

**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 Entrepreneuriat

THEME :

**L'impact des mécanismes internes de gouvernance
sur la performance de l'entreprise
Etude de cas : l'EPE Tonic industrie**

Elaboré par :

Mlle : Zeyneb KADDOUR

Encadré par :

Mme : Amel MEZAOUR

Maitre de conférences A

**5^{ème} promotion
Juin 2018**

**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 Entrepreneuriat

THEME :

**L'impact des mécanismes internes de gouvernance
sur la performance de l'entreprise
Etude de cas : l'EPE Tonic industrie**

Elaboré par :

Mlle : Zeyneb KADDOUR

Encadré par:

Mme : Amel MEZAOUR

Maitre de conférences A

**5^{ème} promotion
Juin**

Résumé

L'objet de notre étude est d'analyser l'impact des mécanismes internes de gouvernance sur la performance de l'entreprise au sein de l'entreprise : EPE Tonic industrie, et de ce fait notre échantillon est composé de 35 responsables et dirigeants, en utilisant la méthode aléatoire, le nombre de questionnaires distribué a quant a lui atteint 35 questionnaires. C'est à travers notre étude empirique que nous nous sommes aperçus que les mécanismes internes de gouvernance influence significativement la performance réalisé de l'entreprise d'une façon positive. Car notre étude a démontré une appréciation signifiante de ces mécanismes par les responsables et les dirigeants de l'entreprise de l'étude, EPE Tonic industrie et les résultats montrent leurs impacts positifs sur la réalisation des différents types de la performance de l'entreprise; et ceci d'après les valeurs des moyennes générales de ces axes, qui confirment que les responsables interviewés ont conscience moyenne du rôle de la gouvernance au sein des entreprises.

C'est en se basant sur les résultats de notre étude que nous nous sommes permis de donner quelques suggestions dont les plus importantes sont :

-Concevoir le rôle de la gouvernance dans les entreprises par tous le personnel, nous recommandons aussi l'élaboration de nouveaux organes ainsi que l'appréciation de tous les mécanismes internes de gouvernance de l'entreprise.

Mots clés : mécanismes internes de gouvernance d'entreprise, Conseil d'administration, l'audit interne, la politique de rémunération, la performance stratégique, la performance financière, la performance sociale, la performance globale.

Abstract

The purpose of our study is to analyze the impact of internal governance mechanisms on the company's performance within the company: EPE Tonic industry, and thus our sample is composed of 35 managers and leaders, using the random method, the number of questionnaires distributed reached 35 questionnaires. It is through our empirical study that we have found that internal governance mechanisms have a significant influence on the company's performance in a positive way. As our study has demonstrated a significant appreciation of these mechanisms by the leaders and executives of the surveyed firm, EPE Tonic Industry and the results show their positive impacts on the achievement of different types of business performance; and this according to the values of the general averages of these axes, which confirm that the interviewees are aware of the role of governance within companies.

It is based on the results of our study that we allowed ourselves to give some suggestions, the most important of which are:

-Design the role of corporate governance by all staff, we also recommend the development of new bodies as well as the appreciation of all the internal governance mechanisms of the company.

.

Key words: internal corporate governance mechanisms, Board of Directors, internal audit, compensation policy, strategic performance, financial performance, social performance, overall performance.

ملخص

الغرض من دراستنا هو تحليل تأثير الآليات الداخلية للحوكمة على أداء الشركة : EPE Tonic industrie ، و في هذا الصدد تتكون العينة لدينا من 35 مديراً وقادة ، باستخدام الطريقة العشوائية ، بلغ عدد الاستبيانات التي تم توزيعها 35 استبياناً. من خلال دراستنا التجريبية وجدنا أن آليات الحوكمة الداخلية لها تأثير كبير على أداء الشركة بطريقة إيجابية. كما أظهرت دراستنا تقديراً كبيراً لهذه الآليات من قبل قادة ومديري شركة الدراسة ، EPE Tonic Industry والنتائج تظهر آثارها الإيجابية على تحقيق أنواع مختلفة من أداء الأعمال. وهذا وفقاً لقيم المتوسطات العامة لهذه المحاور ، والتي تؤكد أن الأشخاص الذين تمت مقابلتهم يدركون دور الحوكمة داخل الشركات.

تصميم دور حوكمة -وبالاعتماد على نتائج دراستنا التي سمحت بتقديم بعض الاقتراحات ، أهمها :
آليات الشركات من قبل جميع الموظفين ، كما نوصي بتطوير هيئات جديدة بالإضافة إلى تقدير جميع
الإدارة الداخلية للشركة

الكلمات المفتاحية: آليات حوكمة الشركات الداخلية، مجلس الإدارة، التدقيق الداخلي، سياسة التعويض، الأداء الاستراتيجي، الأداء المالي، الأداء الاجتماعي، الأداء العام.

Dédicace

Je dédie cet humble travail avec grand amour, Sincérité et fierté :

A mes chers parents ma mère et mon père

Pour leur patience, leur amour, leur soutien et leurs

Encouragements

A mes frères : Samer, Mohammed et Ali et ma chère petite sœur :

Meriem

A mes amis(e) et mes camarades

A ma 2ème famille de l'EHEC qui m'a offert le savoir

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

Zeyneb

Remerciements

Nous remercions dieu le tout puissant, qui nous a offert la vie, et seul capable de nous offrir la joie, le bonheur, la prospérité, la santé et la force afin d'accomplir ce travail.

Nous tenons à remercier nos parents, qui nous ont accompagnés et soutenus tout au long de ce travail. Nous souhaitons pouvoir leurs exprimer notre profonde gratitude et de notre affection, nous ne les remercions jamais assez.

Nous tenons à exprimer notre reconnaissance et gratitude à Madame MEZAOUR Amel, notre encadreur, pour ces précieux conseils et orientation qui nous a apportés tout au long de l'élaboration de ce travail de recherche.

Nous remercions l'ensemble du personnel de l'EHEC et particulièrement le corps professoral qui ont contribué à notre formation durant notre passage.

Nous remercions tous les membres de l'EPE Tonic industrie qui ont manifesté un intérêt considérable pour la réalisation de ce travail de recherche, en particulier à monsieur ZATIMI Abd arahman.

Un grand merci également au bibliothécaire des écoles : EHEC, ESC, ENSM, ESB...pour leurs aides en matière d'ouvrage auxquels nous avons eu accès.

Enfin, nous remercions tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche.

Liste des tableaux

Chapitre I:

Tableau N°I-1: Définitions d'organisations internationales de la gouvernance.....11

Tableau N°I-2: Typologie des mécanismes de gouvernance d'entreprise.....30

Chapitre II :

Tableau N°II-1: Tableau comparatif des performances internes et externes.....42

Tableau N°II-2: Missions du Conseil d'Administration liées au pilotage de l'entreprise et bonne gouvernance.....53

Tableau N°II-3: Missions du Conseil d'Administration liées au contrôle de l'entreprise et principes de gouvernance.....54

Tableau N°II-4: Dimensions de l'application du CA dans le processus stratégique.....58

Tableau N°II-5: les taches du comité de rémunération.....65

Chapitre III :

Tableau N°III-1: La répartition par sexe de l'échantillon étudié.....84

Tableau N°III-2: La répartition de l'échantillon par âge.....85

Tableau N°III-3: nombre d'année d'expérience au sein de l'EPE Tonic industrie.....86

Tableau N°III-4: Connaissance du terme gouvernance.....87

Tableau N°III-5: l'existence de certains mécanismes internes de gouvernance au sein de l'EPE Tonic industrie.....88

Tableau N°III-6: Présentation des résultats des indices individuels et l'indice globale de performance.....91

Tableau N°III-7: Tableau des résultats obtenus du T test.....94

Tableau N°III-8: Tableau des résultats obtenus du T test.....94

Tableau N°III-9: Tableau des résultats obtenus du T test.....95

Liste des figures

Chapitre I:

Figure N°I-1: Définition de la gouvernance d'entreprise	12
Figure N°I-2: Les parties prenantes internes et leurs relations réciproques.....	31

Chapitre II :

Figure N°II-1: Les niveaux de mesure de la performance.....	46
Figure N°II-2: La performance et les concepts voisins.....	47
Figure N°II-3: Les piliers de l'Audit interne.....	60
Figure N°II-4: Les responsabilités du comité de rémunération.....	63

Chapitre III :

Figure N°III-1: Organigramme de l'EPE Tonic industrie.....	77
Figure N°III-2: La répartition par sexe de l'échantillon étudié.....	85
Figure N°III-3: La répartition de l'échantillon par âge.....	86
Figure N°III-4: nombre d'année d'expérience au sein de l'EPE Tonic industrie.....	87
Figure N°III-5: Connaissance du terme gouvernance.....	88
Figure N°III-6: l'existence de certains mécanismes internes de gouvernance au sein de l'EPE Tonic industrie.....	89

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
AG	Assemblée générale
AGEX	Assemblée générale extraordinaire
AGO	Assemblée générale ordinaire
AI	Audit Interne
CA	Conseil d'administration
CDG	Contrôle de gestion
CG	Code de Gouvernance
DG	Directeur générale
EPE	Entreprise publique économique
GE	Gouvernance d'entreprise
IFACI	Institut français d'Audit et du contrôle interne
OCDE	Organisation de Coopération et de développement économique
OPA	Offre publique d'Achat
PDG	Président Directeur Général
SPA	Société Par Action

Liste des Annexes :

Annexe N°1 : Questionnaire

Annexe N°2 : Le guide d'entretien

SOMMAIRE :

INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE I : LE CADRE CONCEPTUEL DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE.....	7
SECTION 1 : initiation sur le concept de la gouvernance d'entreprise et ses principales théories.....	8
SECTION 2 : typologie des modèles de gouvernance d'entreprise et les différents mécanismes de régulation.....	22
CHAPITRE II : LE ROLE DE LA GOUVERNANCE DANS L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE.....	38
SECTION 1 : Généralité sur la performance des entreprises.....	39
SECTION 2 : la gouvernance comme outils de la performance de l'entreprise.....	49
CHAPITRE III : L'IMPACT DES MECANISMES INTERNES DE GOUVERNANCE SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE, CAS EPE TONIC INDUSTRIE...	71
SECTION 1 : présentation de l'organisme d'accueil	72
SECTION 2 : méthodologie de recherche et l'analyse des résultats.....	80
CONCLUSION GENERALE.....	104

Introduction

générale :

La gouvernance est un concept qui a beaucoup évolué depuis son émergence vers la fin des années quatre vingt dans les débats autour de la problématique des intérêts en présence.

Même si les premiers essais classiques en sciences politiques sur le sujet parlaient d'un concept centré sur deux composantes principales, à savoir le droit et l'ordre, la gouvernance aborde maintenant des questions liées aux mécanismes nécessaires à la négociation des différents intérêts de la société. C'est une notion large qui recouvre les différentes manières par lesquelles les individus et les groupes s'organisent pour atteindre des objectifs en commun.

En effet, chaque organisation est gouvernée à travers un accord de volonté de ses membres, impliqués dans une relation coopérative, c'est-à-dire dans la prise de décisions et la détermination de responsabilités, dans la création de et la répartition de la valeur ainsi que dans la mise en place d'un système de règles formelles et informelles régissant ces éléments.

Définie comme telle, la gouvernance se rapporte aux différentes formes de bien être collectif, allant des petites communautés locales aux multinationales et des cercles de qualité.

Au conseil de sécurité des nations unies, on entend parler de gouvernance mondiale, de gouvernance globale, de gouvernance territoriale et de gouvernance des entreprises...

La gouvernance adhère ainsi à la sphère publique et privée de l'activité humaine et même à la combinaison des deux, elle intervient là où il existe plusieurs intérêts en présence et là où les intérêts des acteurs peuvent diverger.

Depuis la fin des années 1980, les mauvaises performances et la faillite de certaines grandes entreprises ont mis la gouvernance d'entreprise sous les projecteurs des gestionnaires, des investisseurs, des organismes de réglementation ainsi que des chercheurs. Cette attention toute particulière trouve son explication dans la croyance qu'un bon système de gouvernance devrait en mesure de discipliner les dirigeants des entreprises.

Que se soit dans le secteur privé ou dans celui des sociétés d'Etat, on suppose que par le recours à des mécanismes adéquats une bonne gouvernance permettrait aux entreprises de mieux réussir, de répondre aux attentes des parties prenantes et d'assurer la performance de ses organisations.

Dans le cas des sociétés d'Etat, l'amélioration de la performance a été l'un des objectifs de la réforme de l'Etat, et surtout, en appliquant certains mécanismes de gouvernance essentielles pour réaliser sa fin. Dans ce secteur, la notion de gouvernance prend des dimensions plus étendues en centrant l'attention sur les différents mécanismes internes de gouvernance et son impact sur la performance de celle-ci.

En tant que moyen d'organisation du pouvoir, la gouvernance serait également un facteur important dans la stabilité de l'économie d'un pays et du système financier internationale.

Dans cet ordre d'idée, notre travail de recherche se propose d'étudier le degré de l'impact des mécanismes internes de gouvernance sur la performance de l'entreprise au sein de l'EPE Tonic industrie, d'où notre thème de recherche : **« l'impact des mécanismes internes de gouvernance sur la performance de l'entreprise ».**

Le choix de notre thème n'est pas le produit du hasard, il a été choisi pour les raisons suivantes :

- la nature du sujet s'inscrit dans le cadre de notre spécialité
- il s'agit d'un thème d'actualité
- ce thème revêt une importance dans le milieu des entreprises
- Le désir d'élaborer une recherche qui est en relation avec la gouvernance.

L'intérêt de notre sujet est d'étudier l'influence des mécanismes internes de gouvernance et comprendre son apport à la performance de l'entreprise pour améliorer le fonctionnement des entreprises.

A partir de cette idée nous avons choisi de formuler notre problématique de la façon suivante :

- **a quel point les mécanismes internes de gouvernance contribuent-ils à la performance de l'entreprise EPE Tonic industrie?**

A cette problématique, s'associent les questions secondaires suivantes :

- Quel est le corpus théorique de la gouvernance d'entreprise, ainsi que ses mécanismes de régulation ?**
- Comment les mécanismes internes de gouvernance peuvent-ils influencer la performance de l'entreprise ?**
- **Quelles sont les principaux mécanismes internes de gouvernance existants au sein de**

l'EPE Tonic industrie ?

-Quelle est la réalité de l'impact de ces mécanismes internes de gouvernance sur la performance de l'entreprise, cas d'étude : EPE Tonic industrie ?

Afin de mieux répondre à toutes ses interrogations, nous avons prévus plusieurs hypothèses permettant l'éclaircissement au préalable de l'objet de notre étude.

Ses hypothèses sont énoncées comme suit :

-Hypothèse 1 : Le conseil d'administration n'a pas un impact positif sur la performance stratégique de l'entreprise.

-Hypothèse 2 : Il n'existe pas une relation positive entre l'Audit interne et la performance financière de l'entreprise.

-Hypothèse 3 : La politique de rémunération n'influence pas positivement la performance sociale de l'entreprise ainsi que l'efficacité du système de gestion auprès des dirigeants.

-Hypothèse 4 : tenir en compte des autres dimensions internes de gouvernance a un impact négatif sur la performance globale de l'entreprise.

Afin de répondre au mieux à notre problématique ainsi qu'aux différentes sous questions, nous avons opté pour une méthode descriptive et analytique laquelle nous avons jugé être la plus appropriée à notre sujet, on ayant recours aux principaux ouvrages théoriques traitant le sujet, des documentations fournies par l'entreprise en question. En effet, le recueil et l'analyse des données font largement appel à des outils statistiques quantitatifs, ainsi qu'une étude qualitative sous forme d'entretien.

Finalement le plan de notre mémoire se compose de (03) trois chapitres, accompagné d'une introduction et d'une conclusion générale.

Le plan de travail que nous avons adopté est structuré autour de deux axes principaux, accompagné d'une introduction et d'une conclusion générale, la première partie théorique qui se compose de deux chapitres et la deuxième partie réservée à l'étude de cas.

Le premier chapitre où nous aborderons le concept de la gouvernance et son évolution, les finalités de la gouvernance, ses théories, ses différents modèles ainsi que ses différents mécanismes de régulation.

Le second chapitre portera sur la performance d'une manière générale en première section et dans la seconde section on essaye d'établir un lien entre la gouvernance et la performance et enfin on présentera l'impact des mécanismes internes de gouvernance sur la performance de l'entreprise.

Le troisième et dernier chapitre traite le cas de l'entreprise « **l'EPE TONIC industrie** » en vue d'étudier l'impact des mécanismes internes de gouvernance sur la performance de l'entreprise.

Notre méthodologie de travail est basée sur :

- Une recherche documentaire et l'analyse du contenu de ces documents.
- Une observation par nos soins lors de notre présence durant les 3 mois de stage pratique au sein de l'entreprise d'étude : l'EPE Tonic industrie.
- Une enquête qualitative (entretien), et quantitative (questionnaire), qui constituera pour nous un outil d'investigation déterminant.

Chapitre I :
Le cadre conceptuel
de la gouvernance
d'entreprise

Introduction du chapitre I :

Depuis son émergence vers la fin des années quatre-vingt, le concept de la gouvernance des organisations, plus spécifiquement, des entreprises a soulevé le plus de débat en matière de management au cours de ces dernières années dans le monde des affaires, politique et académique.

La gouvernance d'entreprise aborde maintenant des questions liées aux mécanismes nécessaires pour atteindre, certainement, les objectifs de celle-ci, tout en focalisant sur l'amélioration de différentes formes de performance.

L'objet de ce chapitre, est d'analyser le concept de gouvernance d'entreprise, par deux sections :

La 1ère section présentera le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise, tels que : son historique, sa définition et ses caractéristiques, ainsi que ses principales théories.

La 2^{ème} section sera louée aux différents modèles de gouvernance d'entreprise et aux multiples mécanismes internes et externes de la gouvernance d'entreprise.

Section 1 : Initiation sur le concept de la gouvernance d'entreprise et ses principales théories

Nous allons présenter dans cette section, le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise, en commençant par l'historique, ses définitions, et ses finalités, puis on abordera dans un second lieu, les principales théories de la gouvernance d'entreprise.

1.1. Concept de base de la gouvernance d'entreprise:

1.1.1. Historique et Etymologie de la gouvernance d'entreprise :

Les pratiques de la gouvernance d'entreprise sont indissociables du concept d'entreprise, dès l'instant où une dissociation entre les droits de propriété d'une entreprise et les droits d'utilisation délégués à un mandataire pour gérer ladite entreprise est observée.

D'après Pérez¹, l'exemple qu'on peut citer pour cette dissociation est le commerce lointain, où le responsable opérationnel de l'expédition n'était pas forcément le propriétaire de la marchandise, ni du moyen utilisé pour assurer son transport. Il est évident que même cette époque la pratique de la gouvernance était incontournable, mais l'émergence de ce domaine en tant que courant de recherche est souvent attribuée à la naissance de l'entreprise managériale et aux travaux de Berle et Means dans leur discussion sur les conséquences de la séparation des fonctions de direction et de contrôle.

En effet, pour comprendre l'histoire de la théorisation de la gouvernance d'entreprise, il faut revenir sur l'histoire de l'évolution de l'entreprise elle-même, par ce qu'en réalité la théorisation de la gouvernance d'entreprise évolue avec la forme qu'elle tente de comprendre². Si on considère que la gouvernance des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes qui ont pour objectif la protection des intérêts de toutes les parties prenantes à travers le redressement des pouvoirs et de l'espace décisionnaire définissent la nature de la gouvernance.

Autrement dit, pour comprendre comment les théories de gouvernance d'entreprise ont évolué, il faut comprendre comment ces théories ont rendu compte à l'espace discrétionnaire

¹ YAHY (M) : *essai d'amélioration de la gouvernance d'entreprise par le contrôle interne*, mémoire pour obtention de magister en science économique, Université de Tlemcen, 2010, P 16.

² GOMEZ (P) : *Jalons pour une histoire des théories du gouvernement des entreprises*, Finance Contrôle Stratégie, Volume 6, n°4, France, 2003, p184.

des dirigeants. Gomez définit dans une approche juridique trois contenus du pouvoir de direction¹ :

-Le pouvoir discrétionnaire : les décisions de direction ne sont ni motivées, ni contrôlées. La seule limite est leur licéité.

-Le pouvoir severain : les décisions sont motivées mais pas contrôlées.

-Le pouvoir contrôlé : les décisions sont motivées et contrôlées.

Avec l'apparition de l'entreprise familiale, le dirigeant était un membre de la famille, deux grands traits paraissent marquer la direction de ce type d'entreprise : d'une part, la particularité née de l'enchevêtrement des valeurs familiales et des valeurs entrepreneuriales, et d'autre part, la volonté de transmettre l'entreprise aux générations suivantes et de protéger la réputation de la famille.

Par la suite, le développement économique a engendré des besoins en capital et donc son ouverture aux apporteurs externes, jusqu'à atteindre la forme de « société anonyme ».

Le dirigeant de l'entreprise est loin d'être propriétaire.

En considérant les travaux de R.Coase² ou il affirme que l'existence de l'entreprise ne peut être justifiée que par sa capacité d'être plus efficace que le marché dans la réalisation des transactions, une nouvelle classe doit apparaître ; celle des techniciens de la gestion ou « dirigeant spécialisé ».

Face à cette situation, le pouvoir discrétionnaire se trouve affaibli et limité étant donné que le dirigeant mandaté doit tenir compte des intérêts des propriétaires. Mais, en sens inverse, ce spécialiste de la gestion qui est censé lui-même définir grâce à ces compétences et son expertise, l'intérêt de l'entreprise doit jouer d'un pouvoir discrétionnaire suffisamment étendu³.

Pour résoudre cette problématique, les théoriciens de l'agence ont montré le rôle de l'actionnaire, ce dernier doit assurer un contre pouvoir qui a pour objectif de délimiter le pouvoir absolu des décisions du manager, il doit pouvoir connaître et sanctionner les résultats

¹ Idem, p.184.

² COASE (R) : *L'Entreprise, le marché et le droit*, édition d'organisation, Paris, 15 Septembre, 2005, P 245.

³ Ibid, p194.

de cette gestion, ceci d'une part, d'autre part, le dirigeant est désormais dans l'obligation d'argumenter ses décisions auprès des actionnaires (qui ont tendance à exercer un contrôle une fois que l'action est réalisée) par sa compétence et son expertise. On parle d'un pouvoir souverain.

Durant les années 70, l'actionnariat s'accroît et se disperse entre un nombre important d'actionnaires, et une grande masse d'acteurs sont inclus dans la propriété des entreprises, ce qui favorise le développement des marchés financiers et engendré des conséquences sociales et économiques (en tenant compte de ces nouveaux paramètres la souveraineté est plus limitée).

Au delà des années 90, les réflexions sur les bonnes pratiques de la gouvernance d'entreprise se sont traduites par des lois et des codes de bonne gouvernance.

1.1.2. Définition de la gouvernance d'entreprise

Il est difficile de donner une définition stricte pour le gouvernement d'entreprise, plusieurs définitions peuvent être retenues pour mieux expliciter cette notion, parmi les auteurs de référence :

Gérard CHARREAUX propose la définition suivante : *«le gouvernement d'entreprise est l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, c'est-à-dire qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire »*.¹

Selon **le dictionnaire de l'environnement** : *« la gouvernance d'entreprise désigne l'ensemble de relations entre la direction, d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et les autres parties prenantes. La gouvernance d'entreprise fournit également le cadre au sein duquel sont fixés les objectifs de l'entreprise et définit les moyens de les atteindre et de surveiller les performances. En anglais se dit corporate governance. »*²

D'après **Sheleifer et Veshny** : *« la gouvernance d'entreprise traite des différents moyens mis en place par les fournisseurs de capitaux de l'entreprise pour assurer leur retour sur*

¹ CHARREAUX (G) : *vers une théorie du gouvernement des entreprises*, édition ECONIMICA, Paris, 1997, p.23.

² 1001 Mots et Abréviations de l'Environnement et du Développement Durable, *Le dictionnaire de l'environnement*, édition 2003, Lyon, p 147.

investissement ». ¹

Le tableau suivant propose les définitions de la gouvernance proposées par les principales organisations et institutions internationales ².

Tableau I-1: Définitions d'organisations internationales de la gouvernance

Institution	Définition
La banque Mondiale	L'exercice du pouvoir politique, ainsi que d'un contrôle dans le cadre de l'administration des ressources de la société aux fins du développement économique et social.
L'institut de la gouvernance	La gouvernance se définit comme l'ensemble des établissements, des procédés, et des traditions qui dictent l'exercice du pouvoir, la prise de décision et la façon dont les citoyens font entendre leur voix
Le PNUD	L'exercice d'une autorité politique, économique et administrative pour gérer les affaires de la société. C'est un concept large qui recouvre les structures organisationnelles et les activités, du gouvernement central, régional et local, le parlement et les institutions, les organisations et les individus que comprennent la société civile et le secteur privé dans la mesure où ils participent activement et influencent la conception de la politique publique qui affecte tout le peuple.
L'overseas Développement Institute	Le terme de la gouvernance se réfère à l'exercice d'une autorité légitime dans l'utilisation de la puissance publique et la gestion des affaires publiques. Il désigne à la fois un arrangement institutionnel. Des mécanismes consultatifs, des processus de formulation des politiques publiques et un style de leadership politique.

Source : Cherif LAHLOU : *Gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances*, Université de Tlemcen, in revue n°07, P.2.

Les enjeux de la gouvernance d'entreprise sont bien d'améliorer la performance au sens de chacune des parties prenantes, tout en respectant à la lettre les règlements officiels, normes et statuts établis pour mettre en œuvre ladite gouvernance dans l'entreprise.

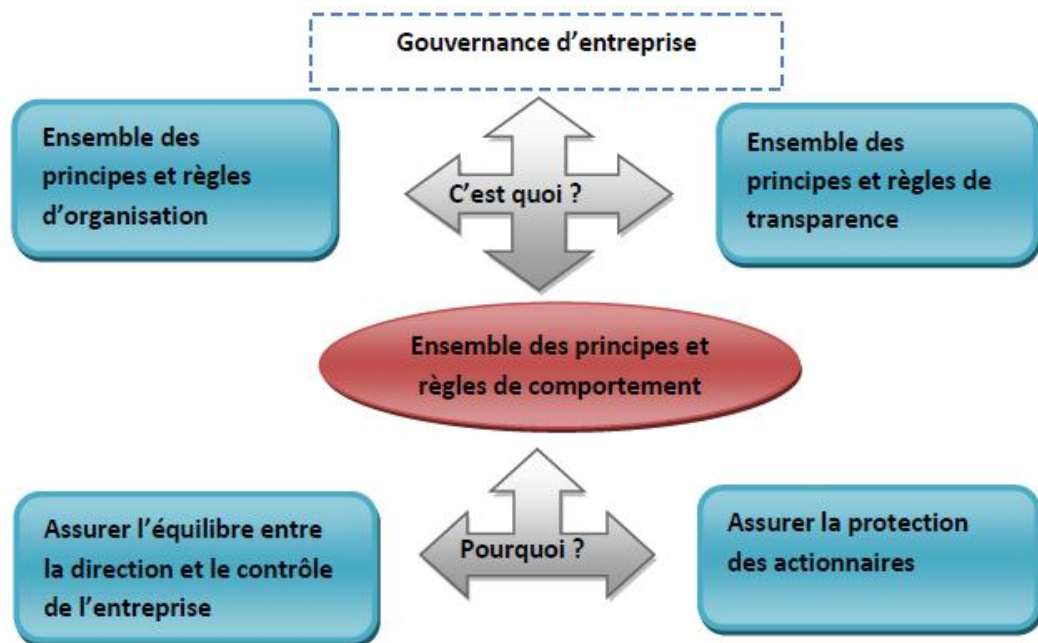
¹ SHELEIFER (A) et VISHNY (R) : *a survey of corporate governance*, Journal of Finance, vol 52, 1997, p 737.

² LAHLOU (C) : *Gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances*, Université de Tlemcen, in revue n°07, 2008, P.2.

Une définition plus complète peut être donnée :

« La gouvernance d'entreprise est l'ensemble des processus, réglementations, loi et institution, influant la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée. La gouvernance inclut aussi les relations entre les nombreux acteurs impliqués (les parties prenantes ou stakeholders) et les objectifs qui gouvernent l'entreprise. Les acteurs principaux sont les actionnaires, la direction et le conseil d'administration. Les autres parties prenantes incluent les employés, les fournisseurs, les clients, les banques ou d'autres prêteurs, le voisinage, l'environnement et la communauté au sens large ».

Figure N°I-1: Définition de la gouvernance d'entreprise



Source : <http://slideplayer.fr/slide/2290944>, Consulté le 01/02/2018.

1.1.3. Les caractéristiques du concept de la gouvernance d'entreprise :

Le concept de « gouvernance d'entreprise »¹ doit son succès à ses acceptations multiples, à son caractère dynamique et à son caractère a priori neutre sur le champ politique.

Le gouvernement d'entreprise est accusé d'être ambigu, c'est un concept avant tout descriptif échappant aux frontières territoriales, il désigne des processus et non pas des institutions et

¹ AZIKIOU (I) : *Gouvernance des entreprises : cas des banques publiques Algériennes*, mémoire de diplôme supérieure des études bancaires (D.S.E.B), école supérieure de banque, Alger, Octobre 2008, p06.

cherche à intégrer l'ensemble des acteurs de l'entreprise, la banque mondiale le présente comme « bienveillant avec son utilisateur ». Cette souplesse fait de ce concept sa force, elle lui permet de s'adapter à des situations institutionnelles variées. La gouvernance recouvre donc l'ensemble des acteurs présents dans l'entourage de l'entreprise et les relations entre eux. On retrouve invariablement derrière le concept de la gouvernance d'entreprise les notions telles que : équilibre des pouvoirs, mécanismes de reporting et de contrôle, transparence, intégrité,..., soit tous les principes de bonne gestion. Le concept de gouvernance s'est développé grâce à sa capacité à relier entre les différents échelons du politique. En effet il permet de décrire et analyser les relations entre les acteurs d'un même niveau (une municipalité, une région, face à l'Etat, une entreprise face à l'ensemble des acteurs économiques, etc.

1.1.4. Les principes de la gouvernance d'entreprise :

Suite aux travaux réalisés dans les pays membres ou non membres de l'OCDE¹ ainsi qu'au sein de l'organisme elle-même ont permis de dégager certains éléments communs qui sont fondement d'un bon gouvernance d'entreprise, appelés principe de la gouvernance d'entreprise.

Ces principes portent sur les éléments suivants :

- **Mise en place des fondements d'un régime de gouvernement d'entreprise efficace :**

L'objectif du régime de gouvernement d'entreprise désormais est d'assurer la transparence et l'efficacité des marchés, la compatibilité avec l'état de droit. Il doit être en mesure définir la répartition des compétences entre les différentes instances et autorités.

- **Droit des actionnaires et principales fonctions des détenteurs du capital :**

La préservation des droits des actionnaires par la sécurisation et fiabilisation de leur propriété, en leur permettant l'accès aux informations pertinentes et l'exercice du droit de vote. Ils doivent également avoir le droit au partage des gains de la société.

- **Traitement équitable des actionnaires :**

¹ OCDE : Rapport intitulé « principe de la gouvernance d'entreprise de l'OCDE », rapport 2004, P 14.

Quelque soit leurs statut (minoritaires, étrangers...), tous les actionnaires doivent bénéficier d'un traitement équitable, notamment en matière d'accès aux informations et d'exercice du droit de vote. Les opérations pour compte propre son interdites.

- **Rôle de différentes parties prenantes dans le gouvernement de l'entreprise :**

Le régime de gouvernance d'entreprise doit veiller au respect des droits de différentes parties prenantes en veillant au respect de la loi des accords mutuels. Les différentes parties prenantes doivent avoir accès aux informations pertinentes, et pouvoir communiquer leurs inquiétudes vis-à-vis d'éventuelles pratiques non cohérentes avec leurs attentes.

- **Transparence et diffusion de l'information :**

Les informations pertinentes comme le résultat financier, les participations en capital, la politique de rémunération, les risques encourus et prévu, la politique de gouvernance, les vérifications externes, et certifications des informations financières, doivent être communiquées en toute transparence en temps opportun et au meilleur cout.

- **Responsabilité du CA :**

Le CA doit veiller au suivi de la stratégie prévue pour l'entreprise. Il doit appliquer les normes d'éthiques et prendre en considération les attentes de toutes les parties prenantes.

1.2. Les principales théories de la gouvernance d'entreprise :

Les théories de la GE 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 GE.

1.2.1. Le courant contractuel de la GE:

Ce courant englobe deux grandes approches, la première apparait sous la dénomination de vision actionnariale de la GE. Les critiques de celle-ci ont contribué à faire émerger la seconde approche répondant à une vision partenariale de l'entreprise.

1.2.1.1. Approche actionnariale :

L'entreprise est gérée par des dirigeants mandatés par les propriétaires (les actionnaires) dans le but de maximiser la rente que ces derniers pourraient en retirer. Donc cette approche

considère que la firme est responsable uniquement vis-à-vis de ses actionnaires. Plusieurs théories ont été développées dans ce contexte.

1.2.1.1.1. La théories des droits de propriétés:

L'homme est soumis à des désirs infinis, il est probable que s'il n'est pas contraint dans ces choix, il cherchera à s'approprier les biens possédés par d'autres individus. C'est parce que les biens sont rares dans la nature, qu'il est impérieux d'en limiter l'accès.

En instaurant des droits de propriétés¹ sur la personne, le travail est les biens d'un individu, on oblige alors les personnes souhaitant s'accaparer ces éléments à en demander l'autorisation au propriétaire, qui pourra céder son droit de propriété. Les échanges entre agents sont alors considérés comme des échanges de droit de propriété sur des objets.

Les origines de la théorie des droits de propriété peuvent être trouvées en Europe et aux Etats Unis, cette théorie n'est pas réellement formulée qu'à partir des années soixante dans la mouvante de Ronald Coase².

Selon H.Demsetz, les droits de propriété permettent aux individus de savoir a priori ce qu'ils peuvent espérer raisonnablement dans leurs rapports avec les autres membres de la communauté. Ces anticipations se matérialisent par des lois, coutumes et mœurs d'une société³.

Cette théorie cherche, en fait, à comprendre le fonctionnement interne des organisations, en s'appuyant sur le concept même de droit de propriété. Elle vise à montrer la supériorité des systèmes de propriété privés sur les formes de propriétés collectives.

Cette analyse cherche permettra aux théoriciens des droits de propriété, de présenter une typologie des grands types de propriété des firmes. Pour ce faire, ils se fondent sur la décomposition juridique traditionnelle des droits de propriété en trois grandes parties :

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

¹ PARRAT (F) : *le gouvernement d'entreprise*, édition MAXIMA, Paris, 1994, pp.27.29.

² KOENIG (G) : *de nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle*, édition ECONOMICA, Paris, 1994, p.15.

³ Ibid, p 21.

La combinaison de ces trois composantes des droits de propriété est supposée varier selon le type d'entreprise considérée :

- Dans l'entreprise capitaliste : l'usus, le fructus et l'abusus sont concentrées entre les mains d'une même personne, en l'occurrence le propriétaire. Il n'y a donc pas séparation des fonctions de décisions et des fonctions de propriété.
- Dans l'entreprise managériale : il existe en revanche une séparation entre la gestion de l'entreprise, assurée par le manager et la propriété de la firme assurée par le capitaliste. Dans ce cadre, le propriétaire qui possède le fructus et l'abusus (il peut en percevoir le bénéfice et vendre ces droits de propriété), n'a donc pas forcément les mêmes intérêts que le gestionnaire qui ne possède que l'usus, c'est-à-dire le seul droit de gérer la firme.
- Dans l'entreprise publique : l'usus est collectivement possédé par les salariés alors que le fructus et l'abusus appartiennent aux pouvoirs publics.

Dans l'entreprise managériale, le fait de décomposer les droits de propriété entre les mains de plusieurs personnes tend à réduire l'efficacité de la firme. En effet, seul un manager qui est aussi propriétaire peut avoir intérêt à réduire les gaspillages et à améliorer ses efforts au sein de son entreprise. Dans ce cas il bénéficiera de la totalité du profit réalisé grâce à ses efforts.

L'entreprise publique, dans laquelle les salariés possèdent effectivement l'usus mais ne possèdent ni l'abusus ni le fructus, est également jugée inefficace. En effet, l'augmentation de l'effort d'un salarié bénéficie à toute la collectivité alors qu'il est le seul à en supporter l'effort. De façon inverse, un salarié qui diminuerait ses efforts, n'en serait pas pénalisé par une réduction de ses revenus (puisque'il n'est pas propriétaire).

P Y.Gomez estime alors que dans l'entreprise publique, « les salariés ont tous ensemble intérêt à ce que l'entreprise progresse, mais pris individuellement, chacun préfère travailler le moins possible ». par rationalité et pas forcément par paresse (car il n'y a pas de lien entre le niveau de rémunération et l'effort consenti).

Au total, la théorie des droits de propriété nous indique que la séparation entre fructus, usus et abusos qui symbolise l'entreprise managériale tend à atténuer l'efficacité des

droits de propriété. Les parties en présence, bénéficiant chacune d'une partie des droits de propriété sur la firme vont dès lors poursuivre des intérêts pouvant être divergents.

1.2.1.1.2. La théorie de l'agence :

A partir de la seconde moitié des années soixante-dix, Jensen et Meckling ¹(1976), en se basant sur les premiers travaux de Ross (1973) vont contribuer à l'émergence de la théorie de l'agence², appelée aussi relation principal-agent, ou mandataire-mandaté.

S'inspirant et systématisant l'approche de la théorie des droits de propriétés, la théorie d'agence constitue aujourd'hui la conception dominante de la GE. Dans cette optique, l'entreprise est conçue comme un nœud de contrat entre détenteurs des facteurs de production et les managers³.

MICKLING définissent une relation d'agence comme un contrat dans lequel une (ou plusieurs personnes), le principal a recours aux services d'une autre personne, l'agent pour accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle. La théorie repose sur deux hypothèses comportementales : d'une part, les individus maximisent leur fonction d'utilité ; d'autre part, ils sont capables d'anticiper rationnellement et sans biais l'incidence des relations d'agence sur la valeur de leur patrimoine. En conséquence, les individus dans leurs activités coopératives vont chercher à profiter des failles des contrats liées à l'incertitude et à la non observabilité pour maximiser leur utilité, éventuellement aux dépens des autres agents.

La relation d'agence entre le principal et l'agent comporte plusieurs caractéristiques :

- Une relation d'autorité.
- Une asymétrie informationnelle car le principal ne peut être parfaitement informé des conditions d'exécution de la tâche réalisée par l'agent.
- Des droits de propriété qui seront transférés provisoirement à l'agent.

¹ JENSEN (M) et MECKLING (W) : *theorie of the firm : Managerial behavior, Agency costs and ownership structure, Strategic management*, Journal of Financial Economics, N°4, Octobre, 1976.

² <http://gerard.charreaux.pagesperso-orange.fr/perso/articles/THORGA87.pdf>, consulté le 16/02/2018 ? à 10/34.

³ FINET (A) et autres : *Gouvernement d'entreprise : enjeux managériaux, comptables et financiers*, édition de Boeck université, Bruxelles, 2005, p.44.

Cette situation d'asymétrie informationnelle et les éventuelles divergences d'intérêt peuvent conduire à des comportements opportunistes. Il convient donc de mettre en place des mécanismes de contrôle et de surveillance, l'origine des coûts d'agence suivant :

- a) coûts de surveillance** : les propriétaires devront s'assurer que l'agent agisse conformément à leurs attentes :
- b) coûts de dédouanement** : l'agent doit montrer qu'il agit dans les intérêts du principal ;
- c) coût résiduels** : les pertes résiduels du fait de la divergence d'intérêts.

Toute fois la mise en place de ses mécanismes de surveillance est incapable d'annuler le risque d'un comportement intéressé. Il restera donc toujours une part incompressible de liberté d'action comportant le risque d'une appropriation d'avantages personnels par l'agent au détriment du principal¹.

1.2.1.1.3. Théorie des coûts de transaction:

La notion de coût de transaction² qui est au centre de l'analyse de WILLIAMSON, recouvre l'ensemble des dépenses entraînées par le contrat qui définit le transfert de propriété entre individus ou entre organisations.

Ces coûts de transaction sont la somme des coûts ex ante de négociation et de rédaction du contrat reliant deux entités et des coûts ex post d'exécution, de mise en vigueur et de modification du contrat en cas d'apparition des conflits, il considère aussi que les coûts de transaction incluent les coûts d'agence³.

Ces coûts sont fonction du comportement des individus participant à la transaction et des propriétés objectives du marché. Le comportement est régi par deux principes fondamentaux : la rationalité limitée empruntée à SIMON et l'opportunisme, qui implique la recherche de l'intérêt propre, éventuellement en adoptant une attitude malhonnête. Les propriétés objectives du marché (les failles) qui conduisent dans certains cas à internaliser les activités, sont l'incertitude et des relations d'échange en « petit nombre ». WILLIAMSON à partir de ce cadre, établit les conditions pour lesquelles les organisations sont plus avantageuses que les marchés et recherche les formes d'organisation les plus efficaces.

¹WIRTZ (P) : *les meilleurs pratiques de gouvernance d'entreprise*, édition la découverte, Paris, 2008, p40.

² <http://gerard.charreaux.pagesperso-orange.fr/perso/articles/THORGA87.pdf>, consulté le 02/03/2018 à 13 :00.

³ AZIKIOU (I) : Op.cit, p.27.

L'approche par les couts de transaction a aussi une pertinence dans l'aide à la définition du périmètre d'une organisation. Cette dernière devra, ou pourra, s'étendre dans de nouvelles activités, à partir du moment où les couts de transaction qu'elle supportera pour gérer ces nouvelles transactions seront inférieurs à ceux que supporteraient antérieurement les agents agissant dans le cadre de relations contractuelles individuelles¹.

1.2.1.2. L'approche partenariale :

Même si elle est actuellement dominante l'analyse contractuelle ne se limite pas à l'approche actionnariale. Il convient ainsi de considérer également l'approche dite partenariale, dont l'intérêt principal est de considérer que le rôle des créanciers résiduel n'est pas l'apanage exclusif des actionnaires de l'entreprise. Dans cette perspective, si le système de gouvernance a pour objectif de maximiser la performance de l'entreprise, celle-ci ne mesure plus forcément par la seule valeur actionnariale. Il s'agit donc, pour les différentes parties prenantes, de s'étendre autour de mécanismes de gouvernance organisant le partage de la rente organisationnelle entre tous les apporteurs de facteurs de production. Par suite le système de gouvernance apparaît comme un ensemble de contraintes régissant la négociation ex post sur le partage de la rente entre les parties prenantes. L'objectif central du système de gouvernance est ainsi de pérenniser le nœud de contrat constitutif de l'entreprise et, parallèlement, d'optimiser la latitude managériale.

1.2.2. Le courant cognitif de la Gouvernance d'entreprise:

Le courant cognitif² comprend plusieurs théories qui privilégient différents arguments cognitifs. Ces derniers ont comme point commun de s'articuler autour du concept de connaissance³. En caricaturant, en raison de leur fréquente imbrication, on peut identifier trois théories principales⁴ :

1.2.2.1. La théorie comportementale : qui considère la firme comme une coalition politique et une institution cognitive s'adaptant via l'apprentissage organisationnel.

1.2.2.2. La théorie économique évolutionniste néo-shumpetérienne : elle privilégie la notion de la concurrence fondée sur l'innovation. Cette théorie substitue en particulier à la représentation des choix d'investissement comme menu préexistant, une conception dans

¹ FINET(A) : Op.cit, p.17.

² BERTIN (E) : *Audit interne*, édition d'organisation, Paris, 2007, pp 145.146.

³ FINET (A) et autres : Op.cit, p 49.

⁴ AZIKIOU (I) : Op.cit, p.29.

laquelle, le menu est construit à partir des connaissances acquises par l'apprentissage et stockées dans les routines organisationnelles.

1.2.2.3. Les théories de la stratégie fondées sur les ressources et compétences : elle considère que l'origine de la connaissance durable se situe dans la capacité d'apprendre et dans la spécificité du stock de connaissances accumulées de la firme.

Le recours aux théories de la cognition permet d'élargir le concept de gouvernance en abandonnant la représentation de l'organisation comme un nœud de contrat. En effet, cette dernière conception présente l'inconvénient de considérer la création de valeur comme donnée. L'appréhension de l'organisation comme un lieu de production de connaissances présente l'avantage de s'intéresser au processus de création de valeur, en effet, ce processus résulte de la capacité de l'entreprise à créer de la connaissance, c'est-à-dire de son aptitude à construire les opportunités de croissance (identifier et mettre en œuvre des investissements rentables), dans l'objectif d'une création de valeur durable. Favoriser le processus de création de connaissances passe par l'existence de conflits d'ordre cognitifs.

Le système de gouvernance lié à la conception cognitive se doit de créer un environnement propice aux développements des conflits cognitifs qui feront émerger par émulation les investissements rentables. Dans cette perspective, le rôle de la gouvernance est de « s'assurer que les procédures de prise de décision au sein de l'organisation seront réellement efficaces ». pour cela, les mécanismes de gouvernance de l'entreprise doivent être conçus dans l'optique d'assister le management dans la phase d'élaboration des orientations stratégiques. Cette dimension de la gouvernance est qualifiée par Charreaux de dimension habilitante. Pour être totalement efficace, elle doit s'accompagner d'une dimension contraignante. Afin que les conflits cognitifs ne déclenchent une situation de blocage, des mécanismes doivent exister pour servir des contraintes aux choix stratégiques des managers notamment en affichant des dispositifs de sanction en cas d'échec ou de non-ralliement aux modèles cognitifs dominants.

Ces deux dimensions rapprochent finalement les deux courants de la gouvernance d'entreprise tout en inscrivant le système de gouvernance en priorité dans la perspective d'asseoir la capacité d'innovation et d'apprentissage de l'organisation. Ce dernier se doit alors d'optimiser le potentiel de création de valeur par l'innovation et l'apprentissage. Tout en développant conjointement des mécanismes d'optimisation de la latitude managériale. Charreaux (2004)

présente le modèle de Lazonick et O'Sullivan (2000) de la firme innovatrice comme une parfaite illustration de ce rapprochement des courants, selon ce modèle, « le système de gouvernance doit permettre :

- L'engagement financier, de façon à permettre non seulement de développement des compétences, mais également d'obtenir le délai suffisant pour que les investissements porteurs d'innovation soient rentables ;
- L'intégration organisationnelle incitant les acteurs internes à investir leurs compétences et leurs efforts en fonction des objectifs de la firme ;
- La maîtrise du processus de développement qui repose sur leur expérience et leur interprétation ».

Section 2 : Typologie des modèles de gouvernance d'entreprise et les différents mécanismes de régulation.

Seront présentés dans cette section les différents modèles de la gouvernance d'entreprise, ainsi que ses mécanismes de régulation.

2.1. Typologie des modèles de gouvernance d'entreprise :

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 continentales et le Japon, où les systèmes intermédiés sont dominants. On distingue deux systèmes principaux et un système médian¹:

2.1.1. Le modèle anglo-saxon ou le système marché:

Les pays anglo-saxon présentent la particularité d'avoir favorisé l'émergence des marchés financiers et la mise en place de contraintes légales au développement des institutions bancaires, notamment en ce qui concerne leur participation dans le capital des entreprises non bancaires. Le modèle anglo-saxon regroupe les Etats-Unis, le Canada et le Royaume-Uni qui présentent des similitudes en matière de gouvernance.

2.1.1.1. Définition du modèle anglo-saxon :

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.

2.1.1.2. Les déterminants du modèle anglo-saxon :

- **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.
- **Cadre légal** : le Glass Steagall Act de 1933 puis le Bank Holding Company Act 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 l'assurance. Ces lois

¹ LAHLOU (C) : Gouvernance des entreprises ; actionnariat et performance, Université de Tlemcen, article in revue n°07, 2008, pp.10-11.

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.

- **Ethique :** l'éthique américaine se résume dans la trilogie : Mérite-Effort-Résultat. De surcroît, des valeurs 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.

2.1.1.3. Structure du capital :

- La participation des banques ne put dépasser 5% du capital d'une même firme.
- la dispersion de la propriété du capital (Glass steagall Act 1933).
- l'absence de participations croisées. (la loi antitrust et le droit fiscale).

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 intentionnels discrets et passifs, des participations croisées inexistantes.

2.1.1.4. Modalités du contrôle :

- **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.
- **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 proches des managers et ayant un intérêt direct au maintien de la direction en place. Les autres administrateurs externes à l'entreprise sont eux aussi nommés par le CEO, moins pour leurs 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.

2.1.1.5. Caractéristiques :

- 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 participation croisée entre les entreprises non financières et entre banques et entreprises non financières.
- Une faible implication des institutions financières dans le gouvernement d'entreprise.

2.1.1.6. Avantages :

- Menace permanente pour les dirigeants.
- Allocation efficace des ressources
- Respect de l'autonomie des agents économiques
- Rôle curatif.

2.1.1.7. Inconvénients :

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

2.1.2. Système germano-nippon ou orienté réseaux :

Ces systèmes¹ sont caractéristiques des systèmes économiques de l'Allemagne et du Japon au sein desquels l'expression du *capitalisme bancaire* prend tout son sens. Effectivement, les établissements bancaires jouent un rôle prépondérant dans l'économie en participant activement aux stratégies de développement des entreprises qui disposent généralement d'un capital peu dispersé.

¹ LAHLOU (C) : Op.cit, PP.12-13.

2.1.2.1. Définition :

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 participation croisée et les salariées ou le facteur travail).

2.1.2.2. Déterminants du modèle :**2.1.2.2.1. Allemagne :**

- **Contexte :** le modèle allemand de la banque universelle plonge ses racines dans une lointaine tradition repérable au Moyen Age dans le modèle fameux de *la ghildes*. La seconde guerre mondiale a rendus le recours à l'intermédiation bancaire plus approprié que le recours aux marchés financiers.
- **Cadre légale :** L'Allemagne est un des rares pays où les banques universelles ne sont guère limitées hormis le respect des règles prudentielles guère contraignantes.
- **Ethique :** l'éthique allemande se résume dans la trilogie discipline –mérite– comportement en vue d'atteindre une finalité¹.

2.1.2.2.2. Japon :

- **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.
- **Cadre légal :** le marché obligatoire n'était ouvert qu'aux grandes firmes nationales.
- **Ethique :** l'éthique japonaise se résume dans la trilogie consensus-transparence-implication².

2.1.2.3. Structure du capital :

2.1.2.3.1. Allemagne : Le modèle allemand se caractérise par un grand nombre de participations croisées entre firmes. Le capital y est également beaucoup plus concentré.

¹ MOERLAND (P) : *Alternative disciplinary mechanisms in different corporate systems*, Journal of economic Behavior and Organisation, Vol 26, 1995, pp.17-34.

² Ibid, p.36.

Prowse¹ constate qu'en moyenne les cinq principaux actionnaires détiennent plus de 40% du capital des firmes en Allemagne.

2.1.2.3.2. Japon :

Au Japon, les participations croisées entre firmes sont très développées. Selon P.Sheard², 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.

2.1.2.4. Mode d'exercice du pouvoir :

2.1.2.4.1. Allemagne :

Dualité du pouvoir entre le conseil des managers (Vorstand) qui gère au jour le jour l'entreprise, et le conseil de surveillance (Aufsichrat) 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.

2.1.2.4.2. Japon:

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).

2.1.2.5. Modalités du contrôle :

- **Contrôle externe** : les banques en qualité d'actionnaires majoritaires et de première source de financement externe, sont doublement incitées à surveiller et à influencer la gestion des firmes indirectement, si les performances sont insuffisantes, ce ne sont pas les marchés financiers qui sanctionneront les managers mais les pressions des banques. Celle-ci sanctionne les dirigeants au niveau de la rémunération.
- **Contrôle interne** : face à la faiblesse des conseils d'administration anglo-saxons, les conseils des managers ou directoire en conseil de surveillance qui contrôle le premier.

¹ PROWSE (S) : *Corporate governance : comparaison internationale*, Revue d'Economie financière, Hiver, 1994, pp. 119-158.

² SHEARD (P) : *Reciprocal delegated monitoring in the japanese main bank system*, Journal of the Japanese International Economies, 1994, p.50.

Directoire : composé pour moitié de représentants du personnel.

Conseil de surveillance : représentants de la banque.

2.1.2.6. Caractéristiques :

- 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.

2.1.2.7. Avantages :

- Importance accordée au facteur travail et représentation des principaux stakeholders.
- Possibilité d'arriver au consensus.
- Rôle préventif.

2.1.2.8. Inconvénients :

- Privilégier le long terme.
- Rigidité
- Enracinement des dirigeants.

2.1.3. Le modèle Français ou le système Hybride:

La nation française, depuis des siècles, s'est construite autour de son Etat et la société française est, dans presque toutes ses dimensions (organisation des pouvoirs, système éducatif, santé, culture...), marquée par cette empreinte séculaire. Son économie n'échappe que partiellement à ce déterminisme, et ce que l'on a appelé le « colbertisme » constitue l'expression économique de ce primat du pouvoir d'Etat sur l'économie du pays. Certes, une évolution sensible a pu être observée durant le dernier tiers du XXe siècle, en raison notamment de l'ouverture grandissante de l'économie française à l'international et de l'édification progressive de l'union européenne. Si nous n'en sommes plus à un système de prix administrés entièrement régi par une Direction générale des prix, le poids de l'Etat et plus particulièrement de son bras séculier que constitue le ministère de l'Economie et des Finances, n'en reste pas moins essentiel.

Les systèmes de GE¹ en France n'ont pu qu'être influencés par cet environnement institutionnel et culturel :

- la réglementation concernant les sociétés commerciales et leurs modalités de fonctionnement fait l'objet de textes nombreux, s'imposant à tous (code de commerce, lois, décrets et arrêtes...) ;
- les contrôles, qu'ils soient réguliers ou occasionnels, se font au titre d'une composante des pouvoirs publics (Direction des impôts, Direction de la concurrence, répression des fraudes...) et dans le but essentiel de s'assurer d'une conformité à la réglementation en vigueur ;
- les dirigeants des entreprises sont, sauf exception, formés dans les mêmes systèmes de « production des élites » que les cadres publics et, souvent, ont commencé leur carrière au service de l'Etat avant de gagner le secteur privé.
- l'importance du domaine public et parapublic, avec les nationalisations successives (1936, 1945, 1981), notamment dans les secteurs des produits de base, de l'énergie et des transports d'une part, de la banque et de l'assurance, d'autre part, a accentué le rôle de l'Etat comme interlocuteurs privilégié des dirigeants des entreprises privées.
- Les vagues de privatisations qui ont suivi les précédentes n'ont pas toujours fait disparaître ces dépendances, par exemple, le système des groupes d'actionnaires de référence (dits « noyaux dur ») apparaissant comme une construction pilotée par l'autorité politique, au profit des oligopoles déjà en place ;
- Corrélativement, l'importance de marchés financiers, malgré un développement certain au cours de la décennie 1980, est, à l'instar de l'Allemagne, sensiblement moindre que dans les pays anglo-saxons ;
- les choix de systèmes concernant le régime de retraite (par répartition et non par capitalisation), les orientations de l'épargne des ménages, traditionnellement plus dirigées sur les valeurs à revenu fixe –notamment les titres d'Etat- que sur le marché des actions, ne sont pas de nature à transformer les marchés financiers en lieu privilégié de la vie des entreprises.

Le système de GE français, tel qu'il apparaît à la fin des années 1980-1990, donne alors l'image d'un système largement autocentré, en symbiose avec le système d'Etat, régulé par un ensemble de règles et de pratiques dans lesquelles les signes de reconnaissance et le lien social sont au moins aussi importants que les facteurs de rationalité mis en œuvre.

¹ PEREZ (R) : *la gouvernance de l'entreprise*, édition la découverte, paris, 2003, pp.19-21.

2.2. Les mécanismes de régulation de la gouvernance d'entreprise :

2.2.1. Typologie des mécanismes :

Il existe une grande diversité des mécanismes de gouvernance d'entreprise, obéissant aux exigences de l'environnement.

Les mécanismes dits internes, couvrent l'ensemble des mécanismes institutionnels mis en place intentionnellement par les parties prenantes (notamment les actionnaires) ou par le législateur afin de préserver ou de restaurer leurs intérêts.

Face à ces mécanismes internes se trouvent les mécanismes externes, qui englobent l'ensemble des outils de contrôle issus du fonctionnement spontané des marchés, sur lesquels les parties prenantes n'ont pas la prise.

Une classification basée sur deux axes semble plus adaptée selon laquelle, l'inventaire et l'analyse des mécanismes de la gouvernance de l'entreprise doit s'établir suivant deux principaux critères, qui sont la spécificité et l'origine :

Le premier critère ¹né du degré d'appartenance à l'entreprise, il correspond à la spécificité du mécanisme. Un mécanisme est dit spécifique lorsqu'il est propre à l'entreprise en délimitant le pouvoir discrétionnaire des dirigeants, dans le sens où son action influence exclusivement les décisions des dirigeants de cette entreprise.

Le deuxième critère ² concerne l'origine des contraintes opposées à l'action du dirigeant, il existe une typologie des structures de gouvernement opposant les mécanismes spontanés liés aux marchés, aux mécanismes intentionnels (lié à un dessein humain).

En effet, l'établissement de règles et de procédures formelles reflète le caractère intentionnel, ce dernier ne suppose pas que la soumission du dirigeant au mécanisme résulte d'un lien hiérarchique, c'est le cas du cadre juridique.

En opposé, se trouvent les mécanismes spontanés qui apparaissent comme résultats de fonctionnement des mécanismes impersonnels, ou d'une main invisible plus que d'une architecture délibérée.

CHARREUX souligne que les deux types de mécanismes sont indissociables, dans la mesure où les mécanismes spontanés en cadrent l'espace discrétionnaire laissé par les mécanismes

¹CHARREUX (G) : *de nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, édition ECONOMICA, Paris, 1987, p.06.

²Idem, p.07.

intentionnels. Inversement, certains mécanismes intentionnels sont issus, après formalisation de mécanismes spontanés. Le tableau suivant présente les deux types :

Tableau N° I-2: Typologie des mécanismes de gouvernance d'entreprise

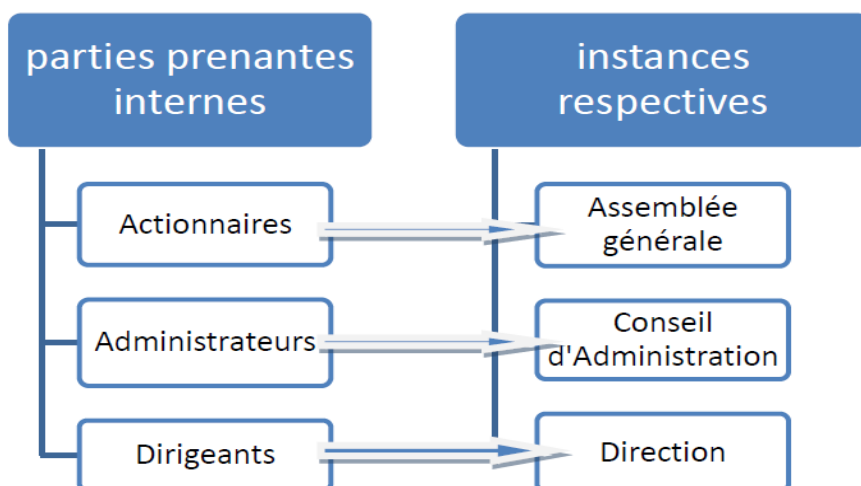
	Mécanismes spécifiques	Mécanismes non spécifiques
Mécanismes intentionnels	Contrôle direct des actionnaires (Assemblée Générale (AG)) - Conseil d'administration (avec ou sans séparation présidence du conseil, direction ou forme unique contre forme bi-conseil) - Systèmes de rémunération, d'intéressement - Structure formelle - Auditeurs internes - Comité d'entreprise - Syndicat "maison".	Environnement légal et réglementaire (lois sur les sociétés sur le travail, droit de faillite, droit social) - Syndicats nationaux - Auditeurs légaux - Associations de consommateurs
Mécanismes non intentionnels	Réseaux de confiance informels - Surveillance mutuelle des dirigeants - Culture d'entreprise - réputation auprès des salariés (respect des engagements)	Marchés des biens et des services - Marché financier (dont prises de contrôle) - Intermédiation financière - Crédit d'interentreprises - Marché du travail - Marché politique - Marché du capital social - Environnement sociétal - Environnement médiatique - Culture des affaires - Marché de la formation.

Source : CHARREAUX (G) : *vers une théorie du gouvernement des entreprises*, cahier de recherche GREGO, université de Dijon, France, 1996, p3.

2.2.1.1. Les mécanismes internes :

Les mécanismes internes de gouvernance font l'objet d'un véritable système organisationnelle au sein des firmes. Réglementé par la législation nationale, ils portent principalement sur : l'assemblée générale, le conseil d'administration, la surveillance mutuelle, la rémunération des dirigeants.

Figure N°I-2: Les parties prenantes internes et leurs relations réciproques :



Source : code algérien de la gouvernance d'entreprise, Goal, 2009, p.30.

2.2.1.1.1. Le conseil d'administration : Le conseil d'administration est au centre des mécanismes du gouvernement de l'entreprise, il est l'un des organes de gouvernance interne les plus puissants. Celui-ci est composé de trois à douze administrateurs nommés par l'Assemblée générale, pour une durée de six ans renouvelable, il joue un rôle disciplinaire important.

Selon E.F Fama et M.Jensen, le conseil d'administration a pour mission principale de défendre les intérêts des actionnaires tout en limitant le pouvoir discrétionnaire des dirigeants. Selon eux « *the board is not an effective device for decision control unless it limits the decision discretion of individual top managers* ». ¹

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

¹ LAHLOU (C) : Op.cit, P 20.

Son rôle est de « contrôler et ratifier les décisions initiées et mises en œuvre par les actionnaires, la rémunération des dirigeants et également leur révocation »¹

Le CA se réunit à la demande du PDG. Il est en principe l'instance suprême de décision et de réflexion de la société. Elu par l'Assemblée générale des actionnaires, le conseil a tout pouvoir pour agir au nom de la société sans empiéter sur la compétence de l'Assemblée générale. Son rôle est de prendre les décisions importantes de la firme et de développer ses orientations stratégiques. Il lui revient d'établir les comptes de la société, le rapport annuel de gestion, d'approuver les augmentations de capital et le montant des dividendes distribués aux actionnaires. Le CA a en effet un rôle disciplinaire qu'il ne peut véritablement jouer que pour les entreprises où aucune coalition majoritaire d'actionnaires n'est à même d'exercer un contrôle direct.²

2.2.1.1.2. L'assemblée générale :

L'AG est l'un des mécanismes centraux en matière de gouvernance d'entreprise, car celui-ci est le lien entre l'entreprise et les actionnaires ; c'est là où ces derniers peuvent être informés sur la situation de l'entreprise et sa gestion ; en exerçant leurs pouvoirs de décisions.

L'AG se réunit au moins une fois en un an avec l'ensemble des actionnaires, elle peut être :

- Ordinaire : dans les six mois qui suivent la clôture de l'exercice social elle présente les informations détaillées sur l'activité et les résultats de la société et statue sur les comptes, la fixation du dividende et périodiquement, les nominations ou renouvellements des administrateurs et commissaires aux comptes.

- Extraordinaire : elle peut être convoquée à tout moment pour la prise d'une décision entraînant notamment une modification des statuts de la société, ou des autorisations d'émissions de titres pour augmenter le capital social.

L'existence d'un actionnaire majoritaire améliore la surveillance des dirigeants et réduit le coût d'agence puisque il est motivé économiquement.

Plus précisément, l'AG permet aux actionnaires³ :

- D'approuver les comptes et l'affectation du bénéfice, ainsi que l'augmentation ou la

¹ BOURNOIS (F) et autres : *Comités exécutives*, édition d'organisation, Paris, 2007, p.693.

² BELKADI(H) : *le gouvernement d'entreprise au Maroc*, mémoire du Diplôme d'Etudes Supérieures spécialisées en Ingénierie Financière, université de Bretagne, 2003, p.24.

³ EBONDO WA MAN DZILA (E) : *La contribution du contrôle interne et l'audit interne au gouvernement d'entreprise*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris XII VAL de MARNE, Paris, 2004, p.17.

réduction du capital.

-D'adopter ou de modifier les statuts de l'entreprise.

-De prendre les décisions entraînant une fusion, une scission ou encore une liquidation de la société.

Dans la pratique, la plupart des actionnaires n'assistent pas aux assemblées : ils votent aveuglement les résolutions préparées par le CA ou les révisions suggérées par la direction.

2.2.1.1.3. La surveillance mutuelle :

En ce qui concerne la surveillance mutuelle¹ au sein de l'entreprise (par les autres dirigeants ou les employés subalternes), la hiérarchie formelle engendre, du fait de sa complexité, un système de contrôle implicite (Fama et Jensen 1983). Les personnes dans les organisations, interagissent et acquièrent des informations sur leurs collègues celles-ci n'étant pas nécessairement accessibles aux agents de niveaux supérieurs. Par exemple pour les systèmes de contrôle directement basé sur la hiérarchie. Evareare (1993) a mis en évidence les limites de son contrôle en tant que moyen de surveillance au sein de l'organisation.

On peut également signaler que les membres de personnel situés plus bas dans la hiérarchie ont intérêt à évincer les dirigeants peu compétent, même si, dans certains cas, les membres du personnel et l'équipe des dirigeants peuvent partager des intérêts communs ex : sécurité d'emploi.

2.2.1.1.4. La rémunération des dirigeants :

Pour limiter ses détournements de la richesse, le CA utilise la politique de rémunération dont l'objectif est d'inciter les dirigeants à atteindre les objectifs fixés par les actionnaires.

Trois principaux types de rémunération qui s'avèrent très efficaces² :

-La rémunération fixe :

Il s'agit d'un montant fixé à l'avance donc indépendant des performances de la firme (salaire, retraite et assurance vie). On peut s'attendre à ce que plus cette rémunération est élevée, plus le dirigeant est incité à gérer l'entreprise dans l'intérêt de ses propriétaires ; mais il semble que ce mode de rétribution n'est pas efficace puisqu'il ne permet pas d'éviter les conflits d'intérêt entre actionnaires et managers.

¹ HUBERT DEPRET (M) : *Gouvernance d'entreprise, enjeux managériaux, comptables et financiers*, édition ECONOMICA, Paris, 2005, p.30.

² PARRAT (F) : *Le gouvernement d'entreprise*, édition MAXIMA, Paris, 1999, p.47.

- La rémunération basée sur des critères et mesure comptable:

Dans ce type de système, une partie de la rémunération du dirigeant est fixée selon un pourcentage d'un résultat comptable (résultat d'exploitation, valeur ajoutée, résultat de l'exercice avant impôt, excédent brut d'exploitation...). Cette méthode de rémunération permet de mieux aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires.

Toutefois, cette stratégie présente des limites, dans la mesure où les managers peuvent être amenés à adopter des politiques comptables permettant la maximisation de la partie variable de leur revenu en favorisant une performance à court terme.

- La rémunération basée sur les marchés boursiers

Les limites associées aux deux types de rémunération déjà cités ont favorisé l'apparition d'un système plus efficace caractérisé par la possibilité offerte aux dirigeants de devenir actionnaires de la firme. Il s'agit de rémunération par distribution d'action ou d'option permettant d'acquérir des actions dans le futur (stock option).

2.2.1.1.5. le comité d'audit :

Selon l'IFACI, le comité d'audit est considéré comme l'un des meilleurs mécanismes de régulation, il est défini comme un organe mandaté par le CA, composé d'administrateurs qui ne sont pas impliqués dans la fonction de direction. Cet organe est chargé de la vérification de toutes les informations financières divulguées à l'extérieur de l'entreprise, mais aussi il doit s'assurer de la mise en place de moyens nécessaires pour un bon environnement de contrôle. Ses principaux objectifs sont les suivants :

- D'assurer l'indépendance et l'objectivité du comité.
- D'examiner les comptes sociaux ex : bilan, TCR...
- Informer le CA.

Il est constitué d'une majorité non exécutive ou externe, disposant de l'objectivité et de la liberté de changement nécessaire à un exercice simple et serein de leurs missions.

2.2.1.2. Les mécanismes externes :

Ces mécanismes regroupent les éléments provenant de l'environnement externe de l'entreprise, qui contribuent à minimiser les actions opportunistes de l'équipe dirigeante, et

peuvent forcer l'entreprise à adopter des règles de gestion rationnelles et éthiques ¹:

2.2.1.2.1. Marché financier :

Le libre fonctionnement des marchés boursiers, où les investisseurs et leurs représentants se livrent une forte concurrence pour posséder les actions de compagnie performante et se départir de celles qui ne le sont pas, est le socle du modèle de gouvernance traditionnel. Le prix de l'action qui s'établit sur ces marchés est une évaluation en continu des faits et gestes des dirigeants de compagnie. Par exemple, une équipe dirigeante non performante verra le prix de l'action descendre et devenir intéressant pour les acheteurs hostiles qui se départiront de cette direction. Dans ces circonstances, les dirigeants ont intérêt à être performants, ce que souhaitent aussi les actionnaires/propriétaires.

2.2.1.2.2. Marché des prises de contrôle ou des fusions et acquisition

L'offre d'achat des actions d'une entreprise par des acheteurs hostiles, qui se procurent les actions d'entreprise dont le prix est très bas, forcent les dirigeants à travailler à faire augmenter les prix des actions, dans l'intérêt de tous les actionnaires/propriétaires. Ce faisant, ils rendent non attrayantes les actions de leur entreprise pour les prises de contrôle hostiles.

2.2.1.2.3. Le Marché des biens et services

Un marché de biens et services compétitif oblige les entreprises à rationaliser leurs coûts de production pour une meilleure productivité laissant peu de marge de manœuvre aux gestionnaires. Cela oriente les comportements de ceux-ci qui risquent de perdre leur emploi si leur entreprise est peu performante économiquement, voire obligée de fermer. Cela favorise la poursuite d'objectifs allant dans le sens des intérêts des actionnaires/propriétaires.

Lorsque ce marché est profond (plusieurs postes, plusieurs dirigeants), les gestionnaires doivent être performants s'ils veulent conserver leur emploi et s'ils veulent se rendre attrayants. Cela oriente leur comportement envers la valorisation de l'efficacité, ce qui coïncide avec les intérêts des actionnaires/propriétaires.

¹ LABELLE(F) et KOYO (Y) : « 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 *Entrepreneuriat practice revue*, 2012, p 73-74.

Conclusion du chapitre I :

Au terme de ce chapitre nous avons pu comprendre la notion de la gouvernance d'entreprise, en présentant son cadre conceptuel ses principales théories, ainsi que ses différents modèles et les multiples mécanismes de régulation de la gouvernance d'entreprise.

Nous pouvons conclure qu'une bonne gouvernance d'entreprise est applicable quand il y a un bon contrôle interne et externe, et une collaboration entre les différents mécanismes de contrôle.

En vue de mieux comprendre l'intervention des mécanismes internes de contrôle à la performance, il nous a alors paru nécessaire d'étudier dans un deuxième chapitre de notre travail, l'impact des mécanismes internes de gouvernance sur la performance de l'entreprise. Dans un premier lieu on abordera le concept de base de la performance d'entreprise, puis dans un second lieu, on essayera de faire un lien entre la gouvernance d'entreprise et ses différents types de performance.

***Chapitre II : L'impact
des mécanismes
interne de
gouvernance sur la
performance de
l'entreprise***

Introduction du chapitre II :

L'objectif du présent chapitre est de comprendre la performance de façon générale, puis le lien existant entre cette dernière et la gouvernance d'entreprise. Alors, nous allons essayer d'étudier le concept de la performance d'entreprise, puis nous présenterons le lien existant entre la gouvernance d'entreprise et son performance, et pour finir on abordera les principaux mécanismes internes de gouvernance comme des outils principales pour atteindre les différents formes de performance d'entreprise.

Ce chapitre comprend deux (02) sections dont :

- On abordera dans la première section le concept de base de la performance d'entreprise en essayant de mettre en relief son historique, sa définition, ses caractéristiques, ainsi que ses différents types et enfin en essayant de distinguer entre la performance et les notions voisines.
- Dans la deuxième section on essayera de faire un lien entre la gouvernance d'entreprise et ses différents types de performance, tout en identifiant ses principaux mécanismes internes comme des facteurs clé de la performance d'entreprise.

Section 1 : Généralité sur la performance des entreprises

Nous allons présenter dans cette section, le concept de base de la performance d'entreprise ainsi que ses types ; outils de performance, les conditions d'atteinte de la performance, et enfin on abordera les différentes notions voisines.

1.1. Concept de base de la performance d'entreprise :

1.1.1. Historique et évolution du concept de base de la performance :

Comme le remarque Bourguignon (1995), le terme de performance est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité. Ce fait reflète la polysémie du mot. En revenant aux origines étymologiques, on constate que le terme français et le terme anglais sont proches et signifient l'accomplissement pour évoquer par la suite l'exploit et le succès. Le mot performance puise ses origines dans le latin « performance » et a été emprunté à l'anglais au XV^{ème} siècle et signifiait accomplissement, réalisation et résultat réels. En effet « to perform » signifie accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter et la mener à son accomplissement d'une manière convenable. Le mot a été introduit en français dans le domaine des courses de chevaux à propos des résultats d'un cheval. Il s'est étendu au sens d'exploit, puis de capacité et enfin d'action. Dans le langage courant, la performance renvoie à quatre significations majeures : les résultats de l'action : la performance correspond alors à un résultat mesuré par des indicateurs et se situant par rapport à un référent qui peut être endogène ou exogène.

Donc, « **la performance est un mot d'origine anglaise, de l'ancien français performance, de performer : accomplir** »¹.

Appréhendée originellement sur un plan strictement financier, la performance a été progressivement élargie, au cours du vingtième siècle, afin de prendre en considération la « responsabilité sociale » de l'entreprise vis-à-vis de ses différents ayants droit. Zenisek (1979) a ainsi segmenté l'évolution historique des entreprises en quatre phases principales. Alors que la gestion concernait essentiellement les dirigeants et les actionnaires.

1.1.2. Définition de la performance :

Pour mieux comprendre le concept de la performance, il est utile de montrer l'ensemble des

¹ BOURGUIGNON(A) : *Définir la performance : une simple question de vocabulaire en performance et ressources humaines*, Edition ECONOMICA, Paris, 1996, P.20.

définitions proposées par quelques auteurs à partir de son étymologie linguistiques, ses caractéristiques.

Etymologiquement : *« la performance est un mot d'origine anglaise, de l'ancien français performance, de performer : accomplir ».*

Selon A.BOURGUIGNON : *« en matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels ».*¹

Le lexique économique définit la performance comme suit : *« l'accomplissement des buts, des plans ou des programmes que s'est consciemment fixer une personne ou une organisation ».*²

Pour DOTIATH et GOUJET : *« En matière de gestion, la performance est réalisation des objectifs organisationnels ».*³

Selon LORINO Philipe : *« La performance dans une entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre ces objectifs stratégiques ».*⁴

ANGELE Dohou et NICILAS Berland : *« la performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consiste à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaire et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale. »*⁵

La performance traduit donc deux phénomènes :

- **Le degré de satisfaction** (d'atteinte) de l'objectif ou des objectifs fixés : qui se traduit par le terme « efficacité ».
- **La manière dont cet objectif est réalisée** ; qui est traduite par le terme « efficience ».

Donc pour que l'entreprise soit performante faut qu'elle soit efficace et efficiente à la fois.

1.1.3. Les caractéristiques de la performance:

L'ensemble des caractéristiques de la performance peuvent être regroupées dans les points suivants⁶:

¹ BOURGUIGNON (A) : Op.cit, p.20

² Le lexique économique, 7^{ème}ed, DALLOZ, 2005, P 501.

³ DOTIATH (B) et GOUJET (C) : *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, 2^{ème}ed, Paris, DUNOD, 2005, P 166.

⁴ LORINI (P) : *Méthode et pratique de la performance, le guide du pilotage*, Edition d'organisation, Paris, 1998, P.18.

⁵ ANGELE (D) et NICILAS (B) : *Mesure de la performance globale des entreprises*, 28^{ème} congrès de l'IFC, IAE, Poitiers (Paris), 23-24-25 mai 2007, P.3.

⁶ DOTIATH(B) et GOUJET(C) : Op.cit, PP 168-169.

a. Elle se traduit par une réalisation : la performance est donc une résultat d'action coordonnés, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissement), se qui suppose que l'organisation, dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologies, fournisseurs).

b. Elle s'apprécie par une comparaison : la réalisation est comparée aux objectifs, grâce a un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non.

c. La comparaison traduit le succès de l'action : la notion de performance étant positive. La performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).

1.2. Typologie de la performance :

On distingue deux types de performance à savoir¹ :

1.2.1. Performance interne

La performance interne est celle qui concerne essentiellement les acteurs internes de l'organisation.

Les managers de l'organisation qui sont responsable de la performance s'intéressent plus au processus d'atteinte des résultats. Il s'agit pour eux de prendre, d'organiser et de mettre en œuvre l'ensemble des décisions de valorisation des ressources interne et externe afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

1.2.2. Performance externe

La performance externe s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation. Elle est principalement tournée vers les actionnaires et des organisations financières, et portée sur le résultat présent et futur.

Le tableau N°II-1 ci-après permet, de distinguer la différence entre la performance interne et externe :

¹ DORIATH(B) et GOUJET(C) : Op.cit, P.173.

Tableau N°II-1: Tableau comparatif des performances internes et externes

Performance externe	Performance interne
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers.	Est tournée vers les managers.
Porte sur le résultat, présent ou futur.	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation.
Nécessite de produire et de communiquer les informations financières.	Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision.
Génère l'analyse financière des grands équilibres.	Aboutir à la définition des variables d'action.
Donne lieu à un débat entre les déférentes parties prenantes.	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.

Source : DORIATH(B) et GOUJET(C) : Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2007, P.173.

Ce tableau montre une comparaison entre la performance interne et la performance externe au sein des entreprises.

1.3. Dimensions de la performance :

Il existe plusieurs types de performance à savoir :

1.3.1. La performance sociale :

La performance sociale¹ peut être définie comme la résultante – positive ou négative –des interactions des salariés d'une organisation, dans l'atteinte des objectifs de celle-ci. C'est prendre en compte le facteur humain au travail sur au moins trois axes : la performance individuelle, la performance collective et la performance organisationnelle. En effet, l'idée est que la bonne marche de l'entreprise est due aussi bien à sa performance.

Économique qu'aux relations entre collaborateurs, à leur satisfaction et de manière générale, au fait qu'il fasse « bon travailler » dans l'entreprise. Comme le mentionne

¹ HARITI (F) : *contribution à l'amélioration de la performance commerciale du réseau de stations de services*, mémoire licence, EHEC, Alger 2011, p12.

l'ANACT dans son dossier spécial sur la qualité de vie au travail (2012), la performance sociale doit être un développement pour l'entreprise, et non une concession. Dans cette optique, les salariés ne constituent pas un coût pour l'entreprise, mais sont créateurs de valeur ajoutée.

La performance sociale est déterminante et s'est elle qui impose ses exigences au système social. Elle structure avec le système d'organisation l'emploi et l'ensemble des postes, lesquelles déterminent à leur tour les requis professionnels

1.3.2. La performance stratégique :

Selon M.PORTER, la recherche de la performance ne répond plus à la seule action de la Firme, il s'agit donc de ses capacités à s'adapter et de coopérer même avec les autres firmes. Les règles conventionnelles permettent de situer et positionner la firme par rapport à ses concurrents, mais aussi par rapport aux clients. Celle-ci se définit à partir de trois critères principaux, et qui sont¹ :

a-La part du marché : elle représente le rapport entre les ventes réalisées par l'entreprise et les ventes totales des entreprises concurrentes dans le même segment de marché.

b-La satisfaction de la clientèle : elle est exprimée par le dialogue avec les clients c'est à dire la communication directe, il s'agit là d'une façon informelle ; mais aussi également par un processus plus formalisé basé sur des études de satisfaction.

c-Le taux de fidélisation : il concerne la stabilité de la clientèle sur les Caractéristiques des clients les plus anciens, sur la fréquence et la nature des nouveaux clients et les clients perdus. Ce taux peut être exprimé comme un miroir reflétant les compétences des l'entreprise auxquelles sont sensibles les clients. La nature du système concurrentiel détermine la manière dont la performance peut être obtenue, compte tenu des modes de compétitions qui sont de règle. C'est en détectant suffisamment finement les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels de chacune des activités d'entreprise ou en anticipant sur des bases nouvelles de différenciation (création de valeur) que les entreprises peuvent s'approprier des sources potentielles de performance.

La performance peut-être à la fois l'exploitation d'un potentiel existant (qui permet de conserver une position favorable) et le développement de nouvelles formes d'avantages

¹ HARITI (F) : Op.cit, p16.

Concurrentiels par anticipation/construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir. La performance concurrentielle dépend largement de l'analyse stratégique des règles du jeu Concurrentiel. Mettant l'accent sur la qualité de la stratégie, et donc du stratège, axée sur la Compréhension de l'environnement, cette approche a eu spontanément tendance à identifier la performance globale à la compétitivité.

1.3.3. La performance financière :

Généralement évaluer à partir des documents comptables, la performance financières¹

peut en outre être entendue comme les revenus issues de la détention des actions.

La mesure de la performance financières est primordiale en effet certain organisation comme les entreprises doivent produire à la fin de chaque exercice comptable des documents de synthèse qui sont le bilan et le compte de résultat. Pour bien mesurer la performance financière de l'entreprise il faut connaître les indicateurs de mesure.

Les indicateurs de performance sont nombreux nous pouvons en citer : la rentabilité et la profitabilité.

a. La rentabilité :

Un indicateur qui représente la capacité de l'entreprise à réaliser des bénéfices à partir des moyens mis en œuvre, un outil d'évaluation privilégié par l'analyse financière

On distingue deux types de rentabilité, la rentabilité économique et la rentabilité financière.

b. La rentabilité économique :

Exprime la capacité des capitaux investis à créer un certain niveau de bénéfice avant paiement des éventuels intérêts sur les dettes. Elle est mesurée par le ratio suivant :

$$\text{Rentabilité économique} = \frac{\text{résultat économique}}{\text{actif économique}}$$

c. La rentabilité financière :

Mesure la capacité de la société à rémunérer ses actionnaires, elle se calcule en faisant le rapport du résultat obtenu lors de l'exercice sur les capitaux propres de la société.

Le ratio de la rentabilité financière est le suivant :

¹ Ibid, p 17.

$$\text{Rentabilité financière} = \frac{\text{resultat net}}{\text{capitaux propre}}$$

e. La profitabilité :

C'est la capacité de l'entreprise à générer des profits à partir de ses ventes, elle compare le résultat net comptable au chiffre d'affaire hors taxes de l'exercice comptable

Le taux de profitabilité est calculé comme suit :

$$\text{Le taux de profitabilité} = \frac{\text{resultat net comptable}}{\text{chiffre d'affaire}} \times 100$$

1.4. Outils de mesure de la performance :

Afin de mesurer la performance, on recourt à un critère ou indice

1.4.1. Les critères de mesure de la performance :

Ce critère est une expression quantifiable des objectifs et des résultats. Ainsi il remplit plusieurs fonctions entre autre¹ :

- Il sert de point de départ à la planification et de la prévision dans l'entreprise.
- Il soutient la formulation des stratégies, des méthodes et des pratiques de gestion, dans la perspective de la mise en place des objectifs pour lesquels l'entreprise a été créée.
- Il offre une base pour l'évaluation de la performance (résultat, production, rendement, productivité,...) de l'entreprise et afin de porter un jugement objectif sur l'efficacité et l'efficacités avec lesquelles l'entreprise réalise ses tâches.
- Il permet d'examiner le bien-fondé des décisions prises au niveau de l'entreprise.

S'agissant des décisions à long terme, parfois, il permet même de remettre en cause le projet de l'entreprise, autrement dit ses choix stratégiques.

- Il constitue un régulateur de l'alimentation de l'entreprise : plus le degré de réalisation de l'indice de performance est élevée seront les primes distribuées au personnel et plus élevée sera la possibilité pour l'entreprise de se procurer davantage de moyens.

¹ OUACHERINE, (H) : *Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise*, thèse de magister, INC, Alger, 2003, PP.32.33.

Le niveau de performance se répercute en effet sur le montant des fonds de développement de l'entreprise.

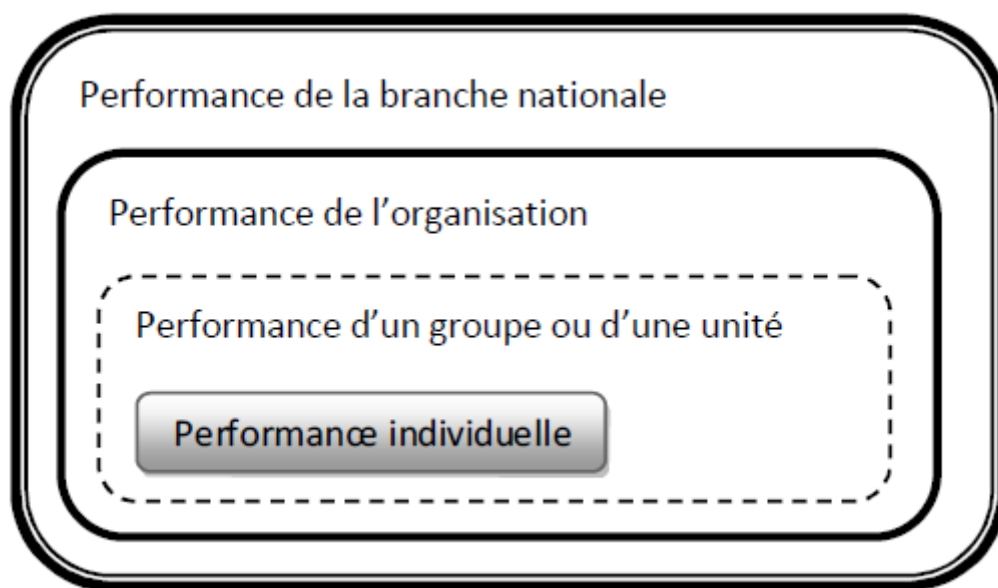
1.4.2. Identification des niveaux de mesure de la performance :

La performance peut être appréciée aux quatre niveaux schématisés ci-après. L'attention des gestionnaires sera surtout retenue par les trois premiers¹ :

- Performance individuelle au niveau du poste qui fondera une partie de la rémunération
- Celle du groupe ou de l'unité qui sert de base aux réflexions d'organisation.
- Celle de l'entreprise dans son ensemble pour les choix stratégiques

Les niveaux d'analyse plus macro-économiques peuvent donner les indications générales mais échappent à la problématique du pilotage social.

Figure N°II-1: Les niveaux de mesure de la performance.



Source : Martory (B) et CROZET(D) : *gestion des ressources humaines ; pilotage social et performance*, DUNOD, 2004, P 165.

-Autre critères de performance ²:

- Sens de l'organisation
- Assiduité, ponctualité interpersonnelles

¹ MARTORY(B) et CROZET(D): *Gestion des ressources humaines ; pilotage social et performance*, DUNOD, Paris, 2004, P 165.

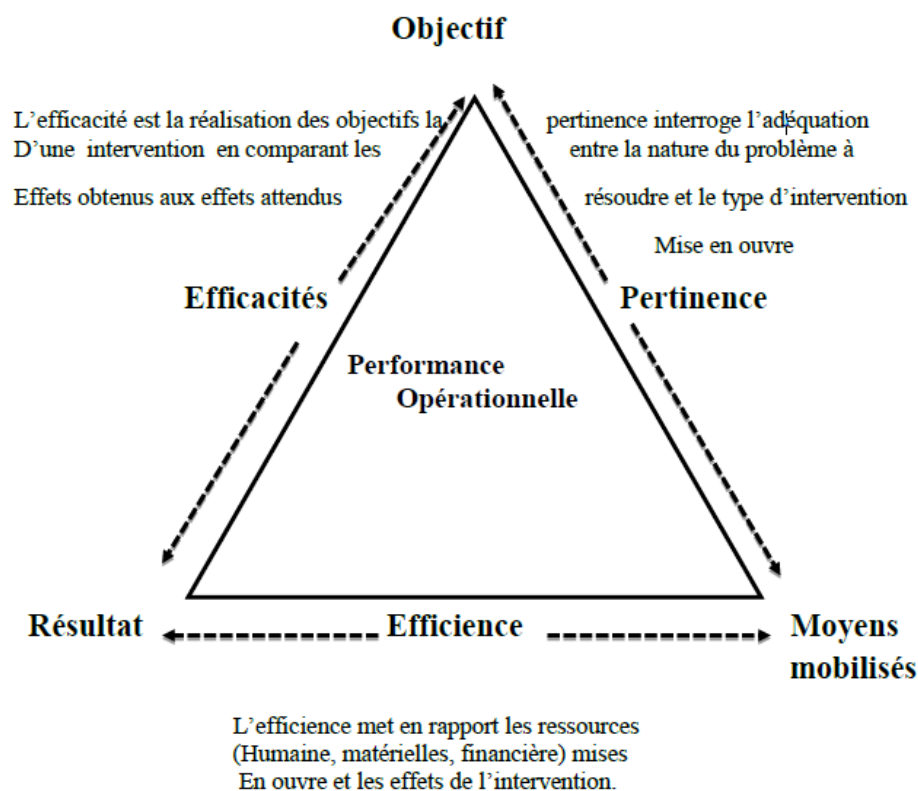
² NDI ZAMBO (B) : *Intervention dans la conférence de Bénin sur la fonction publique*, sous thème de l'évaluation de la performance et de la productivité dans la fonction publique, cotonou le 28/05-01/06/2001.

- Communication
- Leadership
- Analyse et synthèse
- Autonomie
- Confiance en soi
- Loyauté
- Responsabilité
- Stabilité émotionnelle
- Ténacité
- Travail en équipe.

1.4.3. Les concepts liés à la performance :

Le contrôle de gestion vise à assurer la réussite de la triangle : efficacité, efficacie, pertinence. Comme le montre le schéma suivant:

Figure N°II-2: La performance et les concepts voisins.



Source : LONING (H) : Le contrôle de gestion, édition DUNOD, Paris, 1998, p.06.

1.4.3.1. L'efficacité :

L'efficacité décrit la capacité d'une personne ; d'un groupe ou d'un système à arriver à ses buts ou aux buts qu'on lui fixés. Etre efficace serait donc produire des résultats engagés et

réaliser des objectifs fixés. Donc, l'efficacité est définie comme : le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés, de se fait plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace. On s'exprimera donc par le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système¹.

D'une manière brève, nous pouvons récapituler l'efficacité dans la formule suivante :

Efficacité = Résultats atteints/ objectifs visés.

1.4.3.2. l'Efficience :

L'efficience² désigne le fait pour une entreprise de réaliser ses objectifs avec le minimum de moyens engagés possibles. Elle traduit donc la productivité d'une entité car elle met en rapport les résultats obtenus et les ressources consommées.

En entend par efficience le rapport entre les biens ou les services produits, d'une part, et les ressources utilisées pour les produire, d'autre part. En d'autres termes, l'efficience désigne le fait pour une entreprise de réaliser ses objectifs avec le minimum des moyens engagés.

Efficience= Résultats atteints/ moyens mis en œuvre.

1.4.3.3. La pertinence :

La notion pertinence³ reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être pertinent c'est atteindre, efficacement et d'une manière efficiente, l'objectif fixé.

¹ DE BOISLANDELLE (H) : *Dictionnaire de gestion, concepts et outils*, édition Economica, Paris, 1998, p.140.

² DE BOISLANDELLE (H) : *Op.cit*, p.141

³ *Idem*, p.142.

Section II : La gouvernance comme outils de la performance de l'entreprise

Dans cette section nous avons traité le lien entre la performance et la gouvernance d'entreprise, ensuite de l'impact des mécanismes internes de cette dernière sur la performance des entreprises.

2.1. Essai d'établir un lien entre la gouvernance d'entreprise et la performance :

2.1.1. Effet de causalité gouvernance-performance :

La performance des firmes¹ a été définie par la théorie d'agence comme le fruit des choix organisationnels. La performance de l'entreprise est l'une des priorités aux yeux des différents responsables de l'entreprise et ses partenaires et revêt une grande importance aux yeux des différents partenaires de l'entreprise, dirigeants, investisseurs ou salariés. C'est un objectif à atteindre. Pour cela plusieurs auteurs ont traité de la performance de l'entreprise et des meilleurs façons pour réaliser de bonne rentabilité et de l'améliorer.

Par ailleurs, certains auteurs comme Charreaux (1997) estiment que des mécanismes de contrôle tels que les mécanismes internes de gouvernance ont un impact inéluctable sur la performance.

La relation performance gouvernance² a fait l'objet de plusieurs études théoriques et empiriques qui ont essayé d'établir un lien entre ces mécanismes de contrôle et la performance des entreprises. La gouvernance a été appréhendée à travers plusieurs mécanismes qui représentent ces différents aspects.

Dans le processus de la gouvernance d'entreprise, les objectifs de l'organisation sont d'orienter et gérer les activités, en vue d'assurer sa viabilité. Ils sont liés notamment aux choix stratégiques, à l'environnement social, économique et financier. La synthèse de la littérature nous permet d'identifier six (6) objectifs principaux³ ; qui nous paraissent nécessaire pour assurer l'amélioration des performances de l'entreprise.

¹ NOUBIGH (E) : *Impact de la gouvernance et de l'Audit sur la performance de l'entreprise*, France, 2010, P 02.

² Ibid, p 03.

³ AISATI (C) : *Contribution de l'audit interne dans le processus de gouvernance d'entreprise*, édition d'organisation, Paris, 2010, P11.

2.1.1.1. Assurer le pilotage stratégique et la surveillance de la gestion :

L'objectif de la gouvernance est d'améliorer la performance de l'entreprise et de renforcer la capacité et l'efficacité des instances. Ces dernières sont les Assemblées générales, le Conseil d'administration et la Direction. C'est pourquoi ROOT stipule que ¹: « la gouvernance d'entreprise se réfère généralement à la manière dont les affaires de l'entreprise sont traitées par le CA et les dirigeants ». ainsi le système de gouvernance est constitué du réseau de relation liant plusieurs parties dans le cadre de la détermination de la stratégie et de la performance de l'entreprise. Ces parties sont d'une part, les actionnaires, les dirigeants et le conseil d'administration, d'autre part, les clients, les fournisseurs, les banquiers, le personnel, et la communauté.

2.1.1.2. Concourir à la transparence et définir la répartition des responsabilités entre dirigeants et actionnaires :

De nos jours, la plupart des grandes entreprises sont dirigées par des managers qui ne détiennent qu'une infime partie de leur capital. Ainsi, comme l'on montré Berle et Means des 1932, il y'a séparation des fonctions de propriété (les actionnaires) et de contrôle (les dirigeants). Et cette séparation à une incidence sur le fonctionnement de l'entreprise car les intérêts des dirigeants peuvent diverger avec ceux des actionnaires. En effet, cette séparation entre la propriété du capital et la direction des entreprises offre aux dirigeants un pouvoir discrétionnaire dont ils peuvent, dans certains cas, abuser. La définition des responsabilités des différents acteurs est nécessaire. Elle permet de déterminer qui est responsable de quoi, mais en plus qu'ils assument les responsabilités qui leurs sont confiées².

Pour conclure, la répartition des responsabilités ainsi qu'une meilleure maîtrise de l'information va permettre aux actionnaires et aux dirigeants de déterminer en commun les objectifs de l'entreprise et les moyens de les atteindre.

2.1.1.3. Assurer un traitement équitable entre les actionnaires :

La gouvernance d'entreprise doit s'assurer que les actionnaires dans les sociétés à contrôle majoritaire sont traités et protégés de la même façon que les actionnaires majoritaires³, pour cela COHEN stipule que « la protection des actionnaires minoritaires est également nécessaire

¹ AISATI (C) : Op.cit, p.11

² Idem, p.12.

³ Idem, p.12

pour la constitution d'une masse d'investisseurs indépendants, susceptible de jouer un rôle actif dans l'amélioration du marché financier en capitaux frais et dans la stabilisation des flux d'opération et des cours ». ce partage équitable est important car il permet à l'ensemble des actionnaires d'obtenir la réparation effectif de toute violation de leur droit. Il encourage une participation effective des actionnaires minoritaires à la gestion de la société.

2.1.1.4. Reconnaître les droits des différentes parties prenantes :

L'idée même de gouvernance d'entreprise contribue également à prendre en compte le rôle des acteurs et des réseaux d'acteurs, ainsi que leur interaction dans les stratégies des entreprises. Une bonne gouvernance doit s'assurer que les droits des différentes parties prenantes sont pris en compte et encourage une coopération active. Selon IGALENS « la gouvernance doit satisfaire, coordonner les intérêts des parties prenantes et renforcer leur confiance. En d'autres termes, les relations avec parties prenantes sont fondées sur les obligations morales et normatives et non pas sur une volonté d'utiliser les parties prenantes pour maximiser les profits ». Du coup la création de la richesse par une entreprise est basée sur une stratégie saine et une pratique de gestion adaptée¹.

2.1.1.5. Contribuer au fonctionnement des systèmes opérationnels :

La gouvernance d'entreprise donne des orientations au fonctionnement des systèmes opérationnels, à leur coordination et permet de contrôler si les objectifs ont été atteints. Elle permet également d'expliquer la performance organisationnelle en fonction des systèmes qui l'encadrent.

La gouvernance se manifeste au niveau stratégique et opérationnel. C'est pourquoi PIGE définit la gouvernance d'entreprise comme étant² : « l'ensemble des mécanismes qui contribuent à aligner la réalité de fonctionnement d'une organisation sur les objectifs qui lui sont assignés.

2.1.1.6. Participer à la réduction des risques :

Les dirigeants sont responsables du système de contrôle interne de l'entreprise et du suivi de son efficacité en termes de retour sur investissement pour les actionnaires, dans le cadre d'une

¹ AISATI (C) : Op.cit, p.13

² Idem, p.13

évaluation et d'une réduction des risques. Ceci comprend le suivi des mécanismes de contrôle financier, opérationnels et réglementaires, aussi que des procédures de gestion de risque.

La GE est un système permettant la défense de l'intérêt sociale, la conduite, la gestion, le contrôle, et la pérennité de l'entreprise, précisant les pouvoirs, les responsabilités et les relations des actionnaires et des dirigeants et s'assurant que l'objectif de création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes est bien pris en compte.

2.2. Les mécanismes internes de gouvernance comme outils de la performance de l'entreprise :

La relation gouvernance-performance fait l'objet de plusieurs études académiques dans l'optique de mettre en évidence le caractère exogène ou endogène des pratiques de gouvernance sur la performance. En ce sens, l'influence du système de gouvernement d'entreprise sur la performance prend compte, parmi ces derniers, trois principaux mécanismes : La responsabilité du CA, le rôle du comité d'Audit et système de rémunération, ainsi que la participation des autres parties prenantes, tels que la surveillance mutuelle, les valeurs et les croyances au sein de l'entreprise et la transformation et la diffusion de l'information.

2.2.1. Le CA :

Le conseil d'administration joue un rôle prépondérant en tant que mécanisme interne de gouvernement d'entreprise. En effet, son efficacité est subordonnée à la présence de plusieurs facteurs dont les plus importants sont relatifs à ses caractéristiques qui se rapportent essentiellement sur l'indépendance de ses membres, la taille du conseil, le cumul des fonctions de décisions et de contrôle ainsi que le degré d'indépendance du comité d'Audit et la diversité du conseil.

2.2.1.1. Rôle et responsabilité du CA :

Selon DUCA (D)¹, certains critères doivent être pris en considération pour parvenir à une structuration efficace d'un conseil d'administration.

- Une structure simple est préférable.
- La structure du CA devrait créer une unité parmi les membres plutôt qu'une subdivision.

¹ DUCA (D) : *Nonprofit Boards : roles, responsibilities and performance*, édition John Wiley and sons, Hoboken (USA), 1996, PP.35-54.

- La structure devrait soutenir un planning méthodique de travail, les domaines de responsabilité devraient être clairs.
- Les procédures de rapport et celle de gestion des données devraient être établies, les comités devraient collecter des informations et les rapporter lors des réunions du CA.
- La structure du CA devrait assurer au moment opportun la transmission de l'information.

2.2.1.2. Missions du CA :

En outre, la flexibilité ainsi que l'adaptation sont des facteurs-clés. Un corps gouvernant doit refléter les changements dans une organisation afin de rester efficace. Exceptées les obligations légales, un CA a également d'autres missions¹ :

- Clarifier la mission de l'organisation,
- Interpréter la mission au public ;
- Etablir des buts, des plannings à long terme et des plans stratégiques ;
- Mettre en place des politiques et d'autres lignes directrices majeures pour les opérations ;
- Protéger la stabilité financière de l'organisation ainsi que la solvabilité ;
- Evaluer la performance de l'organisation et du CA lui-même ;
- Recruter, soutenir et évaluer la performance de l'exécutif.

Ainsi, les deux tableaux suivants montrent les missions du CA liées au pilotage de l'entreprise et la bonne gouvernance et au contrôle de l'entreprise

Tableau N°II-2: Missions du Conseil d'Administration liées au pilotage de l'entreprise et bonne gouvernance.

Missions de pilotage	Principes de gouvernance d'entreprise liés à son pilotage
Doter l'entreprise d'une stratégie à moyen terme et veiller à la traduire en programmes, projets et budgets.	-mettre la stratégie et ses déclinaisons, en cohérence avec les intérêts de gouvernance. -expliciter la stratégie dans un plan d'affaire régulièrement mis à jour et l'encadrer par une politique de risque.
	-définir des critères de sélection et des systèmes

¹ DUCA (D), Op.cit, PP 35-54.

Recruter les membres de l'équipe exécutive et des administrateurs eux-mêmes.	d'évaluation transparents. -prévoir des plans de succession.
Fixer les rémunérations de l'équipe exécutive et des administrateurs eux-mêmes	-Aligne ces rémunérations sur les intérêts à long terme de l'entreprise et de ses actionnaires.
S'assurer de la nomination, du renouvellement et de l'élection des administrateurs.	-veiller à mettre en place une procédure formelle et transparente.
Veiller à la stabilité et à la bonne marche de l'entreprise dans le cadre de la loi.	-anticiper et traiter les conflits d'intérêts pouvant survenir (notamment entre l'équipe exécutive, les administrateurs et les actionnaires) ; -Anticiper et éliminer les risques de dérives (abus de biens sociaux, abus de pouvoir, et malversations pouvant être commis dans le cadre de transactions avec des parties liées) ; -introduire des mécanismes de prévention.

Source : code algérien de gouvernance 2009, P.36

Tableau N°II-3: Missions du Conseil d'Administration liées au contrôle de l'entreprise et principes de gouvernance.

Missions de contrôle	Principes de gouvernance d'entreprise lié a son contrôle
Contrôler la mise en œuvre et les résultats des programmes, projets et budgets	-S'assurer de l'intégrité des systèmes d'information, et notamment du système de la comptabilité. -S'assurer de l'indépendance effective et de l'impartialité de la vérification des comptes (par le commissaire aux comptes).

	-Se doter de son propre système de contrôle par le recours des audits externes.
Superviser l'équipe exécutive	-veiller à la mis en place d'un système de reporting fiable et d'un système d'évaluation transparent. -Veiller à la définition des responsabilités.
Organiser les activités du CA lui-même .	-mettre en place une procédure d'organisation et de fonctionnement Du Conseil d'Administration efficace et transparente. -Veiller à la définition des responsabilités.
Suivre les conditions de stabilité et de l'entreprise	-Surveiller les pratiques effectives de la société en matière de gouvernance d'entreprise et procéder aux changements qui s'imposent. -Surveiller le processus de diffusion de l'information et de communication de l'entreprise en direction des parties prenantes externes. -Obtenir et exploiter le retour d'information, et veiller à l'efficience des systèmes et processus liés a l'information.

Source : code algérien de gouvernance d'entreprise, 2009, p.37.

2.2.1.3. Le CA comme facteur clé de la performance stratégique de l'entreprise :

Etant donné que les membres du CA sont chargés essentiellement des questions stratégiques (en terme de prise de décisions ou de contrôle), ils sont directement impliqués dans la définition et l'évaluation de la performance de l'entreprise.

L'efficacité de fonctionnement du CA¹ pourrait donc contribuer à l'améliorer. Plusieurs théorie explicatives du CA mettent en avant le rôle de cet organe central de la gouvernance d'entreprise dans la définition de la stratégie. Charreaux propose une classification en deux grandes approches : l'approche contractuelle dont la principale théorie est celle de l'agence et

¹ GHAYA(H) : XXIII Conférence Internationale de Management Stratégique, *Implication du conseil d'administration dans le processus stratégique et performance d'entreprise : le cas des entreprises du SBF 250*, BETA, université de strasbourg, 26-28 Mai 2014, P 03, téléchargé sur : www.memoireonline.com, le 29/03/2018.

L'approche stratégique dont la principale perspective est celle dite cognitive. Le modèle de Fama et Jensen présente la stratégie comme un processus de quatre étapes génériques: initiation, ratification, mise en œuvre et surveillance. Tandis que les dirigeants sont entièrement responsables sur l'établissement et la mise en œuvre des décisions stratégiques, le rôle du CA¹ se limite à la ratification des décisions et à la surveillance des dirigeants afin de réduire les couts d'agence et de protéger les intérêts des actionnaires.

- **La perspective cognitive :**

La perspective cognitive de la gouvernance s'intéresse à la dimension stratégique de la création de valeur, particulièrement au rôle du CA dans la création des nouvelles opportunités de développement, dans ce courant, l'entreprise est considérée comme un répertoire des compétences clés. L'analyse de la valeur créée devrait être comprise non seulement en termes de couts d'agence mais également en termes d'apprentissage organisationnel et de développement des nouvelles opportunités. Dans ce cadre, le CA s'apparente donc a un rôle cognitif crucial dans l'établissement des choix stratégiques. La collaboration mutuelle entre les administrateurs et le Directeur générale dans la formulation et la mise en œuvre de la stratégie est très importante pour assurer une contribution stratégique efficace du CA. Une telle implication permettrait d'avoir des dirigeants plus efficaces, d'aider à développer de meilleurs stratégies et, par conséquent, de réaliser des niveaux plus élevés de performance de long terme. En termes du rôle du CA dans la stratégie, il est important de noter la complémentarité des deux visions théorique, d'une part, dans la présentation procédurale de la stratégie de l'entreprise, et d'autre part, dans l'interprétation de la contribution du CA dans les étapes du processus stratégique. Tandis que la théorie de l'agence accorde au CA exclusivement le rôle de contrôle des décisions (ratification et surveillance), la perspective cognitive met en exergue la contribution du CA dans l'initiation stratégique.

L'implication du CA est mesurée par l'intervention ou non du conseil dans les étapes de formulation et d'évaluation des grandes décisions stratégiques. Des études montrent que plus le CA est impliqué dans le processus stratégique plus il contribue à améliorer la performance stratégique ce qui engendre l'amélioration de la performance financière de l'entreprise.

2.2.1.3.1. L'implication du CA dans le processus stratégique :

Le concept de « l'implication »²est largement étudié dans différentes disciplines de recherche telles que la gestion des ressources humaines, le Marketing et psychologie sociale.

¹ Idem, p 04.

² GHAYA (H) : Op.cit, p.09.

Cependant, en gouvernance d'entreprise, son utilisation demeure assez récente et limitée. Sa définition suscite un débat académique important en science de gestion depuis plusieurs années. Le mot « implication » est utilisé pour désigner la motivation, l'engagement ou encore la participation active à un travail. Par conséquent, il ne serait judicieux de nous positionner clairement au niveau de la définition du concept. Le phénomène de l'implication du CA est très complexe. Ni l'approche stratégique de la gouvernance ni celle contractuelle ne peuvent en elles-mêmes expliquer tout le processus. C'est un concept latent émergent de la littérature empirique et il n'existe pas une façon unique pour le définir ou l'interpréter. En effet, il est difficile de la mesurer puisque les activités du CA sont souvent confidentielles et s'interprètent de manières très différentes.

Certains auteurs augmentent que le contenu de l'implication du CA est étroitement lié au processus stratégique et ne peut pas être analysé d'une manière séparée, en effet, Rindova souligne que l'implication du CA est le « comment », et le processus stratégique est le « quoi », il s'agit d'un processus cognitif qui reflète la participation formelle et informelle, individuelle et collective des administrateurs dans un ensemble d'activités relevant de leur responsabilité de service, d'aide stratégique et de contrôle, durant le processus de décision stratégique, elle dépend de circonstances externes au CA et qui reflètent les caractéristiques structurelles, cognitives, relationnelles et organisationnelles. L'implication du CA peut affecter les résultats organisationnels de l'entreprise tels que la qualité des décisions stratégiques prises et la performance de l'entreprise. En d'autres termes, une implication significative du CA représente la manière avec laquelle les administrateurs contribuent à définir la stratégie de l'entreprise. Ainsi, certains auteurs proposent un ensemble de modes ou formes d'implications stratégique du CA. Par exemple, Demp et Neubauer distinguent entre trois formes : le « watchdog » ou CA gardien : implication prononcée dans les étapes de contrôle et d'évaluation, le « Trustee » ou CA consensuel (participation dans le renforcement des activités de l'entreprise) et le « pilot » ou CA directif (participation dans l'orientation de la politique générale de l'entreprise). MCNULTY et PETTIGREW présentent trois principaux processus (aspects) de la stratégie : le choix, le changement et le contrôle. Selon le niveau d'intervention du CA, ils proposent trois modes d'implication stratégique¹:

L'implication dans la prise instantanée des décisions, l'implication dans la formation ou l'élaboration des décisions stratégiques et l'implication dans l'établissement du contenu, du contexte et de la conduite générale de la stratégie.

¹ GHAYA (H), Op.cit, p.10.

-L'implication du CA dans l'initiation stratégique : c'est la première dimension de l'implication du CA identifiée sur le terrain avec huit items. Elle regroupe l'ensemble des activités d'élaboration des décisions stratégiques.

-L'implication du CA dans la mise en œuvre de la stratégie : lors de cette étape, le CA est doté d'une mission de soutien au Directeur Général afin de garantir la réussite de sa démarche et de participer à l'identification des solutions en cas de problème de management.

-L'implication du CA dans le contrôle : C'est la troisième dimension de l'implication du CA identifiée sur le terrain, elle regroupe l'ensemble des activités du processus de contrôle et d'évaluation, à savoir la ratification des décisions stratégiques, les activités de contrôle stratégique et financier, l'évaluation de la performance de l'entreprise, ainsi que l'évaluation de la performance du Directeur Général.

Le tableau suivant synthétise les trois dimensions identifiées avec leurs items respectifs :

Tableau N°II-4: Dimensions de l'application du CA dans le processus stratégique.

1/ l'implication du CA dans l'initiation stratégique	2/ l'implication du CA dans la mise en œuvre	3/ l'implication du CA dans le contrôle
-Fixation des objectifs généraux -Analyse de l'environnement -Analyse des ressources de l'entreprise -identification des opportunités/problèmes -identification des options stratégiques -Analyse des solutions stratégiques -Analyse et fixation des alternatives stratégiques -Analyse de l'impact financier	-Participation à la confection du plan de mise en œuvre -Intermédiation avec des acteurs externes -Conseils aux dirigeants lors de mise en œuvre -Participation à l'acquisition des ressources pour la mise en œuvre -Participer à l'identification des solutions pour les problèmes de management.	-Consolidation des options stratégiques -suivi de la mise en œuvre -contrôle de la réalisation des objectifs stratégiques -Contrôle financier -Contrôle de la performance de l'entreprise -Evaluation de la performance du DG. -Nomination et révocation du DG.

Source : GHAYA(H) : XXIII Conférence Internationale de Management Stratégique, *Implication du conseil d'administration dans le processus stratégique et performance d'entreprise : le cas des*

entreprises du SBF 250, BETA, université de strasbourg, 26-28 Mai 2014, p.10.

2.2.2. L'Audit interne :

L'appréhension de la fonction d'audit interne comme mécanisme interne de gouvernance nécessite de définir ce concept, de percevoir cette fonction en démontrant qu'elle se donne pour double mission de mettre sous contrôle l'organisation et d'aider au management.

2.2.2.1. Définition :

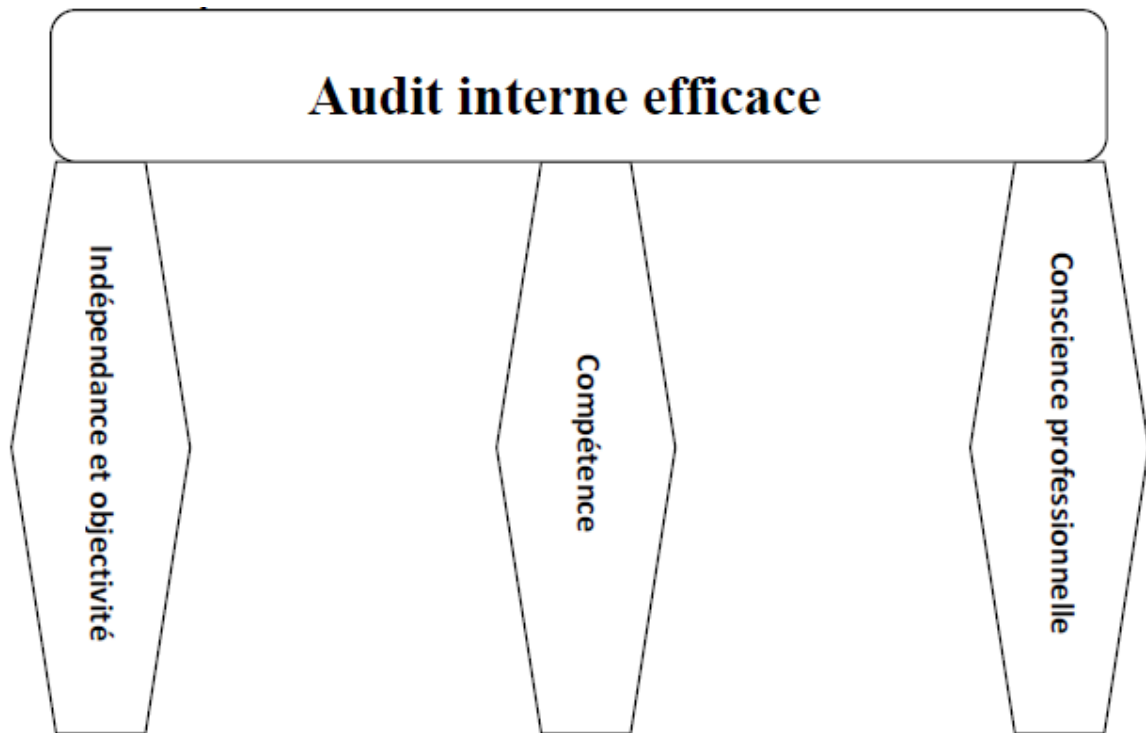
Pour RENARD Jacques¹ : « l'Audit interne comme un dispositif interne à l'entreprise qui vise à :

- Apprécier l'exactitude et la sincérité des informations notamment comptables.
- Assurer la sécurité physique et comptable des opérations.
- Garantir l'intégrité du patrimoine.
- Juger l'efficacité des systèmes d'information. »

La figure suivante montre les trois piliers de l'audit interne :

¹ RENARD (J) : *Théorie et pratique de l'Audit interne*, 7ème édition, édition d'organisation, Paris, 2009, p.72.

Figure N°II-3: Les piliers de l'Audit interne



Source : IFACI, manuel de l'audit interne.

Comme le montre l'encadré, l'indépendance/l'objectivité est l'un des trois piliers sur lesquels repose l'efficacité de l'audit interne.

L'indépendance de l'audit interne vis-à-vis de l'organisation favorise l'objectivité des auditeurs internes. L'objectivité est un état d'esprit et elle est définie comme l'absence de préjugés personnels.

Des conflits d'intérêts peuvent entraver l'indépendance et l'objectivité. Un conflit d'intérêt est une « situation dans laquelle un auditeur interne, qui jouit d'une position de confiance, a un intérêt personnel ou professionnel venant en concurrence avec ses devoirs et responsabilités ». les conflits d'intérêts potentiels résultent souvent d'un concours de circonstances.

2.2.2.2. Les métiers de l'Audit interne :

Pour un bon métier de l'audit interne, il faut que les auditeurs aient les compétences, la direction d'une organisation doit, d'une part assurer une formation et échanger les bonnes pratiques, d'autre part de faire de travailler ensemble, on parle ici d'équipe d'audit.

Comme RENARD (J) a indiqué dans son livre «Théorie et pratique de l'Audit interne ». Le

métier de l'audit interne comprend 3 phases essentielles, le premier est évidemment technique, le deuxième est relationnel et le dernier est reporting¹.

- a. Le métier technique : le métier technique concerne la méthodologie, c'est-à-dire les auditeurs internes appliquent une méthodologie qui leur permet d'arriver à leurs conclusions.
- b. le métier relationnel : ce métier de l'audit interne lié à des contacts : en face-à-face avec les responsables des entités auditées. Mais aussi avec d'autres personnes dans le cadre de leur recherche d'information. Cette phase sera appelée « communication orale »
- c. La troisième phase est celle de reporting : (le terme anglo-saxon induit une notion d'écrit et orale que le mot français de « rapport ». l'écrit et le support essentiel, cette phase appelée « communication écrite ».

2.2.2.3. La contribution de l'Audit interne à l'amélioration de la performance de l'entreprise :

L'Audit interne joue un rôle très important dans le processus de *corporate governance*. Il n'est pas rare de relever dans de nombreuses sources bibliographiques que le processus global d'audit, auquel la fonction d'audit participe, constitue un mécanisme de régulation du comportement des parties prenantes dans leurs relations avec la firme. Dans le même temps, les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne donnent pour mission à la fonction d'audit interne d'évaluer le processus de gouvernement d'entreprise et de formuler les recommandations appropriées en vue de son amélioration, au regard de ces deux éléments, il apparaît que l'audit est à la fois juge et partie dans le processus de corporate governance.

L'audit interne² peut s'inscrire comme dispositif de gouvernance autant dans une approche disciplinaire que cognitive de la gouvernance de l'entreprise, pour l'appréhender sous ces deux facettes, il convient au préalable d'en délimiter le champ d'investigation. La définition de l'autorité professionnelle que représente l'IFACI : « l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. » cette définition traduit le fait que la fonction doit contribuer à la création de performance (créer de la valeur ajoutée).

¹ RENARD (J) : Op.cit, p.88.

² BERTIN (E) : *Audit interne : enjeux et pratique à l'international*, éditions d'organisation, paris, 2007, p. 149.

En effet, dès lors qu'une fonction d'audit interne existe, cela signifie qu'une action a été menée visant à veiller à la fiabilité et à l'efficacité du dispositif de contrôle interne. L'audit interne est donc conduit à se positionner par rapport à la qualité de l'information produite par l'entreprise et qui reflète l'image de celle-ci. Elle contribue donc par ce biais à lutter contre les problèmes d'asymétrie d'information entre les dirigeants et les actionnaires.

L'audit interne¹ peut contribuer à rendre l'entreprise davantage performante en évaluant les systèmes de management, de contrôle interne et de gestion financière de celle-ci, en donnant des recommandations et des conseils. La performance d'une entreprise peut être accrue grâce au respect scrupuleux des recommandations des auditeurs par les opérationnels, et aussi par un suivi permanent de l'application de celle-ci.

L'audit interne vise à examiner les états financiers de l'entreprise, visant à vérifier leur sincérité, leur régularité, leur conformité et leur aptitude à refléter l'image fidèle de l'entreprise. Il est la forme moderne de contrôle de vérification, d'inspection, de surveillance des comptes, en apportant une dimension critique, il vise aussi à s'assurer de la bonne application des règles, normes et des procédures, et faire des recommandations afin d'améliorer la performance financière, identifier les faiblesses et proposer des solutions d'amélioration, établir un rapport sur les états financiers en enfin établir un rapport sur l'efficacité de système de gestion.

2.2.3. La rémunération des dirigeants :

Depuis peu, la rémunération des dirigeants², soit la façon dont les cadres supérieurs des entreprises se font payer, en salaire de base, primes, options d'actions et autres avantages, est hautement décriée. Au cours des trois dernières décennies, la rémunération des dirigeants d'entreprise a augmenté de façon spectaculaire, dans une proportion bien plus grande que le salaire moyen de l'ensemble de travailleurs.

C'est une dimension importante³ de la responsabilité du conseil réside dans la sélection des dirigeants et dans l'élaboration et la réalisation de l'évaluation de leur rendement. Le conseil doit s'assurer de disposer d'une équipe de direction solide, efficace et stable, possédant les valeurs fortes qui sont essentielles à la réussite de toute organisation et à la sécurisation de son avenir. Pour cette raison, le CA doit continuer de suivre et d'évaluer le chef de la direction et

¹ www.memoireonline.com, publié en : 2009, consulté le 14/04/2018.

² NACIRI (A) : *Traité de gouvernance d'entreprise, une approche de création de valeur*, 2ème édition, Presse de l'université du Québec, 2015, p 102.

³ Idem, p.189

les cadres supérieures, en plus d'établir un plan de relève pour le développement des talents de direction, assurant ainsi la continuité du leadership. Le processus continu d'évaluation des hauts dirigeants doit également reposer sur des règles clairement définies, sur les repères stratégiques de l'entreprise et sur des objectifs de rendement. C'est pourquoi les critères financiers et non financiers servant à évaluer le rendement des cadres doivent également être divulgués.

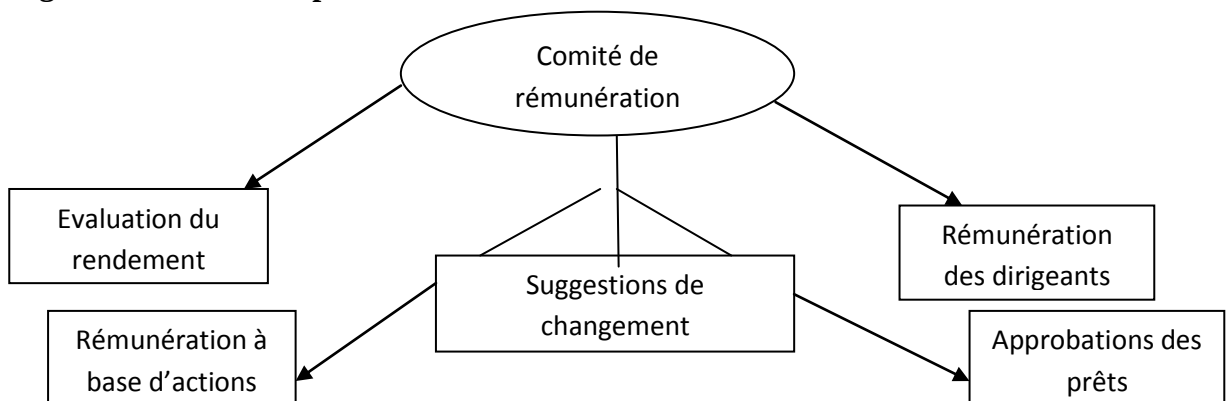
2.2.3.1. L'importance du comité de rémunération :

Pour saisir l'importance du comité de rémunération¹, on ne s'étonnera donc pas du fait qu'aux yeux du grand public, la rémunération des dirigeants est l'élément de la gouvernance d'entreprise le plus controversé et demeure une préoccupation majeure qui exige qu'on lui accorde toute la considération nécessaire. Ainsi, l'encadrement de la rémunération des dirigeants est devenu un élément sensible, dont la responsabilité est généralement confiée à un comité permanent du CA, les lois récentes sur la GE exigent désormais la mise sur pied d'un comité de rémunération.

2.2.3.2. Les responsabilités du comité de rémunération :

le rôle de ce comité consiste généralement à déterminer et à approuver la rémunération versée aux cadres de l'organisation et à présenter au conseil un rapport assorti de recommandations qui seront annexées au rapport annuel de l'entreprise. Dans les entreprises familiales ou les sociétés d'Etat, le comité de rémunération semble avoir un effet positif sur le rendement, la figure ci-dessous résume les responsabilités habituelles du comité de rémunération :

Figure N°II-4: Les responsabilités du comité de rémunération



Source : NACIRI (A) : *Traité de gouvernance d'entreprises, une approche de création de valeur*, 2^{ème} édition, Presse de l'université du Québec, 2015, p.246

¹ NACIRI (A) : Op.cit, p.244.

Le comité de rémunération est doté des attributions suivantes¹ :

- Evaluer le rendement du chef de la direction et des cadres supérieures, à la lumière de la situation financière et des objectifs de l'entreprise.
- Déterminer la rémunération du chef de la direction et des cadres supérieures sur la base de leur évaluation. A cet égard, le comité approuve tous les salaires, primes et mesures d'encouragement à court ou long terme, de même que les montants globaux fixés et méthodologie utilisée pour établir les salaires, les mesures d'encouragement et les primes de tous les employés autres que les cadres.
- Examiner et recommander des plans de rémunération applicables à l'ensemble des administrateurs ;
- Approuver tous les prêts consentis à des cadres supérieures.

Pour être efficace, le comité de rémunération doit préparer à l'intention du conseil un rapport sur la rémunération et les avantages. Par la même occasion, il propose toute mesure susceptible d'améliorer le système. A cette fin, il doit pouvoir examiner les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et recommander au conseil les modifications nécessaires. Enfin, le comité de rémunération a le pouvoir d'engager des consultants externes pour l'aide à s'acquitter de ses tâches avec professionnalisme.

2.2.3.3. Le fonctionnement du comité de rémunération :

Le comité de rémunération est soumis à un certain nombre de règles de fonctionnement². Il doit, par exemple, se composer de trois administrateurs indépendants et d'un président nommé par le conseil, qui peut aussi le révoquer. Le comité doit avoir tous les pouvoirs nécessaires pour mener à bien sa mission, qu'il peut déléguer en tout ou en partie à un ou plusieurs sous-comités s'il le juge opportun. Dans ce cas, chaque sous-comité doit comprendre au moins un membre du comité de rémunération. Le comité de rémunération et ses divers sous-comités sont autorisés à se réunir aussi souvent que nécessaire pour s'acquitter de leurs tâches. Le tableau suivant présente les tâches du comité de rémunération :

¹ NACIRI (A) : Op.cit, p.244.

² NACIRI (A) : Op.cit, p 247.

Tableau N°II-5: les taches du comité de rémunération.

N°	Tache
1	Revoir le cadre de la rémunération des administrateurs exécutifs et des chefs de groupe de produits et son cout, et adresser des recommandations au CA.
2	Déterminer les conditions de service, y compris la rémunération, pour :a) le président ; b) tout administrateur qui est aussi un salarié de la société ou de ses filiales ; c) tout chef de groupe de produits de la direction qui n'est pas un cadre membre du conseil.
3	Confirmer l'approche de la rémunération de l'administration et la stratégie des conditions d'emploi pour tous les autres employés.
4	Déterminer le régime de pension, y compris les modalités d'arrangement pour veuves.
5	Passer en revue toutes les dispositions de résiliation de contrats pour les titulaires des postes.
6	Recommander au conseil des mesures d'encouragement à long terme basées sur les actions de la société, ou la suppression des plans existants.
7	Recommander au conseil les propositions d'octroi et, le cas échéant, l'exercice d'options sur actions dans le contexte des régimes d'options sur actions pour les cadres.
8	S'assurer que la politique de rémunération de la société est conforme à l'approche managériale de formation des futurs dirigeants.
9	Faire les rapports sur ces questions et sur toute autre question soulevée par le président ou le conseil d'administration, à la réunion du conseil qui suit la décision du comité.
10	Soumettre au conseil un projet de rapport sur la rémunération qui doit être inclus dans le rapport de la société.
11	Au besoin, demander des avis externe et interne sur la conception de la rémunération et obtenir des enquêtes externes et internes sur la rémunération.

Source : NACIRI (A) : *Traité de gouvernance d'entrepris, une approche de création de valeur*, 2ème édition, Presse de l'université du Québec, 2015, p 247.

2.3. La contribution des autres dimensions de mécanismes internes de gouvernance d'entreprise à l'atteint de la performance globale :

2.3.1. La contribution des parties prenantes à la performance de l'entreprise :

Selon M. Augustin¹, auditionné par la section, une bonne gouvernance se doit de ne négliger aucun des quatre principaux facteurs suivants : les clients, les propriétaires, les salariés et l'environnement de l'entreprise. Selon lui, « les modes de gouvernance des entreprises peuvent avoir, par leur conformation, tendance à privilégier soit les propriétaires, soit les clients, soit les salariés, rarement l'environnement il faut bien le dire. Si l'on néglige un quelconque de ces facteurs, on s'aperçoit que les incidences à long terme sont extrêmement négatives ».

De plus, comme la souligné Mme Agn  Lemarchand², administratrice d'Areva auditionnée par la section, de plus en plus de chefs d'entreprise considèrent la nécessité de concilier les performances économiques et sociales en prenant en compte l'apport de toutes les autres

¹AMELIE (R) : performance et gouvernance de l'entreprise, les  ditions des journaux officiels, Paris, Mai 2013, p 19.

² Idem, p.19.

parties prenantes-non seulement au premier chef, les salariés mais aussi les clients, les fournisseurs, les sous-traitants, les consommateurs, les populations locales, l'environnement naturel...et de promouvoir une approche partenariale.

L'entreprise agit en effet au sein d'un environnement qui se compose de nombreux acteurs, qualifiés de parties prenantes (stakeholders). La conception traditionnelle selon laquelle elle n'aurait de compte à rendre qu'à ses actionnaires semble aujourd'hui dépassée.

2.3.2. La responsabilité sociale de l'entreprise :

De nombreuses entreprises reconnaissent ainsi leur responsabilité sociale et environnementale ; pour elle, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) est reconnue comme la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable. La démarche consiste pour les entreprises à prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de leur activité pour adopter les meilleures pratiques possibles et contribuer ainsi à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement.

En Algérie¹, la RSE se développe progressivement mais inégalement selon les secteurs et la taille des entreprises. La visibilité reste encore limitée concernant ses conditions de mise en œuvre et ses résultats. L'institut Algérien de gouvernance d'entreprise, Hawkama El djazair, et l'ORSE, partenaires public et privé, ont souhaité accompagner cet essor en créant une plateforme d'échange sur la RSE ainsi qu'un site internet.

constitué d'une diversité d'acteurs engagés dans une démarche de progrès, la plateforme a pour objectif de faire connaître les bonnes pratiques des entreprises en matière de RSE et de développement durable et faciliter le partage d'expérience notamment grâce à des réunions de travail thématiques/ sectorielles.

Plus qu'une démarche vertueuse conduisant l'entreprise à se préoccuper de son impact sur son environnement, l'enjeu de la RSE consiste à permettre une nouvelle définition de la performance de l'entreprise, la performance globale, qui s'évalue sur des critères non exclusivement financiers.

¹ Présentation de plateforme RSE ALGERIE, HAWKAMA EL DJAZAIR, P 03.

Au-delà, la prise en compte des attentes, des contraintes et des contributions des parties prenantes dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise constitue les conditions de sa performance globale sur le long terme.

Ainsi si le système de gouvernance a pour objectif de maximiser la performance de l'entreprise, celle-ci ne se mesure plus forcément par la seule valeur actionnariale. Il s'agit alors pour les différentes parties prenantes de l'entreprise, de s'entendre autour de mécanismes de gouvernance organisant le partage de la rente organisationnelle entre tous les apporteurs de facteurs de production (dont les actionnaires).

2.3.3. Les qualités d'un système d'information :

Les systèmes d'information doivent permettre de renseigner ces indicateurs. Ils apparaissent en ce sens comme des piliers de la mesure de la performance, ce qui suppose des remontées d'informations fiables et régulières.

les données d'un système d'information doivent satisfaire certaines conditions pour pouvoir être mobilisées et alimenter des indicateurs de performance :

- Les données doivent correspondre à la mesure de l'objectif recherché.
- Les données doivent reposer sur des définitions claires, exemptes de toute ambiguïté. C'est une condition indispensable à la compilation des données en indicateurs, alors que les données proviennent généralement de sources différentes.
- Les données doivent être complètes dans le sens où elles doivent être collectées auprès de l'ensemble des producteurs de données et où les variables attendues doivent être systématiquement renseignées.
- Les données doivent être exactes. Une procédure de dépistage et de correction des erreurs à tous les stades de la collecte et de la compilation des statistiques doit être en place pour garantir la fiabilité des données.
- Les données doivent être accessibles.

Dans l'idéal, c'est au moment de la création ou de la remise à plat du système d'information que les besoins liés au suivi de performance doivent être pris en compte, au même titre que les besoins liés à la gestion. Si les systèmes d'information ne permettent pas de fournir toutes les

données nécessaires au renseignement des indicateurs sélectionnés, il est cependant possible de mettre en place des systèmes d'enquêtes ad-hoc.

2.3.4. La culture de l'entreprise comme facteur clé de la performance de l'entreprise :

Le concept de « corporate culture » ou « **culture d'entreprise** »¹ désigne les activités, les règles de fonctionnement et les valeurs (morales, éthiques, environnementales, etc.) communes à l'ensemble des membres d'une société, qui permettent au groupe de fonctionner de façon cohérente, organisée et efficiente. C'est aussi son histoire, ses projets et sa vision stratégique. Généralement impulsée par le dirigeant, la culture d'entreprise peut s'identifier à l'« ADN d'une entreprise », et considérée comme un facteur clé de leur performance.

- la culture d'entreprise est bien un outil de motivation des salariés, Car ce socle commun a pour but de **servir de référence à l'ensemble des salariés et de leur permettre de travailler ensemble à des objectifs communs**, le tout dans un climat favorable.
- Se démarquer de la concurrence pour une meilleure performance de l'entreprise
- Une culture d'entreprise est toujours unique et propre à chaque entité

Compte tenu de ce qui précède, on peut conclure que les principaux mécanismes de gouvernance interne déterminent la performance de l'entreprise, dans ce cas on doit s'interroger sur 4 mécanismes principales :

- Si la politique de rémunération influence significativement la performance sociale de l'entreprise
- Si l'existence d'un comité d'audit influence significativement la performance financière de l'entreprise.
- Si le fonctionnement du conseil d'administration, ses activités, sa composition, la formation des administrateurs, sa taille, le nombre de réunions, et ses décisions stratégiques influence la performance de l'entreprise.

¹ <https://iia.org.uk/resources/corporate-governance>, consulté le 04/04/2018.

Conclusion du chapitre II :

Au bout de ce chapitre nous retenons qu'il n'existe pas une définition standard de performance, elle doit être définie par rapport au contexte et à l'environnement dans lequel se trouve l'entreprise. Ainsi elle a différents types et dimensions. Réaliser la performance globale c'est le but ultime de toute entreprise, dans ce cas, les mécanismes internes de gouvernance d'entreprise restent des outils principaux qui contribuent à l'amélioration de leurs performances. On cite notamment :

- Le CA aide à améliorer la performance stratégique de l'entreprise
- La direction de l'Audit interne comme facteur clé de la performance financière
- La politique de rémunération incite les dirigeants à travailler dans l'intérêt de l'entreprise et qu'elle aide à améliorer la performance sociale.

Prendre en compte des autres types de mécanismes internes de gouvernance aide l'entreprise à atteindre la performance globale.

***Chapitre III : La
contribution des
mécanismes internes
de gouvernance à la
performance de
l'entreprise, cas : EPE
Tonic industrie***

Introduction du chapitre III :

Dans ce chapitre nous allons présenter l'organisme d'accueil «l'EPE Tonic industrie », son historique, ses activités, ses domaines de compétences, l'organisation ainsi que ses domaines d'activités.

Dans la seconde section nous allons montrer la méthodologie de recherche adoptée pour tester les hypothèses formulées, ainsi que l'analyse des données de l'entretien, des données fournis par des dirigeants et des responsables qui ont participé à cette enquête.

A la fin de ce chapitre nous présenterons des résultats qu'apportent des éléments de réponses aux questions dans la problématique.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette section nous allons voir une présentation générale de l'entreprise.

1.1. Historique de l'entreprise et ses activités :

1.1.1. Historique :

Crée en 1985 par le jeune entrepreneur, Monsieur Abdeghani Djerrar, PDG de la société jusqu'à 2005, ambitionné de doter le pays du plus grand complexe papetier jamais construit sur le continent. TONIC Emballage est situé à 40 kilomètres d'Alger, sur les hauteurs de Bous-mail de l'antique Tipaza, le chef lieu de la wilaya.

Ses premières activités ont été : la commercialisation du papier et la récupération des déchets (l'Algérie en rejette quelque 350 000 tonnes par an).

Le passage à l'industrie de l'Emballage a connue son premier baptême vers 1988 à la faveur de l'acquisition d'une première station de tri de déchets.

La transformation du papier en produit d'emballage a connu sa vitesse de croisière à l'aube de la nouvelle décennie 1990.

En 1988, Tonic a opté pour la multiplication des investissements orienté essentiellement vers la production du carton ondulé.

Grace aux succès engrangés de cette expérience industrielle, Tonic s'est lancée sans délai dans la diversification de sa gamme en s'attaquant aux emballages de plus en plus complexes et innovants.

Les années 2000 seront particulièrement déterminantes pour le devenir de l'entreprise qui prend désormais un envol irréversible. Tonic s'équipe en outils de production de la dernière génération.

En 2004, Tonic a investi avec succès le marché de l'exportation, l'investissement s'avère payant, Tonic assure près de 60% du marché de l'Emballage en Algérie et exporte à l'étranger.

En 2005, il emploie 3500 salariés, affiche une capacité de production de 300000 tonnes par an de produits finis, réalise un chiffre de 36 millions d'euros.

Mais très vite les déconvenues s'amoncellent, anomalies dans la gestion, incapacité à rembourser les emprunts, accumulation des dettes, le mastodonte plonge en Mai 2005 avec l'incarcération du PDG pendant dix-huit mois. Depuis, Tonic périclite.

En juin 2009, le tribunal de commerce de Blida à prononcé sa mise en faillite, ouvrant la voie à une possible nationalisation.

Depuis 2011, Tonic est devenue une entreprise étatique sous le nom EPE Tonic Industrie SPA, issue de l'absorption des Dix SARL de l'ex Tonic, son unique actionnaire était la société de gestion des participations de l'Etat chimie-pharmacie « SGP GEPHAC SPA », maintenant au cours de l'année 2015, elle appartient au groupe « CHIMINDUS SPA » dans le cadre de la dernière réforme des entreprises publiques.

Tonic est aujourd'hui un véritable complexe d'emballage et des arts graphique.

1.1.2. Les activités de l'entreprise :

1.1.2.1. Sites d'activités :

L'EPE Tonic Industrie SPA est érigée dans deux sites dans la wilaya de Tipaza.

1^{er} site : d'une superficie de 12,2 hectares, situé dans la zone industrie de Bous-mail n'est pas clôturé. Dans cette zone se trouvent les structures administratives et techniques telle que la Direction générale, la Direction des ressources humains, les structures commerciales, le magasin central, les ateliers de fabrication de carton ondulé, d'emballage souple, d'alvéoles, de boîte pliantes, d'enveloppe, de sac, de gobelets, de pots en plastique, l'imprimerie sur support et les pompiers. Ces ateliers et bureaux sont situés de part et d'autres part de voie d'accès à la zone industrielle occasionnant ainsi des gênes à la production et des surcouts important pour assurer la sécurité.

2^{ème} site : d'une superficie de 24,6 hectares situés dans la zone de Chaiba à environ de 5Km du 1^{er} site. Sur ce terrain clôturé et sécurisé sont implantées :

- L'unité de récupération et de tri de déchets de papier
- L'unité de fabrication de papier ouate (papier tissu)
- L'unité de fabrication papier de liner
- L'unité de transformation de papier tissu
- L'unité logistique

- Le parc sous douane
- Les réservoirs d'eau
- La station d'épuration des eaux
- Un poste de pompier

Il faut signaler que les différents ateliers ne sont pas disposés d'une chaîne continue de production. Les produits semi-finis transportés d'une unité de production.

1.1.2.2. Domaines de compétences :

1.1.2.2.1. Récupération et transformation du vieux papier :

Premier maillon de production, la récupération et transformation du vieux papier et carton, « TONIC INDUSTRIE » active dans ce domaine d'activité à la forte valeur ajoutée, et ce pour produire les matières (en bobines) requises pour la fabrication du papier ondulé et du papier tissu.

1.1.2.2.2. Différents travaux de refonte de tous types de papier :

- Refonte de bobines de papier (découpe, rembobinage en plusieurs bobines de différents longueurs selon la demande...).
- Complexe de différents papiers (assemblage en multicouches pour isolation, renforcement, conditionnement alimentaire...).
- Contre collage sur carton ondulé.
- Refonte et façonnage de bobines de papiers en format feuille.

1.1.2.2.3. Impression et arts graphiques :

- Conception de maquettes graphiques pour les emballages.
- Impression OFFSET jusqu'à 6 couleurs (OFFSET classique ou numérique pour l'édition et pour l'emballage en tous genre).
- Impression et héliogravure et flexographie sur tous supports : étiquettes, emballages, souple en plastique sacherie, gobelets.
- Impression sur carton ondulé.
- Impression numérique en grand formats sur bâches, habillage de véhicules, support publicitaires et autocollants pour l'affichage interne et externe.

1.1.2.2.4. Transport et manutention :

Dispose d'une importante flotte de véhicule pour la logistique ainsi que divers engins de manutention, de levage et de BTP.

Fiche signalétique 2018 :

2. **Raison sociale** : EPE TONIC INDUSTRIE
3. **Forme juridique** : Société par Action à capitaux publics.
4. **Capital social actuel** : 30 000 000 000 dinars algériens.
5. **Activité** : Production, transformation, et commercialisation du papiers.
6. **Actionnariat** : ACS Algerian chemicalspecialiste (100%).
7. **Président du CA** : M.Djamil BENSALEM
8. **Directeur Général** : M.Djamil BENSALEM
9. **Commissaires aux comptes** : Mr Fares ALI et Mr HEDOUUM Mohaned Larbi.
10. **Président de comité de participation** : Mr ZIRARKI Farid
11. **Localisation** : Zone industrielle Bou-Ismail (W.TIPAZA)
12. **Superficie** : 36.8 ha.

Autres éléments clés :

-TONIC INDUSTRIE a pu nouer des relations de confiance avec des entreprises publiques et privées, grâce notamment à la qualité de ses produits.

-Parmi ses clients figurent : ENAD-WAFA-HENKEL-MDN-CONDOR-SIM-ENIEM.

-Elle dispose de 11 unités de production.

-Elle dispose d'une large gamme de produits.

- Son outil de production est de technologie relativement récente.

- *Situation géographique.*

-A 40 km du port d'Alger.

-A 50 km de l'aéroport international d'Alger.

-A 03 km de l'autoroute est-ouest.

-Populations jeunes : 60% des effectifs au moins de 38 ans.

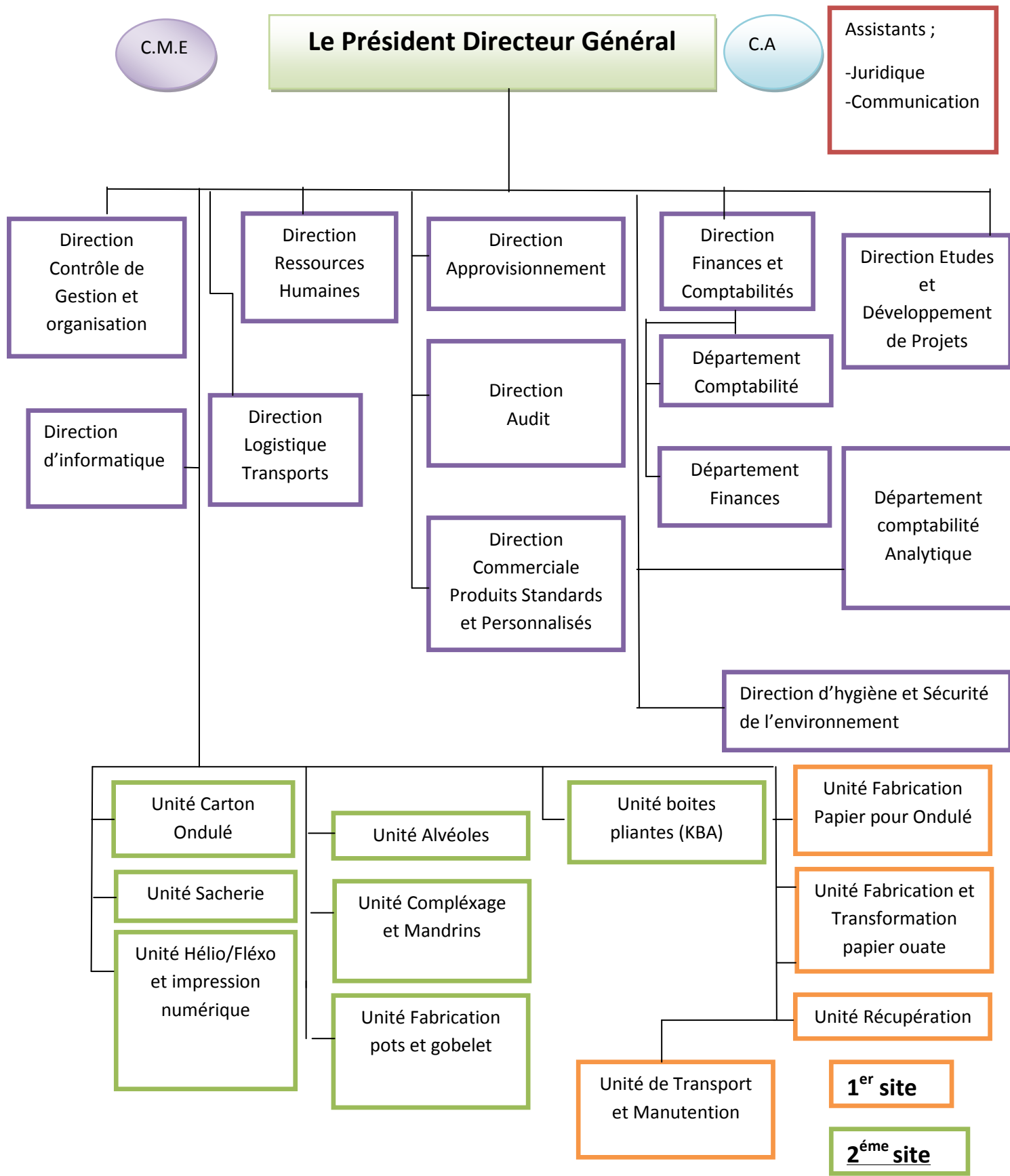
1.2. L'organisation de l'entreprise

L'organisation héritée est de type « unité » ou tout est cristallisé au tour du « patron », il n'y a aucune décentralisation ou déconcentration ou délégation de pouvoirs auxquelles il faut ajouter l'absence d'échelons de coordination intermédiaires. c'est ainsi qu'une première organisation transitoire a été mise en place basée sur cinq divisions, sept directions centrales, cinq assistants et quatorze (14) unité de production.

1.2.1. L-organigramme de l'entreprise :

L'organigramme se présente comme suit :

Figure N°III-1: Organigramme de l'EPE Tonic industrie.



1.3. Domaines d'activité :

1.3.1. Unité récupération : cette unité est chargée de récupérer des déchets de papier et carton destinés aux unités de fabrication. Parmi eux, on peut citer le papier blanc, le papier journal, le carton, la cartonnnette, le papier kraft, le papier d'archives, les confettis, les livres et etc. dispose d'une capacité d'approvisionnement de 60 000 T/an.

1.3.2. Unité Alvéoles : Cette unité qui produit à partir du déchet de papier journal des plateaux d'alvéoles pour les œufs. Dispose d'une capacité de production de 10 000 T/an.

1.3.3. Unité Liner : d'une capacité théorique de 140.000 tonnes. L'unité Liner fabrique à partir de déchets de papier carton, cartonnnette et kraft du papier liner de différentes catégories tels que papier pour ondulé, papier cannelure (fluting), papier couverture (test liner), papier d'emballage et le papier gris pour fabrication de mandrins.

1.3.4. Unité Ouate : cette unité fabrique à partir du déchet de papier blanc, des bobines de papier ouates ou papier tissu destiné principalement aux unités de transformation. Sa capacité de production est de 22 000 T/an.

1.3.5. Unité caisses en carton ondulé : Cette unité produit à partir du papier liner des caisses pour l'emballage des produits industriels et alimentaires tels frigidaire, cuisinières, climatiseurs et des caisses pour l'emballage de produits laitiers (Yaourt, fromage etc ...). Sa capacité de production est de 90 000 T/an.

1.3.6. Unité Boîtes pliantes (KBA) : Unité d'impression et de transformation de carton compact. Elle fabrique des produits standards tels que les étuis, assiettes alimentaires personnalisées, étiquettes, notices pharmaceutiques, pochette à CD, revues, calendriers à spirale etc. cette unité dispose d'une capacité de production de 13 000 T/an.

1.3.7. Unité sacherie : cette unité produit des sacs de petite et de moyenne contenance de formes et dimensions multiples tels sacs standards pour les croissants, poulets rotis, zlabias, sandwichs, à pain, pharmacie, sacs shopping et autres sacs pour l'industrie agroalimentaires. La capacité de production est de 8 000T/an.

1.3.8. Unité Converting : Cette unité transforme le papier tissu en rouleaux de papier hygiénique, en papier essuie-tout, en serviettes de tables et en papier mouchoir. Ces produits peuvent être personnalisés ou standards. Cette unité dispose d'une capacité de production de 13 000 T/an.

1.3.9. Unité de Gobelets : Cette unité produit des gobelets à café, à boisson, à glaces et

réalise des prestations d'habillage des pots en plastique. La capacité de production est de 1 300 T/an.

j. Unité pots : Cette unité produit des pots en plastique avec couvercles de différentes capacités (0.5 kg, 0.55 kg et 1kg). La capacité de production est de 9 000 000 u/an.

1.3.10. Unité complexage : Cette unité produit des rames de papier, des enveloppes, du papier nappe et assure la prestation de complexage pour la fabrication des gobelets etc. sa capacité de production est de 12 000 T/an.

k. Unité Hélio/ Flexographie : Cette unité produit différents types d'emballage souple à base de papier et film en plastique des produits alimentaires tels tablettes de chocolat, cornets de glace, gaufrettes, biscuits etc. sa capacité de production est de 8 000 T/an.

1.3.11. Unité Blaze : Spécialisée dans l'impression numérique grand format sur tout type de support (habillages de véhicules, support publicitaires). Sa capacité de production est de 250000 m²/an.

Section II : Méthodologie de recherche et l'analyse des résultats

Dans le cadre de notre travail de recherche portant sur l'impact des mécanismes internes de gouvernance sur la performance d'une entreprise industriels, on a effectué un stage de 3 mois au sein de l'EPE Tonic industrie.

Afin de tester les hypothèses formulées sur l'impact des mécanismes internes de gouvernance sur la performance de l'entreprise, et afin de pouvoir proposer des suggestions pour l'amélioration de la situation. On a élaboré un questionnaire auprès d'un certains nombre de directeurs et de grands responsables; ainsi que l'élaboration d'un entretien avec le président de comité de participation qui est lui même un membre du CA au sein de l'EPE Tonic industrie.

En suite une analyse des données fournies par ces derniers ayant participé à l'enquête a permis de dégager des résultats qui apportent des éléments de réponses aux questions proposées dans la problématique.

la méthodologie de notre recherche intègre des différents aspects méthodologiques qui encadrent notre étude et la mène à terme. Elle concerne la démarche empirique, le choix des variables et des indicateurs, l'échantillonnage et la démarche de collecte des données et enfin la méthode de traitement des données.

2.1. Démarche méthodologique :

La démarche empirique ici est centré sur l'analyse de l'impact des mécanismes internes de gouvernance sur la performance de l'entreprise au niveau de l'EPE Tonic industrie. Ceci entraine de mener une enquête dirigée auprès d'un certains nombre de responsables et des dirigeants de l'entreprise. La méthodologie retenue devrait donc permettre de construire une quantité suffisante d'informations de l'analyser et d'apprécier le degré de l'impact des mécanismes internes de gouvernance sur la performance de l'EPE Tonic industrie. C'est dans cette optique de cette recherche se propose de construire :

2.1.1. Un questionnaire : Un questionnaire a été élaboré (voir en annexe). Il a pour but de cerner les opinions des enquêtés (e) sur l'impact de mécanismes internes de gouvernance sur la performance de l'entreprise.

Le questionnaire est l'instrument de recueil d'information le plus courant. Il constitue l'un des éléments essentiels de l'enquête, effectué sur un sous-ensemble ou échantillon dont on veut connaître les caractéristiques et/ou opinion sur un sujet donné.

La rédaction d'un questionnaire n'est pas une science exacte, mais elle est cependant d'une très grande importance. C'est sur la base de ce questionnaire que l'on exploitera par la suite les réponses données et faire sortir les résultats les plus probants. Il s'agira donc de savoir poser les questions qu'il faut et ainsi savoir les agencer dans le questionnaire, celui-ci permettant de rendre les constats suivants :

- La perception et la compréhension des dirigeants et des responsables en générale du terme de gouvernance et ses principes.

- L'existence de certains mécanismes internes de gouvernance au sein de l'EPE Tonic industrie

- L'évaluation de l'appréciation des dirigeants de l'impact des mécanismes internes de gouvernance sur la performance de l'entreprise.

2.1.2. Entretien :

L'objectif de l'élaboration de l'entretien est de compléter les informations récoltées lors de l'enquête par le questionnaire et de diversifier les réponses et les points de vue.

2.1.2.1.Elaboration du guide d'entretien :

Pour l'élaboration du guide d'entretien, nous avons formulé plusieurs questions à adresser au membre du CA. L'entretien est semi-directif. Ses questions avaient pour objectif de compléter ou confirmer des informations nécessaires à l'accomplissement de notre recherche et des informations déjà récoltées grâce au questionnaire ou aux analyses de contenus.

2.1.2.2. Choix des variables et des indicateurs:

Les variables et les indicateurs retenus sont les mécanismes internes de gouvernance d'entreprise, celle-ci sont mesurée par les variables telles que : Le CA, l'Audit interne, la politique de rémunération, ainsi que les variables de la performance, telles que : la performance stratégique, la performance financière et la performance sociales. Le choix de ces variables parmi d'autres a été selon l'existence de celles-ci au sein de l'entreprise.

Au total, ces variables sont retenues pour être agrégées pour avoir une idée synthétique de l'apport des mécanismes interne de gouvernance à la performance de l'entreprise.

2.3. Echantillonnage et démarche de collecte de données :

Pour mener à bien l'étude empirique nous avons trois point :

- Préparer le déroulement de l'enquête sur le terrain.
- Identifier notre échantillon.
- structurer le questionnaire de l'enquête.

2.3.1. Déroulement de l'enquête sur le terrain :

L'enquête a été réalisée en deux étapes, la première consistait seulement dans le dépôt d'un questionnaire accompagné d'une lettre d'information expliquant l'objet de l'étude et sollicitant une prise de contact avec le directeur ou le responsable.

Dans une deuxième étape, une visite leur a été rendue pour l'explication des questions mal comprises. De plus, dans le but d'un approfondissement et une meilleure compréhension et réflexion autour de la problématique posée.

L'enquête s'est déroulée avec les dirigeants de l'EPE Tonic industrie, directeurs centraux et directeurs des unités, et les responsables ; soit des chefs de départements et des responsables financiers, ainsi des membres du CA. Abstraction de quelque difficultés rencontrées avec certains d'entre eux, le questionnaire à été bien reçus, ils ont répondu positivement sauf pour quelque questions, donc les réponses ont été jugées de type sensible.

2.3.2. Le choix de l'échantillon :

Le choix des personnes enquêtées par un certains nombre de directeurs centraux, de directeurs des unités, de chefs de départements, de responsable financiers et d'administrateurs, le critère de représentativité par fonction à été prise en considération.

- Toute fois, l'échantillon à été constitué d'une manière aléatoire et au hasard, il s'agit donc d'un échantillon de convenance.
- Enfin, pour des fins de fiabilité de l'étude, on a élargie notre échantillon jusqu'à 35 directeurs et responsables.

2.3.3. Le questionnaire :

Le questionnaire a été élaboré selon les objectifs de la problématique, à savoir contacter la perception et la compréhension de la gouvernance d'entreprise par les dirigeants et les responsables de l'EPE Tonic industrie, et apprécier leur adoption de l'existence des mécanismes internes de gouvernance et ses impacts sur la performance de l'entreprise. Notre questionnaire est de type directif et non ouvert. Ceci s'explique par les avantages qu'il présente pour le thème abordé. Ce choix correspond en fait à une volonté d'encadrer l'enquête dans des limites des mécanismes internes de gouvernance et son influence sur la performance de l'entreprise.

Il contient trois (3) parties :

- identification du répondant
- Compréhension et Perception de l'existence des mécanismes internes de gouvernance.
- l'évaluation de l'impact des mécanismes internes de gouvernance sur les différents types de performance de l'entreprise.

Pour faciliter la tâche aux personnes interrogées, nous avons choisis des types de questions très simples.

- Questions fermées à choix unique
- Questions fermées dichotomiques
- Questions fermées à choix multiple
- Question avec échelle de cinq.

En vue d'une meilleure analyse des résultats le traitement des données est fait à l'aide de l'Excel et SPSS. Pour les questions avec échelle de cinq (5), nous avons choisis d'utiliser **l'échelle de Likert**, le nombre d'échelon est impair, celle-ci donne la possibilité de calculer la moyenne des réponses en attribuant à chacune un coefficient comme suit :

- Tout à fait d'accord** —————→ **5**
- Plutôt d'accord** —————→ **4**
- D'accord** —————→ **3**
- Plutôt pas d'accord** —————→ **2**
- Pas du tout d'accord** —————→ **1**

En plus de la moyenne, cette échelle offre la possibilité de calculer l'écart-type entre les réponses, permettant ainsi une meilleure analyse des résultats.

Lors de l'analyse des réponses obtenus sous l'échelle de Likert, nous avons choisis un centre hypothétique de 3, dans ce sens :

- Une moyenne de réponses contenues entre (4 et 5) est de propriété élevée.
- Une moyenne de réponses contenues entre (3 et 4) est de propriété relativement élevé.
- Une moyenne de réponses contenues entre (2 et 3) est de propriété relativement faible
- Une moyenne de réponses contenues entre (1 et 2) est de propriété faible.

En plus de cette analyse, il nous semble utile d'utiliser le t test (le test de student) afin de pouvoir confirmer ou infirmer les hypothèses de notre recherche.

2.4. Analyse et interprétation des résultats de l'enquête :

Dans cette partie, nous allons élaborer le tri à plat. Ensuite nous allons synthétiser et interpréter les résultats obtenus.

2.4.1. Illustration des résultats de l'enquête :

Cette sous-section fera l'objet d'une interprétation des résultats des questionnaires distribués. Ces résultats seront présentés dans des tableaux et des graphiques qui faciliteront l'assimilation pour les lecteurs.

I. Identification du répondant :

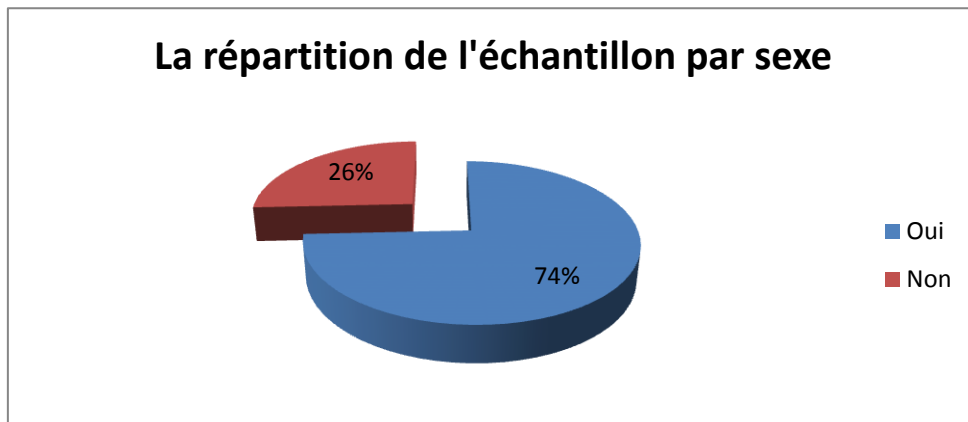
➤ le sexe

Tableau N°III-1: La répartition par sexe de l'échantillon étudié.

Sexe	Nombre de personnes	Pourcentage
Masculin	21	60%
Féminin	14	40%
Total	35	100%

Source : Elaboré par nous même à partir des données du questionnaire avec l'utilisation du SPSS version 22, 2018.

Figure N°III-2: La répartition par sexe de l'échantillon étudié.



Source : Elaboré par nous même à partir des données du questionnaire avec l'utilisation de l'EXCEL 2007, 2018.

Nous avons remarqué que le nombre d'homme soit un pourcentage de 74% est supérieure à celui des femmes qui est de 26%, cela permet de dire que la majorité des responsables sont de sexe masculin.

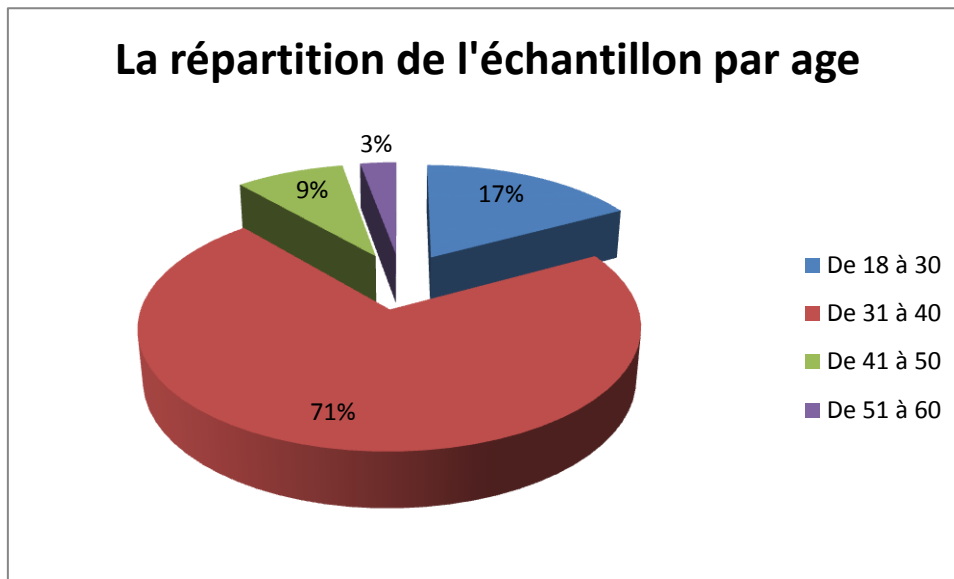
➤ l'âge

Tableau N°III-2: La répartition de l'échantillon par âge.

Age	Nombre de personne	Pourcentage
De 18 à 30	6	17%
De 31 à 40	25	71%
De 41 à 50	3	9%
De 51 à 60	1	3%
Totale	35	100%

Source : Elaboré par nous même à partir des données du questionnaire avec l'utilisation du SPSS version 22, 2018.

Figure N°III-3: La répartition de l'échantillon par âge.



Source : Elaboré par nous même à partir des données du questionnaire avec l'utilisation de l'EXCEL 2007.

L'objectif de cette question était de déterminer les différentes catégories d'âge des responsables et des dirigeants de Tonic, nous constatons une concentration de 71% pour l'échantillon étudié dont l'âge se situe entre 31 et 40 ans, 17% de cet échantillon ont entre 18 et 30 ans, 9% de cet échantillon ont entre 41 et 50 ans et enfin 3% dont l'âge est supérieure de 51 ans.

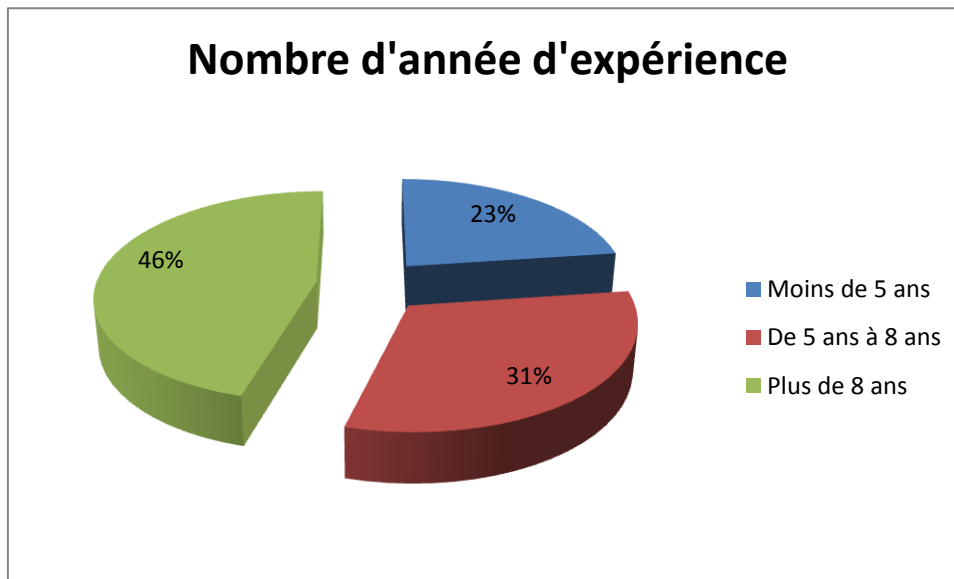
➤ **Nombre d'année d'expérience**

Tableau N°III-3: nombre d'année d'expérience au sein de l'EPE Tonic industrie.

Désignation	Nombre de réponse	Pourcentage
Moins de 5 ans	8	23
De 5 ans à 8 ans	11	31
Plus de 8 ans	16	46
Total	35	100

Source : Elaboré par nous même à partir des données du questionnaire avec l'utilisation du SPSS version 22, 2018.

Figure N°III-4: nombre d'année d'expérience au sein de l'EPE Tonic industrie.



Source : Elaboré par nous même à partir des données du questionnaire avec l'utilisation de l'EXCEL 2007.

Nous avons posé cette question afin de connaître l'expérience passée des responsables et des directeurs de l'EPE Tonic industrie, nous constatons à l'issu du tableau et du schéma que la plupart des responsables interrogés leur expérience est plus de 8 ans, 31% de l'échantillon ont entre 5 ans et 8 ans d'expérience, ainsi que 23% de l'échantillon ont moins de 5 ans.

II. Perception et compréhension de la gouvernance interne :

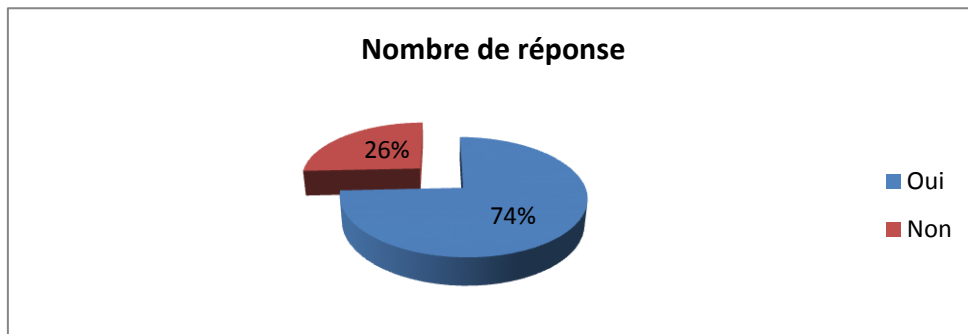
➤ Connaissance du terme gouvernance :

➤ Tableau N°III-4: Connaissance du terme gouvernance.

Désignation	Nombre de réponse	Pourcentage
Oui	26	74%
Non	9	26%
Total	35	100 %

Source : Elaboré par nous même à partir des données du questionnaire avec l'utilisation du SPSS version 22, 2018.

Figure N°III-5: Connaissance du terme gouvernance.



Source : Elaboré par nous même à partir des données du questionnaire avec l'utilisation de l'EXCEL 2007.

Cette question a pour but de savoir si les personnes interrogées ont déjà entendu de la gouvernance ainsi que ces mécanismes internes. La majorité des répondants (74%) ont répondu oui et (26%) ont répondu par non.

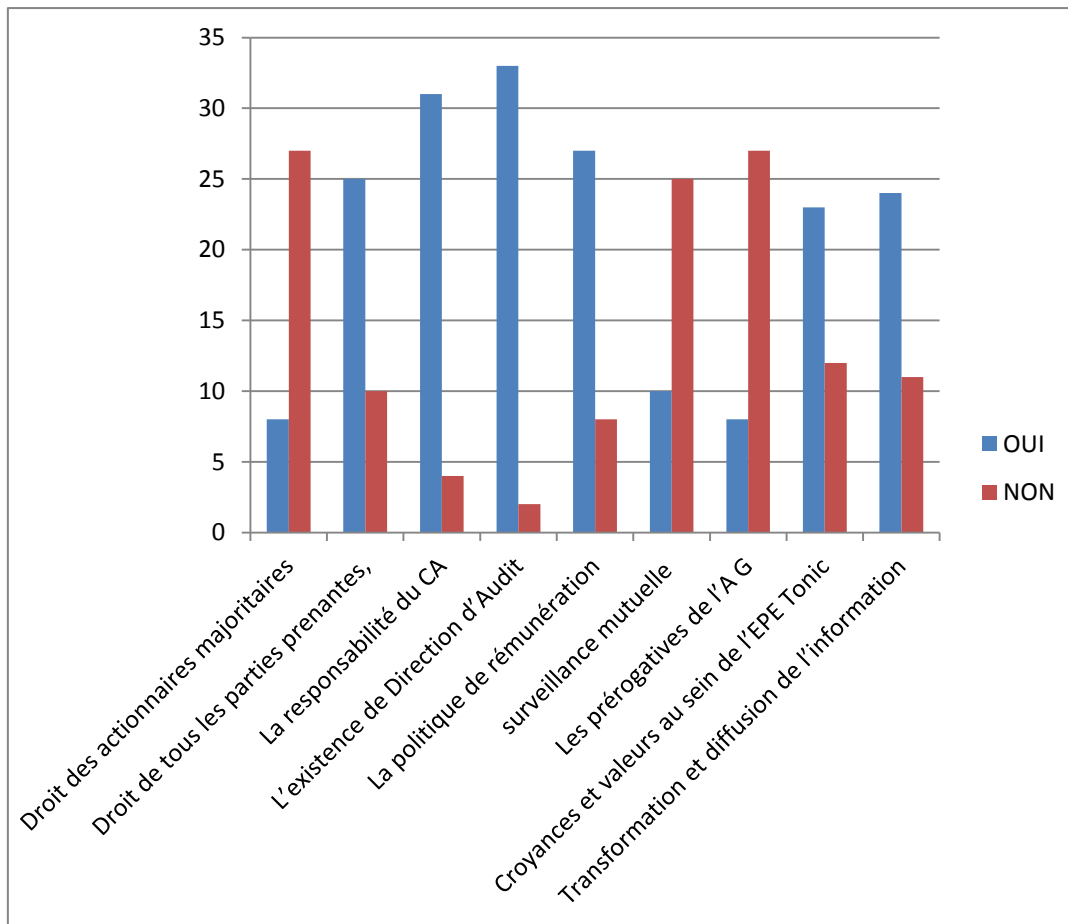
➤ Les mécanismes internes de gouvernance :

Tableau N°III-5: l'existence de certains mécanismes internes de gouvernance au sein de l'EPE Tonic industrie.

Désignation	Oui	Non
Droit des actionnaires majoritaires	8	27
Droit de tous les parties prenantes (salariés, client, fournisseurs, environnement...)	25	10
La responsabilité du conseil d'administration	31	4
L'existence de comité d'Audit	33	2
La politique de rémunération	27	8
surveillance mutuelle (la surveillance entre les directeurs et les employés	10	25
Les prérogatives de l'Assemblée générale	8	27
Croyances et valeurs au sein de l'EPE Tonic	23	12
Transformation et diffusion de l'information	24	11

Source : Elaboré par nous même à partir des données du questionnaire avec l'utilisation du SPSS version 22, 2018.

Figure N°III-6: l'existence de certains mécanismes internes de gouvernance au sein de l'EPE Tonic industrie.



Source : Elaboré par nous même à partir des données du questionnaire avec l'utilisation de l'EXCEL 2007.

On constate que la plupart des responsables de notre échantillon d'étude ont conscience des mécanismes internes de gouvernance, d'après le tableau et la figure on constate que les 3 mécanismes : la responsabilité du CA, La direction d'Audit et la politique de rémunération ont la plus haut niveau de pourcentage parmi tous les mécanismes.

III. L'évaluation de l'appréciation de l'impact des mécanismes internes de gouvernance sur la performance de l'entreprise:

Comme l'a été précédemment mentionné, notre étude se propose de construire un indice de performance mesurant le degré de l'impact des mécanismes internes de gouvernance sur la performance de l'entreprise au sein de l'EPE Tonic industrie.

Le choix des variables dans notre étude est conduit par la détermination des rôles et des fonctionnements de chaque mécanisme interne de gouvernance et son impact sur la performance de l'entreprise.

Il est à noter toutefois, que certains mécanismes internes de gouvernance n'ont été pas pris en compte, en raison de son inexistence dans l'entreprise « le cas d'étude », d'autre ont été bien pris en compte en raison de leurs importances en tant que mécanismes internes de gouvernance et leurs impact significatif sur la performance au sein de l'EPE Tonic industrie.

Ainsi, la construction de l'indice passe par les étapes suivantes :

- Définition des variables selon les mécanismes internes de gouvernance et leurs impacts sur la performance.
- Calcul des moyennes et des écarts type pour chaque variable
- Calcul de l'indice de performance (moyenne des moyennes).

Les « dimensions » présentent les mécanismes internes de gouvernance et les « variables » présentent l'impact de chaque mécanisme sur la performance de l'entreprise.

Le tableau suivant résume les résultats globaux de l'indice gouvernance-performance par variable et par dimension :

Chapitre III : la contribution des mécanismes internes de gouvernance à la performance de l'entreprise cas de l'étude : EPE Tonic industrie.

91

Tableau N°III-6: Présentation des résultats des indices individuels et l'indice globale de gouvernance-performance.

Dimension	Variable	Moyenne	Ecart type	Indice
L'impact de responsabilité du CA sur la performance stratégique	le nombre de réunions de Conseil d'Administration est suffisant pour bien accomplir les responsabilités qui s'y rattachent.	3.43	0.848	3.2311
	Les décisions prises par le Conseil d'administration ont une valeur ajoutée sur la performance stratégique de l'entreprise.	3.34	1.235	
	Le contrôle et le suivi appliqué par le Conseil d'administration permettent d'améliorer la performance stratégique de l'entreprise.	3.29	1.178	
	La composition du Conseil d'administration reflète la diversité de ses membres ce qui aide à enrichir et améliore la performance stratégique de l'entreprise.	2.57	1.313	
	Superviser les activités de la société, pour mieux organiser et s'assurer l'amélioration et l'efficacité de système de gestion.	3.37	1.374	
	Approuver le plan de l'entreprise, les plans de gestion et les plans annuels.	3.14	1.167	
	Contribution au suivi des Etats financiers et proposer des solutions d'amélioration.	3.17	1.150	
	L'orientation stratégique de l'entreprise.	3.51	1.197	
	Elaborer des plans de surveillance de la performance de l'entreprise.	3.26	1.358	
L'impact de l'Audit interne sur la performance financière	l'existence de Direction d'Audit influence la performance financière de l'entreprise.	3.46	1.502	3.397
	le degré de communication entre le service d'Audit interne et les organes de directions est bon	3.60	1.035	
	Les recommandations de l'Audit interne améliorent la performance financière.	3.46	1.379	
	S'assurer de la bonne application des règles, normes et des procédures	3.23	1.395	
	Identifier les faiblesses et proposer des solutions d'amélioration	3.57	1.170	
	Etablir un rapport sur les Etats financiers	3.17	1.294	
	Etablir un rapport sur l'efficacité de système de gestion.	3.29	1.226	
L'impact de la politique de rémunération sur la performance sociale	la politique de rémunération influence la performance sociale de l'entreprise	3.31	1.345	3.207
	la politique de rémunération influence le climat social et les relations professionnels.	3.23	1.165	
	la politique de rémunération, influence la qualité de travail fournie par le personnel, ainsi que l'efficacité de gestion de la part des dirigeants.	3.43	1.290	
	Un comité de rémunération devrait être chargé de la politique de rémunération.	2.86	1.240	
Relation avec les parties	tenir en compte des relations avec les parties prenantes	3.03	1.224	3.05
	Respect de la liberté syndicale.	3.54	1.120	

prenantes	disposer d'un cadre de gestion. de carrières transparent et accessible	2.91	1.197	
	Disposer d'instruments et de politiques de probation des risques.	2.86	1.192	
	Disposer d'un système de veille, de qualité et de traçabilité.	2.91	1.358	
Transparence et diffusion de l'information	Communication de l'information financière (Etat financiers)	3.09	1.380	3.11
	Communication de l'information non financière	3.26	1.314	
	Une diffusion d'informations concernant la stratégie	3.06	1.259	
	L'amélioration de la transparence par le renforcement des dispositifs de contrôle interne	3.03	1.361	
	La divulgation des aides financières de l'Etat	3.11	1.367	
		3.2163		
Moyenne générale (indice gouvernance-performance)				
Ecart type			1.2544	

Source : Elaboré par nous même, résultat de l'étude sur l'impact des mécanismes internes de gouvernance sur la performance dans l'EPE Tonic industrie avec l'utilisation du SPSS version 22, 2018.

L'indice globale de performance a été calculé selon une échelle de 0 à 5 ou 5 caractérise l'impact positive maximale des mécanismes internes de gouvernance sur la performance sur l'échantillon. Les résultats obtenus relèvent un indice de performance moyen égale à 3.0208 avec un ecart type de 1.2544.

- **Analyse de l'appréciation des répondants envers l'impact des mécanismes internes de gouvernance sur la performance de l'entreprise :**

-Dans le tableau, l'indice de performance calculé selon le critère « la responsabilité du CA » à enregistré une moyenne importante de : 3,23. En effet les personnes interrogées pensent que l'indicateur de performance relative à «Les décisions prises par le Conseil d'administration ont une valeur ajoutée sur la performance stratégique de l'entreprise. » est présent à 3.34 quand à « L'orientation stratégique de l'entreprise. », il est enregistré un indice important avec 3 ,51. A cet effet, la plupart des personnes interrogées affirme que « Le contrôle et le suivi appliqué par le Conseil d'administration permettent d'améliorer la performance stratégique de l'entreprise » est relativement présent, mais «La composition du Conseil d'administration reflète la diversité de ses membres ce qui aide à enrichir et à améliorer la performance stratégique de l'entreprise. » reste en question. Les fonctions exercées par le CA enregistrent au total une moyenne de 3,23.

L'ensemble des réponses des personnes interrogées tendent vers le positif (les éléments assignés aux CA influencent positivement la performance stratégique de l'entreprise), comme nous le démontre la moyenne générale 3,23 qui se situe parmi la 3^{ème} catégorie des cinq catégories de l'échelle de Likert qui correspond à la catégorie « d'accord ». Cette tendance est consolidée par la moyenne des l'écart types 1,20 indiquant une faible dispersion des réponses.

- Aussi, l'indice de l'Audit interne est estimé à 3,39. Un indice de 3,46 a été enregistré quant à l'impact de l'Audit interne sur la performance financière par l'existence d'une direction d'audit interne, quant aux autres rôles de l'audit interne, leurs estimations se situent entre (3.17, 3.60), ce qui signifie que l'ensemble des réponses des personnes interrogées tendent vers le positif (les objectifs assignés à l'Audit interne influencent positivement la performance financière de l'entreprise), comme nous le démontre la moyenne générale 3,39 qui se situe parmi la 3^{ème} catégorie des cinq catégories de l'échelle de Likert qui correspond à la catégorie « d'accord ». Cette tendance est consolidée par la moyenne des l'écart types 1,28 indiquant une faible dispersion des réponses.

-En outre, L'indice de la politique de rémunération figure parmi les mécanismes internes de gouvernance présente dans l'EPE Tonic industrie avec un indice de 3.20, on remarque que la prédominance enregistrée par l'indice de «la politique de rémunération, influence la qualité de travail fournie par le personnel, ainsi que l'efficacité de gestion de la part des dirigeants. » avec un indice de 3.43, la présence des autres rôles de la politique de rémunération est relativement présent, avec un indice moyenne de 3.20 qui se situe parmi la 3^{ème} catégorie des cinq catégories de l'échelle de Likert qui correspond à la catégorie « d'accord » ce qui signifie que la politique de rémunération influence positivement la performance sociale de l'entreprise, ainsi que l'efficacité du système de gestion fournie auprès des dirigeants.

-Quant aux relations avec les parties prenantes et la transformation et la diffusion de l'information au sein de l'EPE Tonic industrie, il est enregistré les indices de 3.05 et 3.11 successivement, qui correspondent à la catégorie « d'accord » ce qui signifie que l'EPE Tonic industrie cherche à tenir en compte de toutes les dimensions des mécanismes internes de gouvernance afin d'atteindre la performance globale.

IV. Tester les hypothèses a partir du t test : (le test de student) :

Pour confirmer ou infirmer nos hypothèses, il nous semble utile d'utiliser le t test (le test de student).

IV.1. Hypothèse N°1 : « Le conseil d'administration n'a pas un impact positif sur la performance stratégique de l'entreprise. »:

le tableau suivant montre les résultats du t test selon un intervalle de confiance de 95% :

Tableau N°III-7 : Tableau des résultats obtenus du T test sur H1

	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
"Les décisions prises par le CA ont une valeur ajoutée sur la performance stratégique de l'entreprise"	16,009	34	,000	3,343	2,92	3,77

T du tableau = 1.96 Source : fait par nous avec l'utilisation du SPSS version 22, 2018
 Selon le tableau N°III-7, on constate que le T calculé atteint la valeur de 16.009, ce qui est supérieure au T du tableau dont la valeur est de 1.96. Sachant que l'étude est réalisée selon un intervalle de confiance de 95%, que le degré de liberté est de 34, et enfin que la signification est de 0.000 ce qui est inférieur à 0.05, alors l'hypothèse H0 est infirmée. De ce fait, nous devons accepter l'hypothèse alternative selon laquelle il existe bien un impact positive du CA sur la réalisation de la performance stratégique.

IV.2 Hypothèse N°2 : «Il n'existe pas une relation positive entre l'Audit interne et la performance financière de l'entreprise.»

Le tableau suivant illustre les résultats du t test selon un intervalle de confiance de 95% :

Tableau N°III- 8: Le tableau des résultats obtenus du t test sur H2

	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
"Les recommandations de l'Audit interne améliorent la performance financière"	14,828	34	,000	3,457	2,98	3,93

T du tableau = 1.96 Source : fait par nous avec l'utilisation du SPSS version 22, 2018

Selon le tableau N°III-8, on constate que le T calculé atteint la valeur de 14.828, ce qui est supérieure au T du tableau dont la valeur est de 1.96. Sachant que l'étude est réalisée selon un intervalle de confiance de 95%, que le degré de liberté est de 34, et enfin que la signification est de 0.000 ce qui est inférieur à 0.05, alors l'hypothèse H0 est infirmée. De ce fait, nous devons accepter l'hypothèse alternative selon laquelle il existe bien une relation positive entre l'Audit interne et la réalisation de la performance financière.

IV.3. L'Hypothèse N°3: «La politique de rémunération n'influence pas positivement la performance sociale de l'entreprise ainsi que l'efficacité du système de gestion auprès des dirigeants ».

Le tableau suivant illustre les résultats du t test selon un intervalle de confiance de 95% :

Tableau N°III- 9: Le tableau des résultats obtenus du t test sur H3.

	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
"la politique de rémunération, influence la qualité de travail fournie par le personnel, ainsi que l'efficacité de gestion de la part des dirigeant"	15,725	34	,000	3,429	2,99	3,87

T du tableau = 1.96 Source : fait par nous avec l'utilisation du SPSS version 22, 2018

Selon le tableau N°III-9, on constate que le T calculé atteint la valeur de 15.725, ce qui est supérieure au T du tableau dont la valeur est de 1.96. Sachant que l'étude est réalisée selon un intervalle de confiance de 95%, que le degré de liberté est de 34, et enfin que la signification est de 0.000 ce qui est inférieur à 0.05, alors l'hypothèse H0 est infirmée. De ce fait, nous devons accepter l'hypothèse alternative selon la politique de rémunération influence positivement la performance sociale de l'entreprise ainsi que l'efficacité du système de gestion de la part des dirigeants.

2.5. L'Entretien :

L'entretien s'est déroulé avec Mr. ZERARKI Farid le président du comité de participation de l'EPE Tonic industrie (c'est un membre du CA) au sein de l'EPE Tonic industrie, l'objectif de

l'entretien est de compléter et soutenir notre analyse, il porte sur l'organisation de la gouvernance dans l'entreprise, les différents mécanismes internes de gouvernance au sein de l'EPE Tonic industrie, son apport par rapport à la performance de l'entreprise.

dans ce qui suit, nous avons les réponses données par l'interviewé :

- **Les différents mécanismes internes de gouvernance d'entreprise :**

Au niveau de l'EPE Tonic industrie, nous avons parmi les organes et les comités que vous avez cité, un conseil d'administration et une structure d'audit, quant au comité de rémunération nous n'avons pas un comité proprement dit, il s'agit d'une structure au niveau de la DRH chargé de la rémunération en général, et des membres du CA qui sont interne à l'entreprise.

- **La composition et le fonctionnement du CA :**

-Quelle est la composition du CA, taille et rôle ? Parmi ces membres, existent-ils ceux qui sont indépendants ? si oui quels sont les avantages et les inconvénients d'une telle composition ?

Selon le code de commerce, le nombre d'administrateurs peut varier de trois (03) à douze (12), selon l'importance de l'entreprise et selon la distribution du capital.

Le Conseil d'administration de TONIC industrie se compose de trois administrateurs indépendants, qui ne sont pas employés au niveau de l'entreprise (ce sont des PDG et des cadres dirigeants des autres entreprises) et deux membres de droit qui représentent les travailleurs, en plus d'un président du conseil qui est le directeur général, ce qui nous donne un total de six administrateurs). Les noms des membres sont les suivants :

-Mr. BENSALEM Djamil	Président
-Mr. BOUDIAF Ouamer	Membre
-Mr. DJAAFER Mohamed	Membre
-Mr. SAGHOUR Mourad	Membre
-Mr ZERARKI Farid	Membre de droit
-Mr. TAIF Mohamed	Membre de droit

Au niveau de TONIC Industrie, le président directeur général occupe les deux fonctions à la fois, président du conseil d'administration et directeur général, donc il y a pas une séparation des fonctions de président et de directeur générale.

Plus l'entreprise est grande et plus le nombre des administrateurs est important. La variété des compétences est toujours utile pour la formulation des décisions prises en conscience.

-Le CA applique –t-il un code de conduite de réunions ?

le conseil doit, tout au début de son mandat, examiner ou rédiger un code ou un règlement de fonctionnement du CA.

ce code et règlement fixent les règles de conduite des réunions. Le président par exemple, va lire le procès a été déjà envoyé aux administrateurs bien avant la dite réunion, ces administrateurs l'ont examiné et ont formulé peut être des réserves sur le procès verbal de la réunion précédente du CA sera examiné point par point et le premier point du procès verbal de la réunion encours figure : examen du procès verbal de la réunion précédente, et donc, on l'examine et on l'approuve.

➤ Evaluation du rendement et de la performance du CA :

- Comment le CA intervient dans la gouvernance de TONIC industrie ?

Le CA n'intervient directement dans les directions, il ne va pas dans une direction opérationnelle d'une entreprise et dire aux directeurs toi tu fais ceci et toi tu fais cela.

Après avoir examiné l'organigramme de l'entreprise et les missions de chaque structure qui est des prérogatives du CA. Qui se font au début évidemment, les résultats de chaque structure sont examinés par le CA.

-Le plan stratégique et le plan d'exploitation sont ils révisés et évalués par le CA ?

Le plan stratégique et le plan d'exploitation sont fixés au moins annuellement. Quand au plan stratégique, il est fixé sur une période un peu plus longue puisqu'il s'agit d'étude de type de faisabilité, de la direction que va prendre l'entreprise sur une période donné, de facilité a l'entreprise à adapter avec les nouveautés de l'environnement, d'où la révision du plan stratégique.

Si on révisé le plan stratégique, il y'aura une modification sur les autres plans, tels que le plan d'exploitation.

- **Le rôle de l'Audit interne :**

- Quelle est la composition de la structure d'audit, taille et rôle ?**

Dans notre structure d'audit nous avons 9 auditeurs, qui sont chargés de garantir le déroulement de l'audit comptable au sein de l'entreprise.

- Quelle est la relation existante entre cette direction et la gouvernance de TONIC industrie ?**

L'audit interne dépend fonctionnellement du président exécutif, le responsable de l'audit interne est indépendant de la direction de l'entreprise, notamment de la direction financière.

- A quel degré estimez-vous l'écoute des dirigeants aux recommandations fournies par les auditeurs internes de TONIC industrie ?**

Le degré d'écoute est excellent, l'audit interne après avoir accompli sa mission, cette mission est formalisé par un rapport d'audit et des recommandations qui ont très souvent un écho positive auprès des organes de supervision qui sont généralement suivi d'un plan d'action que l'audit interne se charge d'assurer le suivis par les entités concernées.

- Quelle sont les éléments qui favorisent-ils une bonne performance financière ?**

L'auditeur interne peut substantiellement par ses actions, son analyse, ses recommandations et ses conseils, optimiser les moyens mise en œuvre par l'entreprise, améliorer la maîtrise des couts, et donc les profits et la rentabilité ce qui implique l'amélioration de la performance financière.

- Selon la définition de l'audit interne retenue, celui-ci permet d'évaluer le processus de management de risques, de contrôle interne et de gouvernance d'entreprise, quel rôle votre direction joue-t-elle dans ce sens la ?**

Elle apporte les éléments de définition de la performance, de ses indicateurs et de sa mesure afin de traiter efficacement les dysfonctionnements, d'une façon objective, indépendante, dans le respect rigoureux des normes, de la charte d'audit et de code de déontologie.

- **La rémunération des dirigeants :**

La rémunération des membres salariés : la rémunération des administrateurs salariés se compose d'une somme fixée par l'AG de l'entreprise, par administrateur et par réunion au titre des jetons de présence, en plus de son salaire fixe.

La rémunération du PDG : elle se compose d'une partie fixe et une partie variable liée aux performances réalisées au sein de l'entreprise, ainsi des jetons de présence.

La rémunération des administrateurs indépendants : par les jetons de présence.

- **Le suivi systématique des performances du CA :**

Des rapports de performances sont produits mensuellement par la direction contrôle de gestion (CDG), pour assurer la diffusion régulière des informations. Un suivi systématique des performances du CA se fait par l'actionnaire unique à savoir le Groupe Industrie Chimique « SPA CHIMINDUS ».

2.5.1. L'analyse des résultats de l'étude :

suite aux résultats perçus, nous dégagerons les synthèses suivantes :

- **La composition et le fonctionnement du CA :**

Lors de notre étude effectuée au sein de l'entreprise TONIC industrie, nous avons pu constater que l'entreprise applique des dispositions légales régies par le code de commerce algérien relatives au CA, et que son CA joue parfaitement son rôle de pouvoir, de domination, de recherche de rentes et de création de normes sociales.

Nous observons à partir des questions, que le CA de TONIC industrie est composé d'administrateurs indépendants dont leur présence en son sein demeure très utile dans la formulation des décisions prises en conscience et pour l'amélioration de la stratégie de TONIC industrie.

L'EPE Tonic industrie dispose d'un Conseil d'Administration, ce qui exigé par les lois des sociétés par actions, quand aux autres comités, elle ne dispose que d'une structure d'audit. L'absence de ses organes et comités (de nomination, de rémunération, et de risque) rend la gestion de l'entreprise lente, classique, et centralisée (peu dynamique), ce qui influence sa performance stratégique.

La prise de décision risque d'être biaisée par le manque d'information nécessaires, au bon

moment, et les postes stratégiques risquent de ne pas être occupés par les gens qui ont les compétences nécessaires

A cet effet, plusieurs problèmes peuvent être engendrés, qu'on ne pouvait pas les citer ensemble, mais on observe que :

-Le CA afin d'exercer pleinement sa mission d'animation, d'orientation, de surveillance et de contrôle, il doit s'appuyer sur des comités du conseil tels que le comité de surveillance et de contrôle, il doit s'appuyer sur des comités du conseil tels que le comité d'audit, le comité des nominations, le comité de rémunération et le comité stratégique.

-On constate que le Conseil d'Administration de l'EPE Tonic est plus au moins conforme dans sa forme aux normes internationales et aux pratiques de gouvernance d'entreprise, dans les points suivants :

-La présence des administrateurs indépendants.

-La présence des commissaires aux comptes.

-Avec l'absence des femmes dans le CA

Quant à la séparation des fonctions de Président et de directeur Général, ça n'existe pas au niveau de l'EPE Tonic industrie. Ce qui constitue un point faible pour l'entreprise.

- **Le rôle de l'audit interne:**

Selon l'interviewé l'audit interne est un organe exigé par la loi sur la sécurité financière puisque l'audit interne qui permet de prévenir et de maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs.

Le spécialiste explique la relation entre l'audit interne en tant que mécanisme interne de gouvernance et la performance financière par l'assurance de la bonne application des règles, normes et des procédures et l'établissement des rapports sur les Etats financiers.

L'interviewé voit que le degré d'écoute des dirigeants aux recommandations fournies par la structure de l'audit interne de l'EPE Tonic industrie est bon, ce qui permet l'accessibilité aux informations afin de réduire les risques et améliorer les résultats.

- la structure d'audit est composée d'un seul auditeur et 8 assistants ce qui est fortement critiqué pour une entreprise qui dispose de 14 unités de production et plus de 2400 employés.

Chapitre III : la contribution des mécanismes internes de gouvernance à la performance de l'entreprise cas de l'étude : EPE Tonic industrie.

101

-Le rôle des 3 mécanismes internes de gouvernance est très important dans l'amélioration de la performance, notre étude nous a permis de conclure que les rôles de ses trois mécanismes sont complémentaires entre eux.

Conclusion du chapitre III:

Cette étude a traité l'impact des mécanismes internes de gouvernance sur la performance de l'entreprise dans l'EPE Tonic Industrie, elle avait pour objet d'appréhender la perception et la compréhension des responsables de l'EPE Tonic industrie de la notion de gouvernance, et d'évaluer le degré de l'impact des mécanismes internes de gouvernance sur la performance au sein de l'EPE Tonic industrie.

L'étude a mis en exergue une réelle appréciation de la notion de gouvernance par les dirigeants et les responsables de l'EPE Tonic industrie.

Les résultats obtenus indiquent un degré moyenne de l'appréciation de l'impact des mécanismes internes de gouvernance dans l'EPE Tonic industrie. Evalué sur une échelle de 0 à 5, l'indice globale de performance obtenu est estimé à 3.0208.

En outre, l'étude révèle trois principaux mécanismes internes de gouvernance qui ont une influence significative sur la performance de l'entreprise, dont : le CA, l'audit interne et la politique de rémunération. La conscience des autres mécanismes internes de gouvernance permet à l'entreprise d'atteindre la performance globale.

Conclusion
générale :

La gouvernance, qui repose ses dernières années sur un courant d'opinions suite aux scandales financiers, est devenue un moyen incontournable afin de garantir plus de maîtrise des risques, et de mettre en œuvre des principes de responsabilités et d'intégrité, de transparence, d'indépendance du conseil et le respect des droits des actionnaires afin d'atteindre la performance globale de l'entreprise. De ce point de vue, la gouvernance d'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes.

Le concept de la performance est aujourd'hui au cœur des problématiques discours des dirigeants de l'entreprise, c'est le but ultime de toute entreprise cherche à assurer sa pérennité dans un environnement instable.

La gouvernance d'entreprise définit aussi la structure par laquelle sont déterminés les objectifs dans une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenues et le suivi permanent de la performance de l'entreprise.

C'est pourquoi nous nous sommes attachés à étudier et définir le rôle des mécanismes internes de gouvernance dans l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Cette recherche avait pour ambition d'apporter une contribution à une compréhension et analyse des mécanismes internes de gouvernance et son apport à la performance de l'entreprise. De manière plus détaillée, ce travail révèle deux (2) apports conceptuels importants. Le premier est lié à l'appréhension du concept de gouvernance d'entreprise auprès des responsables et les dirigeants, le second la contribution à l'analyse de l'impact des mécanismes internes de gouvernance sur les différents types de la performance de l'entreprise.

A la portée de cette enquête, et de l'analyse des résultats obtenus suite au questionnaire, ainsi que l'entretien effectué, on peut dire que la responsabilité du CA a un impact positif sur la performance stratégique de l'entreprise, l'indice de performance calculé selon le critère « la responsabilité du CA » a enregistré une moyenne importante de : 3,23. En effet les personnes interrogées pensent que l'indicateur de performance relative à « Les décisions prises par le Conseil d'administration ont une valeur ajoutée sur la performance stratégique de l'entreprise. » est présent à 3,34 quand à « L'orientation stratégique de l'entreprise. », il est enregistré un indice important avec 3,51. Donc on peut dire que les responsabilités du conseil d'administration a un impact positif sur la réalisation de la performance stratégique, surtout

celle qui a une relation avec les décisions prises par le CA ; ainsi que son orientation stratégique. De ce fait, nous avons pu valider la première hypothèse alternative de la recherche selon laquelle il existe bien un impact positif du CA sur la réalisation de la performance stratégique. Concernant la deuxième hypothèse qui porte sur l'existence de relation positive entre l'Audit interne et la réalisation de la performance financière de l'entreprise, les résultats montrent un indice de 3.39 enregistré selon le critère de l'Audit interne, ce qui signifie que l'ensemble des réponses des personnes interrogées tendent vers le positif (les objectifs assignés à l'Audit interne influencent positivement la performance financière de l'entreprise), de ce fait, nous pouvons confirmer aussi la deuxième hypothèse alternative de la recherche, selon laquelle il existe bien une relation positive entre l'Audit interne et la réalisation de la performance financière de l'entreprise. En ce qui concerne la troisième hypothèse qui traite l'existence d'une influence positive de la politique de rémunération sur la réalisation de la performance sociale, ainsi que l'efficacité du système de gestion de la part des dirigeants. L'indice de la politique de rémunération figure parmi les mécanismes internes de gouvernance présente dans l'EPE Tonic industrie avec un indice de 3.20, on remarque que la prédominance enregistrée par l'indice de « la politique de rémunération, influence la qualité de travail fournie par le personnel, ainsi que l'efficacité de gestion de la part des dirigeants. » avec un indice de 3.43, ce qui signifie que la politique de rémunération influence positivement la performance sociale de l'entreprise, ainsi que l'efficacité du système de gestion fournie auprès des dirigeants. De ce fait, on peut confirmer la troisième hypothèse alternative, dont la politique de rémunération influence positivement la performance sociale de l'entreprise ainsi que l'efficacité du système de gestion de la part des dirigeants. Quant aux relation avec les parties prenantes et la transformation et la diffusion de l'information au sein de l'EPE Tonic industrie, il est enregistré les indices de 3.05 et 3.11 successivement, qui correspond à la catégorie « d'accord » ce qui signifie que l'EPE Tonic industrie cherche à tenir en compte de tous les dimensions des mécanismes internes de gouvernance afin d'atteindre la performance globale. A partir de ces résultats nous pouvons confirmer la quatrième hypothèse alternative, dont : tenir en compte des autres dimensions internes de gouvernance a un impact positif sur la performance globale de l'entreprise.

- **Les suggestions et recommandations :**

-Pour que les dirigeants, et d'une manière générale le CA puisse remplir ses fonctions qui deviennent quasi permanentes en vue d'une gestion loyale, diligente, transparente et efficace, il doit se doter d'organes nouveaux.

C'est ainsi que l'atteinte de la performance globale appelle la création d'organes

supplémentaires.

- La création des comités spécialisés (comité de nomination, comité de rémunération, comité d'audit, comité stratégique...)
- La diversification de genre des membres du CA.
- La séparation des rôles entre le DG et le président du CA.
- L'augmentation du nombre des auditeurs pour bien accomplir les tâches de la direction
- Le suivi permanent de la performance de l'entreprise
- élargir les thèmes des missions accomplies par la fonction d'audit interne, et déborder vers des missions d'audit ne concernant pas seulement la fiabilité des informations financières et comptables et la maîtrise des risques réglementaires, mais concernant aussi l'environnement, la communication, le fiscal, le social et l'informatique.

Mettre en place une politique de communications entre les différents organes, ainsi que des formations en matière de gouvernance d'entreprise afin d'améliorer sa performance.

L'obtention de ces résultats n'était pas facile, nous avons rencontrés quelques difficultés qui nous ont limités, en effet, le manque de temps pour la réalisation de notre enquête, toute fois, il faut reconnaître que cette étude marque certaines limites. Il s'agit notamment, de l'étendue de notre échantillon qui est réduit vu les difficultés rencontrés sur le terrain pour la collecte d'informations.

A l'issue de ce travail, plusieurs études ultérieures peuvent être envisagées. L'une d'entre elles pourrait consister à effectuer une étude sur les différents mécanismes internes de gouvernance et son relation avec la performance de l'entreprise dans les différents secteurs d'activité, l'autre pourrait consister à effectuer une étude sur la relation entre la gouvernance et l'innovation. Enfin, l'initiative d'aborder des thèmes sur la gouvernance de l'entreprise permet de mettre les premiers pas dans la promotion d'un code des pratiques de gouvernance au sein des entreprises.

Bibliographie

Bibliographie

Bibliographie

- **Les ouvrages :**

- AISATI (C) : *Contribution de l'audit interne dans le processus de gouvernance d'entreprise*, édition d'organisation, Paris, 2010.
- AMELIE (R) : *performance et gouvernance de l'entreprise*, les éditions des journaux officiels, Paris, Mai 2013.
- BERTIN (E) : *Audit interne*, édition d'organisation, Paris, 2007.
- BOURGUIGNON(A) : *Définir la performance : une simple question de vocabulaire en performance et ressources humaines*, Edition ECONOMICA, Paris, 1996.
- BOURNOIS (F) et autres : *Comités exécutives*, édition d'organisation, Paris, 2007.
- CHARREAUX (G) : *vers une théorie du gouvernement des entreprises*, édition ECONOMICA, Paris, 1997.
- CHARREAUX (G) : *de nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, édition ECONOMICA, Paris, 1987.
- COASE (R) : *L'Entreprise, le marché et le droit*, édition d'organisation, Paris, 15 Septembre, 2005.
- DOTIATH (B) et GOUJET (C) : *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, 2^{ème}ed, Paris, DUNOD, 2005.
- DUCA (D) : *Nonprofit Boards : roles, responsibilities and performance*, édition John wiley and sons, Hoboken (USA), 1996.
- FINET (A) et autres : *Gouvernement d'entreprise : enjeux managériaux, comptables et financiers*, édition de Boeck université, Bruxelles, 2005.
- HUBERT DEPRET (M) : *Gouvernance d'entreprise, enjeux managériaux, comptables et financiers*, édition ECONOMICA, Paris, 2005.
- KOENIG (G) : *de nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle*, édition ECONOMICA, Paris, 1994.
- LORINI (P) : *Méthode et pratique de la performance, le guide du pilotage*, Edition d'organisation, Paris, 1998.
- MARTORY(B) et CROZET(D): *Gestion des ressources humaines ; pilotage social et performance*, DUNOD, Paris, 2004.
- NOUBIGH (E) : *Impact de la gouvernance et de l'Audit sur la performance de l'entreprise*, France, 2010.

Bibliographie

- PARRAT (F) : *le gouvernement d'entreprise*, édition MAXIMA, Paris, 1994, pp.27.29.
- PARRAT (F) : *Le gouvernement d'entreprise*, édition MAXIMA, Paris, 1999.
- PEREZ (R) : *la gouvernance de l'entreprise*, édition la découverte, paris, 2003.
- RENARD (J) : *Théorie et pratique de l'Audit interne*, 7ème édition, édition d'organisation, Paris, 2009.
- WIRTZ (P) : *les meilleurs pratiques de gouvernance d'entreprise*, édition la découverte, Paris, 2008.

- **Revues et périodiques :**

- GOMEZ (P) : *Jalons pour une histoire des théories du gouvernement des entreprises*, Finance Contrôle Stratégie, Volume 6, n°4, France, 2003.
- LABELLE(F) et KOYO (Y) :« 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 *Entrepreneuriat practice revue*, 2012.
- PROWSE (S) : *Corporate governance : comparaison internationale*, Revue d'Economie financière, Hiver, 1994.
- ANGELE (D) et NICILAS (B) : *Mesure de la performance globale des entreprises*, 28^{ème} congré de l'IFC, IAE, poitier (Paris), 23-24-25 mai 2007.

- **Dictionnaire, encyclopédies et manuels :**

- 1001 Mots et Abréviations de l'Environnement et du Développement Durable, *Le dictionnaire de l'environnement*, édition 2003.
- DE BOISLANDELLE (H) : *Dictionnaire de gestion, concepts et outils*, édition Economica, Paris, 1998.
- Le lexique économique, 7^{ème}ed, DALLOZ, 2005.

- **Travaux universitaires :**

- AZIKIOU (I) : *Gouvernance des entreprises : cas des banques publiques Algériennes*, mémoire de diplôme supérieure des études bancaires (D.S.E.B), école supérieure de banque, Alger, Octobre 2008.
- BELKADI(H) : *le gouvernement d'entreprise au Maroc*, mémoire du Diplôme d'Etudes Supérieures spécialisées en Ingénierie Financière, université de Bretagne, 2003.
- EBONDO WA MAN DZILA (E) : *La contribution du contrôle interne et l'audit interne au gouvernement d'entreprise*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris XII

Bibliographie

VAL de MARNE, Paris, 2004.

-HARITI (F) : *contribution a l'amélioration de la performance commerciale du réseau de stations de services*, mémoire licence, EHEC, Alger 2011.

-LAHLOU (C) : *Gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances*, Université de Tlemcen, in revue n°07.

- OUACHERINE, (H) : *Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise*, thèse de magister, INC, Alger, 2003.

-YAHY (M) : *essai d'amélioration de la gouvernance d'entreprise par le contrôle interne*, mémoire pour obtention de magister en science économique, Université de Tlemcen, 2010.

- **Rapports et documents administratifs :**

-OCDE : Rapport intitulé « principe de la gouvernance d'entreprise de l'OCDE », rapport 2004.

- **Site web :**

-<http://gerard.charreaux.pagesperso-orange.fr/perso/articles/THORGA87.pdf>

-.www.memoireonline.com.

-http://fr.wikipedia.org/wiki/Gouvernement_d%27entreprise.

-<https://iia.org.uk/resources/corporate-governance>

-<http://www.generationinc.com/management/>.

-<http://www.oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/themes/innovation.pdf>

- **Autre (archives, journaux, conférence...) :**

--JENSEN (M) et MECKLING (W) : *theorie of the firm : Managerial behavior, Agency costs and ownership structure*, Strategic management, Journal of Financial Economics, N°4, Octobre, 1976.

- GHAYA(H) : XXIII Conférence Internationale de Management Stratégique, *Implication du conseil d'administration dans le processus stratégique et performance d'entreprise : le cas des entreprises du SBF 250*, BETA, université de strasbourg, 26-28 Mai 2014.

-MOERLAND (P) : *Alternative disciplinary mechanisms in different corporate systems*, Journal of economic Behavior and Organisation, Vol 26, 1995.

-NDI ZAMBO (B) : *Intervention dans la conférence de Bénin sur la fonction publique*, sous thème de l'évaluation de la performance et de la productivité dans la fonction publique,

Bibliographie

cotonou le 28/05-01/06/2001.

--SHEARD (P) : *Reciprocal delegated monitoring in the japanese main bank system*, Journal of the Japanese International Economies, 1994.

-SHELEIFER (A) et VISHNY (R) : *a survey of corporate gouvernance*, Journal of Finance, vol 52, 1997.

- NACIRI (A) : *Traité de gouvernance d'entrepris, une approche de création de valeur*, 2ème édition, Presse de l'université du Québec, 2015.

ANNEXES

Annexes

Annexe N°01 :

Questionnaire :

Dans le cadre de l'élaboration de mon mémoire de fin d'étude pour l'obtention d'un master en sciences commerciales, option : Management et entrepreneuriat à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (EHEC), portant sur le thème de : « **L'IMPACT DES MECANISMES INTERNES DE GOUVERNANCE SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE** ». cas d'étude : **l'EPE Tonic industrie**, je vous prie de bien vouloir répondre à ce questionnaire qui ne vous prendra que quelques minutes de votre temps, et cela pour des fins purement scientifiques, tout en gardant l'anonymat.

Merci d'avance
Zeyneb KADDOUR

I. Identification du répondant :

1. Vous êtes:

- ☐ Homme ☐ Femme

2. Quelle est votre groupe d'âge :

- ☐ De 18 à 30
☐ De 31 à 40
☐ De 41 à 50
☐ De 51 à 60.

3. Depuis combien de temps travaillez-vous à Tonic ?

- ☐ Moins de 5 ans
☐ de 5 ans à 8 ans
☐ plus de 8 ans.

4. Vous êtes :

- ☐ directeur central
☐ directeur d'unité
☐ chef de département
☐ Responsable financier/auditeur
☐ Administrateur.

II. Perception et compréhension de la gouvernance interne :

1. Avez-vous déjà entendu parler de mécanisme interne de gouvernance d'entreprise ?

- ☐ Oui ☐ Non

Annexes

2. Parmi les aspects suivants, quels sont selon vous ceux existés en tant que mécanisme interne de gouvernance au sein de l'EPE Tonic industrie ?

- ☐ Droit des actionnaires majoritaires
- ☐ Droit de tous les parties prenantes (salariés, client, fournisseurs, environnement,...)
- ☐ la responsabilité du Conseil d'Administration
- ☐ L'existence de Direction d'audit interne
- ☐ La politique de rémunération
- ☐ La surveillance mutuelle (la surveillance entre les directeurs et les employés)
- ☐ Les prérogatives de l'Assemblée Générale
- ☐ Croyances et valeurs au sein de l'EPE Tonic industrie
- ☐ Transformation et diffusion de l'information.

III. Perception et évaluation des mécanismes internes de gouvernance et leurs impacts sur la performance de l'entreprise :

1. L'impact du CA sur la performance stratégique de l'entreprise :

Les éléments suivants assignés aux conseil d'administration favorisent une bonne performance stratégique de l'entreprise :

	Désignation	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
A	Le nombre de réunions de CA est suffisant pour bien accomplir les responsabilités qui s'y rattachent					
B	Les décisions prises par le CA ont une valeur ajoutée sur la performance stratégique de l'entreprise.					
C	Le contrôle et le suivi appliqué par le CA ^permettent d'améliorer la performance stratégique de l'entreprise					
D	La composition du CA reflète la diversité de ses membres ce qui aide					

Annexes

	à enrichir et améliorer la performance stratégique de l'entreprise					
E	Superviser les activités de la société pour mieux organiser et s'assurer l'amélioration et l'efficacité de système de gestion					
F	Approuver le plan de l'entreprise, les plans de gestion et les plans annuels					
G	Contribution au suivi des états financiers et proposer des solutions d'améliorations					
H	L'orientation stratégique de l'entreprise					
I	Elaborer des plans de surveillance de la performance de l'entreprise.					

2. Le rôle de l'Audit interne dans l'amélioration de la performance financière de l'entreprise :

Les objectifs assignés à l'audit interne favorisent une bonne performance financière de l'entreprise :

	Désignation	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
A	L'existence de Direction d'Audit influence la performance financière de l'entreprise					
B	Le degré de communication entre le service d'Audit interne et les organes de directions est bon					
C	Les recommandations					

Annexes

	de l'Audit interne améliorent la performance financière					
D	S'assurer de la bonne application des règles, normes et des procédures					
E	Identifier les faiblesses et proposer des solutions d'amélioration.					
F	Etablir un rapport sur les Etats financiers					
G	Etablir un rapport sur l'efficacité de système de gestion					

3. L'effet de la politique de rémunération sur la performance sociale de l'entreprise :

Les éléments suivants de la politique de rémunération aide à améliorer la performance sociale de l'entreprise :

	Désignation	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
A	La politique de rémunération influence la performance sociale de l'entreprise					
B	La politique de rémunération influence le climat social et les relations professionnels.					
C	La politique de rémunération influence la qualité de travail fournie par le personnel, ainsi que l'efficacité de gestion de la part des dirigeants					
D	Un comité de rémunération devrait être chargé de la politique de rémunération					

4. La contribution des autres dimensions internes de gouvernance sur la performance de

Annexes

à la performance de l'entreprise, afin d'atteindre la performance globale :

4.1. Relation avec les parties prenantes et leur traitement équitable :

éléments suivants contribuent à l'amélioration de la performance d'entreprise :

	Désignation	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
A	Tenir en compte des relations avec les parties prenantes					
B	Respect de la liberté syndicale					
C	Disposer d'un cadre de gestion de carrières transparent et accessible.					
D	Disposer d'instruments et de politiques de probation des risques					
E	Disposer d'un système de veille, de qualité et de traçabilité.					

4.2. L'impact de la transparence et diffusion de l'information sur la performance de l'entreprise :

	Désignation	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
A	Communication de l'information financière (Etat financiers)					
B	Communication de l'information non financière					
C	Une diffusion d'information concernant la stratégie					

Annexes

D	L'amélioration de la transparence par le renforcement des dispositifs de contrôle interne					
E	La divulgation des aides financières de l'Etat					

Annexes

Annexe N°02 :

Le guide d'entretien :

Nous vous remercions de nous recevoir aujourd'hui et de nous consacrer du temps. En quelques mots, l'entretien aujourd'hui fait partie d'une recherche dans le cadre d'élaboration de mon mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un master en sciences commerciales.

En particulier, cette recherche a pour but de comprendre comment les mécanismes internes de gouvernance contribuent-ils à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Dans le cadre de cet entretien, nous souhaitons d'abord que vous nous fournissiez quelques renseignements d'ordre général sur l'entreprise. Ensuite nous aborderons les points relatifs aux trois (3) mécanismes internes principaux de gouvernance et leurs apports à la performance globale de l'entreprise.

Question 1 : Quelle est la composition du CA, taille et rôle ? parmi ces membres, existent-ils ceux qui sont indépendants ? si oui quels sont les avantages et les inconvénients d'une telle composition ?

Question 2 : Le CA applique-t-il un code de conduite de réunions ?

Question 3 : Comment le CA intervient dans la gouvernance de TONIC industrie ?

Question 4 : Le plan stratégique et le plan d'exploitation sont-ils révisés et évalués par le CA ?

Question 5 : Quelle est la composition de la structure d'audit, taille et rôle ?

Question 6 : Quelle est la relation existante entre cette direction et la gouvernance de TONIC industrie ?

Question 7 : A quel degré estimez-vous l'écoute des dirigeants aux recommandations fournies par les auditeurs internes de TONIC industrie ?

Question 8 : Quelles sont les éléments qui favorisent-ils une bonne performance financière ?

Question 9 : Selon la définition de l'audit interne retenue, celui-ci permet d'évaluer le processus de management de risques, de contrôle interne et de gouvernance d'entreprise, quel rôle votre direction joue-t-elle dans ce sens là ?

Table des matières

Table des matières :	page
Résumé	
Dédicaces	
Remerciements	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction générale	
Chapitre I : le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise	7
Introduction	
Section 01 : Initiation sur le concept de la gouvernance de l'entreprise et ses principales théories	8
1.1 Concept de base de la gouvernance de l'entreprise	8
1.1.1 Historique et étymologie de la gouvernance de l'entreprise	8
1.1.2 Définition de la gouvernance de l'entreprise	10
1.1.3 Caractéristique du concept de la gouvernance de l'entreprise	12
1.1.4 Les principes de la gouvernance de l'entreprise	13
1.2 Les principales théories de la gouvernance de l'entreprise	14
1.2.1 Le courant contractuel de la gouvernance de l'entreprise	14
1.2.1.1 Approche actionnariale	14
1.2.1.1.1 La théorie des droits de propriété	15
1.2.1.1.2 La théorie de l'agence	17
1.2.1.1.3 La théorie des coûts de transaction	18
1.2.1.2 Approche partenariale	19
1.2.2 Le courant cognitif	19
1.2.2.1 La théorie comportemental	19
1.2.2.2 La théorie économique évolutionniste méo-schumpetérienne	19
1.2.2.3 Les théories de la stratégie fondée sur les ressources et les compétences	20
Section 02 : Typologie des modèles de la gouvernance de l'entreprise et les différents mécanismes de régulation	22
2.1 Typologie des modèles de la gouvernance de l'entreprise	22
2.1.1 Le modèle Anglo-Saxon ou le système marché	22
2.1.1.1 Définition du modèle	22
2.1.1.2 Les déterminants du modèle	22

Table des matières

2.1.1.3 Structure du capital	23
2.1.1.4 Modalité du contrôle	23
2.1.1.5 Caractéristiques	24
2.1.1.6 Avantages	24
2.1.1.7 Inconvénients.....	24
2.1.2 Le modèle germano-nippon ou orienté réseau	24
2.1.2.1 Définition.....	25
2.1.2.2 Déterminants du modèle	25
2.1.2.2.1 Allemagne	25
2.1.2.2.2 Japon	25
2.1.2.3 Structure du capital	25
2.1.2.3.1 Allemagne	25
2.1.2.3.2 Japon	26
2.1.2.4 Mode d'exercice du pouvoir	26
2.1.2.4.1 Allemagne	26
2.1.2.4.2 Japon	26
2.1.2.4 Mode d'exercice du pouvoir	26
2.1.2.4.1 Allemagne	26
2.1.2.4.2 Japon	26
2.1.2.5 Modalités du contrôle	26
2.1.2.6 Caractéristiques	27
2.1.2.7 Avantages	27
2.1.2.8 Inconvénients	27
2.1.3 Le modèle français ou le système hybride	27
2.2 Les mécanismes de régulation de la gouvernance de l'entreprise	29
2.2.1 Typologie des mécanismes	29
2.2.1.1 Les mécanismes intimes	31
2.2.1.1.1 Le Conseil d'Administration	31
2.2.1.1.2 L'Assemblée Générale	32
2.2.1.1.3 La surveillance mutuelle	33

Table des matières

2.2.1.1.4 La rémunération des dirigeants	33
2.2.1.1.5 Le comité d'Audit	34
2.2.1.2 Les mécanismes externes	34
2.2.1.2.1 Marché financier.....	35
2.2.1.2.2 Marché des prises de contrôle ou des fusions et acquisition	35
2.2.1.2.3 Marché des biens et services	35

Chapitre II : L'impact des mécanismes internes de la gouvernance sur la performance de l'entreprise	38
--	-----------

Introduction

Section 01 : Généralité sur la performance des entreprises	39
1.1 Concept de base de la performance d'entreprise	39
1.1.1 Historique et évolution du concept de base de la performance	39
1.1.2 Définition	39
1.1.3 Les caractéristiques de la performance	40
1.2 Typologie de la performance	41
1.2.1 La performance interne	41
1.2.2 La performance externe	41
1.3 Dimension de la performance	42
1.3.1 La performance sociale	42
1.3.2 La performance stratégique	43
1.3.3 La performance financière	44
1.4 Outils de mesure de la performance	45
1.4.1 Les externes de mesure de la performance	45
1.4.2 Identification des niveaux de mesure de la performance	46
1.4.3 Les concepts liés à la performance	47
1.4.3.1 L'efficacité	47
1.4.3.2 L'efficience	48
1.4.3.3 La pertinence	48
Section 02 : La gouvernance de l'entreprise comme outil de la performance de l'entreprise..	49
2.1 Essai d'établir un lien entre la gouvernance de l'entreprise et la performance.....	49
2.1.1 Effet de causalité gouvernance-performance	49
2.1.1.1 Assurer le pilotage stratégique et la surveillance de la gestion	50
2.1.1.2 Concourir à la transparence et définir la responsabilité entre les dirigeants et actionnaires	50
2.1.1.3 Assurer un traitement équitable entre les actionnaires	50
2.1.1.4 Reconnaître les droits des différentes parties prenantes	51
2.1.1.5 Contribuer au fonctionnement des systèmes opérationnels	51

Table des matières

2.1.1.6 Participer à la réduction des risques	51
2.2 Les mécanismes internes de la gouvernance d'entreprise comme outil de la performance de l'entreprise.....	52
2.2.1 Le Conseil d'Administration	52
2.2.1.1 Rôle et responsabilité du Conseil d'Administration	52
2.2.1.2 Mission du Conseil d'Administration	53
2.2.1.3 Le Conseil d'Administration comme facteur clé de la performance stratégique	55
2.2.1.3.1 L'implication du Conseil d'Administration dans le processus stratégique	56
2.2.2 L'Audit interne	59
2.2.2.1 Définition	59
2.2.2.2 Les métiers de l'Audit interne	60
2.2.2.3 La contribution de l'Audit interne à l'amélioration de la performance de l'entreprise	61
2.2.3 La rémunération des dirigeants	62
2.2.3.1 L'importance du comité de rémunération	63
2.2.3.2 Les responsabilités du comité de rémunération	63
2.2.3.3 Le fonctionnement du comité de rémunération	64
2.3 La contribution des autres dimensions de mécanismes internes de gouvernance à l'atteint de la performance globales	65
2.3.1 La contribution des parties prenantes à la performance de l'entreprise de l'entreprise..	65
2.3.2 La responsabilité sociale de l'entreprise	66
2.3.3 Les qualités d'un système d'information	67
2.3.4 La culture de l'entreprise comme facteur clé de la performance	68
Conclusion	69
Chapitre III : La contribution des mécanismes internes de gouvernance à la performance de l'entreprise, cas : EPE Tonic industrie	71
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	72
1.1 Historique de l'entreprise et ses activités	72
1.1.1 Historique	72
1.1.2 Les activités de l'entreprise	73
1.1.2.1 Sites d'activité	73
1.1.2.2 Domaines de compétences	74
1.1.2.2.1 Récupération et transformation du vieux papier	74
1.1.2.2.2 Différents travaux de refonte de tous types de papier	74

Table des matières

1.1.2.2.3 Impression et arts graphiques	74
1.1.2.2.4 Transport et manutention	75
1.2 L'organisation de l'entreprise	76
1.2.1 L'organigramme de l'entreprise	77
1.3 Domaines d'activités	78
1.3.1 Unité récupération	78
1.3.2 Unité Alvéoles	78
1.3.3 Unité Line.....	78
1.3.4 Unité Ouate	78
1.3.5 Unité caisse en carton ondulé	78
1.3.6 Unité Boîtes Pliantes (KBA)	78
1.3.7 Unité sacherie	78
1.3.8 Unité Converting	78
1.3.9 Unité de Gobelets	78
1.3.10 Unité complexage	79
1.3.11 Unité Blaze	79
Section 02 : Méthodologie de recherche des l'analyse des résultats	80
2.1 Démarche méthodologie	80
2.1.1 Un questionnaire	80
2.1.2 Entretien	81
2.1.2.1 Elaboration du guide d'entretien	81
2.1.2.2 Choix des variables et des indicateurs	81
2.3 Echantillonnage et démarche de collecte de données	82
2.3.1 Déroulement de l'enquête sur le terrain	82
2.3.2 Le choix de l'échantillon	82
2.3.3 Le questionnaire	83
2.4 Analyse et interprétation des résultats de l'enquête	84
2.4.1 Illustration des résultats de l'enquête	84
2.5 L'entretien	95
2.5.1 L'analyse et synthèse des résultats de l'étude	99
Conclusion	102
Conclusion générale	104
Bibliographie	
Annexes	