examen particulier de la part du conseil. »
- « Les Comités des comptes devraient entendre les Commissaires aux comptes, mais également les directeurs financiers, comptables et de la trésorerie. Ces auditions devraient pouvoir se tenir, lorsque les Comités le souhaitent, hors la présence de la direction générale de l'entreprise. Les Comités devraient examiner le périmètre des sociétés consolidées et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses. Les Comités devraient pouvoir recourir à des experts extérieurs en tant que de besoin. S'agissant de l'audit interne et du contrôle des risques, les Comités devraient examiner les risques et engagements hors bilan significatifs, entendre le responsable de l'audit interne, donner leur avis sur l'organisation de son service et être informés de son programme de travail. Ils devraient être destinataires des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports.»
- « Le Comité devrait piloter la procédure de sélection des Commissaires aux comptes, formuler un avis sur le montant des honoraires sollicités pour l'exécution des missions de contrôle légal et soumettre au Conseil d'Administration le résultat de cette sélection. « Le Comité devrait se faire communiquer les honoraires versés par la société et son groupe au cabinet et au réseau des Commissaires et s'assurer que leur montant ou la part qu'ils représentent dans le chiffre d'affaires du cabinet et du réseau

ANNEXES N° 4 : Les rapports

ne sont pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des Commissaires aux comptes. »

Comité des rémunérations :

- « Un règlement précisant ses attributions et ses modalités de fonctionnement devrait être établi par le Comité des rémunérations et approuvé par le conseil ; ses comptes rendus d'activité au Conseil d'Administration devraient permettre au conseil d'être pleinement informé ; le rapport annuel devrait comporter un exposé sur l'activité du Comité des rémunérations. »
- « Le Comité des rémunérations a un rôle central à jouer dans la détermination de la part variable de la rémunération des mandataires sociaux. Il doit procéder à la définition des règles de fixation de cette part variable, en veillant à la cohérence de ces règles avec l'évaluation faite annuellement des performances des mandataires sociaux et avec la stratégie à moyen terme de l'entreprise ; il doit ensuite contrôler l'application annuelle de ces règles. Il devrait également apprécier l'ensemble des rémunérations et avantages perçus par ces dirigeants, (...) y compris les avantages en matière de retraite et les avantages de toute nature. »

Stock options :

- « Le Groupe de travail recommande fortement la suppression de toute décote lors de l'attribution des options. »
- « Le Groupe de travail préconise que la politique générale d'attribution des options fasse l'objet d'un débat au sein du Comité des rémunérations et d'une proposition de sa part au Conseil d'Administration. Cette politique (...) est exposée dans le rapport annuel ainsi qu'à l'Assemblée générale lorsque celle-ci est saisie d'une résolution d'autorisation d'attribution d'options. »
- « La périodicité des attributions doit être définie à l'avance. »

Comité des nominations :

- « Le Comité des nominations devrait organiser une procédure destinée à sélectionner les futurs administrateurs indépendants, et réaliser ses propres études sur les candidats potentiels avant qu'aucune démarche n'ait été faite auprès de ces derniers. »

Indépendance des commissaires aux comptes :

ANNEXES N° 4 : Les rapports

- « Le Comité des comptes devrait être informé du détail des honoraires versés par la société (...) aux Commissaires aux comptes et aux autres sociétés des réseaux auxquels ils appartiennent. »
- « Lors de l'échéance de leur mandat, la sélection ou le renouvellement des Commissaires aux comptes devraient être précédés, sur décision du conseil, d'un appel d'offre (...) Le Comité devrait formuler un avis sur le choix des commissaires et le montant des honoraires sollicités et faire part de sa recommandation au Conseil d'Administration. »
- « La mission de contrôle légal des comptes devrait être exclusive de toute autre. Le cabinet sélectionné devrait renoncer pour lui-même et le réseau auquel il appartient à toute activité de conseil (juridique, fiscal, informatique...) »

Informations financières :

- « Le Groupe de travail note l'intérêt (i) d'indiquer dans le rapport annuel les procédures internes mises en œuvre pour l'identification et le contrôle des engagements hors bilan, ainsi que pour l'évaluation des risques significatifs de l'entreprise et (ii) de développer et clarifier l'information des actionnaires et investisseurs sur les éléments hors bilan et les risques significatifs (...) »

4. Principales recommandations du rapport de l'Institut Montaigne (2003) :

Les actionnaires :

- « Énonciation d'un "devoir d'implication" des investisseurs institutionnels possédant une part significative du capital de la société »
- « Communication par les investisseurs institutionnels de la politique générale de vote et des votes émis en Assemblée générale »
- « Inclusion des observations émises par les groupes d'actionnaires structurés (représentant plus de 5% des droits de vote) dans les documents communiqués aux actionnaires »
- « Publicité des franchissements de seuils statutaires et accès à la liste des actionnaires en période d'offre publique »
- « Transmission aux actionnaires des comptes dès leur approbation par le Conseil d'Administration »
- « Présentation systématique d'un rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée générale sur son fonctionnement »
- « Communication détaillée aux actionnaires des conséquences pour l'entreprise et les actionnaires d'un plan de stock options (dilution, impact sur le bénéfice par action). »

Les administrateurs et le fonctionnement du Conseil d'Administration :

ANNEXES N° 4 : Les rapports

- « Déclaration des liens d'intérêts éventuels, présents ou passés, des administrateurs avec la société et/ou ses dirigeants et déclaration d'indépendance pour les administrateurs considérés comme indépendants »
- « Création, dans le cas d'une société contrôlée, d'un Comité des conventions au sein du conseil, chargé de se prononcer sur les relations entre la société et l'actionnaire de contrôle »
- « Nomination d'un "Collège des censeurs" chargé notamment de veiller au respect des bonnes pratiques en matière de gouvernement d'entreprise »
- « Interdiction des administrateurs croisés entre sociétés cotées hors lien de capital significatif »
- « Généralisation et publicité du règlement intérieur du Conseil d'Administration, définissant notamment (i) les périmètres de responsabilité des dirigeants et du conseil, (ii) les devoirs des administrateurs, (iii) le mode de fonctionnement du conseil et de ses comités, (iv) les moyens mis à la disposition du conseil et les délais de transmission des documents au conseil »
- « Obligation de motivation des votes au sein du conseil pour les délibérations engageant significativement l'avenir de la société (opération de croissance externe par exemple) »
- « Sécurisation juridique de la prise en charge par l'entreprise des frais d'assurance des administrateurs, sous réserve d'une franchise à la charge des administrateurs. »

Les dirigeants :

- « Prise en compte renforcée des objectifs de long terme de l'entreprise dans la rémunération des dirigeants et limitation des critères liés au cours de bourse »
- « Communication détaillée dans le rapport annuel des critères et principes servant de base au calcul de la rémunération individuelle des dirigeants »
- « Publicité des transactions sur titres et dérivés des titres de la société réalisées par les dirigeants, les administrateurs et leurs proches dès leur exécution. »

L'information financière :

- « Définition par la société d'un seuil de matérialité du hors bilan (agrégat au-delà duquel les engagements hors bilan devront être détaillés) »
- « Étude par la société et publication de son exposition aux instruments financiers utilisés à des fins spéculatives »
- « Étude par la société et publication dans le rapport annuel de la sensibilité de sa situation de trésorerie à l'évolution de sa notation financière. »

❖ Table des matières

Résumé :	1
Remerciements	2
➤ Liste des tableaux :	3
➤ Liste des figures :	3
➤ Liste des abréviations :	3
➤ Sommaire :	5
Introduction Générale :	6
Chapitre 01 :	9
Cadre théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise	9
Introduction du chapitre	10
Section 01 : Définition, historique de la gouvernance d'entreprise	11
1.1 Définition de la gouvernance d'entreprise :	11
1.2.1 Capitalisme familial.....	12
1.2.2 Capitalismes managérial	12
1.2.3 Capitalisme actionnarial.....	12
1.2.4 Vers un capitalisme partenarial	14
Section 02 : Les fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise.....	17
2.1 Le courant contractuel de la gouvernance d'entreprise (disciplinaire)	17
2.1.1 Théories contractuelle actionnariales	17
2.1.2 Théories contractuelle partenariales	19
2.2 Le courant cognitif de la gouvernance d'entreprise	20
2.2.1 La Théorie comportementale	20
2.2.2 La théorie évolutionniste	20
2.2.3 La théorie stratégique.....	21
Section 03 : Les pratiques internationales de la gouvernance d'entreprise :.....	23
3.1 Les déterminants du système de gouvernance et les principaux modèles théorique	23
3.1.1 Les déterminants du système de gouvernance	23
3.1.2 Les principaux modèles théoriques :	23
3.2 Comparaison internationale des pratiques de gouvernance :.....	26
3.2.2 Le modèle Germano-nippon ou le système réseau :.....	29
3.2.3 Le modèle français ou le système hybride :.....	32
Conclusion du chapitre.....	35

Chapitre 02 :	36
Mécanismes de la gouvernance d'entreprise	36
Introduction du chapitre :	37
Section 01 : Les mécanismes et organes de la gouvernance d'entreprise.....	38
1.1 Les mécanismes de contrôle internes :	38
1.1.1 L'assemblée générale :	38
1.1.2 Le conseil d'administration (CA) :	38
1.1.3 Le conseil de surveillance et directoire :	41
1.1.4 Les comités spécialisés :	41
1.1.5 Le conseil de famille.....	45
1.1.6 Les systèmes de rémunération et d'incitation des dirigeants :	45
1.2 Les mécanismes de contrôle externes :	45
1.2.1 Le marché des biens et services :	46
1.2.2 L'environnement légal et réglementaire :	46
1.2.3 Le marché des dirigeants :	47
1.2.4 Le marché financier :	47
1.2.5 Les investisseurs institutionnels	48
1.2.Évolution de la typologie des mécanismes de gouvernance	48
1.2.1 La spécificité du mécanisme :	48
1.2.2 L'intentionnalité du mécanisme :	49
Section 02 Les structures de gouvernance d'entreprise	51
2.1 Système dualiste : Société à conseil de surveillance et directoire.....	51
2.1.1 Le conseil de surveillance	52
2.1.2 Le directoire	54
2.1.3 Les avantages et limites par rapport à cette forme de gouvernance	56
2.2 Système moniste	57
2.2.1 Le système moniste a conseil d'administration	58
2.2.2 Système moniste unifié.....	61
2.2.3 Système moniste dissocié	62
2.2.4 Les avantages et limites par rapport à cette forme de gouvernance	63
Section 03 Les propositions et recommandations pour une meilleure gouvernance :	65
3.1 Le rapport Cadbury :	65
3.2 Le rapport Greenbury :	66
3.3 Les rapports Vienot I et II et le rapport Bouton :	67
3.4 Les principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE:	68
Conclusion du chapitre :	70

Chapitre 03 : L'évaluation de la situation actuel de la gouvernance d'entreprise au sein de la SDA.....	71
Introduction du chapitre	72
Section 01 : Présentation de L'organisme d'accueil SONELGAZ et méthodologie de recherche	73
1.1 Présentation du Groupe SONELGAZ et de la SDA	73
1.1.1Présentation du Groupe SONELGAZ :	73
1.1.2 Présentation de la S.D.A :	75
1.2La démarche méthodologique :	77
1.2.1 Approche qualitative :.....	77
1.2.3 Le choix de l'enchantions :.....	78
1.2.4 Le questionnaire :	78
1.2.5 Grille d'analyse :.....	79
1.2.6 Traitement de données :.....	79
1.2.7Difficulté rencontré au cours de l'étude :.....	79
Section 02 : Analyse de l'application des mécanismes de la gouvernance d'entreprise au sein de la SDA	80
2.1Les mécanismes existant au sein de la SDA	80
2.1.1Les mécanismes internes de la SDA.....	80
2.1.2Mécanismes externe de la SDA	82
2.2Interprétation des résultats du questionnaire.....	83
2.2.1Les résultats du questionnaire.....	83
2.2.2Analyse des résultats :	86
Synthèse.....	91
Conclusion du chapitre.....	93
Conclusion Générale :	94
Références Bibliographiques	97
Annexes.....	103
❖ Table des matières.....	127