



Université Mouloud Mammeri De Tizi-Ouzou



Faculté Des Sciences Economiques, De Gestion Et Des Sciences Commerciales

Département Des Sciences Financières et Comptabilité

Mémoire de fin de cycle

*En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Financières et
Comptabilité*

Spécialité: Audit et contrôle de gestion

Thème

**Les mécanismes de gouvernance comme
outil de contrôle organisationnel. Cas
Electro-Industries AZAZGA**

Présenté par :

KAREB Mohamed Arezki
KASHI Meziane

Encadré par :

Mr SADOUD Ahmed

Membres de jury

Président : Mr SADAOUI Farid, M.C.A, UMMTO.

Examineur: Mr GUERCHOUH Mouloud, M.C.B, UMMTO.

Rapporteur: Mr SADOUD Ahmed, M.A.A, UMMTO.

Promotion 2018

Remerciements

Avant de commencer la présentation de ce travail, nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à son accomplissement.

Nous tenons à exprimer toute notre reconnaissance à notre promoteur SADOUD Ahmed. Merci à vous de nous avoir encadrés, orientés, aidés et conseillés.

Nous remercions également la société Electro-Industries, et particulièrement Madame SAADOUNE pour son immense aide et ces précieux conseils.

Nous adressons nos sincères remerciements à tous les professeurs, intervenants et toutes les personnes qui par leurs paroles, écrits, conseils et critiques ont guidé nos réflexions et ont accepté de nous rencontrer et répondre à nos questions durant nos recherches.

Nous tenons à faire part de nos chaleureux remerciements aux membres de jury de nous avoir fait l'honneur d'assister et d'avoir accepté de juger ce travail.

Nos profonds remerciements à nos familles et proches qui nous ont soutenu durant tout notre cursus universitaire et ont contribué à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail,

*A mon père, à ma très chère mère qui m'a toujours soutenue durant les moments pénibles
de ce long chemin,*

*A mes chers frères : **ISGUEM** et **ZILASSEN**,*

A toute ma famille sans exception,

A tous mes amis avec lesquels j'ai passé des moments inoubliables,

*Enfin, une dédicace spéciale à mon cher Binôme et ami **KAREB MOHAMED AREZKI** pour
la remarquable compréhension et solidarité dont il a fait preuve tout au long de cette aventure et
sans qui ce travail n'aurait pas pu voir le jour.*

Que le tout puissant vous comble tous, de ses richesses les plus immenses!

MEZIANE

DEDICACES

Je dédie ce modeste travail à :

Mes chers parents, aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de l'amour dont ils ne cessent de me combler, que dieu leur procure bonne santé et longue vie ;

A ma chère sœur que je ne remercierai jamais assez pour tous le soutien qu'elle ma portée tout au long de mes études, un vrai modèle à suivre et une source d'inspiration pour moi ;

A mon cher frère pour tout son appui, la bonne humeur et la joie de vivre qu'il me transmet ;

A ma fiancé Sarah pour tout l'amour qu'elle me porte et la confiance qu'elle m'accorde, un vrai rayon de soleil qui illumine mes jours ;

A tout mes aimables amis pour tout leurs encouragements et leur soutien infailible qu'ils me porte : Meriem, Mohamed Kahia, Aziz, Omar, Nourdinne, Lyes et Aghilas ;

Sans oublier mon chère binôme, Kashi Meziane, avec qui l'entente à été parfaite, un réel plaisir de partager ce travail avec toi.

KAREB Mohamed Arezki

LISTE DES ABREVIATIONS

AG	Assemblée Générale
BDL	Banque de Développement Local
CA	Conseil d'Administration
CAC	Commissaire aux comptes
DG	Directeur Générale
EPE	Entreprise Publique Etatique
IBS	Impôt sur Bénéfices des Sociétés
IRG	Impôt sur Revenu Général
PCA	Président Conseil D'Administration
PDG	Président Directeur Général
SAA	Société Algérienne d'Assurance
SARL	Société A Responsabilité Limité
SNC	Société en Nom Collectif
SONELGAZ	Société Nationale de l'Electricité et du Gaz
SPA	Société Par Actions
TAP	Taxe sur l'Activité Professionnelle
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
TCO	Tableau Comparatif des Offres
UM	Unité Moteurs
UPT	Unité Prestations Techniques
UTR	Unité Transformateurs
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
IFACI	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	01
CHAPITRE I: Le cadre théorique de la gouvernance d'entreprise	04
Section 01 : Introduction à la gouvernance d'entreprise	05
Section 02 : Les principes de la gouvernance d'entreprise	10
Section 03 : Les différentes approches et théories de la gouvernance d'entreprise	15
Chapitre II: Le contrôle dans le cadre de la gouvernance	32
Section 01 : Le cadre conceptuel des organisations	33
Section 02 : Mécanismes de contrôle des dirigeants	40
Section 03 : Mécanismes de contrôle des salariés	53
CHAPITRE III : Evaluation des mécanismes de contrôle au sein d'Electro-Industries.....	59
Section 01 : Présentation de l'entreprise Electro-Industries	60
Section 02 : Mécanismes de contrôle organisationnels d'Electro-Industries	71
Section 03 : Les mesures correctives du système de contrôle au sein d'Electro-Industries ...	79
CONCLUSION GENERALE	83

Introduction

générale

Introduction générale

Le concept de gouvernance d'entreprise est au centre des travaux théoriques et empiriques. En effet, la dernière décennie a connu une série de crises et de scandales financiers qui ont débuté aux Etats Unis en 2001 avec l'affaire Enron et la disparition du cabinet d'audit Arthur Anderson en 2002, suivi du scandale de la banque britannique Barclays reconnue coupable d'avoir manipulé la version en dollar du Libor et surtout la faillite de la banque Lehman Brothers en 2008 qui a été l'élément déclencheur de la crise financière mondiale.

Ceci est le témoignage de la possible inefficacité des systèmes de gouvernance mis en place et des dangers de leur non maîtrise.

Au sein des entreprises, la gouvernance fait référence aux relations entre la direction, le conseil d'administration, les actionnaires et d'autres parties prenantes. Elle détermine aussi la structure qui définit les objectifs de l'entreprise, ainsi que les moyens qui vont lui permettre de les atteindre et d'assurer une surveillance des comportements et un contrôle des résultats réalisés.

Dans ce cadre, le rôle assigné à la gouvernance de l'entreprise est, d'une part, d'aligner le comportement des dirigeants sur le critère de maximisation de la richesse à l'aide de leviers incitatifs et des mécanismes de contrôle et, d'autre part, la maîtrise accrue des risques, gage de création et de préservation de la valeur sur le long terme.

Le contrôle a longtemps été réduit à la dimension postérieure (vérification des résultats). Mais depuis quelques années, il a évolué à des approches plus globales incluant même les dimensions sociales et environnementales, où apparaît un ensemble très variés d'actions, de décisions et de résultats.

C'est ainsi qu'on espère identifier un ensemble de références auxquels les décideurs feront appel et qui vont structurer les décisions. C'est ce référentiel que nous appelons le contrôle organisationnel.

Face à cette dimension complexe de contrôle organisationnel de l'entreprise, les mécanismes de la gouvernance doivent apporter les solutions de bonne conduite en incluant tout les aspects nécessaires qu'ils soient économiques, sociétaux ou environnementaux.

Notre travail de recherche repose sur les mécanismes de gouvernance mis en place dans le cadre du contrôle des organisations. L'objectif est de présenter les mécanismes de protection des intérêts des actionnaires et de faire des propositions susceptibles d'améliorer l'efficacité des entreprises en matière de contrôle.

Introduction générale

Choix du thème

Le choix de notre thème n'est pas fortuit. Il découle d'une mûre réflexion motivée par plusieurs facteurs. En effet, l'entreprise est conduite à investir pour se maintenir et pour se développer. Pour cela, elle doit améliorer sans cesse sa gouvernance en soulignant les points forts et les points faibles tout en définissant les axes d'amélioration.

Notre choix s'est fait aussi pour se mettre au diapason du débat principal des vingt dernières années, une contribution qui arrive à un moment où responsables et législateurs découvrent les insuffisances du contrôle des organisations.

Problématique

Ce travail de recherche a pour objectif de circonscrire le concept de gouvernance d'entreprise sur le plan théorique que sur le plan empirique, tout en mettant l'accent sur le rôle central que joue les mécanismes de gouvernance dans le contrôle organisationnel.

A partir de là, nous avons choisi de formuler notre problématique de la façon suivante :

« Les mécanismes de gouvernance utilisés par l'entreprise Electro-Industries AZAZGA sont-ils efficaces pour assurer le contrôle organisationnel ? »

De cette problématique découle un certain nombre de questions :

1. A quoi fait référence la gouvernance des entreprises?
2. Le déséquilibre des pouvoirs ne comportent-ils pas de risques significatifs sur la continuité du fonctionnement des organisations?
3. Quels sont les mécanismes à mettre en œuvre pour aboutir à un contrôle efficace de l'organisation?
4. Quels sont les mécanismes utilisés au sein de l'entreprise Electro-Industries AZAZGA?

Méthodologie

Afin de mieux cerner notre sujet de recherche, nous avons opté pour une démarche méthodologique basée, en premier lieu, sur une recherche bibliographique portant sur la gouvernance d'entreprise et le contrôle organisationnel. Celle-ci consiste à une consultation des ouvrages, articles, rapports, documents divers et des mémoires de fin d'étude. Ceci s'est effectué au sein de la bibliothèque de notre faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion ainsi que les sites internet.

Introduction générale

En deuxième lieu, nous avons effectué une recherche empirique portant sur l'étude de cas d'une entreprise algérienne, basée sur une méthode descriptive et qualitative de l'entreprise Electro-Industries AZAZGA qui nous a permis de faire un rapprochement avec la réalité de la gouvernance d'entreprise. Cette étude empirique a été réalisée à partir d'une collecte d'informations sur l'entreprise à travers des observations ainsi qu'un entretien abordé avec les responsables de contrôle (contrôleur de gestion, auditeur) au sein de l'organisation puis nous avons procédé à l'interprétation de ses informations.

Plan de travail

Afin de pouvoir apporter les éléments de réponses nécessaires à notre problématique, nous avons trouvé utile de subdiviser ce travail en trois chapitres:

- Le premier chapitre a été consacré aux fondements théoriques de la gouvernance d'entreprise tout en précisant les principaux modèles les plus utilisés, ainsi que les grandes théories ayant enrichies ce domaine.

- Quant au deuxième chapitre, nous avons parlé des répercussions que peut avoir un conflit au sein d'une organisation ainsi que les différents mécanismes de contrôle des dirigeants ainsi que les autres catégories de salariés.

- Enfin, dans le dernier chapitre, nous avons tenté de donner une assise à notre travail de recherche par une étude empirique portant sur l'entreprise Electro-Industries AZAZGA. Ce chapitre nous permet de cerner tous les concepts théoriques évoqués dans les chapitres précédents et de dégager quelques résultats de recherche.

Chapitre I : Cadre théorique de la gouvernance d'entreprise

Introduction

La gouvernance des entreprises est devenue un thème incontournable de la gestion. Elle a connu aux cours des dernières années un développement conséquent à en juger par l'impressionnant volume de contributions académiques et professionnelles. Elle est devenue comme un moyen de prévention des risques, de protection des intérêts des actionnaires et un moyen impliquant d'avantage les autres parties prenantes.

A l'origine, La gouvernance s'inscrivait dans une perspective d'agence. En d'autres termes, un contrat qui lie les propriétaires du capital (principal) qui engagent une personne (l'agent) pour accomplir des tâches de gestion en leur nom. Aujourd'hui, l'environnement devient de plus en plus intangible, poussant les entreprises et les dirigeants, plus particulièrement; à créer et à se développer pour survivre. Chaque responsable sait pertinemment que sa mission de gouvernance est une mission délicate car elle lui impose de créer de la valeur et puis la répartir équitablement.

Dans la première section de ce chapitre, nous allons présenter la notion de gouvernance d'entreprise. Ensuite, dans la deuxième section, nous allons traiter les principes essentiels de la gouvernance d'entreprise. Et en dernier lieu, nous allons voir les différentes approches et théories traitant du problème de gouvernance.

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

Section 01 : Introduction à la gouvernance d'entreprise

La mise en place de la gouvernance dans une entreprise va permettre d'avoir un processus durable et efficace de création de valeur qui est conforme à l'ensemble de ses parties prenantes internes et externes et de respect des règlements légaux, des statuts internes et des principes éthiques.

1. Les origines de la gouvernance d'entreprise

A partir des années 1990, la gouvernance d'entreprise a fait l'objet de nombreuses études théoriques (Roland Pérez, Peter Wirtz, Gérard Charreaux), rapidement complétées par l'apparition des premiers rapports (rapport Cadbury par exemple). Les scandales financiers des années 2000 ont accéléré une prise de conscience: la gouvernance devrait être renforcée pour éviter que les entreprises et le monde économique dans son ensemble se précipitent dans l'effondrement. Cette vague de faillites retentissantes a eu pour effet d'inciter les actionnaires à s'interroger sur la fiabilité des comptes et des rapports financiers présentés par les équipes dirigeantes. En effet, on s'est rendu compte que de nombreuses entreprises n'étaient pas toujours gérées dans l'intérêt de leurs propriétaires. Le monde économique, les acteurs de l'entreprise, qu'ils soient actionnaires, banquiers, salariés, clients ou fournisseurs, bref toutes les parties prenantes se sont brutalement rendues compte que le système pouvait générer par lui-même des dérives aussi incroyables que l'étaient les excès et les ambitions de certains de ses personnages clés. C'est la fin du mythe d'une convergence absolue entre intérêts des actionnaires, de l'entreprise et des dirigeants opérationnels¹.

1.1 La mise en perspective historique de la gouvernance d'entreprise

Souvent présentée comme un phénomène nouveau, la gouvernance trouve en fait son origine dans des temps lointains et des contrées plus éloignées.

1.1.1 Une origine lointaine

L'histoire du mot « gouvernance » a connu lumière et éclipses. Le mot provient du grec « kubernan » : piloter un char ou un navire. Ce n'est que dans les années 1980 que le mot gouvernance a fait véritablement son apparition. Jusqu'à cette période, la gouvernance traduisait en fait l'art de gouverner, les outils du gouvernement, l'administration et la gestion d'un Etat au sens large : il y avait même une certaine confusion avec l'institution: le gouvernement.²

¹ Cabane.P; « manuel de gouvernance d'entreprise : les meilleurs pratiques pour créer de la valeur »; Edition EYROLLES; France; 2018; P 27.

²Idem ; P28.

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

A la fin du 20^{ème} siècle, les économistes et les spécialistes de l'entreprise ont commencé à aborder la gouvernance d'entreprise. Avant de faire passer en revue les différentes définitions, essayons de comprendre les étapes qui nous y ont conduits.³

1.2 Les étapes de la gouvernance

La gouvernance est intimement liée au fonctionnement économique et aux rapports existants entre les grands acteurs de l'entreprise. C'est la dissociation entre certaines parties, détenant des droits sur les entreprises et d'autres parties, chargées de mener à bien la gestion des affaires qui va présider à l'apparition de la gouvernance. Cabane présente l'histoire économique d'une façon très simple. Pour lui, il est possible de dégager les étapes suivantes :

- L'économie fermée ;
- L'économie artisanale ;
- L'économie du marché et l'apparition de la gouvernance.

1.2.1 L'économie fermée

L'activité économique est axée sur la recherche de l'auto suffisance. Les opérations d'achat et de vente sont simples et se font sans intermédiaire. Le système bancaire n'est pas développé, les échanges ne font pas toujours appel à la monnaie. L'économie est locale, souvent rurale, le crédit est peu formalisé. Les détenteurs des moyens de production s'occupent généralement directement de leurs affaires : ils gèrent l'utilisation du travail, la répartition du produit global. Uniquement orienté vers la satisfaction des besoins. Ce système individuel fermé ne nécessite pas un recours à la gouvernance.⁴

1.2.2 L'économie artisanale

Si la satisfaction des besoins reste prioritaire, celle-ci s'exprime d'avantage dans un cadre urbain. Les moyens de productions peuvent être détenus par des groupes de personnes, Dans cette économie artisanale locale, la notion de gouvernance n'est pas plus présente que l'étape précédente⁵

1.2.3 L'économie de marché et l'apparition de la gouvernance

Initialement et uniquement locale, le commerce va bénéficier conjointement de l'amélioration des techniques et des coûts d'aventures et d'explorations. Les marchandises sont expédiées par bateaux pour être vendues au loin. C'est un fait majeur pour le développement de la gouvernance. Pour la première fois dans l'histoire économique, les personnes en charge de l'acheminement de ces marchandises n'en sont pas les propriétaires :

³ Cabane.P ; Op.cit; P28.

⁴ Idem, P28.

⁵ Idem; P28.

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

cela notamment en raison des risques encourus et du temps requis pour l'expédition. Le droit caravanier, sous une forme essentiellement verbale, et surtout les premières bases du droit maritime vont commencer à aborder la répartition des responsabilités entre les propriétaires et les capitaines en charge des expéditions. Cette dissociation entre les apporteurs de capitaux et les premiers managers va nécessiter l'instauration de règles assez précises concernant, par exemple, la responsabilité en matière de sinistre éventuel. Parallèlement, le commerce lointain a impliqué le recours au crédit indispensable au financement des opérations. C'est la naissance des banques, d'ailleurs installées à l'origine dans les grands ports italiens (Gênes, Venise) ou d'Europe du Nord (Amsterdam, Anvers, Hambourg, Londres). Ces trois facteurs, séparation des propriétaires de l'entreprise et des opérateurs, éloignement physique des deux parties et développement des banques et du crédit, vont favoriser l'éclosion des principes de gouvernance⁶.

2. Contexte historique de l'émergence du débat sur la Gouvernance d'entreprise

Le débat sur la gouvernance d'entreprise (corporate governance) s'est d'abord manifesté aux Etats-Unis après la découverte des scandales comptables massifs dans des entreprises telles qu'Enron, WorldCom, Adelphis, etc. Tout cela a brutalement révélé les défaillances d'un système de surveillance des directions générales jusque-là souvent considéré comme le plus performant au monde. Il en est résulté un débat très vif pendant toute l'année 2002, et plusieurs décisions sont d'ores et déjà entrées en application⁷.

2.1 L'affaire Enron

Enron, ce géant encensé par la presse et considéré comme le modèle d'entreprise à suivre, de l'électricité et du gaz, bref cent milliards de dollars de chiffre d'affaires soit la septième entreprise américaine. Puis, il ya eu un renversement de tendance, un quart des vingt mille employés se retrouvent à la rue. Les actions vidées de toutes substances, des salariés ruinés tandis que le Boss Kenneth Lay lui se frottait tranquillement les mains avec ses 205 millions de dollars encaissés grâce à ses stock-options.⁸

Dans le cas d'Enron, deux dysfonctionnements majeurs se sont cumulés : une perte d'indépendance des auditeurs et une absence d'implication du conseil d'administration. Les auditeurs n'ont pas cherché à informer le conseil d'administration des conséquences des

⁶ Cabane.P; Op.cit; P29.

⁷ Idem; P30.

⁸ Pigé.B; « Gouvernance, contrôle et audit des organisations » ; Edition Economica; Paris; 2008; P127.

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

transactions en cours et le conseil n'a pas cherché à identifier d'éventuels dysfonctionnements du processus de contrôle interne⁹.

Ainsi, aux Etats-Unis, pour la première fois la loi du 31 juillet 2002 dite Sarbane-Oxley Act sur la protection des investisseurs fut adoptée. Parmi ses principales dispositions : les sociétés devront avoir des comités d'audit entièrement composés d'administrateurs indépendants, les mandataires sociaux soupçonnés de fraude pourront être démis de leurs fonctions sans attendre le vote de l'AG, les peines encourues pour publication de fausses informations peuvent atteindre vingt ans de prison. De même en Europe, on a pris conscience que des règles de référence sont devenues nécessaires. Le Royaume-Uni prend la tête de cette nécessité avec la publication en 1992 du rapport Cadbury intitulé « The Financial Aspect of Corporate Governance » dont les pays Européens s'inspirent. Les dispositions portent notamment sur le fonctionnement effectif des conseils d'administration et de leurs comités spécialisés, sur l'indépendance des administrateurs et sur la rémunération et la responsabilité des dirigeants opérationnels. Et depuis le début des années quatre-vingt-dix, la notion s'est répandue en France lorsque les affaires qui ont ébranlé les secteurs bancaires et d'assurance ont montré que les contrôles du droit français étaient aussi inefficaces que lourds et pénalisants. Cependant l'exemple le plus célèbre en France fut « VIVENDI Universal ». L'intérêt d'introduire des règles en matière de gouvernance d'entreprise dans le champ législatif est forte, comme l'a illustrée la loi dite « nouvelles régulations économiques » de 2001, et comme l'a également illustrée à nouveau la loi dite de « sécurité financière » soumise au Parlement en 2003.¹⁰

Or, cette attribution ne va pas de soi, compte tenu de la très grande diversité de situation d'entreprise notamment, en matière de structures d'actionnariat qui rendent quelque peu discutable l'idée de sanctionner par la loi un modèle de gouvernance uniforme. En effet, la loi donne aux sociétés la possibilité de choisir entre trois formes de direction. Dans la première, le président directeur générale dirige l'exécutif et préside le conseil d'administration. La deuxième est une structure où la présidence et la direction générale sont dissociées: le président préside le conseil d'administration tandis que le directeur générale dirige l'exécutif. Dans la troisième, il y a dualité entre un conseil de surveillance et un directoire, selon la loi, le directoire peut être révoqué par le conseil de surveillance alors qu'il ne pouvait l'être auparavant que par l'assemblée générale¹¹.

⁹Pigé.B; Op.cit; P128.

¹⁰ Ploix.H; « Gouvernance d'entreprise »; Edition HEC; Paris; 2006; P135.

¹¹ Idem, P128.

3. Définition de la gouvernance d'entreprise.

La gouvernance d'entreprise est définie par l'OCDE comme étant « l'ensemble des règles et pratiques auxquelles les organisations économiques répondent aux problèmes d'informations et d'incitations inhérents à la séparation de la propriété et du contrôle dans les grandes entreprises »¹².

Selon Pastré, la gouvernance d'entreprise est « l'ensemble des règles de fonctionnement et de contrôle qui régissent, dans un cadre historique et géographique données la vie des entreprises »¹³.

Selon Shleifer et Vishny, la gouvernance d'entreprise est « l'ensemble des mécanismes qui garantissent aux différents bailleurs de fonds un retour sur investissement, en évitant une appropriation de valeur excessive par le dirigeant et les actionnaires dominants »¹⁴.

Gerrard Charreaux propose une autre définition qui n'est pas fondamentalement différente de celle proposée par l'OCDE, elle est unanimement retenue par la plupart des auteurs : « la gouvernance désigne l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter le pouvoir et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui gouvernent leurs conduites et définissent leur espace discrétionnaire »¹⁵.

Toutes ses définitions illustrent la complexité du phénomène. Ainsi, nous constatons que la majorité des auteurs estiment que la gouvernance d'entreprise est un moyen fiable et efficace pour contrôler au mieux le dirigeant mandaté afin de le dissuader d'adopter des comportements opportunistes et assurer un retour sur investissement pour les actionnaires.

¹² OCDE; « Etude économique de l'OCDE »; Paris; 1997; P1652 Cit in Ebondo. W « La gouvernance de l'entreprise : une approche par l'audit et le contrôle interne »; Edition L'harmattan; Paris; 2005; P14.

¹³ Pastré.O; « Corporate governance, le gouvernement d'entreprise »; Revue d'économie financière ; n°31 ; 1994 Cit in Ebondo.W; Op.cit; P14.

¹⁴ Shleifer.A et Vishny.R « Management entrenchment : the case of managers specific investments » Journal of Financial Economics ; 1988 Cit in Ebondo W; Op.cit; P14.

¹⁵ Charreaux.G et Wirtz.P; « Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives »; Edition Economica; Paris; 2006; P07.

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

Section 02 : Les principes de la gouvernance d'entreprise

Hélène Ploix distingue cinq principes qui sous-entendent la gouvernance d'entreprise. Ces principes reflètent les attentes des investisseurs vis-à-vis des entreprises. La liste regroupe des principes de nature différente. Les uns relèvent du domaine moral, comme la responsabilité et l'intégrité, tandis que d'autres évoquent des attitudes comme la transparence et la divulgation ou bien encore des modes d'organisation et de gestion comme l'indépendance des conseils d'administration et la vision stratégique à long terme. Enfin, certains principes concernent des procédures, ce sont l'égalité entre actionnaires et l'établissement de codes de conduite pour chaque marché financier¹⁶.

1. La responsabilité et intégrité des dirigeants et administrateurs

Quand la responsabilité des dirigeants d'entreprise et du conseil d'administration est évoquée, on pense d'abord à leur responsabilité pénale. De fait, la responsabilité recouvre quatre dimensions:

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

La responsabilité recouvre donc à la fois une situation juridique et un comportement. Un dirigeant est quelqu'un sur qui l'on peut compter et quelqu'un qui rend compte. C'est d'ailleurs bien dans le but de responsabiliser les dirigeants que les investisseurs institutionnels exigent que la rémunération des dirigeants soit liée à leur rendement, aux objectifs atteints et à la performance économique de l'entreprise. Pour leur part, les administrateurs sont responsables de la qualité des décisions et de leur efficacité. Ils font la preuve de cette responsabilité quand ils mettent en place des mécanismes et des stratégies pour répondre aux attentes des actionnaires et rendent compte de leur application et des résultats obtenus, dans le rapport annuel et au cours de l'assemblée générale des actionnaires. Malheureusement, tous les administrateurs n'ont pas encore bien intégré cette dimension de leur responsabilité. La preuve en est que certains d'entre eux ne participent pas à l'assemblée générale des actionnaires. Cela arrive même lorsque leur siège est soumis à réélection.¹⁷

¹⁶ Ploix.H; Op.cit; P17.

¹⁷ Idem, P23.

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

Face à cette situation, des mesures ont été prises à l'égard du rapport bouton en France et de la loi sarbanes oxley aux Etats Unis. En effet, cette loi exige que les dirigeants certifient personnellement qu'à leur connaissance les états financiers présentent, tous les points et faits de telle sorte que la situation réelle de la société ne soit pas présentée de manière trompeuse et reflète réellement le résultat des activités de la société. Le principe d'intégrité a besoin d'être réaffirmé. L'intégrité et la probité sont deux valeurs qui devraient aller d'elles même, en particulier pour ceux à qui le sort d'une entreprise, de ses employés et de l'investissement des actionnaires a été confié. Pourtant, certaines des dérives où des scandales qui ont conduit les autorités financières à se préoccuper de la gouvernance d'entreprise sont la conséquence de comportements malhonnêtes¹⁸.

2. L'indépendance du conseil d'administration

Afin d'établir un jugement objectif par rapport à celui des dirigeants opérationnels, le conseil d'administration doit construire son indépendance, sans supprimer sa responsabilité collégiale et collective. Son objectif est d'assurer l'influence des administrateurs sur les orientations et la conduite de l'entreprise. On reconnaît un conseil d'administration indépendant à la définition qu'on retient de l'indépendance, mais aussi à la place accordée aux administrateurs indépendants, à l'existence et à la composition des comités spécialisés, au rôle qu'y jouent les administrateurs indépendants ainsi qu'à la répartition des pouvoirs entre le président et le conseil d'administration. L'indépendance du conseil d'administration se vérifie aussi dans un sujet moins traité : le statut de son secrétaire. En effet, ce dernier est, en général, le directeur juridique de l'entreprise ou du groupe. Dans les plus petites entreprises, il s'agit souvent du directeur financier. Le secrétaire général rapporte donc à la fois au Président Directeur Général (ou au directeur général) et au Président du Conseil d'Administration. Il peut donc se trouver dans des situations de conflits d'intérêt sur des sujets concernant le conseil ou dans une position délicate quand il s'agit de défendre des orientations prônées par la gouvernance d'entreprise mais appréciées différemment par le dirigeant mandataire social.¹⁹

La solution n'est pas de multiplier les postes et d'alourdir les coûts mais les administrateurs indépendants doivent être conscients de cette éventuelle difficulté. Pour ces raisons, quelques entreprises commencent à dissocier les deux responsabilités (secrétaire du conseil et directeur juridique ou financier). De son côté, le conseil d'administration doit

¹⁸ Ploix.H; Op.cit; P24.

¹⁹ Idem, 24.

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

s'efforcer de comprendre le fonctionnement de l'entreprise, ses spécificités techniques et financières, ses produits et ses marchés. A cette condition seulement, il sera capable d'interpréter l'information reçue et se forgera un jugement autonome et autorisé²⁰.

2.1 Définition de l'administrateur indépendant

Selon le rapport Bouton, « un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation, de quelque nature que ce soit, avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement »²¹.

Selon la définition proposée par le New York Stock Exchange (NYSE) et la securities and exchange comission (SEC), « un administrateur ne peut être qualifié d'indépendant que si le conseil d'administration a établi qu'il n'a aucune relation matérielle avec l'entreprise, directement ou comme partenaire, actionnaire ou employé d'une organisation liée à l'entreprise. Un conseil peut adopter des normes d'indépendance. Il doit alors les divulguer et dire que les administrateurs sont en conformité avec ces normes. Si un administrateur ne l'est pas, le conseil doit expliquer pourquoi il juge que cet administrateur est dépendant. Pour être indépendant, il faut avoir cessé depuis au moins cinq ans toute relation personnelle (ou à travers un membre de sa famille) avec l'entreprise en tant qu'employé ou auditeur et ne pas se trouver dans une relation croisée d'administrateur, où un dirigeant de l'entreprise cotée fait partie du comité de rémunération de l'entreprise de l'administrateur concerné »²².

3. La transparence et la divulgation de l'information

La double exigence de transparence envers le conseil d'administration et du conseil d'administration vis-à-vis des actionnaires est un des principes de base du contrôle des entreprises et de l'organisation des relations entre ces partenaires. Cette notion d'origine anglo-saxonne a été renforcée dans les principes de la gouvernance d'entreprise par le rapport Bouton, elle fait partie de la sécurité financière. La transparence ne se limite pas à donner de l'information. Elle oblige à décrire dans le rapport annuel les mécanismes retenus pour prendre les principales décisions, à indiquer l'usage qui en a été fait et les décisions finalement prises. La finalité de la communication d'une information doit toujours être maîtrisée, car trop d'informations peuvent aussi tuer l'information et priver le destinataire de la possibilité de juger.²³

²⁰ Ploix .H; Op.cit; P24.

²¹ Rapport Bouton; septembre; 2002 Cit in Ploix.H; Op.cit; P24.

²² Idem, P25.

²³ Idem, P27.

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

Une totale transparence peut aussi constituer une esquivé de responsabilité. Ici encore, il appartient aux dirigeants et aux administrateurs d'exercer leur jugement. Les dirigeants doivent la transparence au conseil d'administration. Ce qui signifie concrètement qu'un administrateur dispose d'un plein accès à tous les documents. En outre, il doit pouvoir rencontrer hors de la présence des mandataires sociaux (prévenus au préalable), les personnes qu'il souhaite, même en dehors des réunions d'un comité spécialisé. Les comités spécialisés doivent rapporter devant le conseil au grand complet. L'entreprise doit également la transparence aux actionnaires. Les principaux outils formels de cette information demeurent le bulletin de convocation à l'assemblée générale et le rapport annuel. La première des informations due aux actionnaires comme au marché est l'information sur les résultats de la société²⁴.

Ils doivent aussi pouvoir disposer de tous les éléments de jugement sur le type de gouvernance d'entreprise adopté, sur les méthodes de travail et l'activité des comités, sur la qualité de la composition et l'indépendance du conseil et sur les rémunérations des mandataires sociaux et des administrateurs. Ce principe de transparence est réaffirmé et ses applications sont étendues dans la loi de sécurité financière, et plus récemment dans la loi pour la confiance et la modernisation de l'économie (loi Breton). La société a l'obligation de diffuser aux actionnaires le rapport du commissaire aux comptes sur les procédures et méthodes de contrôle interne, l'élaboration et le traitement de l'information comptable et financière et le jugement porté sur elle par le commissaire aux comptes, la rémunération des dirigeants. Beaucoup de sociétés ajoutent au bulletin de convocation à l'assemblée générale et au rapport annuel d'autres supports de communication périodique comme des lettres d'informations. Enfin, la transparence est due au marché, la responsabilité du conseil d'administration est de veiller à diffuser l'information, bonne ou mauvaise, sur la réalité financière de l'entreprise et sur ses opérations financières. Seront également communiquer les événements qui influencent la position concurrentielle de l'entreprise, son chiffre d'affaires ou sa rentabilité. La loi de sécurité financière y ajoute les opérations sur titres réalisées par les mandataires sociaux. La gouvernance d'entreprise souhaite aussi que les administrateurs ayant des positions divergentes les expriment.²⁵

²⁴ Ploix.H; Op.cit; P27

²⁵ Idem, P27.

4. Le respect des droits des actionnaires

Les entreprises doivent faire en sorte que les actionnaires puissent exercer leur droit de vote. Les dépositaires ont le devoir de voter, les régulateurs et la loi doivent veiller à faciliter l'exercice du droit de vote. La responsabilité du conseil d'administration à l'égard des actionnaires s'incarne dans l'exercice du droit de vote. L'attention portée au droit de vote est ancienne, puisque pour restaurer la confiance dans les marchés, la Securities and Exchange Commission (SEC) fut créée en 1934. Parmi ses missions, celle de limiter les abus liés aux pouvoirs. Les principes de gouvernance d'entreprise portent non seulement sur les droits à l'information des actionnaires mais encore sur leurs droits d'influencer les décisions. Les actionnaires souhaitent pouvoir jouer un rôle dans les grandes décisions stratégiques de l'entreprise, en particulier, lors des offres publiques d'achat (OPA), et se montrent tout à fait hostiles aux « pilules empoisonnées » qui protègent les dirigeants contre toute OPA hostile.²⁶

Ils doivent tous pouvoir s'exprimer aisément dans les assemblées générales avec un poids comparable, grâce à des méthodes de vote simples et efficaces, évitant tout obstacle technique qui pourrait se glisser dans les procédures, dans l'initiative des résolutions à l'assemblée générale ou dans les mandats de vote. Les droits économiques des actionnaires minoritaires doivent aussi être respectés. Pour tous, il est demandé qu'une action égale à la fois un droit de vote et un dividende. Respecter les droits des actionnaires, c'est aussi un moyen de renforcer l'affection sociétal²⁷.

Alain Joy, Président du Conseil de Surveillance d'Air Liquide estime que les entreprises ont besoin d'actionnaires personnes physiques car si demain tout l'actionnariat est à travers des fonds, les gens seront encore plus distants, donc méfiants à l'égard des entreprises. Il n'y aura personne pour soutenir les efforts en matière de création d'emploi, plus personne pour soutenir l'entreprise parce qu'il n'y aura plus d'affection sociétal. De plus, les fonds étrangers se replient chez eux dans les périodes de crise, cela crée une difficulté supplémentaire si l'on n'a pas d'actionnaires individuels nationaux. En contrepartie de ces droits, les actionnaires héritent de quelques devoirs, et en premier lieu de celui de s'exprimer et de participer au vote. Les fonds de pension américains ont d'ailleurs l'obligation de voter les résolutions présentées en assemblée générale.²⁸

²⁶ Ploix.H; Op.cit; P27

²⁷ Idem ; P28.

²⁸ Idem, P29.

5. Une vision stratégique à long terme pour valoriser l'investissement des actionnaires

La valeur économique de la société est la valeur des dividendes sur de longues années. Les promoteurs de la gouvernance d'entreprise demandent aux dirigeants et administrateurs une vision stratégique privilégiant la croissance de l'entreprise sur le long terme. Ils engagent les dirigeants à résister à la pression du court terme. Bill Crist, président de CAIPERS jusqu'en 2003 et aujourd'hui Vice-Président et Directeur Général de Gouvernance For Owners USA, a remis en cause les obligations de publication trimestrielle des résultats. En effet, les fonds de pension investisseurs de très long terme sont parfois détenteurs de participations relativement importantes dans une même société, si les cours baissent, ils sont mal placés pour « voter avec leurs pieds » et vendre tous leurs titres ou même une part significative. En cédant leurs actions, ils feraient chuter substantiellement le cours de bourse et diminueraient la valeur de la participation restant dans leur portefeuille. Voilà notamment pourquoi ils sont des promoteurs convaincus de la gouvernance d'entreprise : à leur sens, elle apporte aux dirigeants et au conseil d'administration les moyens de corriger rapidement les mauvaises performances et de faire progresser le cours de leur titres sur le long terme²⁹.

Section 03 : Les différentes approches et théories de la gouvernance d'entreprise

Les théoriciens classiques considèrent que la structure de gouvernance doit permettre d'orienter et de contrôler la gestion des entreprises afin que les dirigeants gèrent conformément aux intérêts des actionnaires, et quand ceux-ci ne maximisent pas la valeur actionnariale de la firme, des sanctions doivent être appliquées à leur encontre. Cette vision est contestée par certains auteurs qui estiment que la structure de gouvernance doit aussi prendre en considération les intérêts des autres parties prenantes. Dans cette section, nous allons présenter les différentes approches de la gouvernance d'entreprise ainsi que ses fondements théoriques.

1. Les différentes approches de la gouvernance d'entreprise

Dans la gouvernance d'entreprise, il convient de distinguer deux niveaux : le niveau organisationnel et le niveau institutionnel.

1.1 Le niveau organisationnel

Le niveau organisationnel comporte deux approches de la gouvernance d'entreprise : L'approche *shareholdering*³⁰ et l'approche *stakeholdering*³¹:

²⁹Ploix.H; Op.cit; P30.

³⁰ Shareholder : actionnaire.

³¹ Stakeholder : parties prenantes.

1.1.1 Approche shareholdering

les partisans de cette approche estiment que la gouvernance d'entreprise doit se préoccuper de protéger les intérêts des actionnaires et ceci en mettant en place des dispositifs internes à l'entreprise par lesquels les actionnaires auront la capacité de contrôler au mieux les dirigeants mandatés qui seraient tentés de se détourner vers d'autres objectifs que celui de la maximisation du retour sur investissement des actionnaires. Le comportement opportuniste des dirigeants mandatés est expliqué par la séparation des fonctions de propriété et de gestion. La théorie d'agence est le support théorique de l'approche shareholdering de la firme.³²

1.1.2 Approche stakeholdering

Les partisans de cette approche soutiennent une vision partenariale car pour eux l'entreprise est un nœud de contrats. Par conséquent, la firme ne peut pas se limiter au seul prisme du dirigeant et des actionnaires mais doit reconnaître les autres acteurs qui interviennent dans le processus de création de richesse: les salariés, les clients, les fournisseurs. Elle se doit aussi d'accorder la même importance aux intérêts de tous les stakeholders. La prise en compte de toutes les parties prenantes permet la mobilisation de toutes les énergies autour et en faveur de l'entreprise et surtout de prévenir certains comportements opportunistes, source de coûts.³³

Cet argument est utilisé par de nombreux auteurs pour justifier la supériorité de l'approche stakeholdering par rapport au modèle shareholdering dépassant la vision disciplinaire contraignante de la gouvernance d'entreprise, parce que « prisonnière des limites des théories de la firme qui la sous-entendent qui, soit ignorant la dynamique productive, soit en donnant une vision restrictive limitée à l'incidence des systèmes incitatifs sur les choix de production ». Le support théorique de cette vision de la firme est la théorie des coûts de transaction³⁴.

1.2 Le niveau institutionnel

Au niveau de la structure du capital, on distingue deux modèles de gouvernance :

- Le modèle de type insider (contrôle interne) ;
- Le modèle de type outsider (contrôle externe).

³² Ebondo.W; « La gouvernance de l'entreprise : une approche par l'audit et le contrôle interne »; Editions L'harmattan; Paris; 2005; P15.

³³ Idem, P15.

³⁴ Charreaux.G « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprise à la gouvernance des systèmes nationaux »; Cahier du fargo; 2004; P11.

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

1.2.1 Dans le modèle insider

Les besoins en capital de la firme sont satisfaits par les apports des actionnaires, ce qui constitue parallèlement une protection pour les dirigeants de la menace d'OPA. En revanche, les marchés financiers sont peu nombreux et n'y jouent qu'un rôle mineur. Mais la fonction de contrôle sur les dirigeants est exercée par toutes les parties prenantes comme les salariés, les clients, les fournisseurs et pas seulement par les actionnaires malgré leurs apports conséquent et les dirigeants doivent travailler dans l'intérêt de toutes les parties prenantes. La caractéristique de ce système est la concentration du capital et du droit de vote entre les mains de certains investisseurs, ce qui engendre une faible transparence des informations et une protection insuffisante des actionnaires minoritaires³⁵.

1.2.2 Dans le modèle outsider

Les besoins en capital de la firme sont comblés par l'existence d'un marché financier très développé et la présence d'investisseurs institutionnels. Les caractéristiques de ce système sont une forte dispersion du capital et des droits de vote et donc une exigence de transparence de l'information. Lorsque les résultats réalisés par la firme ne sont pas bons, les actionnaires sont incités à céder leurs titres et font planer sur l'entreprise la menace d'offre publique d'achat (OPA). Et c'est cette menace qui incite les dirigeants mandatés à travailler dans l'intérêt des actionnaires³⁶.

2. Les théories qui sous-entendent la dimension théorique de la gouvernance d'entreprise

Dans ce point, nous allons présenter les différents courants théoriques sur lesquels s'appuient les théoriciens de la gouvernance d'entreprise pour élaborer des recommandations pour les entreprises managériales.

2.1 La théorie de l'agence

La théorie de l'agence a été proposée par Jensen et Meckling dans un article publié dans le Journal of Financial Economics en 1976. Ces auteurs se sont appuyés sur les premiers travaux de Stephen Ross sur l'agence, lesquels étaient eux-mêmes issus des recherches menées par l'école de Chicago sur la finance de marché. Pour les théoriciens de l'agence, la firme n'est qu'un « nœud de contrats » (nexus of contracts) qui permet de relier entre elles les différentes parties prenantes et au sein duquel l'intérêt des actionnaires est censé prévaloir.³⁷

³⁵ Ebondo.W; Op.cit; P16.

³⁶ Idem, P17.

³⁷ Parrat.F; « Théories et pratiques de la gouvernance d'entreprise »; Edition Maxima; Paris; 2015; P54.

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

Historiquement, la théorie de l'agence s'est inscrite dans un large mouvement de réaction des actionnaires face à l'augmentation du pouvoir des managers. Elle a permis aux économistes libéraux d'imposer l'idée que la firme était la propriété des actionnaires qui sont supposés être les seuls créanciers résiduels. Dans l'entreprise managériale, deux grands types de problèmes peuvent en effet se poser aux actionnaires. Un problème de hasard moral lorsque le manager a un comportement différent de ce qu'il s'était contractuellement engagé à faire, et un problème de sélection adverse lorsqu'il dissimule à son mandant certaines informations clés. Si l'origine des pertes de valeurs peuvent être très diverses (sous-investissements, dépenses somptuaires, rémunérations indues, enracinement des dirigeants ...), elles doivent être mises en perspective.³⁸

De son côté, Charreaux identifie trois sources principales de conflit d'intérêt entre les dirigeants et les actionnaires :

- Une aversion pour le risque a priori plus élevée pour les dirigeants qui, contrairement aux actionnaires, concentrent la quasi-totalité de leurs patrimoines au sein d'une même entreprise. La valeur de leur capital humain est alors étroitement liée aux résultats de l'entreprise;
- Un horizon d'implication différent. Les dirigeants agissent en fonction de leur présence dans l'entreprise, donc sur un horizon de temps a priori plus réduit que celui des actionnaires ;
- Une propension plus élevée des dirigeants à effectuer des prélèvements contraire à l'intérêt des entreprises (en termes de rémunérations, d'avantages en nature, d'investissements de prestige, etc).³⁹

Jensen et Meckling considèrent que parmi l'ensemble des relations d'agence entre les dirigeants et les différents partenaires de la firme (les stakeholders), la plus importante est celle qui lie les actionnaires aux dirigeants. Pour ces auteurs, « une relation d'agence est un contrat dans lequel une ou plusieurs personnes a recours aux services d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent »⁴⁰.

Les dirigeants non actionnaires auraient tendance à privilégier les investissements risqués en les faisant financer par de la dette. Cela leur permettrait de faire supporter à des tiers les

³⁸ Parrat.F; Op.cit; P54.

³⁹ Chareaux.G ; « Structure de propriété, relation d'agence et performance financière » ; Revue économique ; 1991 Cit in Parrat.F ; Op.cit ; P56.

⁴⁰ Jensen.M et Meckling.W; « Theory of the firm: managerial behavior,agency costs and capital structure»; Journal of financial economics; 1976; Cit in Parrat.F; Op.cit; P57.

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

coûts inhérents d'un éventuel échec. Pour la théorie de l'agence, la gouvernance doit aider à réduire les coûts d'agence liés notamment à l'opportunisme des dirigeants. L'entreprise qui cherche l'efficacité doit réduire les coûts d'agence et les conflits d'intérêt entre les partenaires. Les auteurs n'abordent que secondairement la relation entre les actionnaires et les autres créanciers alors même que cette relation peut, elle aussi, générer d'importants coûts d'agence. De la même façon, les conflits entre les actionnaires et les salariés et entre dirigeants et salariés (voire entre salariés) peuvent exister au sujet notamment du partage de la valeur ajoutée. Sous la pression des actionnaires, les dirigeants doivent parfois décider de réduire la masse salariale pour accroître les dividendes. Il faut malgré tout veiller à ce que ce type d'arbitrage n'entraîne pas une diminution de la motivation et donc de l'attachement des salariés pour leur firme.⁴¹

Pour la théorie de l'agence, c'est parce que les actionnaires sont les plus exposés aux risques d'une mauvaise gestion que le système de gouvernance doit les protéger et que l'éventuel surplus généré par l'efficacité organisationnelle doit leur revenir en priorité. Cette vision disciplinaire de la gouvernance s'inscrit dans le prolongement de la théorie financière classique qui considère que les managers sont les mandataires des actionnaires et qu'ils doivent maximiser la valeur créée par les capitaux qui leur sont confiés. Les marchés sont supposés être suffisamment efficaces pour contraindre les gestionnaires à maximiser le profit et la firme y est appréhendée sous un angle répressif. La théorie de l'agence offre ainsi une vision contractualiste de la firme dans la mesure où les dirigeants sont supposés être des arbitres qui se situent au centre du nœud de contrats constitué de toutes les relations entre les partenaires (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs, sous-traitants...). Dans ce sens, et contrairement à ce que suppose la théorie des coûts de transaction, la firme et le marché ne sont pas en opposition. La firme n'est en effet plus considérée comme une entité à part entière mais comme une fiction légale, c'est-à-dire un lieu où se réalise, par un processus d'équilibre complexe entre individus, des objectifs potentiellement conflictuels.⁴²

Pour Jensen et Meckling, il existerait au sein des firmes managériales, une divergence d'intérêt potentielle entre les actionnaires et les dirigeants. Les deux parties sont en effet liées par une relation d'agence par laquelle le principal (l'actionnaire) confie l'usage de son droit de propriété à un agent (le dirigeant) dont la mission est de gérer l'entreprise conformément aux intérêts du principal. Si les deux parties entrent ainsi en relation c'est qu'elles y ont intérêt.

⁴¹ Parrat.F; Op.cit; P57.

⁴² Idem, P58.

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

Les actionnaires parce qu'ils ont besoin d'un capital humain et managérial spécifique et les dirigeants parce qu'ils ont besoin des ressources financières que détiennent les actionnaires. La séparation des pouvoirs entre actionnaires et dirigeants engendre des coûts d'agence et seule la mise en place d'une structure de gouvernance adaptée peut permettre de minimiser ces coûts. Les coûts d'agence sont liés aux pertes de valeur inhérentes à la divergence d'intérêt entre les différentes parties prenantes.⁴³

Les théoriciens de l'agence estiment que, dans un contexte concurrentiel, seules les entreprises qui parviennent à réduire les coûts d'agence et à aligner les intérêts des managers sur ceux des actionnaires sont censées survivre à long terme, les autres étant amenées à disparaître. De leur côté, les investisseurs souhaitent être informés des risques qu'ils prennent lorsqu'ils entrent au capital d'une société. Ils cherchent notamment à savoir si la performance peut être durable. Mais cela suppose qu'ils aient accès à une information fiable. Aussi, à partir du moment où l'on considère que les actionnaires sont les seuls créanciers résiduels, il est logique que la valeur actionnariale soit l'étalon permettant de mesurer l'efficacité du système de gouvernance. En outre, dès lors que les managers sont suspectés d'opportunisme, les actionnaires doivent mettre en place des dispositifs de gouvernance adaptés pour éviter d'être expropriés des richesses qui ont vocation à leur revenir. Même si les managers sont honnêtes, la seule éventualité qu'ils ne le soient pas suffit à entraîner des comportements de défiance. Les dispositifs de gouvernance doivent donc favoriser la réduction des coûts liés aux conflits d'intérêts ainsi que les éventuels gaspillages qui en découlent. Les mécanismes de gouvernance sont supposés reposer sur deux dimensions : une dimension basée sur les mécanismes de surveillance ou de dédouanement, qui doivent aider à réduire l'asymétrie d'information, et une dimension qui se focalise sur l'actionnariat de l'équipe dirigeante qui sert à aligner l'intérêt des dirigeants sur celui des actionnaires.⁴⁴

Si les théoriciens de l'agence considèrent que les coûts d'agence ne peuvent pas être réduits à zéro, dans la mesure où il y a toujours des pertes résiduelles par rapport à une situation qui pourrait être considérée comme optimal, ils estiment qu'il est possible en dotant l'entreprise de mécanismes de gouvernance adaptés, de réduire significativement les coûts d'agence. Mais pour y parvenir, la théorie d'agence part du postulat que l'information est une donnée exogène qui peut être obtenue d'une façon quasiment gratuite⁴⁵.

⁴³ Jensen.M et Meckling.W; « Theory of the firm: managerial behavior,agency costs and capital structure»; Journal of financial economics; 1976; Cit in Parrat.F; Op.cit; P58.

⁴⁴ Parrat. F ; Op.cit ; P59.

⁴⁵ Idem, P60.

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

Dans la réalité, l'information n'est pas toujours disponible et elle peut être coûteuse à collecter. Par ailleurs, même à supposer que l'information soit disponible, les individus n'ont pas toujours la motivation suffisante pour aller la recueillir et un certain nombre de biais cognitifs peuvent les empêcher de la traiter correctement. Il existe des situations dans lesquelles les coûts d'agence ne peuvent pas être réduits par une simple modification de la structure de gouvernance et il est alors nécessaire d'opérer des bouleversements plus structurels via par exemple un changement de contrôle du capital.⁴⁶

Mickael Jensen a montré qu'il existait des entreprises qui n'étaient plus gouvernables, par exemple, lorsque les dirigeants avaient trop investis ou qu'ils avaient fait trop de promesses de promotions à leurs collaborateurs pour obtenir leur soutien. Dans ces situations, la modification de la structure de gouvernance n'est plus suffisante pour maintenir durablement la performance et il faut mettre en œuvre des mesures plus structurelles pour annuler les promesses antérieures. C'est ce rôle que jouaient les OPA hostiles lorsqu'elles permettent de faire partir les équipes dirigeantes en place et d'éliminer les investissements non rentables⁴⁷.

Pour Fama, il existerait ainsi une hiérarchie des mécanismes de gouvernance. Les plus efficaces seraient les marchés financiers et le marché du travail des dirigeants car les managers sont généralement fortement incités à maximiser la valeur actionnariale pour améliorer la valeur boursière et donc leur réputation sur le marché. Pour autant, Fama admet que d'autres mécanismes disciplinaires (comme le conseil d'administration, les incitations financières, etc) peuvent également contribuer à réduire les comportements opportunistes des dirigeants⁴⁸.

Fama et Jensen ont ainsi montré que le conseil d'administration pourrait parfois jouer un rôle central notamment dans la résolution des conflits d'intérêts. En revanche, le marché des OPA hostiles n'interviendrait qu'en dernier ressort compte tenu de sa lourdeur et de son coût. Pour ce qui concerne les marchés financiers, la théorie de l'agence distingue deux sortes de catégorie d'actionnaires: Les actionnaires actifs, qui ont les moyens humains et matériels de contrôler l'action des dirigeants et les actionnaires passifs qui sont au contraire totalement tributaires des informations qui leurs sont transmises par les dirigeants⁴⁹.

⁴⁶ Parrat. F ; Op.cit ; P60.

⁴⁷ Jensen.M et Meckling.W; « Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and capital structure»; Journal of financial economics; 1976; Cit in Parrat.F; Op.cit; P60.

⁴⁸ Fama.E; « Agency problems and theory of the firm»; Journal of political economy; 1980 Cit in Parrat.F; Op.cit; P60.

⁴⁹ Fama.E et Jensen.M; « Agency problems and residual claims»; Journal of law and economics; 1983 cit in Parrat.F; Op.cit; P61.

2.2 La théorie des coûts de transaction

La théorie des coûts de transactions tire son origine des travaux de Coase qui en a été un de ces fondateurs. Cette théorie constitue d'ailleurs l'un des courants dominant des nouvelles théories économiques de la firme mais c'est Williamson qui a structuré ce courant théorique au milieu des années 1960. Les coûts de transaction représentent les dépenses relatives aux agents économiques. Cette théorie vise à démontrer que les organisations existent par rapport au marché en raison de l'économie de coûts de transaction qu'elles permettent de réaliser⁵⁰.

Williamson précise un peu plus la notion des coûts de transactions. Il distingue ainsi les coûts de transaction **ex ante**⁵¹ des coûts de transaction **ex post**⁵². Les coûts de transaction ex ante sont composés des coûts de négociation; des coûts de rédaction du contrat et les coûts de garanties. Tandis que les coûts ex post sont composés des coûts de mauvaise adaptation du contrat; des coûts de marchandage occasionnés par la divergence dans l'exécution du contrat; des coûts d'organisation et de fonctionnements associés aux structures de gouvernance auxquelles les parties s'adressent en cas de conflits et des coûts d'engagements.

La nature d'une transaction découlerait en effet, selon Williamson, de trois facteurs principaux:⁵³

- A. De l'incertitude** : plus celle-ci est élevée, moins les agents ont des comportements rationnels et ils ont tendance à être opportunistes;
- B. De la spécificité des actifs** : plus l'actif est spécifique, moins il est redéployable pour un autre usage et plus il est intéressant d'internaliser la transaction;
- C. De la fréquence des transactions** : plus la fréquence est élevée; plus il est intéressant d'internaliser la transaction

De nombreuses études empiriques ont été menées, qui se sont intéressés aux appels d'offres sur les marchés publics. Ces études ont montré que lorsque les contrats étaient incomplets, les entreprises tenaient compte des coûts de renégociation des contrats pour fixer leur offre (à auteur d'environ 10%) et qu'à l'inverse, certaines entreprises proposaient des prix bas lorsqu'elles pensaient pouvoir renégocier à terme les contrats dans de bonnes conditions.⁵⁴

Le modèle proposé par Williamson a été élaboré pour expliquer les politiques d'intégration verticale et pour comprendre pourquoi il existe une limite à la taille des firmes.

⁵⁰ Parrat.F; Op.cit ; P43.

⁵¹ Ex ante : coûts liés à la négociation et à la rédaction initiale des contrats.

⁵² Ex post : coûts liés au contrôles et à la renégociation des contrats.

⁵³ Williamson.O.E; « les institutions de l'économie »; Inter Edition; Paris; 1997; P83.

⁵⁴ Idem, P45.

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

Lorsqu'une firme décide de sous-traiter une partie de sa production, les contrats qu'elle signe avec ses partenaires sont par nature incomplets dans la mesure où ils ne peuvent pas tout prévoir à l'avance. Au cours de cette relation, certains actifs spécifiques peuvent prendre de la valeur à mesure de leur utilisation et il n'est pas toujours possible de renégocier le degré de spécificité des actifs sous-traiter et notamment leurs prix.⁵⁵

Si les partenaires peuvent avoir intérêt à poursuivre la relation, il est possible qu'apparaissent des phénomènes de quasi-rentes si l'une des parties fait preuve d'opportunisme. Lorsque les parties négocient un contrat, une des parties prenantes peut ainsi se trouver en position de force et imposer des conditions à l'autre partie qui peut être plus au moins emprisonnée dans la relation. Les firmes qui sont en situation de monopole bilatéral vis-à-vis du sous-traitant peuvent ainsi être en mesure d'imposer un prix de monopole. Pour sortir de cette situation, le donneur d'ordre peut toujours décider d'internaliser la transaction, ce qui peut permettre de rééquilibrer le rapport de force⁵⁶.

Dans le cadre de l'intégration latérale, Williamson part de la situation qu'une firme qui vend un produit final et qui a besoin d'un nouveau composant sur une longue période et pour une quantité fixe est confronté au dilemme suivant : faut-il produire ce composant en interne ou l'acquérir sur le marché auprès d'un sous traitant ? Williamson montre que la décision dépend de la somme des coûts de gouvernance et de productions liées à chacune de ces deux options. On suppose ici qu'une firme qui fabrique en interne ne supporte pas de coûts de transaction (elle fixe ces prix internes selon la méthode du cost plus et c'est la direction générale qui tranche en cas de conflit)⁵⁷.

Le choix entre ces deux options dépendrait des éléments suivants :

- Du degré de spécificité des actifs physiques qui sont utilisés pour produire le composant : plus la spécificité est élevée, plus il est intéressant d'internaliser la production. Avec le temps, les caractéristiques du composant peuvent en effet évoluer et une des parties peut se trouver prisonnière de la relation. Le donneur d'ordre a intérêt à internaliser la transaction lorsque les actifs sont trop spécifiques et que les coûts de transactions tendent à être trop élevés par rapport à la production interne;⁵⁸

- Du coût inhérent à l'organisation interne : dans certaines situations, le coût de production unitaire peut être plus élevé lorsqu'il est réalisé en interne que lorsqu'il est sous-

⁵⁵ Williamson.O.E ; Op.cit ; P84.

⁵⁶ Parrat.F; Op.cit ; P45.

⁵⁷ Williamson.O.E; « Les institutions de l'économie »; Inter edition; Paris; 1997 Cit in Parrat.F; Op.cit; P46.

⁵⁸ Idem, P46.

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

traité en raison notamment de la moindre incitation du dirigeant salarié à contrôler les coûts administratifs et de production. On considère que les dirigeants propriétaire d'entreprises indépendantes sont plus attentifs à la maîtrise des coûts que les managers qui sont choisis par les actionnaires dès lors que le profit dégagé revient au propriétaire;

- Des écarts de rendement d'échelle susceptibles d'être générés par les sous-traitants ou les divisions internes;

- De la structure organisationnelle de la firme donneuse d'ordre : on considère que la forme M (multidivisionnelle) permet un contrôle plus étroit que la forme en U (unitaire multifonctionnelle), ce qui peut entraîner une réduction sensible des coûts administratifs⁵⁹.

Pour Williamson, les coûts de productions unitaires sont généralement plus élevés au sein de la division d'une firme qu'au sein d'une entreprise indépendante. L'organisation interne aurait en effet une plus grande capacité à pardonner les erreurs que le marché. Lorsque les budgets prévisionnels d'une filiale contrôlée par le donneur d'ordre sont dépassés, la direction générale est généralement en mesure de faire la part des choses et de dire si ce dépassement est non excusable. En revanche, le marché aurait plutôt tendance à sanctionner les dépassements de coûts sans chercher à en connaître les causes car, comme le note Williamson, le marché n'est pas un système qui raisonne.⁶⁰

C'est ce qui explique que les dirigeants d'entreprises indépendantes qui travaillent pour des donneurs d'ordre ont tendance à déployer plus d'efforts pour éviter les excès de coûts. Williamson considère par ailleurs que les décisions prises en interne résultent fréquemment de négociations politiques qui permettent aux différentes parties de s'échanger des services informels. Le responsable d'un business unit sera sans doute plus indulgent avec son subordonné s'il sait qu'il pourra bénéficier un jour de son soutien. Plus généralement, les dirigeants des firmes managériales auraient tendance à privilégier les dépenses relatives aux frais généraux (salaires, frais administratifs, etc) ainsi que le revenu direct et indirect (prime, retraite chapeaux, bureaux luxueux, prêts à taux réduits, etc) lesquels sont d'ailleurs liés à la croissance de la taille des entreprise.⁶¹

Les dirigeants peuvent se permettre d'accroître ces dépenses tant qu'ils offrent une rentabilité minimale à leurs actionnaires et ils auraient même tendance à augmenter ces dépenses, que Williamson appelle les profits discrétionnaires, au-delà du seuil où les coûts marginaux associés à ces dépenses sont égaux aux gains marginaux qu'elles permettent de

⁵⁹.Parrat.F; Op.cit; P46.

⁶⁰ Williamson.O.E; Op.cit, P46.

⁶¹ Idem, P48.

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

générer. Sur la base d'une étude empirique, Williamson avait ainsi constaté que les firmes managériales étaient globalement moins rentables que les firmes dans lesquelles le capital est concentré autour d'un actionnaire de référence. A travers la théorie des coûts de transactions, Williamson a ainsi montré que les entreprises pourraient agir en modifiant une structure organisationnelle et en adaptant une structure de gouvernance. Un fournisseur inquiet de perdre une importante relation commerciale peut par exemple essayer de faire pression pour que certains types d'investissement soient écartés. Les dirigeants auraient ainsi une certaine capacité à imposer à leurs actionnaires leur choix personnel en matière d'investissement alors même que ces projets ne maximisent pas toujours les flux de trésorerie futurs. Pour Williamson, c'est parce que les actionnaires ne sont pas assez protégés contre les risques liés notamment à l'opportunisme des dirigeants qu'ils mettent en place des systèmes de gouvernance permettant de limiter les coûts inhérents aux contrôles de ces transactions⁶².

2.3 La théorie des droits de propriété

La théorie des droits de propriété est une branche de l'analyse économique du droit qui étudie la façon dont les différentes composantes des droits de propriété influencent les comportements économiques des individus. En s'appuyant sur le concept même de droit de propriété, sa finalité est de montrer la supériorité des systèmes de propriété privés sur les autres formes de propriété. L'idée sous-jacente est que tous les échanges entre individus portent en réalité sur des droits de propriété afférents à des biens et à des services. Dans un contexte où l'homme est soumis à des désirs infinis, il est probable que s'il n'est pas contraint dans ses choix, il cherchera à s'approprier les biens possédés par les autres individus. C'est parce que les biens sont rares dans la nature et qu'il est impérieux d'en limiter l'accès. En instaurant des droits de propriété sur la personne, le travail et les biens d'un individu, on oblige les personnes qui souhaitent se les accaparer à en demander l'autorisation au propriétaire, qui pourra ou non accepter de céder son droit de propriété. Les échanges entre individus sont alors considérés comme des échanges des droits de propriété sur des objets.⁶³

La théorie des droits de propriété, comme la théorie de l'agence, partage ainsi la même vision du monde que la théorie néoclassique. La firme, en tant que nœud de contrats, est perçue comme le résultat d'un équilibre complexe, qui est comparable au marché, et au sein duquel les agents sont supposés être rationnels et maximisateurs.⁶⁴

⁶². Parrat.F; Op.cit; P49.

⁶³Idem, P50.

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

Tous les échanges entre individus sont supposés porter sur des droits de propriété portant eux-mêmes sur des biens. La théorie des droits de propriété cherche à comprendre l'impact que peut avoir l'atténuation des droits de propriété sur l'efficacité de la coordination interne. Pour que l'initiative individuelle puisse pleinement s'exercer, il faut que les droits de propriété soient clairement définis et qu'ils soient à la fois exclusifs et intransférables. C'est à ces conditions seulement que les agents économiques peuvent savoir à quoi s'attendre dans leurs rapports avec les tiers. Le rôle des droits de propriété privés est d'inciter les agents économiques à créer et à valoriser les actifs qu'ils détiennent dans la mesure où le propriétaire d'un droit qui est bien défini est directement impacté par la perte de valeur portant sur ce droit⁶⁵.

Alchian et Demsetz ont montré qu'une firme se caractérise par l'agencement d'un ensemble de contrats qui forment une structure particulière de droits de propriété et qu'au sein de toute organisation l'efficacité de la production dépend de l'effort individuel des agents qui interviennent dans le processus de production. Dès lors, si les individus sont rationnels, ils peuvent chercher à minimiser leurs implications dans un contexte où l'effort individuel est difficilement mesurable⁶⁶.

La firme capitaliste serait plus efficiente que le marché car elle incite les propriétaires à contrôler les efforts individuels et à mettre en place des mécanismes incitatifs qui tendent à réduire l'opportunisme. Si Alchian et Demsetz sont restés globalement fidèles à la théorie standard de la firme, ils ont innové en introduisant le concept de contrôleurs chargés de rémunérer les agents en fonction de leur productivité marginale et disposant de droits résiduels qu'ils peuvent céder à des tiers. Dans ce cadre, les firmes ne sont censées apparaître que lorsque le marché est défaillant du fait notamment de l'importance des coûts de transaction et/ou lorsque les droits de propriété ne sont pas parfaitement délimités.⁶⁷

Alchian et Demsetz considère que la firme capitaliste apporte une solution à ce problème d'information imparfaite et d'aléas inhérents à la production en équipe. Lorsque le manager est propriétaire, il a en principe intérêt à s'auto-discipliner dans la mesure où il doit supporter en totalité les coûts qui découlent de ses erreurs. Cette analyse est partagée par Jensen et Meckling qui ont montré que le droit de propriété d'une action pouvait être décomposé en

⁶⁵ Parrat.F; Op.cit; P51

⁶⁶ Alchian et Demsetz; « Production, information costs and economic organization »; Economic review; 1972 Cit in Parrat.F; Op.cit; P51.

⁶⁷ Idem, P51.

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

deux parties : le droit de prendre des décisions de gestion et le droit de s'approprier les gains issus de la cession des titres⁶⁸.

Furubotn et Pejovich sont partis de la décomposition traditionnelle des droits de propriété pour proposer une typologie des différentes catégories d'entreprises en fonction de la façon dont sont articulées les différentes composantes du droit de propriété.

Les auteurs distinguent ainsi :

- L'entreprise capitaliste ou bien familiale dans laquelle toutes les composantes des droits de propriété sont détenues par une seule personne. Il n'y a alors pas une séparation des fonctions de décision et de propriété. Toutes choses égales par ailleurs devraient favoriser l'efficacité.

- L'entreprise publique dans laquelle l'usus (droit d'utiliser un bien) est détenu collectivement par l'ensemble des salariés alors que le l'abus (droit de vendre des biens) sont concentrés entre les mains de l'Etat. Pour les théoriciens des droits de propriété, l'entreprise publique est par nature inefficace. On estime ainsi que dans l'entreprise publique, les salariés ont tous ensemble intérêt à ce que l'entreprise progresse mais 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 la rémunération et l'effort consenti.

- L'entreprise coopérative où la propriété est collective et n'est pas cessible. Il n'y a pas de véritable propriétaire pouvant s'approprier le bénéfice. Le fructus appartient collectivement aux salariés et aux dirigeants et il est probable que ces derniers cherchent, comme dans l'entreprise managériale, à maximiser leur utilité. L'entreprise coopérative n'est efficiente que dans les situations de rentes ou lorsque la concurrence est faible. Les pouvoirs de contrôle sont peu efficaces dans la mesure où les représentants des salariés sont cooptés par ces derniers.

- L'entreprise managériale se caractérise par une dispersion des droits de propriété. L'actionnaire est en effet titulaire du fructus et de l'abus alors que le dirigeant détient l'usus du droit de propriété (le droit de prendre des décisions de gestion). C'est ce démembrement du droit de propriété qui serait source de conflit d'intérêt entre les actionnaires et dirigeants, en particulier dans la grande société de capitaux à actionnariat dispersé.⁶⁹

⁶⁸ Parrat.F; Op.cit; P52.

⁶⁹ Furubotn.E et Pejovich.S « property rights and economic theory » ; Journal economic littérature ; 1972 Cit in Parrat.F Op.cit ; P52.

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

L'entreprise managériale serait dès lors intrinsèquement moins performante que l'entreprise capitaliste sauf lorsque la séparation des pouvoirs de décision et de contrôle est compensé par un surcroît d'efficacité des mécanismes de gouvernance.⁷⁰

Le fait de décomposer les droits de propriété tendrait ainsi à réduire l'efficacité de la firme. En effet, seul un manager qui est également propriétaire aurait intérêt à réduire les gaspillages et à augmenter son implication dans la mesure où il bénéficie de la totalité des profits réalisés grâce à ses efforts. Pourquoi en effet le manager, qui n'est pas propriétaire, effectuerait-il des efforts pour améliorer le profit sachant que seuls les actionnaires en profiteront dans l'entreprise managerielle ? Si le manager augmente ses prélèvements (rémunérations; avantages en nature...), il n'est pas forcément pénalisé par une baisse de ses revenus. La théorie des droits de propriété apporte ainsi un éclairage intéressant sur le fonctionnement de l'entreprise managériale dans laquelle les actionnaires confient l'usus de leur droit de propriété à des managers qu'ils embauchent pour que ces derniers maximisent le profit. Cette délégation de pouvoir entraîne une dissociation entre la propriété du capital et la prise de décisions stratégiques et opérationnelles, ce qui peut entraîner l'apparition de conflits d'intérêt.⁷¹

2.4 La théorie de l'enracinement

Face à la théorie de l'agence, qui postule que les mécanismes disciplinaires permettent d'aligner les intérêts des managers sur ceux des actionnaires, la théorie de l'enracinement considère que les dirigeants cherchent en permanence à réduire les risques d'une révocation anticipée et qu'ils ne restent donc pas passifs face aux contrôles qui pèsent sur eux. Par leurs actions, les dirigeants peuvent parvenir à structurer et à adapter le système de gouvernance dans le sens qui leur est favorable. A travers notamment l'accroissement de leurs espaces discrétionnaires, les stratégies d'enracinement peuvent également permettre aux dirigeants de s'octroyer des avantages personnels inclus Le terme enracinement recouvre ainsi deux types de stratégie: les stratégies qui visent à se mettre naturellement en harmonie avec l'environnement et les stratégies dont la finalité est de mettre en place des obstacles plus au moins artificiels pour défendre une position. Il s'agit alors de véritables stratégies de retranchement⁷².

La théorie de l'enracinement prétend que les dirigeants ont la capacité effective à conserver leurs places en évinçant les dirigeants concurrents ou en rendant leur révocation

⁷⁰ Parrat.F; Op.cit; P53.

⁷¹ Idem, P53.

⁷² Idem, P71.

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

plus difficile ou plus coûteuse. En s'enracinant, les dirigeants augmentent leurs espaces discrétionnaires qui, pour la théorie de l'agence, peut potentiellement détruire de la valeur car les dirigeants enracinés sont supposés capter des ressources qui doivent revenir aux actionnaires, voire aux autres parties prenantes⁷³.

Pour Shleifer et Vishny, les dirigeants qui souhaitent s'enraciner cherchent soit à réduire les risques d'éviction soit à augmenter les coûts inhérents à leur départ⁷⁴.

L'enracinement passe le plus souvent par un accroissement de l'espace discrétionnaire afin de réduire l'efficacité des mécanismes de contrôle qui peuvent être détournés de leurs finalités aux profits des managers. A titre d'exemple, les OPA, qui sont en principe censées permettre de sanctionner les dirigeants incompetents, peuvent aussi être utilisées par ces derniers pour accroître leur enracinement. Les dirigeants ayant de mauvaises performances peuvent chercher à se protéger d'une révocation anticipée en prenant les devants et en lançant des OPA sur des entreprises concurrentes en bonne santé. Ils peuvent également chercher à prendre le contrôle d'entreprises évoluant dans des secteurs au sein desquels ils disposent d'avantages spécifiques notamment en termes de capital humain (expérience, réseau, etc). Dans les pays anglo-saxon, le fort développement des mécanismes anti OPA au cours des années 1990-2000 est considéré comme la conséquence de la tentative des équipes dirigeantes de réduire les risques d'une révocation anticipée. De même, la forte augmentation des coûts inhérents aux opérations de fusion acquisition, liés notamment à la rémunération des banques d'affaires et des conseils, présente l'avantage de réduire la rentabilité intrinsèque de ce type d'opérations, ce qui peut dissuader certains prédateurs potentiels de passer à l'acte⁷⁵.

Plusieurs études ont ainsi montré que la majorité des OPA qui ont été lancées dans les années 1990 et 2000 se sont avérées non rentables en raison des coûts trop élevés induits par ces opérations (coûts inhérents à la réalisation de l'opération et coûts post fusion). Plusieurs auteurs ont essayé de mesurer l'impact de l'introduction de clauses anti-OPA sur la performance de l'entreprise pour la théorie de l'agence, ces clauses sont à prohiber car les dirigeants doivent en permanence pouvoir être sanctionnés par les marchés financiers. En dissuadant les acquéreurs potentiels de se porter candidats au rachat, les mesures anti-OPA renforceraient la position des dirigeants vis-à-vis des actionnaires.⁷⁶

⁷³ Parrat.F Op.cit ; P72.

⁷⁴ Shleifer.A et Vishny.R; «Management entrenchment :the case of managers specific investments»; Journal of financial economic;1989; cit in Parrat.F; Op.cit; P71

⁷⁵ Idem, P73.

⁷⁶ Idem, P74.

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

Dans cette optique, une protection trop forte des dirigeants serait contraire aux intérêts des actionnaires. Certains ont vu ainsi une baisse des coûts boursiers à l'annonce de la mise en place de mesures anti-OPA. Pendant que d'autres ont remarqué une hausse des cours boursiers à l'annonce de la suppression de la clause anti-OPA, dans une étude portant sur près de 200 grandes entreprises et 288 propositions anti-OPA⁷⁷.

Shleifer et Vishny ont observé empiriquement que les dirigeants avaient tendance à mettre en place ce type de protection lorsqu'ils ont le sentiment qu'ils peuvent être expropriés par des dirigeants concurrents des rentes qu'ils ont contribué à créer. Les dirigeants utilisent également l'asymétrie d'information dont ils disposent pour réduire la compétitivité des équipes concurrentes. Plusieurs auteurs ont confirmé empiriquement la thèse de Shleifer et Vishny en démontrant que de nombreux dirigeants cherchaient à orienter les investissements dans des actifs spécifiques à leur savoir faire et pour lesquels ils bénéficient d'une connaissance particulière leur procurant un avantage par rapport aux dirigeants potentiellement concurrents.⁷⁸

⁷⁷ Parrat.F Op.cit ; P73.

⁷⁸ Shleifer.A et Vishny.R; «Management entrenchment: the case of managers specific investments»; Journal of financial economic; 1989; cit in Parrat.F; Op.cit; P73.

Conclusion

La gouvernance d'entreprise est positionnée comme une véritable source d'amélioration continue du système globale de l'entreprise.

Une bonne gouvernance se doit d'être organisée et dans laquelle les outils doivent être utilisés avec une bonne méthodologie.

Depuis des années, les nombreux scandales financiers qui ont défrayés la chronique aux USA ainsi qu'en Europe ont montrés l'inefficacité des systèmes de contrôle mis en place dans ces pays.

Plusieurs pays ont pris conscience de l'importance de la gouvernance d'entreprise et ont pris la décision de définir le cadre de la bonne gouvernance d'entreprise à travers la création de plusieurs principes et une mise en œuvre de recommandations ainsi que la publication des différents rapports. Ainsi l'OCDE a présenté les principes fondamentaux qui ont été considérés comme étant les plus importants dans l'histoire de la gouvernance des entreprises.

*Chapitre II : Le contrôle
dans le cadre de la
gouvernance*

Chapitre II : Le contrôle dans le cadre de la gouvernance

Introduction

Le contrôle est, aujourd'hui, un élément primordial au sein de l'entreprise afin de garantir plus de transparence. La mondialisation de l'économie, les multiples scandales financiers qui ont affecté plusieurs secteurs ces dernières années (Enron, Barclays...) ainsi que les mises en cause des dirigeants ont induit des recommandations sur la fonction de contrôle dans les entreprises.

En effet, les organisations évoluent dans un univers de plus en plus incertain, ce qui les pousse à créer et à développer la fonction de contrôle à une fonction vitale constituant un moyen de compréhension et de mise en œuvre de mécanismes et procédures de résolution des problèmes de gouvernance.

Les deux fonctions d'audit et de contrôle sont apparues dans les grandes entreprises cotées en bourse où il y a séparation des fonctions de propriété et de direction. En effet, ces entreprises se caractérisent par une nette distinction entre les fonctions de direction et de contrôle, ce qui entraîne une relation d'agence. Cette relation se caractérise par le problème de divergence des intérêts entre le principal et l'agent. Un principal généralement moins informé et un agent accusé d'exercer son pouvoir plus pour ses intérêts personnels que pour ceux de l'organisation. Pour faire face à cette situation, il tente de construire un système d'incitation et de surveillance qui empêche l'agent d'avoir un comportement susceptible de léser ses intérêts. Le contrôle intervient dans les mesures de contrôle et d'incitation en s'inscrivant dans une logique de gouvernance d'entreprise. Mais les dirigeants ne sont que les donneurs d'ordres dans l'organisation et les exécutants sont les autres catégories de salariés. Il faudrait donc contrôler les comportements et les résultats de ces derniers et surtout s'assurer d'une bonne coordination entre salariés et dirigeants.

Dans la première section du chapitre, nous présenterons le contrôle organisationnel, son historique ainsi que la spécialisation de cette fonction. Ensuite, dans la deuxième section, nous allons aborder les multiples mécanismes de contrôle des dirigeants comme le conseil d'administration ou les comités spécialisés. Dans la troisième section, nous allons traiter les différents mécanismes de contrôle des salariés.

Section 01 : Le cadre conceptuel des organisations

Une organisation est une institution, c'est-à-dire quelque chose qui est établi, fondé d'une manière permanente dans l'intention de la voir durer. En tant qu'institution, une organisation est régie par un cadre juridique qui non seulement définit ses droits et ses devoirs vis-à-vis des tiers, mais également délimite l'espace dans lequel les contractants pourront s'inscrire et les conditions qu'ils devront respecter. L'approche contractualiste concentre son attention sur les contrats qui vont régir les rapports entre les parties prenantes de l'organisation. L'approche institutionnelle privilégie l'analyse des règles qui s'imposeront à eux. Elle est principalement centrée sur les individus, même s'ils peuvent composer des groupes sociaux plus ou moins homogènes : les salariés, les actionnaires. L'approche institutionnelle est fondée sur la société, par conséquent sur l'idée qu'il existe un vivre ensemble justifiant certaines limites aux actions individualistes.¹

1. Les parties prenantes organisationnelles

Le dirigeant qui souhaite inscrire son entreprise dans une démarche responsable doit d'abord chercher à identifier de façon exhaustive les différentes parties prenantes. De nombreuses typologies ont été proposées pour classer les différents stakeholders, mais les frontières entre les différentes catégories de partenaires ne sont pas toujours faciles à déterminer. Un actionnaire salarié peut être en même temps un militant écologiste, riverain et client et il n'est alors pas évident de savoir dans quelle catégorie le classer.²

1.1 Les différentes catégories de stakeholders

- Les actionnaires qu'ils soient minoritaires ou majoritaires;
- Les dirigeants qui sont au cœur des décisions d'allocation des ressources;
- Les salariés qui bénéficient de la protection du droit du travail;
- Les créanciers qui comprennent notamment les investisseurs obligataires et les banques;
- Les clients qu'ils soient consommateurs ou prescripteurs;
- L'Etat et/ou les collectivités locales, le respect des normes sociales et environnementales est une condition exigée pour obtenir des marchés publics;
- Les instances professionnelles auxquelles appartient l'entreprise et qui établissent des règles de bonne conduite;
- Les marchés et les entreprises concurrentes;³

¹ Pigé.B; « Gouvernance, contrôle et audit des organisations »; Edition Economica; Paris; 2008; P 15.

² Parrat.F; « Théories et pratiques de la gouvernance d'entreprise »; Edition Maxima; Paris; 2015; P468.

³ Idem; P468.

Chapitre II : Le contrôle dans le cadre de la gouvernance

- Les associations et organisations non gouvernementales;
- Les riverains et voisins des sites d'exploitation.

Ceci dit, Clarkson a proposé de séparer les stakeholders en deux parties: primaires et secondaires. Appartiennent à la première catégorie, les partenaires qui ont une relation contractuelle et formelle avec l'entreprise (il s'agit notamment des salariés, actionnaires, fournisseurs et clients) alors que dans la deuxième catégorie se trouvent les partenaires qui ne sont pas directement engagés dans des transactions avec l'entreprise mais qui n'en demeurent pas moins affectés par ses actions, on y trouve par exemple les médias, les associations de consommateurs, etc.⁴

Pour Igalens et Point, il convient de distinguer trois grandes catégories de parties prenantes :

- Les parties prenantes organisationnelles qui comprennent les actionnaires, les salariés et les dirigeants;
- Les parties prenantes économiques qui intègrent notamment les fournisseurs, sous traitant, banquiers et clients;
- Les parties prenantes sociétales qui représentent l'Etat, les collectivités locales et certaines organisations non gouvernementales⁵.

2. Risques liés au déséquilibre des pouvoirs au profit du dirigeant

Les conflits dans les entreprises existent d'une manière inévitable. Leurs motifs diffèrent d'une entreprise à une autre. En effet, les dirigeants contrairement aux actionnaires disposent de beaucoup de pouvoirs et cela n'est pas sans conséquences.

2.1 L'asymétrie d'information

On parle d'asymétrie d'information lorsque, parmi les parties à un échange, l'une possède une information privée à laquelle l'autre n'a pas accès. Bien entendu, L'information privée confisquée doit porter sur des éléments susceptibles d'affecter les bénéfices nets que l'autre partie peut en tirer.⁶

Pour Gomez « l'asymétrie d'information est à l'origine de la relation contractuelle ». ⁷

⁴ Clarkson.M; « A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance »; academy of management review; 1995 Cit in Parrat.F; Op.cit; P469.

⁵ Igalens.J et Point.S; « Vers une nouvelle gouvernance des entreprises : l'entreprise face à ses parties prenantes »; Edition Dunod; 2009; P74.

⁶ Ebondo.W; « La gouvernance de l'entreprise : une approche par l'audit et le contrôle interne »; Edition L'harmatyan; Paris; 2005; P 58.

⁷ Gomez.P.Y; « le gouvernement de l'entreprise : modèles économiques et pratiques de gestion »; Interedition; Paris ; 1996; P108.

Chapitre II : Le contrôle dans le cadre de la gouvernance

Elle favorise l'opportunisme. Le problème de celle-ci dans les transactions a été posé par Akerlof dans un des articles pionniers en la matière, l'auteur s'appuie sur le marché des voitures d'occasion où l'acheteur potentiel contrairement au vendeur, est en situation d'asymétrie d'information. N'ayant pas ou peu d'informations parfaites sur la qualité des voitures proposées, les acheteurs sont légitimement conduits à n'accepter que des prix bas. Toute personne qui souhaite vendre un véhicule de très bonne qualité sur ce marché où règne une forte incertitude doit rechercher un acheteur parmi ses relations sous peine de brader son véhicule.⁸

Les vendeurs de véhicules d'occasion sont qualifiés par Williamson d'opportunistes. L'opportunisme apparaît comme le principal facteur explicatif des coûts de transaction. Il se caractérise par la présence de tromperie ou « toute attitude visant à divulguer sur le marché des informations fausses, à omettre la transmission des données importants pour la conclusion d'un contrat ou toute attitude visant à privilégier les intérêts d'une partie au détriment d'une autre ». L'opportunisme repose en fait sur une révélation incomplète, déformée ou falsifiée de l'information par un agent, notamment sur ses capacités, ses préférences ou ses intentions et donc sur l'existence d'asymétrie d'information entre les agents. Il peut aller jusqu'au manquement à ses engagements.⁹

Selon Williamson, l'opportunisme peut avoir trois origines : le risque de sélection adverse, le risque moral et le hold-up.

Le risque de sélection adverse se réfère à l'existence d'asymétries d'information. Dans cette acceptation, les contractants ne disposent pas toujours du même niveau de connaissance et de compétence face à un problème donné. Cette méconnaissance de la part de l'une des parties au contrat fera que chaque partie aura tendance à agir au mieux de ses propres intérêts. Cette action est rendue possible aussi en raison de l'incapacité d'exercer le contrôle sur la valeur des décisions prises par l'autre partenaire. Le risque moral ou hasard moral, ou encore danger moral apparaît dès lors que l'agent mène une action ignorée du principal. Le hasard moral renvoie aux implications relatives aux conditions contractuelles souscrites. Les asymétries existantes entre assuré et sa compagnie d'assurance, sont un exemple classique de ce phénomène.¹⁰

⁸ Akerlof.G.A ; « The market for lemons : qualitative uncertainty and market mechanism »; Journal of economics; 1970 Cit in Ebondo W; Op.cit; P59.

⁹ Williamson.O.E; « The economic institutions of capitalism »; The free press; 1985 Cit in Ebondo W; Op.cit; P59.

¹⁰ Idem; P59.

Chapitre II : Le contrôle dans le cadre de la gouvernance

Ex ante, il existe un risque de sélection adverse dans la mesure où l'assureur peut difficilement juger les risques potentiels pris par l'assuré. Ex post, il y a un risque de hasard moral dès l'instant où l'assuré peut adopter un comportement négligent sachant qu'il bénéficie d'une protection suffisante.

Le Hold-Up dans une transaction se caractérise dans l'organisation par une déviation des tâches effectivement réalisées par rapport aux tâches prescrites. Un des acteurs tire profit d'un avantage qui ne lui était pas dédié. Cela ne constitue pas une duperie. C'est une forme d'opportunisme mais d'intensité plus faible.¹¹

L'hypothèse d'une asymétrie d'information ne concerne pas uniquement les relations vendeurs et acheteurs de voitures d'occasion financière. Elle a été également reprise par d'autres auteurs et appliquée dans d'autres domaines principalement financiers, bancaires et audit. Dans la relation d'agence entre dirigeants et actionnaires notamment, le conseil d'administration est l'organe essentiel de contrôle des dirigeants dans les sociétés anonymes à structure unique. Les administrateurs, représentants des actionnaires, ne peuvent exercer efficacement leurs pouvoirs de contrôle que s'ils disposent des moyens notamment en informations. Or, les dirigeants (l'agent) à qui les actionnaires (le principal) ont donné mandat pour gérer à leur place parce qu'eux-mêmes ne peuvent ou ne veulent continuellement se charger de leurs propres intérêts, possède une certaine connaissance de l'environnement économique et social, du marché, des investissements éventuels et des risques qui leur sont associés.¹²

En définitive, les dirigeants en savent normalement plus que les actionnaires/administrateurs et ils le doivent à leurs talents et à leur capacité de gestion directe. Cette asymétrie d'information dont sont victimes les actionnaires constitue une arme redoutable dont n'hésite pas à se servir le dirigeant dès qu'apparaissent des divergences d'intérêts entre lui et les actionnaires/administrateurs. Certains imputent cette situation à une mauvaise définition du droit à l'information pour les membres du conseil d'administration.¹³

Pour Pochet, les dirigeants sembleraient être écartelés entre le «souci d'informer et celui de préserver la confidentialité des informations». ¹⁴

Pour Charreaux, l'information à destination des actionnaires est une information tardive. Son contenu informationnel est pauvre (le marché disposant d'autres sources plus rapides et

¹¹ Williamson.O.E;Op.cit; P59

¹² Ebondo.W; Op.cit; P59.

¹³ Idem;P60.

¹⁴ Pochet.C; « inefficacités des mécanismes de contrôle managériaux : le rôle de l'information comptable dans le gouvernement d'entreprise »; Paris; 1998; P80 Cit in Ebondo.W; Op.cit; P61.

Chapitre II : Le contrôle dans le cadre de la gouvernance

plus pertinentes), ce qui ne permet pas aux actionnaires de s'y appuyer pour prendre de bonnes décisions concernant le présent et l'avenir de la firme. En effet, l'information issue notamment de la comptabilité de gestion, celle qui apporte des informations sur les rapports de force et de négociation qui s'instaurent et évoluent entre l'entreprise et ses partenaires d'une part et le processus de création et de répartition de la valeur et sur l'interdépendance entre activités créatrices et destructrices de valeur d'autre part, n'est pas transmise aux actionnaires. Ceux-ci souffrent donc d'une double asymétrie d'information quantitative (pas d'informations diffusées par le réseau de la comptabilité financière) et qualitative (l'information transmise ne permet pas de prendre des décisions et de contrôler des dirigeants).¹⁵

Face à cette asymétrie d'information dont sont victimes les actionnaires/administrateurs, les dirigeants peuvent d'autant plus transmettre peu d'informations et/ou peu pertinentes ou les maquiller que les actionnaires/administrateurs n'ont pas les moyens de contrôler parfaitement et sans coût l'action des dirigeants. Si les administrateurs ne détiennent pas l'information pertinente, comment peuvent-ils exercer leurs missions de surveillance des dirigeants ? En réalité, ce sont les dirigeants qui contrôlent l'information des actionnaires alors que dans la théorie, c'est au conseil d'administration, à travers le commissaire aux comptes, de contrôler l'information diffusée par les dirigeants.

Les dirigeants ne se contentent pas d'en savoir plus que les actionnaires. Ils ont aussi le pouvoir de manipuler l'information à leurs avantages.¹⁶

2.2 La manipulation de l'information comptable

Tout pouvoir doit comporter l'obligation de contrôler et de rendre des comptes. L'information comptable, fournie aux actionnaires, aux salariés, aux créanciers financiers, à l'Etat et aux partenaires commerciaux par la publication des comptes annuels et des comptes consolidés répond à cette obligation de rendre des comptes et de se rendre compte. Les actionnaires veulent s'assurer que leur entreprise est bien gérée et que le résultat de l'exercice obtenu leur procurera une rémunération conséquente. Les créanciers financiers veulent s'assurer du niveau d'endettement de la firme et sa capacité à rembourser les dettes et à payer les intérêts associés.¹⁷

¹⁵ Charreaux.G; « Gouvernement d'entreprise et comptabilité »; Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit; Edition Economica; Paris; 2000; P743.

¹⁶ Ebondo.W; Op.cit; P61.

¹⁷ Idem ; P62.

Chapitre II : Le contrôle dans le cadre de la gouvernance

Les fournisseurs veulent s'assurer que l'entreprise cliente respectera ses engagements en termes de délais de paiement des dettes fournisseurs; les clients de l'entreprise veulent s'assurer de leurs sources d'approvisionnements, de la qualité des produits. Les salariés, à travers leurs syndicats, veulent s'assurer que la valeur créée est mieux répartie et que leurs emplois ne seront pas détruits. Quant à l'Etat, son rôle est de veiller à ce que l'entreprise joue son rôle économique (création de richesse) et sociétal (verser à l'Etat une partie du résultat sous forme d'impôts et taxes qu'elle reversera à la communauté). Ce rôle central assigné à la comptabilité quant à l'exécution et au suivi des contrats, la place ainsi au cœur des relations d'agence. Il est donc important que les informations financières fournies par la comptabilité soient exactes et sincères. Or, non seulement les besoins d'informations ne sont pas satisfaits mais aussi les documents comptables dont disposent aujourd'hui les actionnaires et les membres du conseil d'administration ne leur permettent plus d'évaluer correctement l'activité et les performances des entreprises¹⁸.

En effet, la méfiance et le doute s'installent sur la traduction comptable des réalités économiques. Comment donc comprendre qu'au premier trimestre 2001, France Télécom ait dégagé un bénéfice de 1,9 milliards d'euros alors que si elle avait appliqué les normes comptables américaines, son résultat serait déficitaire de 2,37 milliards d'euros ?¹⁹

Ces résultats contradictoires s'expliquent par les possibilités offertes par les normes comptables aux dirigeants de recourir à la comptabilité créative. Cette latitude comptable appelée comptabilité créative, offerte aux dirigeants leur confère un pouvoir immense de faire pleurer les uns et de faire rire les autres.²⁰

Plusieurs autres auteurs ont tenté de donner une définition de la comptabilité créative. Selon Raybaud-Turillo et Teller, la comptabilité créative est «une technique de présentation des comptes annuels des sociétés permettant de donner la meilleure image possible des résultats et du bilan». Cet emploi intentionnel de la comptabilité créative est aussi repris par Colasse lorsqu'il définit celle-ci comme «étant un ensemble de pratiques imaginées pour donner des comptes d'une entreprise l'image la plus flatteuse possible».²¹

¹⁸ Ebondo.W; Op.cit;P62

¹⁹ Journal L'Express; 2001; Cit in Ebondo.W; Op.cit; P62.

²⁰ Ebondo.W; Op.cit; P63.

²¹ Teller.R. et Raybaud-Turillo.B; « Comptabilité créative »; Economica 2ème édition; P508 Cit in Ebondo.W; Op.cit; P63.

Chapitre II : Le contrôle dans le cadre de la gouvernance

Pour Stolowy, la comptabilité créative est « un ensemble de procédés visant à modifier le niveau de résultat, dans un souci d'augmentation ou de minimisation, ou la présentation des états financier,..... ». ²²

La modification du niveau de résultat peut être parfaite, dans un but de détérioration notamment lorsqu'il s'agit de minimiser le résultat afin de réduire la participation des salariés ou un intéressement. ²³

Gillet définit quant à lui la comptabilité créative comme « l'ensemble des techniques, des options et des espaces de liberté laissées par les textes comptables qui, sans s'éloigner de la norme et des exigences de la comptabilité, permettant aux dirigeants d'une entreprise de faire varier le résultat ou de modifier l'aspect des documents comptables » ²⁴.

Si le phénomène de la comptabilité créative est devenu une réalité, il est permis de se demander pourquoi les dirigeants en font de plus en plus usage aujourd'hui plus qu'hier. La tendance pour les comptables ou les dirigeants d'entreprise de recourir à des manipulations comptables n'est pas un phénomène récent. Il a néanmoins pris de l'importance ces dernières années. Toute la question est de savoir pourquoi les dirigeants d'entreprise adoptent-ils des pratiques comptables différentes et dont le but est de moduler l'information comptable suivant les objectifs d'augmentation ou de minimisation des résultats qu'ils poursuivent. ²⁵

2.3 Menace d'une OPA (offre public d'achat)

Le marché financier joue un rôle déterminant dans la gouvernance des entreprises. Si les entreprises disposent de la capacité à faire des propositions, la décision de les mettre en œuvre revient sans conteste aux investisseurs. Lorsqu'elles ne produisent pas les résultats attendus, les entreprises sont lourdement sanctionnées. Le prix de leurs actions dégringole parfois de moitié, ce qui attire tout de suite l'attention de fonds spécialisés dans la reprise d'affaires en difficulté. En un mot, les entreprises non performantes peuvent faire l'objet d'une prise de contrôle non sollicitée dont le but est de remplacer l'équipe dirigeante et de mettre en place des mesures appropriées ²⁶.

3. La spécialisation de la fonction de contrôleur

Pour qu'un travail soit durable, des mécanismes de coordination et de rétribution doivent être mis en place. Dans le cas contraire, le risque principal est de voir surgir des phénomènes

²² Stolowy. H; « Comptabilité créative, encyclopédie de comptabilité, contrôle et audit »; Economica; P161 Cit in Ebondo.W; Op.cit; P63.

²³ Ebondo.W; Op.cit;P63

²⁴ Gillet.P; « La comptabilité créative: le résultat comptable n'est plus ce qu'il était »; Revue française de gestion; 1998; P83 Cit in Ebondo.W; Op.cit, P63.

²⁵ Idem, P63.

²⁶ Huet.M et Neither.V; « Gouvernance des organisations »; Edition Dunod; Paris; 2016; P68.

Chapitre II : Le contrôle dans le cadre de la gouvernance

de « passager clandestin », où l'un des membres de l'équipe réduit l'intensité de son travail et, soit en fait peser le poids sur les autres membres de l'équipe, soit aboutit à une dégradation de la qualité ou de la quantité du service ou du produit réalisé. Dans la mesure où il est difficile d'identifier la part de chacun dans le résultat final, ce passager clandestin fait peser sur les autres le poids de ses choix personnels et il ne supporte alors qu'une faible part des conséquences de ses choix. Dans les petits groupes, il existe le plus souvent des mécanismes informels qui tendent à réduire ce type de comportements de « passager clandestin ». Dans les grandes organisations, il s'agit davantage d'une combinaison de mécanismes informels et formels. In Fine, ce sont les dirigeants qui, à travers l'autorité hiérarchique, disposent du pouvoir de sanction (sous forme de licenciement) ou de rétributions (sous forme de promotion, de prime ou d'augmentation de salaire). La question centrale de la gouvernance porte alors sur les mécanismes de contrôle des contrôleurs. Ces mécanismes ont été fortement étudiés dans les grandes sociétés cotées où, à travers la défense de leurs intérêts patrimoniaux, les actionnaires disposent de l'incitation théorique à s'assurer que leurs capitaux sont bien investis et correctement gérés.²⁷

Dans d'autres types d'organisation, où les droits de propriété apparaissent moins déterminants, les modalités de contrôle des dirigeants sont également plus floues. Si dans les années 1970, de nombreux auteurs n'ont pas hésité à disqualifier ces autres formes d'organisation au motif de leur peu d'efficacité dans la gestion de leurs ressources, On observe néanmoins une surveillance et parfois même un développement de formes d'organisations alternatives aux sociétés de capitaux.²⁸

Section 02 : Les mécanismes de contrôle du dirigeant

Le modèle stakeholder part du principe que l'entreprise est une coalition d'intérêts et que l'objectif du dirigeant ne peut se limiter à seulement la création de valeur actionnariale. Dans ce sens, l'adoption d'un comportement opportuniste de ce dernier n'est pas à exclure, et pour contrer cela, les actionnaires ont adopté différents mécanismes de contrôle du dirigeant.

1. Les différents mécanismes de contrôle du dirigeant

Un actionnaire est toujours dans le besoin d'être rassuré quant au bon fonctionnement de son entreprise et du dévouement du dirigeant à la réalisation des objectifs fixés, mais les comportements opportunistes de certains dirigeants ont éveillé la conscience des actionnaires et les a poussé à adopter plusieurs mécanismes pour assurer le contrôle de leur propriété.

²⁷ Pigé.B; Op.cit; P18.

²⁸ Idem; P18.

Chapitre II : Le contrôle dans le cadre de la gouvernance

1.1 Le Conseil d'Administration

Traditionnellement, le Conseil d'Administration s'est vu confier deux fonctions essentielles : l'administration de l'entreprise et la représentation des actionnaires. Ces dernières années sous impulsions du législateur, le CA a vu ses prérogatives s'élargir à de nouvelles fonctions (choix de la stratégie, défense des intérêts des parties prenantes, surveillance de l'action des dirigeants, nomination et révocation des dirigeants ...). Les administrateurs sont désignés par les actionnaires et devraient donc logiquement avoir pour objectif d'orienter les décisions stratégiques dans le sens de la maximisation du profit. Les projets d'investissement ayant une faible probabilité d'accroître la richesse des actionnaires devraient alors être rejetés par le CA. En réalité, de nombreux conseils sont sous l'influence des dirigeants, si bien qu'ils ne défendent que très imparfaitement les actionnaires. Dans les grandes entreprises managériales, les administrateurs sont souvent cooptés par les dirigeants qui font ensuite avaliser leur choix en assemblées générales. En outre, dans de nombreuses entreprises, il est assez fréquent qu'une même personne détienne à la fois des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général. Le président de l'organe de contrôle est alors en même temps le représentant de l'organe contrôlé. Enfin, dans les économies où les croisements de participations et de mandats sont fréquents, l'aptitude des administrateurs à contrôler les dirigeants peut être considérablement affaiblie.²⁹

1.1.1 La politique de rémunération

Tout dirigeant ne détenant pas la totalité du capital de son entreprise a intérêt à utiliser une partie de la richesse de la firme pour des satisfactions personnelles dans la mesure où, le coût de ses satisfactions étant partagé entre tous les actionnaires, il n'en supporte qu'une fraction proportionnelle à sa part dans le capital. Un des moyens couramment utilisés pour limiter l'étendue de ces détournements de richesse est de faire dépendre, au moins en partie, la rémunération des dirigeants du résultat de l'échéance. L'instrumentalisation de la rémunération ne se limite pas à ce seul aspect disciplinaire.³⁰

La rémunération des dirigeants représente du point de vue de la gouvernance de l'entreprise trois enjeux: un enjeu économique dans la mesure où la rémunération est utilisée comme un moyen d'inciter les dirigeants à améliorer les performances des firmes; un enjeu politique car la détermination de la rémunération des dirigeants est une question de balance de pouvoir entre les dirigeants et les actionnaires, une meilleure évaluation des rapports de force dans la mesure où, un conseil d'administration fort, limite le potentiel d'enrichissement des

²⁹ Parrat.F; Op.cit; P64.

³⁰ Ebondo.W; Op.cit; P34.

Chapitre II : Le contrôle dans le cadre de la gouvernance

dirigeants et vice versa. Le troisième enjeu de la rémunération est purement symbolique. En effet, la rémunération peut représenter un signal que les administrateurs peuvent utiliser pour influencer la perception du public quant à leur manière de gouverner l'entreprise dans sa dimension sociétale. Par politique de rémunération, il faut entendre l'ensemble des modes de rémunération rationnellement choisis pour inciter les agents à atteindre les objectifs fixés par le principal. Les rémunérations fixes, les rémunérations reposant sur des indicateurs de performance et les rémunérations liées aux cours boursiers.³¹

Il existe trois types de rémunérations pouvant être octroyés aux dirigeants:

- Les rémunérations fixes ont pour principal objectif de réduire le risque du dirigeant, en lui assurant un revenu indépendant des performances de la firme. Elles sont fixées en fonction du niveau de responsabilité du dirigeant et des niveaux de rémunérations pratiqués sur le marché du travail. Dans certains cas, le secteur d'activité de l'entreprise (conventions collectives) est aussi pris en compte.

- Le deuxième type de rémunérations repose sur les agrégats comptables, sur les indicateurs de performance, sur les qualités de gestionnaire du dirigeant³².

Pour Fama, il y aurait confusion entre la propriété de l'entreprise qu'il nie et la propriété du capital. Or, la valeur du capital humain sur le marché (des dirigeants) dépend dans une large mesure des performances réalisées par l'entreprise. Dès lors, il convient de considérer que l'association du dirigeant aux échecs ou aux succès de l'entreprise dont il est le gestionnaire, constitue un signal pour le marché quant à ses talents managériaux. Par conséquent, il en récoltera les fruits sur ses rémunérations futures ; ce qui ne peut l'inciter à atteindre les objectifs qui lui ont été fixés par le conseil d'administration. Cette rémunération de performance tient compte des gains de productivité réalisés, à court et à long terme, par les dirigeants prend la forme de bonus.³³

Pour être efficace, ce type de rémunérations doit être lié à des résultats connus, clairs et non ambigus. Les indicateurs de performance retenus pour calculer le bonus varient selon qu'il s'agit des PDG ou des DG. Pour le bonus des PDG, selon une enquête réalisées en France et en Grande Bretagne, le résultat net est l'indicateur de performance privilégié avant le bénéfice par actions et la rentabilité des capitaux. Quant au bonus des DG, les entreprises privilégieraient les mesures liées à la nature du poste, suivraient le résultat net, le bénéfice par actions et la rentabilité des capitaux. Si le recours au bonus peut s'avérer efficace pour inciter

³¹ Ebondo.W; Op.cit; P34.

³² Idem, P34.

³³ Fama.E; « Agency problems and the theory of the firm »; Journal of political Economy; 1980 Cit in Ebondo.W; Op.cit; P35.

Chapitre II : Le contrôle dans le cadre de la gouvernance

les dirigeants à accroître les performances de l'entreprise, ceux-ci peuvent utiliser toutes les possibilités offertes par la comptabilité pour présenter des résultats plus mielleux. Le bonus, conçu comme une incitation à la création de valeur serait utilisée par les dirigeants pour détruire de la valeur. L'antagonisme des relations dirigeants et actionnaires peut être limité en recourant également au plan de stock option.³⁴

Mais, Maati, émet quelques réserves lorsqu'il écrit: « les stock-options peuvent donner lieu à des abus de la part de ces dirigeants qui détournent les plans de leur objectif initial ».³⁵

- Le troisième type de rémunération est celui lié aux cours boursiers. Pour les auteurs de la théorie de l'agence, plus le dirigeant détient des actions, plus il œuvre pour l'amélioration de la performance de la firme. Dans cette hypothèse, les intérêts des dirigeants ou des gestionnaires se confondent avec ceux des propriétaires; ce qui permet de limiter les velléités opportuniste du dirigeant.

Il semble difficile de prouver que la rémunération constitue un mécanisme de régulation du comportement des dirigeants. Pour la France par exemple, 5% des PDG ne considèrent pas les rémunérations comme un élément de motivation. La détermination de la rémunération des dirigeants est un subtil jeu politique dont le résultat est en fonction du rapport de forces à un moment donné, qui s'établit entre les administrateurs et les dirigeants³⁶.

1.1.2 La révocation du dirigeant

Parmi les pouvoirs dévolus au conseil d'administration figure celui d'évaluateur. Il s'agit du pouvoir dont dispose le conseil d'administration pour sélectionner et remplacer les dirigeants. Lorsque ce remplacement prend une forme plus radicale, on parle de révocation. La révocation proprement dite, c'est-à-dire, si elle ne se traduit pas par la pratique du golden parachute (parachutes dorés), en tant que mécanisme interne d'alignement des intérêts ou de transformation de l'antagonisme poursuit trois objectifs :

- Sanctionner le dirigeant incompetent ou opportuniste ;
- Inciter son successeur à mettre en place et appliquer la stratégie audacieuse voulue par les actionnaires ;
- Et faire monter les cours des titres à court terme.³⁷

³⁴ Ebondo.W; Op.cit; P36.

³⁵ Maati.J; « Le gouvernement d'entreprise »; De boeck; bruxelles; 1999; P131 Cit in Ebondo.W; op.cit; P36.

³⁶ Ebondo.W; Op.cit; P36.

³⁷ Idem, P37.

Chapitre II : Le contrôle dans le cadre de la gouvernance

D'une façon générale, les études empiriques, établissent une corrélation entre une médiocre performance et la forte probabilité d'un changement de dirigeant. Ce que témoigne le cas de Messier avec Vivendi Universal.³⁸

1.2 Les comités spécialisés

Pour permettre au CA de jouer parfaitement son rôle, il a été préconisé de mettre en place trois(03) comités spécialisés : audit, rémunération et recrutement.

1.2.1 Le comité d'audit

L'idée de créer des comités spécialisés pour assister les CA n'est pas une nouveauté. En France, la loi du 24 juillet 1966 avait en effet prévu la possibilité pour les CA, de se faire assister de comités spécialisés. Bien que de création ancienne, les comités d'audit n'ont à notre connaissance, aucune définition officielle précisant leur rôles et fonctions. Face à ce vide, la composition, Les rôles et les attributions des comités varient d'une société à une autre. Chaque rapport (Cadbury en Angleterre, Vienot 1 et 2, Marini et aujourd'hui Bouton) y va de ses recommandations. Les comités d'audit suscitent beaucoup d'espoirs en égard aux finalités variées qui paraissent leur être attribués. A l'origine, Ils avaient pour finalité première de veiller à l'indépendance de l'auditeur légal. En effet, la nomination d'un commissaire aux comptes est de la responsabilité du CA. Si le président du CA est en même temps directeur général (PDG), il a tendance à être plus directeur général que président c'est-à-dire plus gestionnaire que contrôleur de l'action managériale. Dans ces conditions, la nomination de l'auditeur légal n'est pas de nature à rassurer ni les actionnaires, ni les auditeurs eux-mêmes, ni le grand public quant à son indépendance vis-à-vis de l'entreprise. Dans l'esprit du débat sur la gouvernance d'entreprise, en France, la création des comités d'audit chargés de sélectionner les auditeurs ou le cabinet d'audit qui va remplir la fonction de contrôle légal et de recevoir directement le compte rendu du rapport des CAC est perçue comme une garantie d'indépendance face aux pressions que le dirigeant pourrait exercer sur lui³⁹.

Ledouble note aussi qu' « en créant une interposition entre le CAC et le contrôle, elle allège la pression que l'entreprise contrôlée peut faire peser sur son commissaire et met ce dernier en meilleure position pour soutenir le conflit »⁴⁰.

³⁸ Ebondo.W; Op.cit;P37

³⁹ Idem; P152.

⁴⁰ Ledouble.D; « La place des comptes dans le gouvernement d'entreprise »; Revue Fiduciaire comptable; Paris; 1996 Cit in Ebondo.W; Op.cit; P153.

Chapitre II : Le contrôle dans le cadre de la gouvernance

Dans les sociétés managériales, les dirigeants jouissent d'une information asymétrique parce qu'ils disposent de compétences techniques et managériales spécifiques (connaissance du marché et de l'environnement économique). Ils ont aussi la responsabilité légale de la qualité de l'information. Aujourd'hui, lorsque les résultats sont médiocres et les prévisions sombres, les dirigeants sont conduits à manipuler les comptes soit pour les embellir soit pour faire apparaître des pertes pour s'affranchir des coûts politiques ou sociaux. Ces manipulations sont rendues possibles grâce aux défaillances du système de contrôle. La création ou la mise en place des comités d'audit est perçue à la fois comme un moyen de gérer les asymétries d'information qui existent entre dirigeants, administrateurs et actionnaires mais également comme un dernier lieu d'audition et de rencontre, ce qui lui confère une position délicate dans le processus même de contrôle. En effet, bien que les attributions des comités d'audit varient selon les principaux codes de bonne conduite de chaque pays et à l'intérieur de chaque pays comme en France, selon la meilleure pratique, le comité d'audit a pour fonctions principales :

- La supervision du processus du reporting financier c'est-à-dire le processus d'élaboration et de contrôle des informations: ce qui limite la propension du dirigeant à manipuler l'information des actionnaires et du public;
- La supervision du système de contrôle interne y compris la validation des plans d'audit.⁴¹

Le comité d'audit apparaît ainsi comme les courroies de transmission entre les auditeurs (internes et externes) et le conseil d'administration, ce qui lui permet de réduire les asymétries d'information et de préparer efficacement les décisions à prendre collégialement lors des conseils. Le rattachement du comité d'audit au CA permet à ce dernier d'être destinataire aussi du rapport d'audit interne qui lui a souvent fait défaut. Certains auteurs attribuent au comité d'audit un rôle médiateur dans les conflits susceptibles de s'élever entre auditeurs internes et externes. Pour d'autres, le comité d'audit serait « devenu le lieu de maîtrise des risques » toutes ces visions du comité d'audit font finalement de ce dernier un véritable mécanisme de gouvernement d'entreprise.⁴²

Pour Thierry –Dubuisson, les missions principales du comité d'audit seraient : le respect de la doctrine et des options comptables, l'efficacité du contrôle interne, la restitution des

⁴¹ Ebondo.W; Op.cit; P154

⁴² Idem, P154.

Chapitre II : Le contrôle dans le cadre de la gouvernance

travaux effectués et la synergie entre les auditeurs et les administrateurs. Mais la mission la plus fréquemment citée est celle relative au respect de la doctrine et des options comptables.⁴³

Ainsi, le comité d'audit est chargé de la surveillance du mode d'élaboration des documents comptables et des informations financières, de l'évaluation de l'audit interne et enfin des relations avec les auditeurs externes.

Toutes ces attributions rendent difficile la mesure des performances des comités d'audit. L'efficacité de ces comités dépend finalement de la qualité des membres qui le composent et de son rattachement hiérarchique. Selon les principes de gouvernement d'entreprise publiés en 1994 par L'American Law Institute Principles of Corporate governance, les comités d'audit doivent comprendre trois membres au moins. Cette règle a été retenue aussi par le comité Cadbury pour les entreprises cotées anglaises. Il n'y a pas de taille optimale mais tout dépend des besoins et de la situation de l'entreprise.⁴⁴

Un sondage portant sur l'efficacité du comité d'audit, réalisé en 1998 révélait que 80% des comités d'audit étaient de trois à six membres (IFACI). Il semble qu'au delà de six membres, les réunions du comité deviennent ingérables⁴⁵.

L'efficacité du comité d'audit passe par l'indépendance de ses membres vis-à-vis de la direction. Cette indépendance s'apprécie par rapport au mode de désignation, aux liens économiques et familiaux que les membres du comité d'audit entretiennent avec les dirigeants de la firme. La nomination des administrateurs par le président du CA n'occupant pas des fonctions exécutives ou par les membres du conseil d'administration et/ou les membres du comité des nominations eux-mêmes indépendants de la direction est une garantie d'indépendance des administrateurs membre du comité d'audit. C'est dans cette condition qu'ils peuvent éventuellement, remettre en question le jugement de la direction ou prendre une décision contraire servant les intérêts des actionnaires et des autres parties prenantes. L'indépendance des membres du comité d'audit s'apprécie aussi par rapport à leur rattachement hiérarchique, le comité d'audit est rattaché au CA dont il est à la fois une émanation structurelle et technique de l'audit. L'indépendance des membres du comité d'audit vis-à-vis de la direction ne devient effective que si une majorité n'a aucun lien significatif avec les dirigeants de l'entreprise.⁴⁶

⁴³ Thierry-Dubuisson.S; « Approche par les risques : les auditeurs peuvent-ils innover ? »; 2003; P250 Cit in Ebondo.W; Op.cit; P154

⁴⁴ Ebondo.W; Op.cit; P154.

⁴⁵ IFACI; « Le management des risques de l'entreprise »; Edition organisation; 2005 Cit in Ebondo.W; Op.cit; P154.

⁴⁶ Idem, P155.

Chapitre II : Le contrôle dans le cadre de la gouvernance

En outre, le problème de l'indépendance, se pose la question de la représentativité de ces membres dans une optique partenariale de l'entreprise. En effet, le comité d'audit a été créé exclusivement pour régler certains conflits d'intérêts entre le dirigeant et les actionnaires (transparence, asymétrie et fiabilité de l'information) dans le cadre de la théorie d'agence. La prise en compte des intérêts des autres parties prenantes, suppose que le comité d'audit, sans aller jusqu'à changer la composition et le mode de nomination de ses membres œuvre aussi pour l'information de ces autres parties prenantes.⁴⁷

1.2.2 Le comité de rémunération

Plusieurs acteurs interviennent dans la décision en matière de rémunération des dirigeants : Directeur des Ressources Humaines, comité de direction, PDG ou président du Directoire, Conseil d'administration. Mais sous la pression des fonds de pensions anglo-saxons certaines entreprises notamment les cents plus grosses entreprises cotées à la bourse de Paris se sont dotées d'un comité de rémunération.

L'origine de la création de ce comité vient des bonnes pratiques de la corporate governance américaine. Les raisons de sa création sont : les salaires des dirigeants seraient très élevés et seraient ignorés des actionnaires. Le rôle du comité serait de déterminer et d'approuver le niveau des salaires des dirigeants et des administrateurs, ceci en intégrant toutes les formes de rémunérations (bonus, stock option). Les recommandations du rapport Bouton sur le gouvernement d'entreprise complètent celles de Viénot en faisant de la politique de rémunération une composante majeure de la bonne gestion. A ce titre, le comité joue un rôle central dans la détermination de la part variable de la rémunération des mandataires sociaux. C'est lui qui définit les règles de fixation de cette part variable et veille à la cohérence de ces règles avec l'évaluation annuelle des performances réalisées par les mandataires sociaux. Ses missions ne s'arrêtent pas là puisque le comité des rémunérations contrôle l'application des règles liées à la détermination de la rémunération et apprécie l'ensemble des rémunérations et avantages perçus par les dirigeants⁴⁸.

Selon L'étude de Trepo et Roussel, le comité de rémunération intervient dans 40% des entreprises et environ 30,9% des entreprises de l'échantillon attribuent visiblement des pouvoirs importants en matière de rétribution du dirigeant aux comités des rémunérations bien après la maison mère (41,1%) et le CA ou conseil de surveillance (32,7%). Ce choix serait

⁴⁷ Ebondo.W; Op.cit; P156.

⁴⁸ .Idem;P 156.

Chapitre II : Le contrôle dans le cadre de la gouvernance

perçu comme un signal de transparence lancé en direction des investisseurs et des actionnaires.⁴⁹

Il a été même observé que plus le comité des rémunérations intervient en matière des rémunérations, plus le lien entre le bonus du PDG et les performances de l'entreprise étaient évolués. Ce qui tend à conférer au comité de rémunération un rôle de règlement de conflit entre actionnaires/dirigeants et les autres parties prenantes.⁵⁰

1.2.3 Le comité de recrutement ou de nomination des administrateurs et dirigeants

Dans la structure unitaire du CA, c'est le PDG qui choisit ses différents administrateurs parmi ses amis de club ou d'écoles ou par le système de représentations croisées d'administrateurs. Il s'agit en fait d'une désignation par pure cooptation pouvant comporter deux dangers majeurs : la dépendance vis-à-vis du PDG qui neutralise toute critique ou velléité contestatrice de la part des administrateurs et la compétence des administrateurs choisis n'est pas toujours garantie. Or, l'une des conditions majeures de la nomination d'un administrateur est sa compétence et son implication. Le comité des nominations a cette lourde responsabilité de couper le lien ombilical entre le PDG et les administrateurs. Ses missions principales consistent à sélectionner les futurs administrateurs et dirigeants et à réaliser des études sur les candidats potentiels à la succession.⁵¹

Le cadre nominatif qui vient d'être exposé, constitue la plateforme d'une bonne gouvernance de l'entreprise. Chaque pays ou chaque entreprise dispose d'une grande latitude dans l'adoption de cette plateforme ou principes de bonne gouvernance dans la mesure où ils ne revêtent pas un caractère obligatoire. Néanmoins, leurs objectifs sont simples : il s'agit de dynamiser le conseil de surveillance ou le conseil d'administration en séparant les fonctions de conseils de celles de gestion. Les premières doivent être exercées par des administrateurs indépendants, nommés par une structure indépendante de l'exécutif qu'est la direction générale, sur des critères de compétence et d'expérience. Il s'agit aussi de doter les administrateurs de moyens techniques, informationnels leur permettant de s'acquitter efficacement de leur tâche.⁵²

C'est la raison d'être des comités spécialisés. Leur institutionnalisation, si elle apparaît comme une nouveauté, ne serait-elle pas la manifestation d'une reprise en mains du pouvoir dans l'entreprise par les actionnaires et d'autres parties prenantes de cette même entreprise?

⁴⁹ Trepo.P et Roussel.G; « Rémunération des dirigeants et gestion des ressources humaines »; Edition Economica; Paris; 1996 Cit in Ebondo.W; Op.cit; P157.

⁵⁰ Ebondo.W; Op.cit; P159.

⁵¹ Idem, P159.

⁵² Idem, P160.

Chapitre II : Le contrôle dans le cadre de la gouvernance

Ce qui est certain c'est que les principes de la gouvernance d'entreprise sont largement appliqués dans les entreprises. La question importante n'est pas tant de savoir combien de sociétés appliquent les principes de bonne gouvernance mais de savoir si leur mise en œuvre a permis aux systèmes de contrôle et de processus de prise de décision de bien fonctionner et d'améliorer les performances des entreprises.⁵³

En effet, si une meilleure gouvernance d'entreprise suppose une structure de conseil (dissociant les pouvoirs entre le président et le directeur général avec la présence d'administrateurs externes au service de l'entreprise, de ses actionnaires, de ses salariés et des autres parties prenantes) et un comité d'audit chargé de préparer les décisions du conseil et l'alimentant d'informations pertinentes. La préconisation des dispositifs (comités indépendants d'audit, de recrutement et de rémunération) est de nature à éviter la collusion entre dirigeants et administrateurs et à établir des règles de comportement, matérialisées sous forme de procédures qui vont guider la prise de décision. Les comités apparaissent ainsi comme des structures de dynamisation du rôle du conseil d'administration ou de la structure duale, de contrôle de l'action managériale et redistribution de l'information. Si les structures qui viennent d'être examinées sont préalables à une bonne gouvernance d'entreprise, le but ultime du contrôle et de l'audit réside dans leur capacité à réduire les coûts de transaction et d'agence donc à l'amélioration des performances de l'entreprise et c'est précisément sur ce point qu'ils sont attendus.⁵⁴

1.3 Les prises de contrôles

Les prises de contrôle restent un moyen, voire un atout important dans l'amélioration de l'efficacité des entreprises. En effet, les gestionnaires qui ne détiennent pas ou peu d'actions de l'entreprise qu'ils dirigent peuvent avoir des intérêts divergents par rapport à ceux des actionnaires. En théorie, les actionnaires propriétaires recherchent la maximisation de la valeur de l'entreprise, mais on constate que les dirigeants managers privilégient la croissance de leur pouvoir même au détriment de la valeur de l'entreprise. Les prises de contrôle peuvent être un moyen pour résoudre ce type de conflit car le transfert de contrôle d'une société vers une autre permet le remplacement des équipes de direction et peut rendre la gestion en phase avec les intérêts des actionnaires.⁵⁵

⁵³ Ebondo.W; Op.cit; P159.

⁵⁴ Idem, P160.

⁵⁵ Huet.M et Neither.V; « Gouvernance des organisations »; Edition Dunod; Paris; 2016; P68.

Chapitre II : Le contrôle dans le cadre de la gouvernance

L'exemple le plus frappant à l'heure actuelle pour apprécier l'efficacité de la gestion des dirigeants est la baisse ou la montée du cours des actions. Une baisse fait craindre une prise de contrôle et incite les dirigeants à mieux satisfaire les intérêts de leurs actionnaires⁵⁶.

1.4 Le commissaire aux comptes

Pour renforcer l'efficacité du contrôle des assemblées d'actionnaires, des lois successives ont prescrit la nomination par les actionnaires d'un ou plusieurs commissaires aux comptes pour toutes sociétés anonymes et autres personnes morales de droit privé autres que les sociétés anonymes, lorsqu'elles ont une certaine importance économique (société en nom collectif, SARL, société en commandite simple, certaines entreprises publiques, la gestion des fonds communs de placement).

Les commissaires aux comptes sont des « fonctionnaires » de la société investis de trois missions : une mission de permanence de contrôle comptable, une mission d'information et une mission d'alerte.

Dans sa mission permanente de contrôle comptable, le commissaire aux comptes exerce un contrôle sur la situation comptable et financière de la société. Cette mission permanente consiste à vérifier les comptes et les valeurs de la société, à contrôler la régularité et la sincérité des comptes sociaux. Le commissaire aux comptes doit également vérifier la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration ou du directoire, et dans les documents adressés aux actionnaires, sur la situation financière et les comptes de la société. Ce contrôle comptable peut déboucher sur une certification pure et simple, sur une certification avec réserves ou sur un refus de certifier. Dans sa mission d'information, le commissaire aux comptes est tenu d'informer principalement, l'assemblée générale ordinaire des actionnaires, de la situation de la société et de certains aspects de la vie sociale. Enfin, le commissaire aux comptes est investi d'une mission d'alerte. Il s'agit précisément d'alerter l'attention des dirigeants et des actionnaires sur la dégradation de la société contrôlée.⁵⁷

L'auditeur légal ou commissaire aux comptes possède ainsi des moyens de pression ou d'incitation pour contraindre les dirigeants à avoir une bonne gestion et à présenter des comptes qui justifient celle-ci. Il n'est pas surprenant de constater qu'il est attaqué de toute part ou devenu une cible populaire avec les scandales financiers retentissants enregistrés dans la décennie quatre vingt dix (1990) et récemment.⁵⁸

⁵⁶ Huet.M et Neither.V, Op.cit, P68.

⁵⁷ Ebondo.W; Op.cit; P39

⁵⁸ Idem, P39.

Chapitre II : Le contrôle dans le cadre de la gouvernance

La crédibilité du contrôle des commissaires aux comptes est remise en cause. Parmi les raisons souvent avancées pour expliquer l'inefficacité du contrôle des commissaires aux comptes, figure leur mode de désignation. En effet, dans la plupart des cas et en raison du cumul des fonctions de président du conseil et de directeur général, les commissaires aux comptes sont nommés exclusivement par le conseil d'administration. Quand on sait que l'information financière publiée est le reflet de la politique comptable du dirigeant et que le commissaire aux comptes ne peut remettre en cause sans perdre le risque de ne pas se voir renouveler son mandat, on saisit bien la nécessité qu'il y a de renforcer l'indépendance des commissaires aux comptes vis-à-vis de leurs clients.⁵⁹

1.5 L'Etat

L'intervention de l'Etat dans la gestion de l'entreprise tient principalement au fait qu'il est garant de l'intérêt général. A ce titre, ces contrôles sur les dirigeants s'exercent directement ou indirectement. Les contrôles directs sont effectués par des entités administratives. Il en est ainsi du contrôle exercé à posteriori par les agents du fisc pour s'assurer que le dirigeant n'a pas adopté un comportement opportuniste en transgressant les règles imposées ou en contournant des règles fiscales lésant ainsi les intérêts supérieurs de l'Etat au profit de ceux des associés. De même, dans les entreprises où l'Etat est actionnaire majoritaire ou dans des entreprises qui ont bénéficié des subventions de l'Etat, la cour des comptes est amenée à faire des analyses sur les stratégies de la société pour mettre en évidence les dysfonctionnements éventuels. Une autre forme de contrôle de l'Etat est celui exercé par l'autorité des marchés financiers sur les sociétés ayant fait appel public à l'épargne. Le contrôle porte sur la fiabilité et la rapidité de l'information émise dans un souci de protection des épargnants. Dans les entreprises privées, le contrôle de l'Etat est exercé indirectement par le commissaire aux comptes dans le cadre de la loi du 24 Juillet 1966. Selon cette loi, le commissaire aux comptes est investi d'une mission légale de contrôle et de surveillance plus générale au profit de tous les partenaires de la firme.⁶⁰

2. Le contrôle du dirigeant selon les acteurs

Ce tableau fait apparaître que les dirigeants sont cernés tant de l'intérieur que de l'extérieur de la firme par les parties intéressées à la bonne marche de l'entreprise.

⁵⁹ Ebondo.W; Op.cit; P47

⁶⁰ Idem, P47.

Chapitre II : Le contrôle dans le cadre de la gouvernance

Tableau °01 : le contrôle du dirigeant selon les acteurs

Les contrôleurs	Mécanismes de contrôle	Types de Contrôle	Mode de fonctionnement
Actionnaires	Marché financier, prises de contrôle, Conseil d'administration, CAC	Prises de contrôle, contrôle financier, contrôle stratégique	Vente de titres, remplacement des dirigeants, refus d'avaliser certaines décisions, révocation, audit des comptes
Salariés	Comité d'entreprise, délégué du personnel	Contrôle des actions, des décisions ou du comportement	Possibilité d'alerter les tribunaux, grèves
Banques	Comité de création ou conseil d'administration	Diagnostic global, ratios comptables	Refus d'octroyer le crédit, surveillance des comptes, prise et importance des garanties, rationnement du crédit
Les pairs	Surveillance mutuel des dirigeants	Evaluation du dirigeant par ces performances.	Recrutement des dirigeants.
Etat	Fisc, AMF, CAC	Contrôle fiscal, comptable et financier	Refus de subventions, augmentation de prise de participations, ouverture du capital
Clients	Marché des biens et services	Contrôle qualifié	Changement de produits ou services
Fournisseurs	Contrôle des clients	Contrôle de la solvabilité	Retrait du marché, raccourcissement des délais de crédit

Source : Ebondo wa mandzila; « la gouvernance de l'entreprise : une approche par l'audit et le contrôle interne »; Edition l'harmattan; Paris ; P50.

Chapitre II : Le contrôle dans le cadre de la gouvernance

Section 03 : Mécanismes de contrôle des salariés

Nous avons l'habitude de se focaliser sur le problème du point de vue actionnaires et gestionnaires, ces derniers sont censés travailler dans l'intérêt des propriétaires. Mais on ne doit pas sous estimer la relation existante entre le dirigeant, actionnaires et salariés, car ces premiers doivent disposer de moyens pour contrôler les résultats et les comportements de leurs salariés.

1. Les approches théoriques du contrôle des salariés

Le contrôle des salariés a attiré l'attention des chercheurs dans l'organisation. Sur ce point, deux écoles s'affrontent: l'école néo-classique et l'école radicale.

1.1 L'école néo-classique

Selon cette école, les agents salariés seraient « passifs, parfaitement de bonne foi, exempts de tendance à la flânerie et se conformeraient entièrement à leurs engagements contractuels et livraient à leur employeur le maximum d'efforts productif » De ce point de vue, il n'y a pas de conflit et donc pas de contrôles pouvant s'exercer sur les salariés. Ces derniers sont dévoués à la cause de leur employeur. Cette vision est totalement déconnectée de la réalité. En effet, l'histoire économique nous enseigne que Marx a mis au centre de ses préoccupations, les rapports conflictuels entre le capital et le travail qu'il a développés dans son célèbre ouvrage «Le Capital ». ⁶¹

Le conflit opposant les salariés aux « propriétaires des moyens de production » serait à l'origine du contrôle de la main d'œuvre et aurait toujours été l'enjeu primordial pour toutes les politiques de gestion du travail. Un peu plus proche de nous dans le temps, citons les travaux de Taylor qui ont tenté d'apporter des solutions aux comportements déviants ou aberrants des agents en proposant l'Organisation Scientifique Du Travail (OST), une approche qu'il qualifia de management scientifique et qui consiste à utiliser des méthodes scientifiques afin de découvrir les techniques de travail les plus efficaces. L'objectif avoué de Taylor, à travers sa méthode, était d'attaquer directement l'attitude revendicative des travailleurs en déplaçant le contrôle des tâches exercé auparavant par les artisans au sein d'un corps de métiers, vers un contrôle exercé par la direction. ⁶²

⁶¹ Ebondo.W; Op.cit; P51.

⁶² Idem ; P51

Chapitre II : Le contrôle dans le cadre de la gouvernance

Pour Fiol et Jouault, le besoin de contrôle des salariés a été ressenti dès le début de l'industrialisation. Il fallait s'assurer que les ouvriers utilisent au mieux possible leur temps et les ressources mises à leurs dispositions⁶³.

En définitive, la conception néo-classique de passivité des salariés, concédant l'entière disposition de leur aptitudes productives à leur employeur est démentie quotidiennement à travers le monde.

1.2 L'école radicale

Pour l'école radicale américaine, toute idée d'une soumission de l'ouvrier à son employeur doit être rejetée en bloc car il se crée, inévitablement, un rapport de force entre un salarié et son employeur en raison de la divergence de leurs intérêts. Cette divergence ne porte pas seulement sur les moyens de production (capital et travail) mais et surtout sur la manière de partager le bénéfice généré par la combinaison de ces deux facteurs. Chaque partie prétend bien évidemment que ce bénéfice devrait plus lui revenir. Le débat qui a porté en France, sur la meilleure répartition des fruits de la croissance, offre la meilleure illustration. L'hypothèse d'un conflit inhérent au rapport salarial étant admise, il incombe à l'employeur de mettre en place un système de contrôle de la force de travail efficace pour obtenir des rendements plus élevés⁶⁴.

Alchian et Demsetz reconnaissent la division du travail entre salariés et capitalistes comme inhérente à toute entreprise capitaliste. C'est donc en pleine connaissance de cause que les « salariés auraient abandonné leur droits de propriété sur les moyens de production, pour les laisser entre les mains d'un capitaliste qui leur donnera des ordres »⁶⁵.

Il existe effectivement des divergences théoriques dans la notion de contrôle entre l'école radicale et l'école néo-libérale. En effet, si la théorie marxiste considère le contrôle comme un des thèmes clés de la théorie des organisations, dans la théorie classique du management et dans la théorie moderniste des organisations, il est plutôt interprété comme une tâche élémentaire des cadres.⁶⁶

2. La justification du contrôle des salariés par les approches managériales

Du point de vue managérial, les organisations sont composées d'individus dont les intérêts divergent. Cette divergence d'intérêts crée une incertitude organisationnelle. Il revient

⁶³ Fiol.M et Jouault.P; « Pour une contrôle de direction »; Revue française de gestion; Paris; 1991; P82 Cit in Ebondo.W; Op.cit; P52.

⁶⁴ Ebondo.W; Op.cit; P52.

⁶⁵ Alchian.A Et Demsetz.H; « Production, information costs and economic organization »; Economic review; 1972; Cit in Ebondo.W; Idem ; P53.

⁶⁶ Idem, P53.

Chapitre II : Le contrôle dans le cadre de la gouvernance

donc au management de mettre en place des moyens spécifiques de contrôle afin de s'assurer que la divergence d'intérêts ne perturbe pas les stratégies et les objectifs de l'organisation.⁶⁷

Pour Hatch, C'est en définitive la rentabilité de la firme qui justifie le contrôle. Pour elle, l'exacerbation de la concurrence entre les firmes engendre une baisse des prix des produits et des services d'une entreprise. Il convient donc de réduire le coût de production dont le travail est une composante importante pour maintenir un certain niveau de rentabilité sans laquelle toute firme disparaîtrait. Pour garantir cette rentabilité, il importe de contrôler les activités des travailleurs, d'inventer de nouvelles formes de contrôle. Pour le courant de la nouvelle économie institutionnelle, certains auteurs estiment que les comportements opportunistes, malhonnêtes ou dissimulateurs des salariés justifient leur contrôle⁶⁸.

Quant à Bouquin, il estime normal voire légitime de contrôler un individu dès lors que ce contrôle se fonde sur la présence d'un lien de subordination comme par exemple un contrat de travail. Après les différentes justifications tant sous l'angle théorique que managériale, il convient d'examiner maintenant les systèmes de contrôle mis en place⁶⁹.

3. Les systèmes de contrôle des salariés

L'employeur dispose de plusieurs moyens pour lutter contre les comportements déviants ou opportunistes des salariés. Il peut mettre en place un dispositif de surveillance de leurs heures d'arrivées et de départs, examiner leur production en instaurant un salaire à la pièce, ou grâce au travail à la chaîne, les obliger à éviter des interruptions volontaires de cadence de production.

Mintzberg propose une typologie pour contrôler l'incertitude organisationnelle qu'il rappelle mécanisme de coordination :

- Le premier mécanisme de coordination des salariés envisagé est la supervision directe où le responsable hiérarchique donne des ordres et vérifie en permanence qu'ils sont bien exécutés ;

- Le deuxième mécanisme est la standardisation des procédés. Ici la nature des tâches à accomplir par le salarié est spécifiée à l'avance;⁷⁰

⁶⁷ Ebondo.W; Op.cit; P53

⁶⁸ Hatch.M; ; « Théorie des organisations » ; de boeck université ;Bruxelles ; 2000 ; Cit in Ebondo.W ; Op.cit;P54

⁶⁹ Bouquin.H; « Le contrôle de gestion »; PUF; 1991; Cit in Ebondo.W; Op.cit; P54.

⁷⁰ Mintzberg.H; « Structure et dynamique des organisations »; Edition organisation; Paris; 1982 Cit in Ebondo.W; Op.cit; P55

Chapitre II : Le contrôle dans le cadre de la gouvernance

- Le troisième mécanisme, la standardisation des qualifications suppose une complexification des tâches à accomplir et un niveau de formation suffisamment poussé afin que le salarié développe ses initiatives dans la réalisation de son activité ;

- Le quatrième mécanisme de coordination, l'ajustement mutuel, ne peut se réaliser que par simple communication informationnelle. Ce qui exclut donc toute asymétrie ou rétention de l'information;

- Le cinquième mécanisme de coordination envisagé par Mintzberg pour s'assurer de la bonne marche de l'entreprise est la standardisation des résultats.

L'intérêt du dirigeant n'est plus porté sur la manière dont les salariés travaillent mais uniquement sur ce qu'ils produisent, sur leurs performances⁷¹.

Charreaux a pris acte de la distinction proposée par la théorie d'agence mais, il constate qu'il est de plus en plus difficile de distinguer les frontières des organisations modernes (les actionnaires sont-ils internes ou externes à l'entreprise ?). Il a proposé de classer les mécanismes de gouvernance en, fonction de deux critères, leurs degrés de spécificité et leurs degrés d'intentionnalité⁷² :

A. Mécanismes intentionnels

Ils permettent de gérer avec efficacité les transactions en mettant en jeu des investissements fortement spécifiques.

Tableau 02 : Mécanismes intentionnels

Mécanismes spécifiques	Mécanismes non spécifiques
Assemblées générales	Environnement légal et réglementaire
Conseil d'administration	Syndicats nationaux
Syndicats internes	Associations de consommateurs
Comités d'entreprise	
Systèmes de rémunération	

Source : Charreaux.G; « Le gouvernement des entreprises : théories et faits »; Edition Economica; Paris; 1997; P42.

B. Mécanismes non intentionnels

Les mécanismes non intentionnels ou spontanés sont de nature contractuelle, destinés à protéger des transactions concernant des actifs redéployables.

⁷¹ Ebondo.W; Op.cit; P55

⁷² Charreaux.G; « Le gouvernement des entreprises : théories et faits »; Edition Economica; Paris; 1997; P42.

Chapitre II : Le contrôle dans le cadre de la gouvernance

Tableau 03 : Mécanismes non intentionnels

Mécanismes spécifiques	Mécanismes non spécifiques
Culture d'entreprise	Marché des biens et services
Réseau de confiance informel	Marché financier
Réputation auprès des salariés	Marché du travail

Source : Charreaux.G, « Le gouvernement des entreprises : théories et faits » ; Edition Economica ; Paris ; 1997 ; P42.

Les différents mécanismes de gouvernance sont imbriqués et interdépendants et ils n'agissent pas avec la même intensité dans toutes les entreprises.

En France par exemple, ce sont les mécanismes spécifiques et intentionnels qui sont traditionnellement les plus prégnants. Alors que dans les pays anglo-saxons, ce sont les mécanismes non spécifiques et non intentionnels qui exercent la pression la plus forte. Dans la plupart des pays européens, comme en France et en Allemagne, les mécanismes de gouvernance sont fortement intentionnels. Ils sont mis en place volontairement par les entreprises en fonction des contraintes spécifiques qu'elles subissent. A l'inverse, dans les pays anglo-saxons, ce sont les mécanismes spontanés qui dominent. Conformément à ce que prévoit l'approche libérale de la gouvernance, les marchés y sont supposés plus efficaces pour régler le comportement des dirigeants. Les marchés facilitent également la propagation des idéologies dominantes. Dans les entreprises à actionnariat concentré, il n'est généralement pas indispensable d'avoir des administrateurs indépendants pour discipliner les dirigeants mais cela peut être utile pour les aider à choisir et à mettre en œuvre les stratégies ou pour réduire certains biais de comportement. Dans certains pays, les salariés ou les prêteurs sont présents dans les conseils d'administration, ce qui peut se justifier dans une démarche partenariale où il faut assurer un partage équilibré de la rente créée.

Par ailleurs, au sein des sociétés managériales cotées en bourse, les mécanismes non spécifiques sont prépondérants alors que les entreprises familiales sont souvent gouvernées par des mécanismes spécifiques. C'est en fonction de la pression exercée par ces différents mécanismes de gouvernance que les dirigeants prennent leurs décisions. Leur espace discrétionnaire est plus au moins contraint⁷³.

⁷³ Parrat. F; « Théories et pratique de la gouvernance d'entreprise »; Edition Maxima; Paris; 2015; P69.

Chapitre II : Le contrôle dans le cadre de la gouvernance

Conclusion

Le contrôle est considéré comme un moyen d'amélioration continue pour accroître l'efficacité du système globale de l'entreprise. Un contrôle réussi se doit d'être bien planifié, organiser et dans lequel soient utilisés les mécanismes nécessaires.

La fonction de contrôle s'est énormément développée durant les années précédentes en prenant une plus grande dimension, ne se contentant plus du simple rôle de protection des actifs mais en devenant un partenaire stratégique de l'organisation et un guide pour l'amélioration des opérations.

L'objectif de ce chapitre est de présenter la relation entre le contrôle et la gouvernance d'entreprise à travers le rôle que joue les différents mécanismes tels que le conseil d'administration dans le processus de contrôle.

*Chapitre III : Evaluation
des mécanismes de contrôle au
sein d'Electro-Industries*

Chapitre III : Evaluation des mécanismes de contrôle au sein d'Electro-Industries

Introduction

A travers ce chapitre, nous allons essayer de mieux cerner ce que nous avons présenté dans les deux premiers chapitres.

Cette étude de cas sera effectuée au niveau de l'entreprise Electro-Industries, dans le but de présenter l'aspect pratique de notre étude sur le rôle des mécanismes de gouvernance dans le contrôle des organisations.

Notre chapitre est subdivisé en 03 sections, dans la première section, nous allons effectuer une prise de connaissance générale de l'entreprise. Quant à la deuxième section, elle sera consacrée sur l'évaluation du contrôle interne de l'organisation et l'efficacité des mécanismes utilisés. Au final, notre travail sera conclu par la formulation de suggestions et de mesures correctives pour l'amélioration du système de contrôle de l'organisation.

Chapitre III : Evaluation des mécanismes de contrôle au sein d'Electro-Industries

Section 01 : Présentation de l'entreprise Electro-Industries

Dans cette section, nous allons présenter l'entreprise Electro-Industries où nous avons effectué notre stage et donner quelques généralités sur cette dernière quant à son organisation, ses différentes unités, son effectif, son environnement,...

1. Historique de l'entreprise Electro-Industries

L'entreprise Electro-industries trouve ses origines dans la restructuration de l'entreprise Electrotechnique de l'ex SONELEC (société nationale d'électronique) qui a signé en 1971 une convention qui comporte la réalisation d'un complexe à Tizi-Ouzou de trois unités de production dont une de matériel électronique industriel.

En raison de l'augmentation des besoins du marché et de la nécessité d'accroître l'autonomie de la production nationale, il a été convenu d'augmenter le programme de production ainsi que le taux d'intégration. A l'issue, une convention a été signée en 1985 pour la réalisation du complexe MEI AZAZGZA entre SONELEC et des patrimoines Allemands en l'occurrence :

- SIEMENS : pour les produits: alternateurs, générateurs et groupes électrogènes.
- TRAFO-UNION: pour le produit transformateur.

Le complexe a eu un glissement de planning de réalisation des travaux de génie civil confié aux entreprises algériennes, ainsi la mise en exploitation du complexe a commencé en 1984. Les conséquences de ce glissement de planning sont des surcoûts de la réalisation ainsi que l'augmentation des frais de gestion du projet.

Après la restructuration de SONELEC, le complexe MEI est devenu l'une des sept filiales que comptait ENEL (Entreprise Nationale des Industries Economiques).

Le complexe est considéré comme la filiale la plus importante, il réalise la grande partie du chiffre d'affaire de l'ENEL.

L'actuelle EI a vu le jour en 1999, pour connaître son statut d'EPE autonome après la cession de l'entreprise mère.¹

¹ Disponible sur www.Electro-Industries.com (rubrique historique).

Chapitre III : Evaluation des mécanismes de contrôle au sein d'Electro-Industries

2. Présentation de l'entreprise

L'entreprise Electro-Industries «EI» a été créée sous sa forme actuelle en janvier 1999 après la cession de l'entreprise mère ENEL.

Son activité de production remonte à 1986, dans le domaine de fabrication des moteurs électriques, alternateurs et transformateurs de distribution.

Les caractéristiques de l'organisation sont les suivantes :

- Les produits fabriqués par l'entreprise sont conformes aux recommandations CEI et aux normes allemandes DIN/VDO;
- La production actuelle d'Electro-Industries est écoulee sur le marché Algérien et génère un chiffre d'affaire de 1,8 milliard de dinars;
- La capacité de production de transformateurs de l'entreprise couvre les besoins du marché à 70% environ;
- Les ventes de moteurs représentent 30% environ de sa capacité de production;
- Les ventes des transformateurs représentent environ 75% de sa capacité de production;
- L'entreprise emploie 804 agents dont 16% de cadres, 30% de maîtrise et 54% d'exécutions;
- En matière de qualité, EI possède ses propres laboratoires d'essais et de mesure de ses produits ainsi que le contrôle de ses principaux matériaux de fabrication;
- S'agissant du système documentaire, elle utilise 252 normes internes en plus des normes DIN/VDE et CEI;
- Les différentes valeurs d'essai et de mesure sont consignées sur des procès verbaux et des cartes de contrôle;
- L'entreprise a procédé à la mise en place de système qualité en 2002 et a été certifié par QMI Canada le 24.07.2004².

² Disponible sur www.Electro-Industries.com (rubrique historique).

Chapitre III : Evaluation des mécanismes de contrôle au sein d'Electro-Industries

Le tableau suivant fournit une présentation synthétique de l'entreprise

Tableau 04 : Fiche signalétique d'Electro-Industries

Raison Sociale	Electro-Industries
Forme juridique	EPE/SPA
Objet social	Fabrication et commercialisation de transformateurs et moteurs électriques
Capital social	4 753 000 000 DA
Date de création	1985
Numéro d'identification fiscale	099915004280099
Adresse	Route nationale N°12 AZAZGA, Tizi-Ouzou

Source : Elaboré par nos soins à partir des documents interne de l'entreprise

3. Les différentes unités au sein d'Electro-Industries

L'entreprise Electro-Industries est composée de trois(03) unités :

- Unité de fabrication de transformateurs de distribution;
- Unité de fabrication de moteurs électriques, alternateurs et groupes électrogènes;
- Unité prestations techniques.

3.1 Unité de fabrication de transformateurs de distribution

Les transformateurs d'Electro-Industries sont conformes aux recommandations de la CEI 60076, ainsi qu'à celles de la VDE 0523. L'entreprise a une capacité théorique de production de 5000unités/an.

3.2 Unité de fabrication de moteurs électriques, alternateurs et groupes électrogènes

Les moteurs électriques, fabriqués par Electro-Industries sont du type asynchrone triphasé à une ou deux vitesses. L'entreprise a une capacité théorique de production de 60 000unités/an.³

3.3 Unité prestations techniques

L'entreprise propose différentes prestations techniques comme : la réalisation des pièces et accessoires par injection aluminium, analyses physiques, l'usinage,... L'unité prestations techniques dispose d'un personnel qualifié et expérimenté pouvant répondre aux attentes de la clientèle.

³ Disponible sur www.Electro-Industries.com (rubrique moteur)

Chapitre III : Evaluation des mécanismes de contrôle au sein d'Electro-Industries

4. Effectifs d'Electro-industries

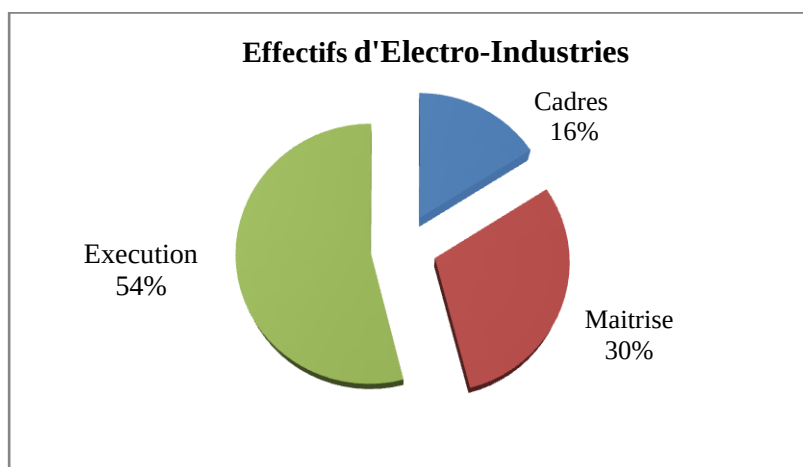
L'effectif d'Electro-Industries est composé en trois (03) catégories socioprofessionnelles. On peut les présenter comme suit:

Tableau 05: Effectifs d'Electro-Industries

Catégories	Taux
Cadre	16%
Maitrise	30%
Exécution	54%

Source : Elaboré par nos soins à partir des documents interne de l'entreprise.

Figure 01 : Effectifs d'Electro-Industries



Source : Elaboré par nos soins à la base des documents internes de l'entreprise.

D'après cette figure, représentative des catégories du personnel d'Electro Industries, nous constatons que la classe exécution détient le plus grand nombre de salariés du moment qu'elle assure le fonctionnement du cycle d'exploitation de l'entreprise.⁴

5. Le régime fiscal de l'entreprise

L'entreprise est imposée au régime réel. Elle est assujettie à tous les impôts et paie plusieurs impôts:

- La taxe sur la valeur ajoutée (TVA) au taux de 17%;
- La taxe sur l'activité professionnelle(TAP) payé mensuellement au taux de 01% du chiffre d'affaire;
- L'impôt sur le revenu général (IRG), retenu sur la paie du personnel ainsi que sur les jetons de présence des administrateurs lors des séances du conseil d'administration.⁵

⁴ Disponible sur www.Electro-Industries.com

Chapitre III : Evaluation des mécanismes de contrôle au sein d'Electro-Industries

6. Organisation générale de l'entreprise

Le fonctionnement de l'entreprise est basé sur une structure organisationnelle de type fonctionnel. Nous présenteront ci-dessus l'organigramme d'Electro-Industries (voir annexe N°01 page VII-01).

Nous constatons à partir de l'organigramme que l'entreprise est structurée en quinze (15) services, tous rattachés à la direction générale. L'entreprise Electro-Industries possède un service d'audit interne ainsi qu'un service de contrôle de gestion qui se charge de la mission de contrôle interne au sein de l'organisation.

Nous remarquons aussi la création d'une direction prestations techniques indépendante, alors qu'auparavant, elle n'était qu'un service au sein des unités moteurs et transformateurs qui aura pour missions la fabrication et développement des outillages, la maintenance ainsi que le contrôle de la qualité.

7. L'environnement de l'entreprise

L'entreprise se retrouve dans un milieu composé par différents acteurs plus ou moins éloignés de son activité. Ces acteurs peuvent affecter la capacité de développement de l'entreprise et à entretenir des relations productives avec les marchés, ils peuvent même offrir de nouvelles opportunités. Ils forment ce qui est appelé le micro environnement et le macro environnement.

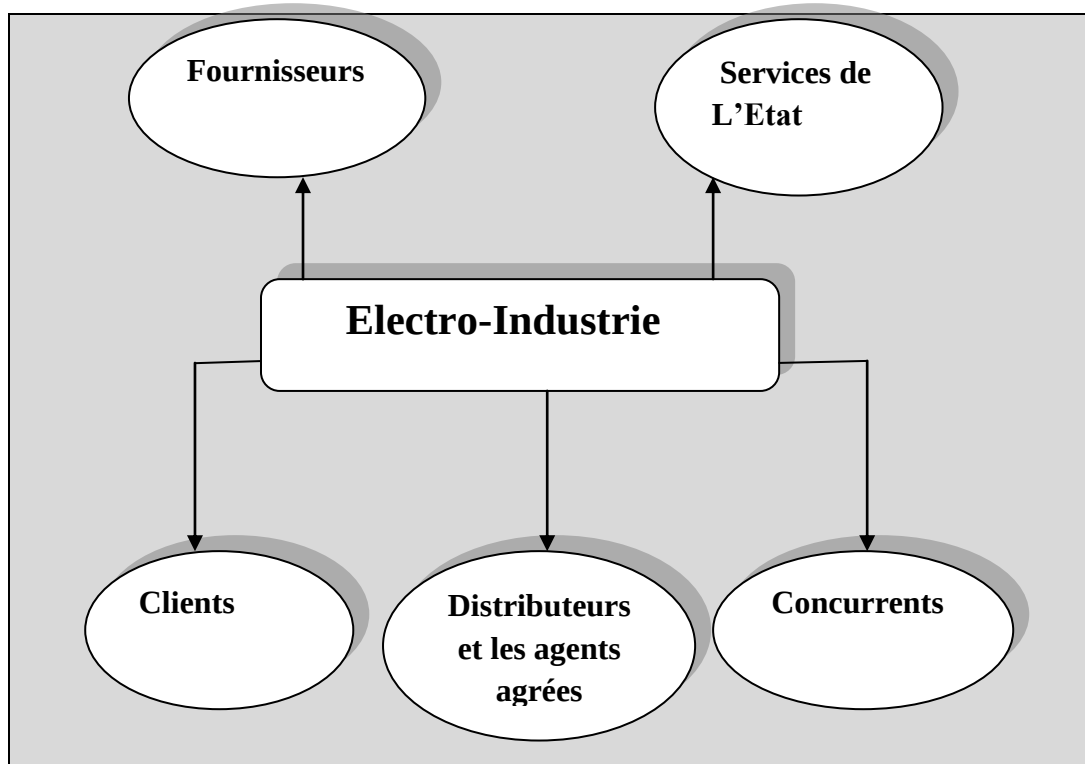
7.1 Le micro environnement de l'entreprise

Le micro environnement est composé des acteurs proches de l'entreprise, ceux avec lesquels elle a un contact régulier qui impacte le marché ainsi que la productivité de l'entreprise.

⁵ Disponible sur www.Electro-Industries.com

Chapitre III : Evaluation des mécanismes de contrôle au sein d'Electro-Industries

Figure 03 : Le micro environnement de l'entreprise



Source : élaboré par nos soins à partir des documents interne de l'entreprise.

7.1.1 Les clients

SONELGAZ est le premier partenaire commercial de l'entreprise avec 70% des parts de ventes

A. Catégories clients

- EPE 75% : SONELGAZ 70%, autres EPE 5% ;
- Privé 25% : Agents agréés 20%, Privé 5%.

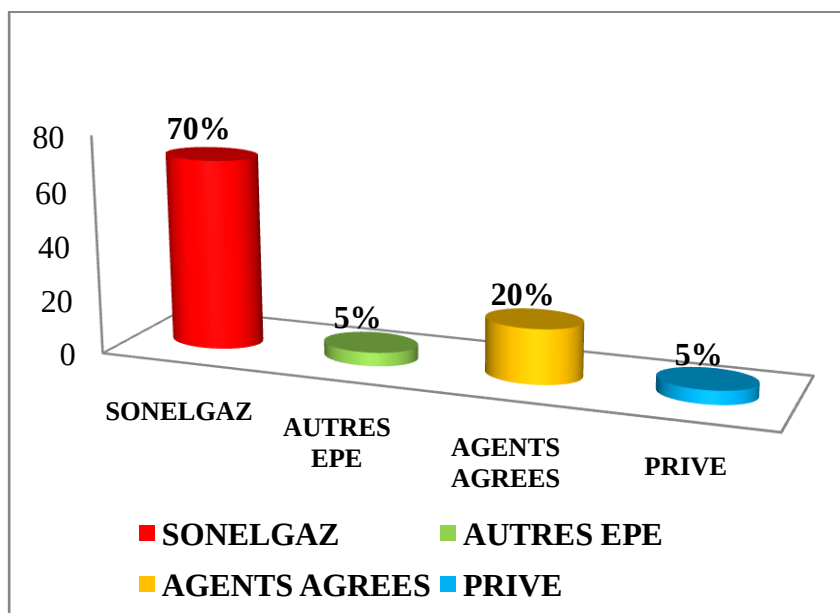
Tableau 06 : les différentes catégories clients de l'organisation

Principaux clients			
EPE	75%	Privé	25%
SONELGAZ	70%	Agents agréés	20%
Autres EPE	5%	Privé	5%

Source : élaboré par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise.

Chapitre III : Evaluation des mécanismes de contrôle au sein d'Electro-Industries

Figure 04 : Clientèles d'Electro-Industries en fonction du chiffre d'affaires



Source : Elaboré par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise

Nous constatons d'après cette figure que le chiffre d'affaires d'Electro-Industrie dépend en grande partie des achats de SONEGGAZ, 70% des transactions de l'entreprise sont réalisées avec ce partenaire. Il faudrait donc faire le maximum pour conserver ce client et le fidéliser par la satisfaction de ses attentes. D'une part, la livraison des produits dans les délais et avec les prix négociés au préalable. D'autre part, l'entreprise doit essayer d'améliorer sa collaboration avec les clients privés et augmenter ses ventes pour sortir progressivement de sa dépendance de la SONEGGAZ, et cela passe par un grand travail du service commercial.

7.1.2 Les fournisseurs

Les fournisseurs jouent un grand rôle sur la compétitivité de l'entreprise, de part les prix, la qualité des produits et des services livrés ainsi que les délais d'approvisionnement.

Tableau 07 : Principaux fournisseurs de l'entreprise Electro-Industries

Fournisseurs		
Fournisseur locaux	Fournisseur étrangers	Pays
- SIDER « Annaba » - NAFTAL « Tizi-Ouzou » - Autres opérateurs publics et privés.	SOOFILEC	France
	PROCELIS	France
	ASE METAL	Portugal
	MATELEC	France

Source : Elaboré par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise.

Chapitre III : Evaluation des mécanismes de contrôle au sein d'Electro-Industries

Nous constatons à travers ce tableau que l'entreprise s'approvisionne auprès des fournisseurs locaux ainsi qu'auprès des fournisseurs étrangers tels que français et portugais.

7.1.3 Les principaux concurrents de production

L'entreprise est soumise à une concurrence importante. Ainsi, pour développer sa position sur le marché, il est indispensable de connaître ses compétiteurs, leurs forces et faiblesses.

Tableau 08 : Les principaux concurrents de production

Concurrents			
Moteurs	Pays	Transformateurs	Pays
• SIEMENS	Allemagne	• MINAL	Yougoslavie
• LEPOY SOMMER	Portugal	• SIEMENS	Allemagne
• EFECEC	Portugal	• TRAFO-UNION	Allemagne
		• ALSTOM	France
		• France TRANSFO	France
		• POWER	Belgique
		• EFECEC	Portugal

Source : Elaboré par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise.

A travers ce tableau, nous constatons que l'entreprise est soumise à une concurrence intense que ce soit pour la production des moteurs électriques ou des transformateurs. Dans cette situation, l'entreprise doit améliorer la qualité de ses produits pour conserver sa clientèle et pour conquérir d'autres parts de marché.

7.1.4 Les distributeurs et les agents agréés

Pour la distribution et la commercialisation de ses produits, l'entreprise confie cette tâche à plusieurs agents à l'échelle national que nous allons démontrer dans le tableau suivant :

Chapitre III : Evaluation des mécanismes de contrôle au sein d'Electro-Industries

Tableau 09 : Les distributeurs et les agents agréés

CLIENTS	WILAYA
RAHIL	Annaba
DME	Annaba
COMEFI	Blida
BEN CHERCHALI	Blida
ABERCANE	Alger
HADDAR	Bejaia
HAMIDI	Chlef

Source : Elaboré par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise.

A travers ce tableau, nous constatons que l'entreprise possède plusieurs points de ventes à l'échelle nationale, ce qui permet de faire rapprocher les produits de l'entreprise de ses clients, mais nous constatons l'absence de distributeur au sud du pays, un marché potentiel susceptible de générer des profits et l'organisation doit œuvrer à l'intégrer.

7.1.5 Les services de l'Etat

Les organismes étatiques ont une influence directe et importante sur le fonctionnement de l'entreprise.

A. Les banques telles que la BEA et la BDL qui contribuent au financement des nouveaux projets dans le cadre d'un développement du produit à l'exportation et au financement de toutes les transactions, approvisionnement local et à l'importation de matières premières.

B. Les sociétés d'assurances telles que CAAT-SAA qui sont des organismes d'Etat assurant l'entreprise de tous risques humains et matériels.

C. Les compagnies de transports telles qu'AIR ALGERIE, CNAN et autres organismes d'Etat assurant le cadre de l'import et de l'export.

D. Douanes qui sont des organismes d'Etat assurant le dédouanement de la marchandise dans le cadre de l'import et de l'export.

8. Le macro environnement de l'entreprise

Le macro environnement représente l'ensemble des variables externes, qui sont a priori éloignées de l'entreprise mais susceptibles d'avoir une incidence sur ses résultats.

Il est formé par les grands courants de l'évolution de la société tels que :

Chapitre III : Evaluation des mécanismes de contrôle au sein d'Electro-Industries

- La démographie : L'évolution de la population comme le vieillissement ou le taux de natalité ouvre des opportunités mais peuvent aussi réduire les ventes dans certains marchés. Il est important d'anticiper ses facteurs;
- La législation : Les facilités de la législation en termes d'investissement pour la création des nouvelles petites et moyennes entreprises;
- L'économie : Le secteur de l'agriculteur prend de plus en plus d'intérêt pour l'économie algérienne, ce qui engendre une demande en augmentation pour l'achat des moteurs d'électro industries;
- La culture : L'acheteur algérien est beaucoup plus rassuré par l'achat des produits importés en termes de bonne qualité.

9. Le processus de production

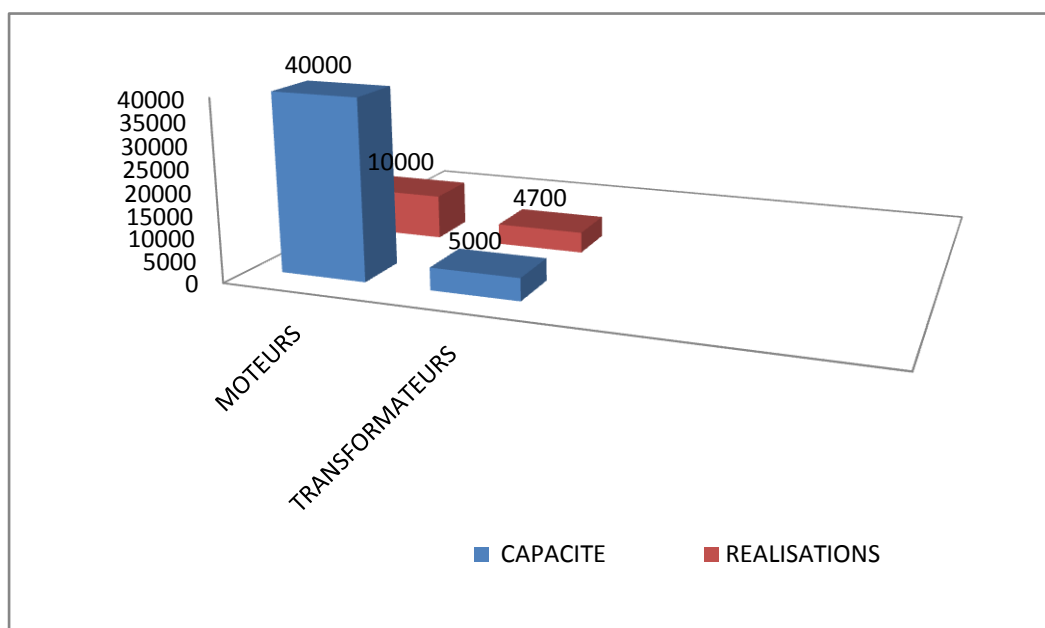
L'entreprise Electro-Industries possède deux unités de production: Unité moteurs et unité transformateurs.

Tableau 10 : Les réalisations par rapport aux capacités de production

	Unité Moteurs	Unité Transformateurs
Capacité de production	40 000/AN	5000/AN
Réalisations	10 000/AN	4700/AN
Taux	25%	94%

Source : Elaboré par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise

Figure 05 : les réalisations par rapport aux capacités de production.



Source : élaboré par nos soins sur la base des données recueillis au sein de l'entreprise.

Chapitre III : Evaluation des mécanismes de contrôle au sein d'Electro-Industries

Nous constatons à travers cette figure :

- L'entreprise enregistre un taux élevé dans l'utilisation de ses capacités de productions au sein de l'unité transformateurs, avec une moyenne de production de (94%). Ce qui représente une très bonne moyenne d'exploitation;

- L'entreprise utilise à un taux bas ses capacités de production au sein de l'unité moteurs, elle produit 10000 unités par année alors que sa capacité de production est de 40000. En d'autres termes, elle n'utilise que 25% de ses capacités de production, ce qu'est une moyenne très faible ;

- L'entreprise Electro-Industries doit trouver des solutions pour augmenter sa production annuelle des moteurs, par l'acquisition de nouveaux marchés.

10. Evolution des ventes (2013-2015) chez Electro-industries

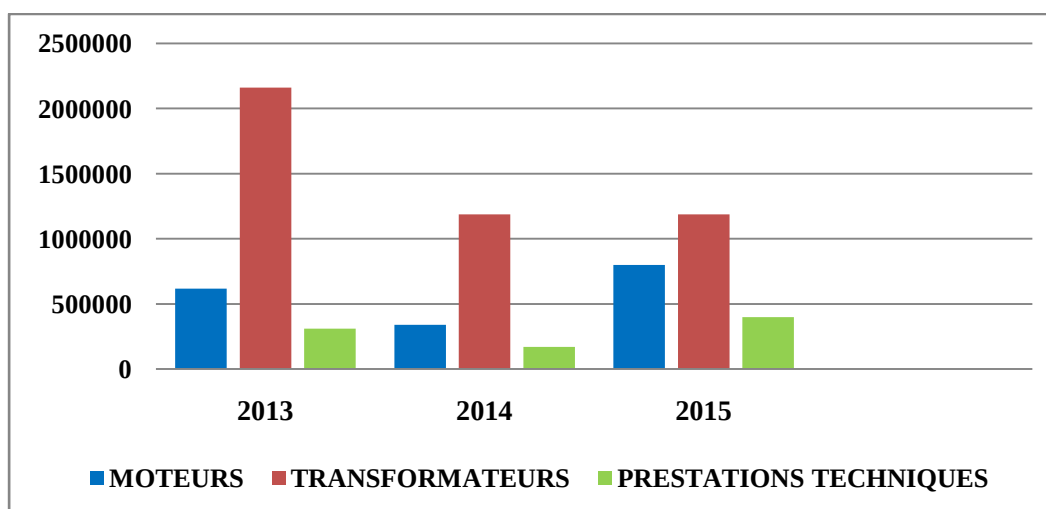
L'entreprise Electro-Industries a une capacité de production de 5 000 U/an de transformateurs et 60 000 U/AN de moteurs. Cependant, 70% du chiffre d'affaires est réalisé par les ventes de transformateurs, alors que les ventes de moteurs ne représentent que 20% et 10% pour les prestations techniques.

Tableau 11 : Chiffre d'affaires par produits d'Electro-Industries

	Moteurs	Transformateurs	Prestations T	Total des ventes
2013	617 401	2 160 903	308 700	3 087 004
2014	339 165	1 187 077	169 582	1 695 824
2015	798 122	1 187 077	399 061	2 384 260

Source : Elaboré par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise

Figure 06 : Evolution du chiffre d'affaires par produit d'Electro-Industries



Source: Réalisé par nos soins sur la base des documents internes de l'entreprise.

Chapitre III : Evaluation des mécanismes de contrôle au sein d'Electro-Industries

Nous constatons que l'entreprise réalise la grande partie de son chiffre d'affaires par la vente des transformateurs. L'entreprise a enregistré une baisse conséquente de son chiffre d'affaires durant l'année 2014 en passant de 3087004 Da à 1695824Da en raison de la baisse des achats de la SONELGAZ qui a préféré s'approvisionner auprès de fournisseurs étrangers. Mais durant l'année 2015, l'entreprise a enregistré une augmentation de celui-ci, dépassant au passage celui enregistré en 2013.

Section02 : Mécanismes de contrôle organisationnel d'Electro-Industries

Dans cette deuxième section, nous allons analyser les mécanismes utilisés pour le contrôle de l'organisation sur la base des informations collectées au sein de l'entreprise.

Pour ce faire, en premier lieu, nous présenterons un guide d'entretien que nous avons élaboré pour collecter le maximum d'informations sur les différents mécanismes de gouvernance utilisés. Ensuite, nous allons procéder à une analyse plus approfondie des points forts et points faibles du contrôle au sein de l'organisation.

1. Présentation de la méthodologie d'enquête utilisée

Pour avoir les informations que nous estimons utiles pour notre travail, nous avons utilisé une méthode qualitative où nous avons effectué un entretien de seize (16) questions qui se compose de question ouvertes et fermés que nous avons traités avec le personnel du service contrôle de gestion.(voir annexe 02 page VII).

2. Objectifs de l'entretien

La gouvernance d'entreprise est un sujet jugé confidentiel dans toutes les entreprises. En effet, il est vraiment difficile d'avoir des informations sur ce sujet.

L'objectif de l'élaboration de cet entretien est d'avoir les informations nécessaires à notre travail de recherche et de définir les différents mécanismes de gouvernance que l'organisation utilise en matière de contrôle.

Ensuite, après avoir posé nos questions, nous allons passer à l'interprétation des réponses que nous avons eu et essayer de ressortir des constations pour justement essayer de répondre à notre problématique

Enfin, nous allons essayer de faire quelques préconisations, en d'autres termes, quelques voix à explorer en matière de gouvernance pour améliorer le contrôle organisationnel.

Chapitre III : Evaluation des mécanismes de contrôle au sein d'Electro-Industries

3. Interprétation et analyse des résultats de l'entretien

A partir de l'entretien effectué avec les responsables du service de contrôle de gestion de l'entreprise Electro-Industries (annexe 02 page VII), nous allons procéder à l'analyse des réponses que nous avons eu et essayer de comprendre le fonctionnement de l'organisation ainsi que les différents mécanismes de contrôle que cette dernière utilise.

Q1 : Les besoins de l'organisation en capital sont ils satisfaits par les apports des actionnaires ?

L'organisation est incapable de financer ses investissements par ses fonds propres et donc, se trouve dans l'obligation de faire des emprunts bancaires. De ce fait, elle se retrouve soumise à un autre type de contrôle, celui des institutions financières qui lutte contre l'opportunisme des dirigeants susceptible de compromettre le remboursement de leurs créances et de leurs intérêts.

Les banques contrôlent l'entreprise avant même de lui accordé un crédit. Cette dernière se doit de préciser l'objet du crédit, justifier l'opportunité du crédit et surtout présenter des garanties de remboursement.

Q2 : La rémunération des dirigeants dépend-elle du résultat de l'échéance ?

Lier la rémunération des dirigeants aux résultats de l'échéance est un moyen d'aligner ses intérêts sur les intérêts de l'entreprise et de lui éviter les comportements opportunistes. Un dirigeant rémunéré sur la base des résultats aurait tendance à travailler pour maximiser la plus value de l'entreprise sachant qu'il en tira profit. De même pour les salariés, offrir des primes en fonction des résultats de l'entreprise et en fonction des travaux réalisés est source de motivation pour les salariés.

Q3 : Est ce que les deux fonctions de président du CA et de directeur général sont détenues par une même personne ?

Chez l'entreprise Electro-Industries, la structure du conseil d'administration est moniste, où les deux fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général sont assurées par une même personne. En d'autres termes, le président du conseil d'administration qui est à la fois l'instance de contrôle et en même temps le représentant de l'organe contrôlé. Cette concentration de fonctions ne garantira pas un contrôle total et optimal des dirigeants par le conseil d'administration et sera perçue par les investisseurs comme un signal d'absence de transparence.

Chapitre III : Evaluation des mécanismes de contrôle au sein d'Electro-Industries

Q4 : A quelle fréquence se réunit le conseil d'administration ?

Le conseil d'administration de l'entreprise Electro-Industries se réunit six (06) fois/an pour des conseils ordinaires mais le dirigeant est en mesure de faire appel à des conseils extraordinaires s'il estime qu'il ya nécessité.

Cette fréquence nous semble être suffisante pour assurer les fonctions qui lui sont confiés : l'administration de l'entreprise, surveillance des actions des dirigeants et défense des intérêts des actionnaires.

Q5 : Quelle est la proportion des administrateurs indépendants dans le CA ?

Nous constatons que les deux tiers des membres qui siègent au conseil d'administration sont indépendants (6/9). En effet, Les codes de bonne conduite recommande l'intégration des administrateurs indépendants au sein du conseil d'administration pour lutter contre le phénomène de complaisance entre le dirigeant et les administrateurs.

De plus, la présence d'administrateurs indépendants apporte de nouvelles connaissances pour enrichir le débat et améliorer la performance de l'entreprise.

Toutefois, nous remarquons qu'au sein de l'entreprise, le critère d'indépendance d'un administrateur est lié au fait que c'est un agent externe à l'entreprise. Or que, des critères clairs doivent être prescrits pour déterminer l'indépendance d'un administrateur en conformité avec les recommandations faites par les différents rapports et codes internationaux et selon le rapport Vienot, l'administrateur indépendant ne doit pas être :

- Un salarié, le président ou le directeur générale de la société ou d'une société de son groupe;
- Au cas où il aurait été salarié ou le directeur générale de la société ou d'une société de son groupe, il doit cesser de l'être depuis au moins trois ans;
- Un actionnaire important de la société ou d'une société de son groupe ni être lié de quelque manière que ce soit à un tel actionnaire;
- Lié de quelque manière que ce soit à un partenaire significatif et habituel, commercial ou financier, de la société ou des sociétés de son groupe.

Q6 : L'entreprise possède-t-elle un Comité de Rémunérations ?

L'entreprise Electro-Industries ne possède pas un Comité de Rémunérations. La création de ce dernier est souhaitable, dans la mesure où il permet de décider avec transparence des rémunérations des dirigeants (partie fixe et bonus), les montants des jetons de présence, les conditions de retraite,...

Chapitre III : Evaluation des mécanismes de contrôle au sein d'Electro-Industries

Il vise dans ses démarches à assurer la cohérence des rémunérations avec la performance et les objectifs stratégiques de l'entreprise en fixant des critères quantitatifs et qualitatifs.

Q7 : Le PDG est-il responsable de la nomination des administrateurs qui siègent au CA ?

Les administrateurs qui siègent au Conseil d'Administration d'Electro-Industries ne sont pas nommés par le PDG mais lors de l'assemblée générale. Les membres du conseil d'administration :

- Le Président Directeur Générale de l'entreprise.
- 06 administrateurs externes: nommés par l'assemblée générale des actionnaires pour des mandats susceptibles d'être arrêtés à tout moment.
- 02 représentants des salariés: ce sont des élus des salariés pour les représenter aux Conseils d'Administration et défendre leurs intérêts. Ils sont élus pour des mandats d'une année renouvelable.

Q8 : Le PDG est-il responsable de la nomination du CAC ?

Le commissaire aux comptes est nommé sur la base de critères préétablis (la plus part du temps, on sélectionne le CAC qui propose ses services au moindre coût) après un appel d'offre pour un mandat de trois ans renouvelable une fois.

La nomination du CAC ne fait pas partie des prérogatives du PDG. Il est nommé dans le but de :

- De renforcer l'efficacité du contrôle des assemblées des actionnaires;
- Certifier les comptes annuels;
- Accompagner l'élaboration du budget.

Q9 : L'organisation possède-t-elle un service d'audit interne ?

L'entreprise Electro-Industries possède un service d'audit interne, mais le poste est vacant, ce qui prive l'entreprise d'un mécanisme de protection et de sauvegarde. Ce service est impératif vu qu'il permet de fiabiliser l'information et assurer l'application des instructions pouvant améliorer les résultats de l'entreprise et assurer sa pérennité.

Q10 : La fonction de contrôle dispose-t-elle de ressources suffisantes pour accomplir ses tâches?

La fonction de contrôle manque de moyens lui permettant de mener au mieux son rôle et fait face à plusieurs contraintes tels le non accès à l'information et absence de logiciels lui permettant un accès direct aux informations.

Chapitre III : Evaluation des mécanismes de contrôle au sein d'Electro-Industries

Q11 : Le service contrôle propose t-il des recommandations pour la gestion de l'organisation ?

Le service de contrôle de gestion au sein d'Electro-Industries, propose des recommandations pour la gestion de l'organisation et ne joue pas le rôle de policier en se contentant seulement de surveiller le fonctionnement de l'organisation.

Q12 : Est ce que le contrôle se base sur les priorités dictées par le CA ?

Le contrôle de gestion se base dans sa mission sur les priorités dictées par le conseil d'administration, qui est l'organe principal de gestion de l'entreprise.

En principe, c'est les actionnaires qui ont le droit de contrôler l'organisation, mais en pratique, cette tâche est déléguée au conseil d'administration.

Q13 : L'audit interne est-il rattaché à la direction générale ?

Le service d'audit interne d'Electro-Industries n'est pas rattaché à la Direction Générale mais doit garder son indépendance, ce qu'est la base fondamentale pour la réussite de la mission d'audit.

Q14 : Sur quel horizon se focalise l'intention des gestionnaires ?

Les investissements de l'organisation sont engagés sur le long terme, ce qui confirme que l'organisation a une vision stratégique sur le long terme. En effet, Les promoteurs de la gouvernance d'entreprise demandent aux dirigeants d'engager l'entreprise sur le long terme et à ne pas se focaliser sur le court terme.

Q15 : L'organisation possède-t-elle un Comité d'Audit ?

L'entreprise Electro-Industries ne possède pas un Comité d'Audit, alors même qu'il est fortement conseillé d'en avoir un, plus particulièrement dans les entreprises où la structure du conseil d'administration est moniste. Un comité d'audit est un mécanisme de gouvernance efficace, qui permet de gérer l'asymétrie d'informations, veille à l'indépendance du commissaire aux comptes et examine l'efficacité du contrôle interne.

Q16 : L'organisation possède-t-elle un Comité de Recrutement ?

L'organisation ne possède pas aussi de Comité de Recrutement, et vu l'importance de ce dernier, l'entreprise se prive de beaucoup d'avantages que ce comité pourrait lui apporter.

Chapitre III : Evaluation des mécanismes de contrôle au sein d'Electro-Industries

4. Description des mécanismes de contrôle au sein de l'entreprise Electro-industries

Après l'étude effectuée au sein de l'entreprise à travers les différents mécanismes de gouvernance et l'analyse de l'entretien ci-dessus, nous allons essayer d'évaluer les mécanismes de gouvernance utilisés au sein de l'organisation.

4.1 L'efficacité des mécanismes de contrôle

Vu les spécificités et la structure actionnariale de l'organisation, les mécanismes de gouvernance classique tels que: le marché financier et le marché du travail des dirigeants sont inexistantes vu que cette entreprise n'est pas cotée en bourse.

- Assemblée générale des actionnaires

L'Etat est l'actionnaire unique de l'entreprise. C'est elle qui désigne le PDG pour gérer l'entreprise et pour présider les assemblées et dispose du pouvoir de révocation.

- Le conseil d'administration

Le conseil d'administration d'Electro-Industries tient six(06) assemblées par année fixe, alors que le PDG peut faire appel à d'autres AG s'il ya nécessité mais sa structure est moniste et cela représente une menace pour l'efficacité du contrôle au sein de l'organisation.

- La rémunération du dirigeant

La rémunération des dirigeants est liée au résultat réalisé durant l'exercice. Ce qui est une très bonne stratégie pour aligner les intérêts du dirigeant avec ceux de l'entreprise malgré que cela ne peut être d'une grande efficacité, vu que nous sommes dans une économie inflationniste.

- Structures formelles

Le poste d'auditeur interne est vacant et vu son importance, l'entreprise doit trouver dans les plus brefs délais une personne assez compétente pour occuper ce poste.

Quant au service d'audit qualité, il est inexistant ce qui prive l'entreprise d'avoir une assurance quant à la qualité de ses produits.

- Les Comités Spécialisés

Les Comités d'Audit, de Nominations et de Rémunérations propres aux sociétés par actions sont inexistantes chez Electro-Industries.

- Contrôle par l'Etat

L'Etat intervient dans le contrôle de l'organisation du fait qu'il est garant de l'intérêt général. Le contrôle est exercé par les agents du fisc en plus la cour des comptes intervient pour faire des analyses sur la stratégie de la société.

Chapitre III : Evaluation des mécanismes de contrôle au sein d'Electro-Industries

- La désignation du dirigeant

Le directeur général de l'entreprise est nommé par l'assemblée générale des actionnaires, via le ministère des finances, du fait que l'Etat est l'unique actionnaire de l'entreprise Electro-Industries pour des mandats d'une année renouvelable.

Le choix du dirigeant se fait sur la base du traitement des dossiers des postulants à ce poste et sur leur projet.

- La désignation du commissaire aux comptes

Le commissaire aux comptes est désigné par l'assemblée générale après un appel d'offre pour un mandat de trois (03) ans renouvelable une fois. Il a pour principales missions:

- S'assurer de la pertinence des informations présentées;
- Garantir que les droits des actionnaires sont préservés;
- S'assurer que les états financiers rendent compte de toutes les transactions.

A base des données ci dessus et des constatations faites, nous allons essayer de résumer les différents mécanismes utilisés au sein de l'organisation ainsi que leur degré d'efficacité dans le tableau suivant :

Chapitre III : Evaluation des mécanismes de contrôle au sein d'Electro-Industries

Tableau 13 : Efficacités des mécanismes de contrôle au sein de l'organisation.

Assemblée générale	Contrôle périlleux : L'entreprise est un instrument aux mains de l'actionnaire unique, l'Etat.
Le conseil d'administration	Contrôle moyen : Le CA se réunit 6fois/an au minimum mais sa structure est moniste.
La rémunération	Contrôle moins efficace : Le salaire du dirigeant dépend en grande partie des résultats de l'entreprise mais sa perd de son efficacité dans une économie inflationniste comme la notre.
Comités spécialisés	Contrôle inefficace : Inexistence des comités spécialisés.
Les structures formelles	Contrôle inefficace : Le poste d'auditeur interne est vacant. Et l'audit qualité est inexistant.
Contrôle par l'Etat	Contrôle intense : L'Etat étant l'actionnaire unique contrôle l'entreprise via différents organismes (IGF, cour des comptes,...).
Le contrôle légal	Contrôle efficace : La présence d'un CAC aux AG est obligatoire.
Contrôle par la culture d'entreprise	Contrôle inefficace : Traditionnellement, l'entreprise algérienne est déficitaire.
Contrôle par le marché du travail	Contrôle inefficace : Inexistence de marché de cadres.
Le marché des biens et services	Contrôle efficace : L'entreprise subit une pression concurrentielle intense.
Le marché financier	Contrôle inefficace : A partir du moment où l'entreprise n'est pas cotée, il n'ya pas de risque d'une prise de contrôle par une offre publique d'achat.
Contrôle par le capital	Contrôle moins efficace : Le contrôle par le capital public perd de son efficacité en raison de la culture prégnante au sujet de la propriété publique.
Contrôle par les médias	Contrôle inefficace : Absence de presse financière.

Source : Elaboré par nos soins à partir des constations faites.

Chapitre III : Evaluation des mécanismes de contrôle au sein d'Electro-Industries

Section 03 : Les mesures correctives du système de contrôle au sein d'Electro-Industries

Avant de donner quelques suggestions pour améliorer les anomalies et manquements décelés durant notre stage au sein de l'entreprise Electro-Industries, il y a lieu de citer les points forts du système de contrôle de celle-ci.

1. Points positifs au sein de l'organisation.

- Le fait de lier la rémunération du dirigeant aux résultats de l'échéance, ainsi que donner des primes aux salariés dans les cas des bons résultats de l'organisation permet d'aligner leurs intérêts sur les intérêts de l'entreprise et devient une source de motivation et d'encouragement pour travailler plus et surtout mieux.

- Un contrôle par l'Etat efficace et intense, la désignation et la révocation du dirigeant sont décidés par cette dernière du moment qu'elle est l'actionnaire unique de l'entreprise. En plus, elle soumet l'entreprise à des contrôles par ses différents organismes tels que l'inspection générale des finances, la cour des comptes,...

2. Quelques voix à explorer pour améliorer le contrôle au sein de l'organisation

Malgré les différents points positifs recensés dans le système de contrôle de l'organisation, cela peut être insuffisant pour assurer un bon système de contrôle et il serait nécessaire de créer des comités spécialisés : comité d'audit, comité de rémunération et comité de recrutement. En effet, certaines décisions nécessitent que des personnes y mettent plus de temps que ne peut lui consacrer les membres du conseil d'administration.

Un comité d'audit aurait pour principale mission l'approbation des comptes, le contrôle de l'information comptable et financière. Il dispose du pouvoir d'entendre librement l'ensemble des responsables financiers, auditeur interne et commissaire aux comptes.

Le comité d'audit se compose majoritairement ou totalement d'administrateurs indépendants, maîtrisant les spécificités financières et comptables pour être capable d'appréhender les risques auxquels est soumise l'entreprise

Il permet la réduction des coûts d'agence. Les deux parties mettent en place des systèmes de contrôle qui génèrent des coûts. Les propriétaires engagent des dépenses pour orienter le comportement du dirigeant dans un sens compatible à ses intérêts. Le dirigeant, pour sa part engage des dépenses pour rassurer les propriétaires qu'il travaille conformément à leurs intérêts.

L'instauration de ce comité peut dissuader l'agent d'adopter un comportement opportuniste, contraire aux intérêts des actionnaires. Il permet de s'assurer que la séparation

Chapitre III : Evaluation des mécanismes de contrôle au sein d'Electro-Industries

des fonctions est bien établie et qu'il existe une formalisation des fonctions. Grâce aux procédures de supervision, les personnes chargées des transactions quotidiennes prennent des décisions conformes aux intérêts de l'entreprise.

La création d'un comité de rémunérations serait aussi d'un grand apport à l'entreprise. En effet, même les recommandations des rapports Bouton et Vienot considèrent que la politique de rémunération doit être une composante majeure de la bonne gestion de chaque entreprise.

Le comité de rémunérations permet de déterminer des critères clairs pour calculer la rémunération du dirigeant (salaire fixe et la partie variable) ainsi que les jetons de présence des administrateurs, ce qui serait perçue comme un signal fort de transparence lancé en direction des actionnaires et des investisseurs.

L'objectif principal du comité est d'assurer la cohérence de la rémunération du dirigeant avec la performance et les objectifs de l'entreprise.

Le comité de rémunérations touche un domaine très sensible, de ce fait, il doit travailler en toute transparence et indépendance. Pour cela, il devrait être composé en majorité par des administrateurs indépendants.

La création d'un comité de recrutement est aussi souhaitable. En effet, il exerce devant le conseil d'administration trois (03) missions importantes qui sont :

- Proposition et sélection des administrateurs indépendants;
- Préparation de l'évaluation annuelle des administrateurs sur la base des critères retenus lors de leurs recrutements;
- Préparation de la succession des dirigeants en cas de départ ou licenciement.

Le comité de recrutement est souvent intégré dans le comité de rémunérations. Pourtant, il serait plus audacieux de les dissocier car ce comité mérite une existence propre vu que ses missions de sélection des administrateurs, préparation de l'évaluation des administrateurs et de la succession du dirigeant sont délicates.

Le Président du conseil d'administration de l'entreprise Electro-Industries est en même temps directeur général (PDG), il a tendance à être plus Directeur Général que président c'est-à-dire plus gestionnaire que contrôleur de l'action managériale. On se retrouve dans une situation où une même personne fait un travail, puis se retrouve dans l'évaluation de ce même travail. C'est pour cette raison que nous estimons qu'il serait préférable de dissocier les deux fonctions de président du CA et celle de Directeur Général.

Chapitre III : Evaluation des mécanismes de contrôle au sein d'Electro-Industries

Tous les rapports déclarent le cumul des deux fonctions de directeur général et celle de président du conseil d'administration comme étant l'une des principales causes de l'inefficacité du système de contrôle.

Le contrôle interne a montré des défaillances à plusieurs reprises, le cas Enron on est le meilleur exemple. Le conseil d'administration est composé en majorité d'administrateurs indépendants, ce qu'est considéré comme une force pour le système de contrôle mais qui peut être aussi considéré comme étant une faiblesse car les administrateurs n'ont pas un réel accès à une information interne indépendante et pertinente, du fait qu'aucun d'eux, excepté le PDG, ne siège au conseil d'administration.

Il convient de bien définir la notion d'indépendance d'un administrateur et de ne pas la lier au simple fait d'être un agent externe à l'entreprise. En effet, pour qu'un administrateur soit indépendant il faudrait qu'il n'entretienne aucune relation avec la société, le groupe ou la direction directement ou comme partenaire, actionnaire ou employé et avoir cessé toute relation personnel ou à travers un membre de sa famille avec l'entreprise.

Un administrateur indépendant aide le conseil d'administration à être plus objectif et à améliorer la qualité de ses décisions. Il peut notamment et surtout rompre la complaisance entre les dirigeants et les membres du conseil de direction.

Chapitre III : Evaluation des mécanismes de contrôle au sein d'Electro-Industries

Conclusion

Notre étude de cas a été réalisée au sein de l'entreprise Electro-Industries. Comme toutes étude de cas, nous avons effectué une prise de connaissance générale de l'entreprise, puis une évaluation du système de contrôle interne et vérifier l'efficacité des mécanismes utilisés.

A travers cette étude, nous avons eu la possibilité de voir les mécanismes de contrôle utilisés au sein de l'entreprise et leur degré d'efficacité, effectuer une évaluation du contrôle interne et détecter les points forts et points faibles du système de contrôle.

Les suggestions exprimées par nos soins à l'égard de l'entreprise Electro-Industries étaient sur la base des anomalies détectées et dans le but de les corriger et d'améliorer l'efficacité du système de contrôle de l'entreprise.

Conclusion générale

Conclusion générale

Le concept de gouvernance d'entreprise appliqué aux entreprises publiques est particulier. Pour une entreprise, avoir comme actionnaire un acteur étatique est généralement une protection contre les offres publiques d'achats hostiles ou contre la faillite, et donc une distorsion de concurrence appréciable, mais c'est aussi un risque de souffrir soit d'ingérence dans sa gestion quotidienne, soit à l'inverse d'un désintéressement de la part de l'acteur étatique actionnaire.

L'objet de cette recherche est de savoir comment les mécanismes de gouvernance peuvent contribuer à améliorer le contrôle organisationnel. En d'autres termes, comment peuvent-ils assurer une bonne gouvernance.

Nous avons tenté de répondre à cette problématique de l'amélioration de la fonction contrôle des organisations en se basant sur certains éléments qui peuvent être considéré comme les principaux facteurs de la gouvernance des entreprises.

Nous avons tenté de présenter le rôle des mécanismes de gouvernance dans la réduction des conflits entre dirigeants et actionnaires et l'alignement de leurs intérêts dans l'objectif d'améliorer la collaboration entre les deux parties car dans certaines entreprises managériales, des dirigeants, à travers des stratégies d'enracinement, ont plus de pouvoir que les administrateurs.

Aucun actionnaire ne peut tolérer que la personne auquel il a confié la mission de gérer ses capitaux travaille dans un sens contraire à ses intérêts. Le contrôle a pour mission de rétablir l'équilibre en mettant en place des mécanismes comme le conseil d'administration, le comité d'audit...etc dans le but d'offrir une information fiable et de protéger les intérêts des actionnaires.

L'organisation est confrontée à plusieurs contraintes, manipulation de l'information comptable, menace d'une offre publique d'achat et surtout asymétrie d'information entre gestionnaires et propriétaires et les parties prenantes.

L'asymétrie d'information est considérée comme une des principales causes de conflits dans une organisation et un des problèmes majeurs auxquels est soumise la gouvernance d'entreprise.

A cet effet, nous avons constaté que le contrôle pouvait réduire cette contrainte dans le but d'assurer la protection des intérêts des actionnaires.

La création des comités spécialisés est aussi un moyen susceptible de renforcer le rôle du contrôle interne en lui assurant une meilleure qualité et fiabilité des informations fournies par les dirigeants et cela par l'articulation des activités de contrôle autour d'un système d'information et de communication.

Conclusion générale

Ainsi, ces comités spécialisés observent le système de gestion de l'organisation, puis apportent aux dirigeants, aux actionnaires ainsi qu'aux autres parties prenantes l'assurance sur la fiabilité des informations obtenues et signale toutes éventuelles défaillances susceptibles d'affecter les objectifs de l'organisation.

En effet, ces comités permettent de collecter les informations nécessaires pour la prise des décisions et les mettent à la disposition des administrateurs pour que ces derniers puissent exercer efficacement leur fonction de contrôle des dirigeants.

Dans les entreprises disposant d'un comité d'audit par exemple, les membres du conseil d'administration disposent d'une information de qualité et se retrouvent au courant de tout ce qui se passe au sein de l'entreprise, ce qui leur permet de réaliser leur mission convenablement et permet d'équilibrer les pouvoirs entre les actionnaires et le dirigeant.

Un des éléments qui conditionne un contrôle efficace est aussi la séparation des deux fonctions de gestion et de contrôle car dans les entreprises où le directeur général est en même temps président du conseil d'administration, la fonction de gestion l'emporte plus souvent.

La séparation des deux fonctions limite le comportement opportuniste des dirigeants. D'une autre part, les actionnaires ne doivent pas se focaliser seulement sur les moyens de contrôle des dirigeants mais privilégier plutôt les moyens de motivation et d'incitation en liant au moins une partie de la rémunération des dirigeants sur la base des résultats de l'organisation.

A partir de notre étude et des constatations que nous avons faites, nous présentons les recommandations suivantes :

- Donner une place importante pour le contrôle interne, qui malgré les défaillances recensées ces dernières années, reste un système de contrôle organisationnel efficace. En effet, le contrôle interne permet d'alléger les vérifications aux organisations. Avec l'apparition de l'audit, nous avons tendance à ignorer le grand rôle du contrôle interne qui est un véhicule d'informations. En effet, l'audit intervient pour l'évaluation du contrôle interne.
- Divulguer les normes requises pour définir l'indépendance d'un administrateur puis vérifier la conformité des administrateurs du conseil d'administration avec ses normes.
- La création des comités spécialisés pour profiter des différents avantages qu'offrent ces derniers.
- La nécessité de renforcer le rôle de la fonction d'audit afin qu'elle puisse garantir une amélioration de la gouvernance de l'entreprise.

Conclusion générale

- Rendre les auditeurs internes plus indépendants dans leurs missions, pour qu'ils travaillent d'une manière plus efficace.

Au cours de notre stage, nous avons eu des difficultés pour avoir des informations surtout en ce qui concerne la gouvernance, les motifs avancés par les différentes personnes que nous avons sollicité est que ces données font partie du secret professionnel. Or que, à notre connaissance la gouvernance d'entreprise est une notion qui prévoit la transparence et les dirigeants doivent être cultivés dans ce sens.

Bibliographie

BIBLIOGRAPHIE

• Les ouvrages

1. Akerlof.G.A; « The market for lemons : qualitative uncertainty and market mechanism »; Journal of economics; 1970.
2. Brickey.J; « Management fads and organizational architecture»; Journal of applied corporate finance; 1997.
3. Bouquin.H; « Le contrôle de gestion » PUF; Paris; 1991.
4. Cabane.P; « Manuel de gouvernance d'entreprise : les meilleurs pratiques pour créer de la valeur»; Edition EYROLLES; France; 2018.
5. Charreaux.G; « Vers une théorie du gouvernement d'entreprise»; Cahier de recherche Greco; Paris; 1996.
6. Charreaux.G et Wirtz.P; « Gouvernance des entreprises, nouvelles perspectives»; Edition Economica; Paris; 2006.
7. Charreaux.G; « Les théories de la gouvernance: de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux»; Cahier du Fargo; 2004.
8. Clarkson.M; « A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance »; Academy of management review; 1995.
9. Ebondo.W; « La gouvernance de l'entreprise : une approche par l'audit et le contrôle interne»; Editions l'harmattan; Paris; 2005.
10. Fama.E et Jensen.M; « Agency problems and residual claims »; Journal of law and Economics; 1983.
11. Fama.E; « Agency problems and theory of the firm»; Journal of political economy; 1980.
12. Finet et al; « Gouvernance d'entreprise»; Bruxelles; De boeck; 2005.
13. Furubotn.E et Pejovich.S; « Proprety rights and economic theory»; Journal of economic literature; 1972.
14. Gomez.P.Y; « Le gouvernement de l'entreprise: modèles économiques et pratiques de gestion »; Inter Editions; 1996.
15. Hatch.M; « Théorie des organisations»; De Boeck; Belgique; 2000.
16. Huet.M et Neiter.v; « Gouvernance des organisations»; Edition Dunod; Paris; 2016.
17. Igalens.J et Point.S; « Vers une nouvelle gouvernance des entreprises. L'entreprise face à ses parties prenantes»; Edition Dunod; Paris; 2009.

18. Jensen.M et Meckeling.W; « Theory of the firm: managerial behavior; agency costs and capital structure»; Journal of financial economics; 1976.
19. Maati.J; « Le gouvernement d'entreprise »; De Boeck université; Bruxelles; 1991.
20. Mintzrberg.H; « Structure et dynamique des organisations » Edition organisation; Paris; 1982.
21. Parrat.F; « Théories et pratique de la gouvernance d'entreprise»; Edition Maxima; Paris; 2015.
22. Pigé.B; « Gouvernance, contrôle et audit des organisations»; Edition Economica; Paris; 2008.
23. Ploix.H; « Gouvernance d'entreprise »; HEC; 2ème Edition; Paris; 2006.
24. Pochet.C; « Inefficacités des mécanismes de contrôle managériales : le rôle de l'information comptable dans le gouvernement d'entreprise »; Paris; 1998.
25. Trepo.P et Roussel.G; « Rémunération des dirigeants et gestion des ressources humaines »; Edition Economica; Paris; 1996.
26. Shleifer.A et Vishny.R; « Management entrenchment: the case of managers specific investments»; Journal of financial economic; 1989.
27. Stolowy.H; « Comptabilité créative »; In encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit; Edition Economica; 2000.
28. Teller et Raybaud-Turillo; « Comptabilité créative»; Edition Economica 2ème édition; 1997.
29. Thierry-Dubuisson.S; « Approche par les risques : les auditeurs peuvent-ils innover? »; Numéro spécial; 2003.
30. Williamson.O.E; « Les institutions de l'économie »; Inter Edition; Paris; 1997.
31. Williamson.O.E; « The economic institutions of capitalism »; The free press; Paris; 1985.

• **Les revues et les rapports**

1. Alchian.A et Demsetz.H; « Production, information costs and economic organization»; Economic review; 1972.
2. Charreaux.G; « Structure de propriété, relations d'agence et performances financières»; Revue économique; 1991.
3. Fiol.M et Jouault.P; « Pour un contrôle de direction»; Revue française de gestion; 1991.
4. Gillet.P; « La comptabilité créative: le résultat comptable n'est plus ce qu'il était»; Revue française de gestion; 1998.
5. IFACI; « Le management des risques de l'entreprise »; Edition organisation; 2005.

6. Ledouble.D; « La place des comptes dans le gouvernement d'entreprise»; Revue fiduciaire comptable; 1996.
7. OCDE; « Etude économique de l'OCDE »; Paris; 1997.
8. Pastré.O; « Corporate governance, le gouvernement d'entreprise »; Revue d'économie financière; n°31; 1994.
9. Rapport Bouton; Septembre; 2002.

- **Sites internet**

www.Electro-Industries.com

*La liste des tableaux et
figures*

Liste des tableaux

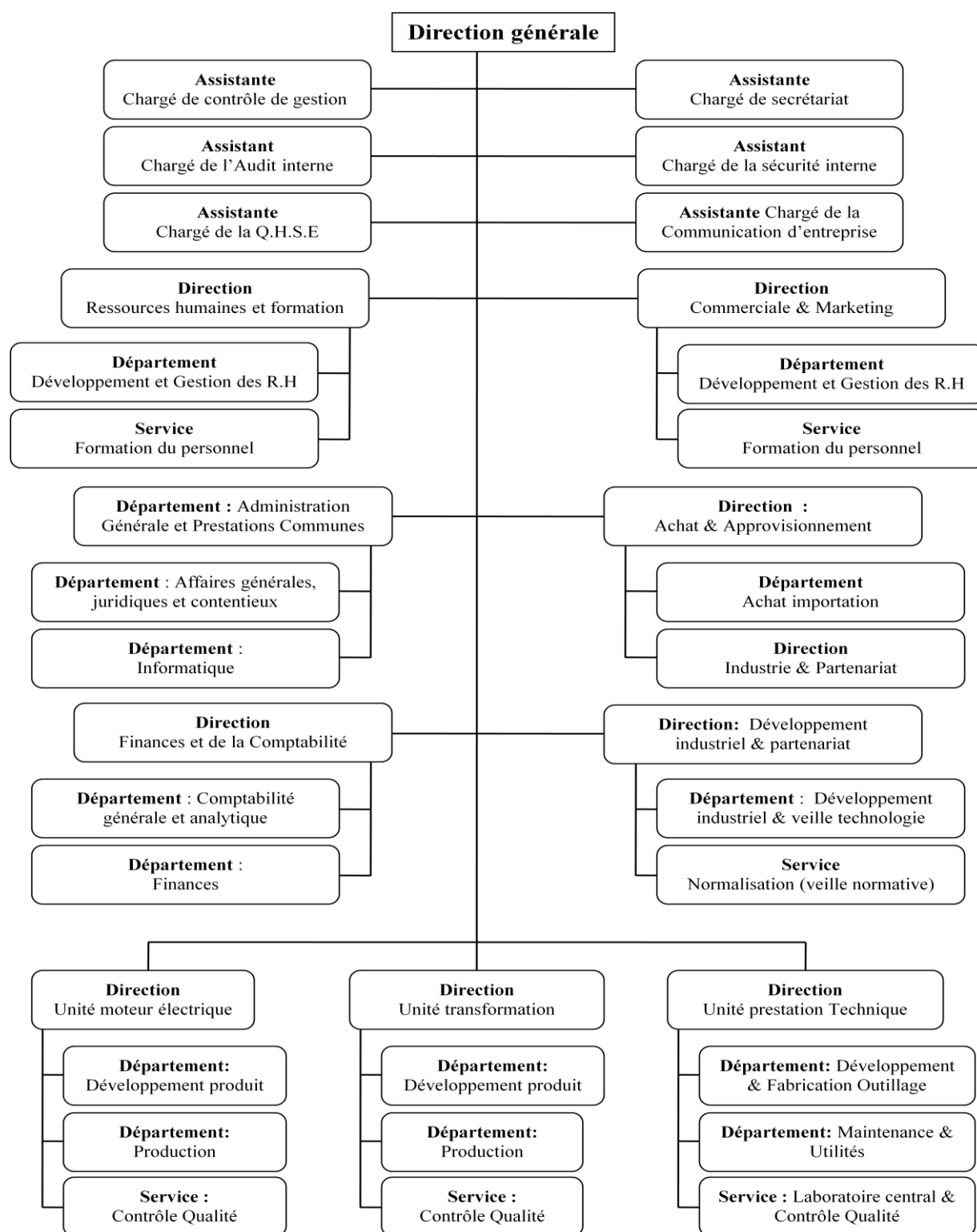
Tableau 01 : Différents mécanismes du contrôle des dirigeants.....	52
Tableau 02 : Mécanismes intentionnels du contrôle des salariés	56
Tableau 03 : Mécanismes non intentionnels du contrôle des salariés.....	57
Tableau 04 : Fiche signalétique d'Electro-Industries	62
Tableau 05: Effectifs d'Electro-Industries	63
Tableau 06 : Les différentes catégories clients de l'organisation	65
Tableau 07: Principaux fournisseurs de l'entreprise Electro-Industries	66
Tableau 08 : Les principaux concurrents de production	67
Tableau 09 : Les distributeurs et les agents agréés	68
Tableau 10 : Les réalisations par rapport aux capacités de production	69
Tableau 11 : Chiffre d'affaires par produits d'Electro-Industries.....	70
Tableau 12 : Efficacité des mécanismes de contrôle au sein de l'organisation	78

Liste des figures

Figure 01 : Effectifs d'Electro-Industries	63
Figure 03 : Micro environnement de l'entreprise.....	65
Figure 04 : Clientèles d'Electro-Industries selon son chiffre d'affaires.....	76
Figure 05 : Les réalisations par rapport aux capacités de production	69
Figure 06 : Evolution du chiffre d'affaires par produit d'Electro-Industries.....	70

Annexes

Annexe N°01 : Organigramme de l'organisation.



Source : Documentation interne de l'entreprise

Annexe N°02 : Guide d'entretien.

Questions	Oui	Non	Autres réponses
1. Les besoins de l'organisation en capital sont-ils satisfaits par les apports des actionnaires ?			
2. La rémunération des dirigeants dépend-elle du résultat de l'échéance ?			
3. Est ce que les deux fonctions de président du CA et de directeur général sont détenues par une même personne ?			
4. A quelle fréquence se réunit le conseil d'administration ?			.
5. Quelle est la proportion des administrateurs indépendants dans le CA ?			.
6. L'organisation possède-t-elle un comité de rémunération ?			
7. Le PDG est-il responsable de la nomination des administrateurs qui siègent au CA ?			
8. Le PDG est-il responsable de la nomination du CAC ?			
9. L'organisation possède-t-elle un service d'audit interne ?			
10. La fonction de contrôle dispose-t-elle de ressources suffisantes pour accomplir ses tâches ?			
11. Le service contrôle propose-t-il des recommandations pour la gestion de l'organisation ?			
12. Est-ce que le contrôle se base sur les priorités dictées par le CA ?			
13. L'audit interne est-il rattaché à la direction générale ?			
14. Sur quel horizon sont engagés les investissements ?			
15. L'organisation possède-t-elle un comité d'audit ?			
16. L'organisation possède-t-elle un comité de recrutement ?			

Source : Elaboré par nos soins.

Table des Matières

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	I
DEDICACES	II
LISTE DES ABREVIATIONS	III
SOMMAIRE	IV
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE I : LE CADRE THEORIQUE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE	4
Introduction	4
Section 01 : Introduction à la gouvernance d'entreprise.....	5
1. Les origines de la gouvernance d'entreprise	5
1.1 La mise en perspective historique de la gouvernance d'entreprise	5
1.1.1 Une origine lointaine	5
1.2 Les étapes de la gouvernance	6
1.2.1 L'économie fermée	6
1.2.2 L'économie artisanale	6
1.2.3 L'économie du marché et l'apparition de la gouvernance	6
2. Contexte historique de l'émergence du débat sur la Gouvernance d'entreprise	7
2.1 L'affaire Enron	7
3. Définition de la gouvernance d'entreprise	9
Section 02 : Les principes de la gouvernance d'entreprise.....	10
1. La responsabilité et intégrité des dirigeants et administrateurs.....	10
2. L'indépendance du conseil d'administration	11
2.1 Définition de l'administrateur indépendant	12
3. La transparence et la divulgation de l'information	12
4. Le respect des droits des actionnaires	14
5. Une vision stratégique a long terme pour valoriser l'investissement des actionnaires	15
Section 03 : Les différentes approches et théories de la gouvernance d'entreprise	15
1. Les différentes approches de la gouvernance d'entreprise.....	16
1.1 Le niveau organisationnel	16
1.1.1 Approche shareholding	16
1.1.2 Approche stakeholding	16
1.2 Le niveau institutionnel	17
1.2.1 Dans le modèle insider.....	17
1.2.2 Dans le modèle outsider.....	17
2. Les théories qui sous-entendent la dimension théorique de la gouvernance d'entreprise	17
2.1 La théorie de l'agence	18
2.2 La théorie des coûts de transaction.....	22
2.3 La théorie des droits de propriété	25
2.4 La théorie de l'enracinement	28
Conclusion.....	31
CHAPITRE II: LE CONTROLE DANS LE CADRE DE LA GOUVERNANCE	32
Introduction	32
Section 01 : Le cadre conceptuel des organisations	33
1. Les parties prenantes organisationnelles	33
1.1 Les différentes catégories de stakeholders	33
2. Risques liés au déséquilibre des pouvoirs au profit du dirigeant	34
2.1 L'asymétrie d'information	34

TABLE DES MATIERES

2.2 La manipulation de l'information comptable	37
2.3 Menace d'une OPA (offre public d'achat)	39
3. La spécialisation de la fonction de contrôleur.....	39
Section 02 : Les mécanismes de contrôle du dirigeant.....	40
1. Les différents mécanismes de contrôle du dirigeant	40
1.1 Le conseil d'administration.....	41
1.1.1 La politique de rémunération	41
1.1.2 La révocation du dirigeant	43
1.2 Les comités spécialisés	44
1.2.1 Le comité d'audit	44
1.2.2 Le comité de rémunération.....	47
1.2.3 Le comité de recrutement ou de nomination des administrateurs et dirigeants .	48
1.3 Les prises de contrôles	49
1.4 Le commissaire aux comptes	49
1.5 L'Etat	51
2. Le contrôle du dirigeant selon les acteurs	51
Section 03 : Mécanismes de contrôle des salariés	53
1. Les approches théoriques du contrôle des salariés	53
1.1 L'école néo-classique	53
1.2 L'école radicale	54
2. La justification du contrôle des salariés par les approches manageriels	54
3. Les systèmes de contrôle des salariés.	55
Conclusion.....	58
CHAPITRE III : EVALUATION DES MECANISMES DE CONTROLE AU SEIN D'ELECTRO-INDUSTRIES	59
Introduction	59
Section 01 : Présentation de l'entreprise Electro-Industries.....	60
1. Historique de l'entreprise Electro-Industries.....	60
2. Présentation de l'entreprise	61
3. les différentes unités au sein d'Electro-Industries	62
3.1 Unité de fabrication de transformateurs de distribution	62
3.2 Unité de fabrication de moteurs électriques, alternateurs et groupes électrogènes	62
3.3 Unité prestations techniques	62
4. Effectifs	63
5. Le régime fiscal de l'entreprise	63
6. Organisation générale de l'entreprise	64
7. L'environnement de l'entreprise	64
7.1 Le micro environnement de l'entreprise.....	64
7.1.1 Les clients	65
7.1.2 Les fournisseurs	66
7.1.3 Les principaux concurrents de production.....	67
7.1.4 Les distributeurs et les agents agréés	67
7.1.5 Les services de l'Etat	68
8. Le macro environnement de l'entreprise	68
9. Le processus de production	69
10. Evolution des ventes (2013-2015) chez Electro-industries	70
Section02 : Mécanismes de contrôle organisationnel d'Electro-Industries	71
1. Présentation de la méthodologie d'enquête utilisée.....	71

TABLE DES MATIERES

2. Objectifs de l'entretien.....	71
3. Interprétation et analyse des résultats de l'entretien	72
4. Description des mécanismes de contrôle au sein de l'entreprise Electro-industries	76
4.1 L'efficacité des mécanismes de contrôle	76
Section 03 : Les mesures correctives du système de contrôle au sein d'Electro-Industries	79
1. Points positifs détectés au sein de l'organisation.....	79
2. Quelques voix à explorer pour améliorer le contrôle au sein de l'organisation	79
Conclusion	82
CONCLUSION GENERALE	83
BIBLIOGRAPHIE	V
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	VI
ANNEXES	VII
TABLE DES MATIERES	VIII

Résumé

L'objectif de tout propriétaire d'entreprise est la réalisation de bénéfices et la continuité sur le long terme, ceci reste compliqué dans l'environnement actuel et cela passe par une bonne gouvernance et un contrôle efficace.

Ce modeste travail a touché principalement deux disciplines. La première, était la gouvernance d'entreprise, qui a porté sur les différents principes, approches et théories de la gouvernance, La deuxième discipline est le contrôle de gestion, dans laquelle sont traités les différents mécanismes qui permettent de juger l'efficacité du fonctionnement de l'organisation. L'objectif était de faire voir comment les mécanismes de gouvernance peuvent être des outils de contrôle des organisations en d'autres termes du bon fonctionnement de l'entreprise.

Mots clés : gouvernance d'entreprise, contrôle organisationnel, comités spécialisés, administrateurs indépendants, parties prenantes.

Resume

The goal of any business owner is the realization of benefits and continuity in the long term, this remains complicated in the current environment and this requires good governance and effective control.

This modest work has mainly affected two disciplines. The first was corporate governance, which focused on the different principles, approaches and theories of governance; The second discipline is management control, which deals with the various mechanisms that make it possible to judge the effectiveness of the organization's operations. The aim was to show how governance mechanisms can be tools for controlling organizations in other words the smooth running of the company.

Keys words: corporate governance, organizational control, specialized committees, independent directors, stakeholders.

ملخص

الهدف من أي صاحب عمل هو تحقيق الفوائد والاستمرارية على المدى الطويل، وهذا لا يزال معقدًا في البيئة الحالية وهذا يتطلب حكومة جيدة ومراقبة فعالة.

عملنا يتخصص في : أولا : حكومة الشركات، التي تركز على المبادئ والمقاربات والنظريات المختلفة للحكم؛ ثانيا: السيطرة الإدارية، حيث يتم التعامل مع مختلف الآليات التي تجعل من الممكن الحكم على كفاءة أداء المنظمة. كان الهدف هو إظهار كيف أن آليات الحكومة يمكن أن تكون أدوات للسيطرة على المنظمات وبعبارة أخرى، الإدارة السلسة للشركة.

الكلمات المفتاحية: حكومة الشركات ، الرقابة التنظيمية ، اللجان المتخصصة ، المديرين المستقلين ، أصحاب المصلحة.