

**Les spécificités de la gouvernance des
Sociétés par actions SPA privées
algériennes :**

**Cas de la structure de propriété et du Conseil
d'Administration CA des SPA de la wilaya de Bejaia**

The governance of Algerian private SPA:

**Case: the ownership structure and the board of
directors of the Bejaia SPAs**

Reçu le : 25-11-2023

Accepté le : 25-06-2023

Bagdi aicha* Maitre assistante à l'Université A. Mira de Bejaia, Algérie.

Laboratoire : recherches en Management et techniques quantitatives

E-mail : aicha.bagdi@univ-bejaia.dz

Ouacherine Hassane Professeur HEC Alger, Algérie.

E-mail : philohassane@yahoo.fr

Mahoui Karim Maitre de conférence à l'Université A. Mira de Bejaia, Algérie.

E-mail : karim.mahoui@univ-bejaia.dz

Abstract:

The present work aims to contribute to the understanding of the specificities of the governance of Algerian private SPAs by highlighting the reality of its context and the characteristics of its mechanisms among which we have chosen the ownership structure and the board of directors which will allow us to grasp the "extent" of the powers of control and decision that are exercised there.

* Auteur correspondant

The results of the exploratory analysis of the data from the national trade register center show that despite being mostly family-owned, these companies have become aware of the importance of governance practices for their growth and sustainability. Thus, they tend to gradually put in place governance mechanisms. These new practices are dictated by a double effect, the one linked to the awareness of the owner of the company and the one dictated by the evolution and the growth of the company, these effects impose on the company an "opening to an external control".

Keywords: governance, ownership structure, board of directors, private SPA.

Jel Classification Codes : L2, L29.

Résumé :

Le présent travail se veut une contribution à la compréhension des spécificités de la gouvernance des SPA privées algériennes en mettant en exergue la réalité de son contexte et les caractéristiques de ses mécanismes parmi lesquels nous avons choisi la structure de propriété et le conseil d'administration ce qui nous permettra de saisir « l'étendue » des pouvoirs de contrôle et de décision qui y sont exercés.

Les résultats de l'analyse exploratoire des données du centre national de registre de commerce montrent que malgré que de majorité familial, ces entreprises ont pris conscience de l'enjeu des pratiques de la gouvernance pour leur croissance et leur pérennité. Ainsi, elles ont tendance à mettre en place graduellement des mécanismes de gouvernance. Des nouvelles pratiques qui sont dictées par un double effet, celui lié à la prise de conscience du propriétaire de l'entreprise et celui dicté par l'évolution et la

croissance de l'entreprise, ces effets imposent à l'entreprise une « ouverture à un contrôle extérieur ».

Mots Clés : gouvernance, structure de propriété, conseil d'administration, SPA privée.

Jel Classification Codes : L2, L29.

1. Introduction:

Au cœur des débats autour de la conduite des affaires, la question de la gouvernance préoccupe, toujours et autant, les chercheurs en management à travers le monde.

L'Algérie, avec ses spécificités constitue un cas très particulier. La transition vers l'économie de marché entreprise par l'État algérien restant inachevée a permis malgré tout, l'émergence de grandes entreprises privées dans différents secteurs tels l'agroalimentaire, le pharmaceutique, le bâtiment, l'électronique ou encore le secteur bancaire, un domaine très sensible et à prédominance étatique. Ainsi, aux côtés des banques étrangères venues s'implanter en Algérie se trouve la première banque privée algérienne nommée El Khalifa Bank. Une banque dont la longévité a été très courte : créée en 1998, elle disparut en 2003 après avoir engendré un scandale financier ayant coûté près de 1,2 milliard de dollars au Trésor algérien.

En 2019, nous avons assisté à de multiples arrestations de PDG de grands groupes privés algériens. Devant la multiplicité des cas, et en dépit de la dimension politique qui les caractérise (relations étroites avec les plus hautes autorités du pays), nous nous interrogeons sur la réalité de la gouvernance dans les entreprises privées algériennes, voire sur l'existence même des systèmes de gouvernance supposés dans ce type de sociétés. Dès lors, nous estimons nécessaire de se poser la question : Quelles sont les spécificités de la gouvernance dans les SPA privées algériennes ? Vu le caractère multidimensionnel de la gouvernance, nous avons choisi de nous pencher sur le cas de la structure de propriété et du conseil d'administration des SPA privées de la wilaya de Bejaia. Ce qui nous amène à formuler les interrogations suivantes :

-Quelles sont les caractéristiques de la structure de propriété des SPA privées de la wilaya de Bejaia ?

- Quelle description pouvons-nous faire du conseil d'administration des SPA privées de la wilaya de Bejaia?

La revue de la littérature et l'observation des faits des SPA privées algériennes permettent d'avancer les hypothèses ci-dessous :

1. La structure de propriété des SPA privées algériennes, est fortement influée par le contexte socio-économique où elles évoluent. Autrement, ces sociétés ont une préférence pour une structure du capital autour du dirigeant - propriétaire au lieu d'une ouverture du capital à l'étranger.

2. En dépit, des éventuels conflits qui naissent au sein de la famille, les SPA privées algériennes optent pour un conseil d'administration composé majoritairement de membres appartenant au cercle familial de l'actionnaire majoritaire, qui lui-même assure la fonction du président du conseil.

Ainsi, ce travail se veut une contribution à la connaissance des caractéristiques des systèmes de gouvernance de l'entreprise privée algérienne. En constatant une quasi-absence de recherches sur ce sujet (les quelques travaux recensés concernent le cas des entreprises publiques), la présente étude est exploratoire visant à dresser un état des lieux de la réalité de la gouvernance au sein SPA privées algériennes.

Dans premier temps, à un bref rappel des fondements théoriques de la gouvernance est mis en avant. Puis dans un deuxième temps, nous mettrons en exergue les spécificités de la gouvernance des entreprises privées et les principes du code algérien sur la bonne gouvernance. Enfin, nous terminerons par l'étude de la structure de propriété et des conseils d'administration

des entreprises répertoriées dans la base de données du centre national du registre de commerce algérien.

2. Cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

Le concept de «gouvernance d'entreprise» a fait son apparition suite à la séparation des fonctions de propriété du capital et de prise de décision (Berle & Means, 1932) qui donnent naissance au personnage du dirigeant que Perez (2003) qualifie d'acteur clé de l'organisation. Ces changements dans le management des entreprises font apparaître des conflits d'intérêts entre le dirigeant et le propriétaire. Dès lors, la gouvernance d'entreprise n'est qu'une réponse au problème de confiance qu'a soulevé A. Smith deux siècles avant, il estimait déjà en 1776 que *«l'on ne peut guère s'attendre à ce que les régisseurs de l'argent d'autrui y apportent cette vigilance exacte et soucieuse que les associés d'une société apportent souvent dans le maniement de leur fonds»*. Et afin de limiter les conséquences de cette relation conflictuelle ; des systèmes de gouvernance ont été mis en place pour s'assurer que le dirigeant accomplisse sa fonction et ne pas détourner de la valeur actionnariale à son profit. En l'occurrence, la théorie de la gouvernance n'a pas pour objet d'étudier la façon dont les dirigeants gouvernent, mais dont ils sont gouvernés (Charreaux, 2002, p. 2). Ce que Perez (2003, p29) qualifie de « management du management ».

Les premières définitions du concept ont été essentiellement orientées sur l'objet de la gouvernance d'entreprise. Nous citons à titre d'exemple celle proposée par Pastré (1994, p. 18) qui la définit comme *«l'ensemble des règles de fonctionnement et de contrôle qui régissent, dans un cadre historique donné, la vie de l'entreprise»*. Cependant, d'autres auteurs ont complété ces définitions en y incluant les acteurs, leur comportement et le but des pratiques de la gouvernance. À ce sujet, Shleifer et Vishney

(1997, p. 737) considèrent que la gouvernance de l'entreprise traite de la façon par laquelle les apporteurs de financements s'assurent un rendement sur leur investissement. En d'autres termes ces deux auteurs pensent que la gouvernance de l'entreprise tente de répondre à la question du contrôle des dirigeants et par quels moyens les actionnaires peuvent-ils s'assurer de la rentabilité de leurs investissements ?

Charreaux (1997) quant à lui, définit la gouvernance des entreprises comme étant « *l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui "gouvernent" leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire* ». Au sens large, le champ de la gouvernance de l'entreprise dépasse l'étude des seules relations entre les actionnaires et les dirigeants en intégrant les questions liées à la répartition des pouvoirs dans l'entreprise. Il a pour objet l'étude des systèmes qui délimitent le pouvoir des dirigeants.

Cette définition conduit à étudier l'ensemble des relations qu'entretient une entreprise avec l'ensemble de ces stakeholders, c'est-à-dire l'ensemble des agents détenant une « créance légitime » sur l'entreprise, liée à l'existence d'une relation d'échange. Les stakeholders incluent ainsi, les salariés, les clients, les fournisseurs, les créanciers financiers, mais également les pouvoirs publics, les hommes politiques, les médias et plus généralement l'environnement sociétal... (Charreaux, 2002).

2.1 la structure de propriété

La plupart des travaux menés sur la structure de propriété mettent en exergue principalement deux types de structures : la structure actionariale dispersée (Dispersed Ownership Structure)

et la structure actionnariale concentrée (Concentrated Ownership Structure).

Au début, les travaux ayant porté sur la structure de propriété ont été développés sous l'hypothèse d'une structure de propriété dispersée telle la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976). Cependant, ce phénomène n'est pas universel et c'est d'ailleurs ce qu'à démontrer la porta (1999) en analysant la structure de propriété des entreprises de 27 pays. Une étude basée sur le critère des propriétaires ultimes. Les résultats obtenus montrent que les entreprises à propriété concentrée sont plus nombreuses que celles à propriété dispersée, phénomène caractéristique des pays anglo-saxons. Selon Lee (2005), la concentration actionnariale est dominante dans les entreprises des pays d'Europe continentale et d'Asie (surtout dans les pays en développement) et même dans les entreprises américaines.

Nous rejoignons ces chercheurs dans leurs thèses, car nous supposons que dans le cadre de notre enquête, notre échantillon sera majoritairement composé d'entreprises à structure concentrée du fait est que la plupart des grandes entreprises soient familiales.

2.1.2 La nature de l'actionnariat

Les actionnaires constituent une population hétérogène, ils peuvent être actionnaires dirigeant, familial, financier, industriel, ou étatique.

a. L'actionnariat du dirigeant

Pour Morck, Schleifer et Vishny (1988), l'actionnariat des dirigeants a tout à la fois des caractéristiques positives et négatives. Il arrive que le dirigeant soit actionnaire, ce qui aurait un effet positif sur la performance de ce dernier et donc sur la performance de l'entreprise. Ce postulat a été conforté dans l'hypothèse de la convergence des intérêts. Ainsi, Jensen et Meckling (1976) pensent que plus la part du capital détenu par les dirigeants est importante

plus les divergences d'intérêts entre les actionnaires et les dirigeants sont faibles. Néanmoins, Fama et Jensen (1983) critique cette hypothèse en affirmant que la propriété managériale pourrait avoir un effet négatif sur la relation d'agence, car en ayant des parts élevées dans le capital inciterait les dirigeants à s'enraciner davantage et delà à bénéficier du pouvoir nécessaire à la neutralisation des mécanismes de contrôle mis en place au sein de l'entreprise et à amplifier les coûts d'agence. Dans la même logique l'étude réalisée par Morck, Shleifer et Vishny (1988), les résultats révèlent qu'un taux de propriété managériale faible permet l'accommodation des intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires alors qu'un taux de propriété élevé mène à l'enracinement des dirigeants mettant ainsi, en avant la thèse de l'enracinement managérial.

En somme l'actionnariat des dirigeants est supposé être bénéfique à la maximisation de la valeur de l'entreprise à un certain seuil de détention, au-delà elle devient négative.

b. L'actionnariat des salariés

Les auteurs Freeman (1984), Clarkson (1995) ; Hill et Jones (1992) soulignent dans le cadre de la *stakeholder theory* l'intérêt des différentes parties prenantes de la firme. Nous entendons alors parler de l'actionnariat des salariés, c'est-à-dire l'ouverture du capital aux salariés sous forme individuelle ou collective (Dondi, 1992).

La participation de salarié au capital est considérée comme étant favorable à la performance de l'entreprise, car selon Smith (1991) la participation institutionnelle des employés dans les conseils d'administration ou de surveillance permet de réduire l'asymétrie d'information. Également, le pourcentage de droits de vote dont ils disposent se mesure par leur capacité à influencer les décisions prises en assemblée générale ordinaire et extraordinaire, mais également par leur participation à l'élection des membres du conseil d'administration ou de surveillance (Desbrière, 1997) ce

qui contraindrait les dirigeants à renoncer à certains comportements opportunistes.

c. L'actionnariat familial

L'actionnariat familial constitue le type d'actionnariat le plus répandu au monde (La Porta & al, 1999). Dans ce type d'actionnariat, nous pouvons trouver deux catégories principales, des familles actionnaires non dirigeantes c'est-à-dire que le poste de direction générale est occupé par un dirigeant externe ou « professionnel ». Deux sous catégories sont identifiées. La famille passive non dirigeante désigne les cas de famille héritière présente au conseil d'administration, mais sans expérience de direction dans l'entreprise et la famille active non dirigeante qui inclut des anciens fondateurs ou famille héritière dont l'un des membres actuellement au conseil d'administration a occupé le poste de direction générale.

d. L'actionnariat financier et les investisseurs institutionnels

Ce sont des banques et assurances lorsque celles-ci contrôlent une entreprise non financière. Elles sont classées comme des sociétés d'investissement. Leur implication dans la gouvernance de l'entreprise va largement dépendre de leur part dans le capital et de leur horizon de placement.

e. L'actionnariat étatique

Un actionnariat étatique implique un contrôle direct par le gouvernement ou un contrôle par une agence de l'État, on peut supposer que les firmes où l'État est actionnaire sont davantage soumises à des coûts politiques. Et que la sélection des dirigeants pourrait répondre à des choix politiques plutôt qu'à une volonté d'optimiser la performance de l'entreprise (Bycko & aL, 1996).

2.2 Le conseil d'administration :

Le conseil d'administration est un organe central de la gouvernance d'entreprise. Il est considéré selon la typologie de Charreaux comme étant un mécanisme intentionnel spécifique mis en place par les actionnaires (propriétaires) dans le but de surveiller et de contrôler le comportement du dirigeant et réduire les conflits d'agence. Il agit ainsi, comme une interface entre le dirigeant et les actionnaires chargée d'encadrer les décisions des dirigeants et d'assurer le « management du management » (Pérez, 2003).

Selon les différentes théories de la gouvernance, le travail du conseil d'administration consiste en premier lieu, à encadrer les décisions du dirigeant, à surveiller et à contrôler leur mise en œuvre. Cela implique la mise en place de la politique de rémunération et même la nomination et la révocation du dirigeant dans certains cas.

En deuxième lieu, cet organe assure le rôle d'accompagnement du dirigeant en le conseillant lors de la sélection des projets d'investissement.

Quant à son fonctionnement, celui-ci est déterminé par ses caractéristiques, qui chacune a une incidence particulière sur le travail de cet organe.

2.2.1 Les caractéristiques du conseil d'administration

Les caractéristiques du conseil d'administration ont une grande influence sur le fonctionnement et les accomplis par ce dernier qu'ils soient de logique disciplinaire ou d'accompagnement stratégique.

- **La séparation entre le dirigeant et le président du conseil d'administration**

La place qu'occupe le dirigeant au sein du conseil d'administration peut avoir une incidence considérable sur les pratiques de la gouvernance au sein de l'entreprise. Or, selon la théorie de l'agence, la séparation est évidente. Fama et Jensen (1983) affirment que la séparation effective entre la gestion et le contrôle des décisions nécessite la séparation entre les deux personnes occupant ces deux postes, car cette situation procurera au dirigeant un plus grand pouvoir lui permettant de fixer sa rémunération et de s'enraciner davantage dans l'entreprise mettant ainsi à mal les systèmes de contrôle et désavantagerait les actionnaires.

Dans la même logique Davidson, Jiraporn, Kim et Nemec (2004) affirment que la probabilité de pratiques comptables frauduleuses s'accroît lorsque le dirigeant cumule les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général. O Connor, Priem, Coombs, et Gilley (2006) ont obtenu des résultats similaires. En effet, le cumul des statuts de président du conseil d'administration et de directeur général réduit fortement la probabilité de remplacement du dirigeant par une personnalité externe à la firme (Cannella & Lubatkin, 1993).

Et contrairement à Fama et Jensen (1983) qui affirment que la séparation entre les fonctions du dirigeant et du Président du conseil d'administration améliore la performance des entreprises d'autres auteurs favorisent la non — séparation des fonctions. Parmi ces auteurs, nous citerons Rechner et Dalton (1991), Pi et Timme (1993) et Fosberg et Nelson (1999) dont les travaux montrent que les entreprises ayant une même personne occupant les deux postes du dirigeant et du président du conseil d'administration réalisent une meilleure performance.

- **La taille du conseil**

Cette caractéristique a fait objet d'études antérieures parmi lesquelles celles de Jensen (1993) et Yermack (1996) qui suggèrent que les conseils d'administration de petite taille fonctionnent plus efficacement et contrôlent mieux la discrétion managériale. Donc que, plus le nombre d'administrateurs est faible, plus le mécanisme de contrôle est efficace. Le contraire placerait le dirigeant dans une position dominante du fait est qu'une taille élevée du conseil favoriserait l'apparition de conflits entre ses membres et par conséquent, un contrôle limité des dirigeants. Or, les évaluations des administrateurs sont plus facilement manipulées quand le conseil est composite et de taille élevée (Mintzberg, 1983).

Selon Jensen (1993), les conseils composés de plus de sept ou huit administrateurs deviennent plus facilement contrôlables par le dirigeant. Beasley (1996), Peasnell et al (1998), Bedard et al (2001) et Klein (2002) montrent que les conseils de petite taille sont plus efficaces et mènent généralement à une amélioration de la qualité de l'information du fait est que le processus de communication et de prise de décision est plus fluide et rapide.

Nous constatons dès lors qu'une taille moindre du conseil renforce le rôle du contrôle des administrateurs et qu'une taille élevée favorise l'apport de ressources et permet donc aux membres d'exercer le rôle d'accompagnement stratégique.

- **La composition du conseil**

Le conseil d'administration est composé de deux catégories d'administrateurs, internes versus externes, indépendants versus affiliés. Or, de nombreux travaux ont été réalisés pour identifier les variables pouvant influencées sa composition nous aborderons en premier lieu, de l'étude directe de la relation entre la performance pour les actionnaires et le pourcentage d'administrateurs externes révèle une influence positive (Baysinger et Butler, 1985 ; Rosenstein et Wyatt, 1990 et Scott et Kleidon, 1994). Cette relation

positive est également confirmée tant pour la performance passée que future, par Pearce et Zahra (1992), à partir d'un modèle stratégique expliquant la composition du conseil d'administration.

Enfin, Hermalin et Weisbach (1991) montrent que les firmes dont les performances se dégradent ont tendance à accroître le poids des administrateurs externes. Dans leur l'article de Boone et al (2007) montrent que la part d'administrateurs indépendants s'accroît de façon constante après une introduction en bourse. Également, les mêmes auteurs montrent que les firmes au sein desquelles l'influence du dirigeant est forte possèdent une part plus faible d'administrateurs indépendants. Enfin, l'article de Lehn et al. (2009) est venu confirmer les résultats de ces auteurs en montrant que la part d'administrateurs indépendants augmente avec la taille de la firme tandis qu'elle diminue avec l'importance des opportunités de croissance.

3. Méthodologie de la recherche

Vu la quasi-absence des travaux sur la gouvernance d'entreprise dans le contexte algérien, une recherche de type exploratoire et descriptive s'impose. La présente étude fournit un état des lieux de la gouvernance des entreprises privées algériennes, en l'occurrence les SPA de la wilaya de Bejaia. Le champ d'étude est spécifié en se focalisant sur l'analyse de leurs structures de propriété et des caractéristiques du conseil d'administration.

Dans la perspective de dégager quelques éléments de spécificités du contexte dans lequel évoluent les SPA privées algériennes, nous avons eu recours aux données du recensement économique réalisé par l'ONS, afin de situer leur représentativité ainsi que leur poids économique parmi la population des entreprises économiques du pays. Cette exploration du contexte servira à vérifier une partie de la première hypothèse.

Par ailleurs, l'exploitation de la base des données « sadjil.com » du centre national du registre de commerce algérien permet de dégager quelques caractéristiques descriptives de la structure de la propriété (type d'actionnariat) et de la nature du conseil d'administration des SPA de l'échantillon. Ce qui nous permettra de vérifier la première et seconde hypothèse.

4. Résultats de l'enquête

4.1 Les spécificités de la gouvernance dans les entreprises privées algériennes

Pour mettre en exergue la réalité de la gouvernance au sein des entreprises privées algériennes nous nous sommes basés sur le rapport de l'enquête hawkama menée en 2010, auprès des entreprises privées algériennes. D'après les résultats de ce dernier, les dirigeants interrogés de celles-ci ont peu de connaissance du concept de la gouvernance et se limitent aux aspects liés directement au fonctionnement et à la bonne gestion de leurs entreprises, tels le suivi et le contrôle de la gestion, l'éthique, la performance de gestion et les relations avec les parties prenantes.

Il ressort ainsi, de l'enquête menée par l'institut de la gouvernance algérienne que le contexte de la gouvernance au sein de ces entreprises revêt une certaine opacité dans la gestion des relations entre les parties prenantes. En effet, le cumul des fonctions de gestionnaire et de propriétaire dans la majorité des entreprises influence la qualité des relations avec les tiers. Également, une méfiance envers les nouveaux actionnaires externes est constatée car comme soulignée par l'étude, il n'y a pas encore en Algérie une accumulation suffisante d'expériences réussies d'ouverture de capital. Ainsi, que la relation conflictuelle entre actionnaires et managers non actionnaires. Effectivement, l'admission de managers exécutifs, non actionnaires, et de surcroît non membres du noyau familial fondateur, crée une situation nouvelle dans de nombreuses entreprises. Une situation pose des problèmes de confiance, de

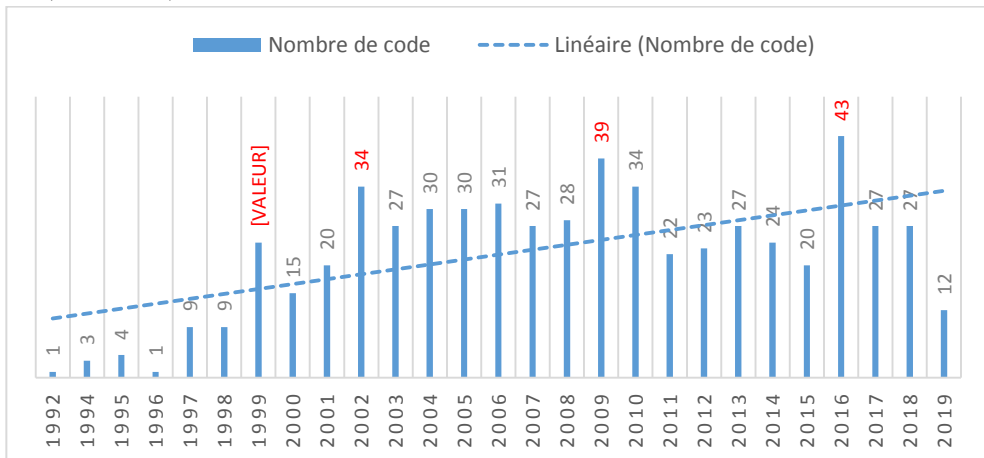
prérogatives, de rémunérations, et se caractérise par une instabilité relativement importante de l'encadrement dirigeant non actionnaire ou non issu du noyau familial.

La situation n'a pas pour autant évolué vu qu'une étude récente (Guettaf & Merhoun, 2022) portée sur un échantillon constitué de 150 entreprises privées siégeant toutes au niveau de la wilaya d'Alger tous statuts juridiques confondus, met en évidence une structure de propriété constituée majoritairement par un actionnariat concentré avec un actionnariat familial à hauteur de 45% dans l'ensemble de l'échantillon. Le manager qui est un actionnaire dans 82% des entreprises de l'échantillon. Cependant, pour les SPA, le manager n'est actionnaire que dans 50 % des entreprises et plus de 50 % des SPA ont un actionnariat familial inférieur à 20% et une forte présence d'actionnaires étrangers et personnes morales dans ce type d'entreprise. Ainsi, nous remarquons une certaine spécificité de la société par action privée ce qui nous pousse à explorer le cas de la gouvernance de ce type d'entreprise.

4.1.1 Les codes de gouvernance en Algérie

Depuis les années 1990, de nombreuses initiatives de promulgation de règles, de lois et de standards visant à promouvoir les bonnes pratiques de gouvernance ont vu le jour.

Graphique N°01 : Diffusion des codes de gouvernance dans le monde (1992-2019).



Source : <https://ecgi.global/content/codes>

En Algérie, il n'y a eu jusqu'à l'heure qu'un seul code de gouvernance (Goal, 2008)[†] ayant comme une des principales références « Les principes de gouvernement de l'entreprise de l'OCDE » édité en 2004. Le code suscité s'adresse aux entreprises privées algériennes dans le but de mettre à leur disposition un instrument didactique simplifié leur permettant d'appréhender les principes fondamentaux de la gouvernance d'entreprise et d'engager une démarche, en vue d'intégrer ces principes en leur sein (Goal08, 2009, p. 16).

Certes, les entreprises ne sont pas obligées d'appliquer les recommandations de ce code, toutefois il reste une référence des pratiques de bonne gouvernance car ces auteurs se sont inspirés des expériences internationales tout en tenant compte des particularités du contexte algérien. Cependant, il reste exhaustif et ne traite pas de manière

[†] Une taskforce représentative du monde des affaires et de l'ensemble des institutions est mise en place pour élaborer le dit code, sous la dénomination de GOAL08 faisant référence à "gouvernance Algérie, année 2008" ;

explicites les questions de gouvernance comme la transmission de l'entreprise et est destiné beaucoup plus à la grande entreprise (SPA) et marginalise la PME qui constitue la majorité du tissu économique privé algérien.

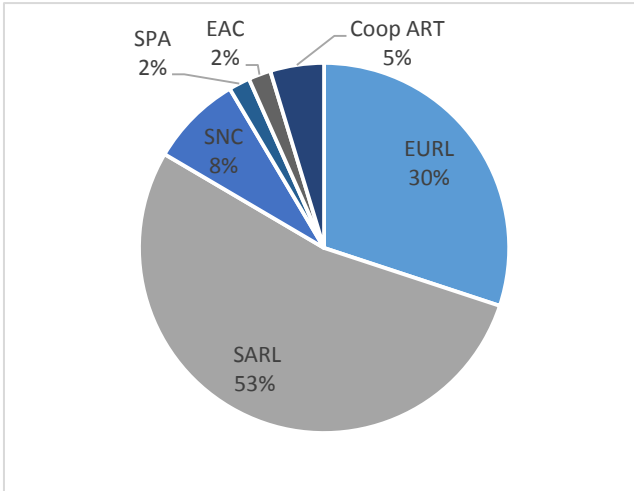
4.2 Les systèmes de gouvernance dans la SPA Algérienne : Exemple de la structure de propriété et du conseil d'administration

Pour collecter les informations nécessaires à notre recherche, nous avons eu recours à la base de donnée « sadjil.com » du centre national du registre de commerce algérien, qui nous a permis de rassembler des données primaires que nous avons traité avec le logiciel statistique SPSS version 20.

4.2.1 Présentation de l'échantillon

Bien que ces statistiques ne concernent pas que le secteur privé, mais, vu sa proportion (98%) dans le tissu économique national, nous pouvons supposer que celles-ci représentent majoritairement ce dernier. Comme illustré dans le **graphique.2**, la forme juridique SARL prédomine en représentant 53% du total, suivie de l'EURL avec un pourcentage de 34%. Ce qui pourrait nous enseigner sur le caractère familial de ces dernières ou encore sur la tendance des dirigeants des entreprises privées à se réserver la fonction de direction puisque cette forme juridique permet au créateur de sauvegarder l'autonomie de son management. Pareillement, le recours à la forme juridique de l'EURL illustre la « petitesse » des entreprises privées. Effectivement, selon la même source, la TPE prime avec un pourcentage de 34%.

Graphique N°02 : La forme juridique des entreprises algériennes de l'échantillon



Source : élaboré à partir des données du répertoire N°863 des agents économique et sociaux –personnes morales- arrêté par l’ONS au 31/12/2018, P3.

Nous concernant, nous avons constitué un échantillon regroupant les entreprises de la wilaya de Bejaia, tous secteurs confondus. Ces dernières sont de l’ordre de 42 sociétés par actions à prédominance moyenne entreprises (50%).

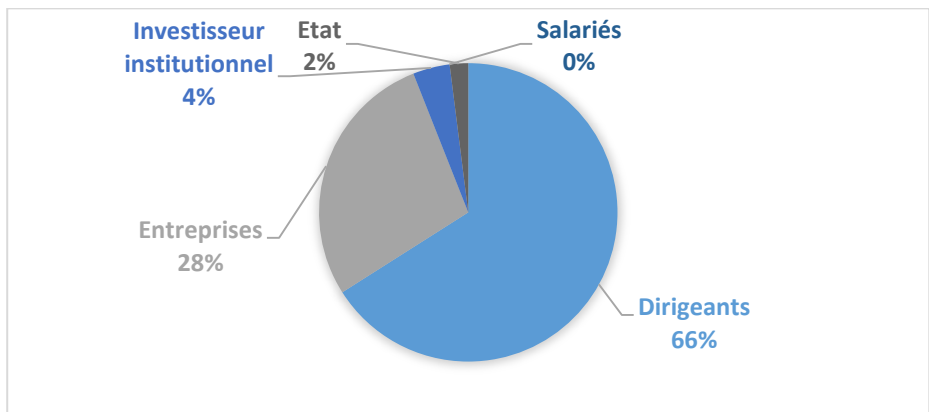
Notre choix de la wilaya a été motivé par la grande zone industrielle représentant un parc important d’entreprises du secteur privé en majorité dans la filière agroalimentaire. Cependant, notre échantillon s’est vu rétrécir du fait qu’un grand nombre de ces entreprises, bien qu’elles soient grandes en termes de chiffre d’affaires et d’effectifs, elles conservent encore le statut de SARL, contrairement à ce que prévoit la réglementation.

4.2.2 La structure de propriété

Comme illustré dans le **Graphique.3**, le type d'actionnariat dominant est l'actionnariat des dirigeants, suivi de l'actionnariat de personnes morales (entreprise) qui, selon nos données, appartiennent au même groupe d'actionnaires. L'État n'est actionnaire que dans une seule entreprise et le pourcentage des investisseurs institutionnels est très faible (seulement deux grandes entreprises). Enfin l'actionnariat des salariés est inexistant dans la structure de la propriété des entreprises de notre étude.

Ceci nous renseigne sur la propriété managériale ainsi, que sur l'origine des dirigeants, lesquels sont une minorité à être recrutés en externe. Ainsi, 66% des dirigeants de cette recherche sont soit les créateurs, soit les héritiers de ces entreprises.

Graphique N°03 : La typologie d'actionnariat des entreprises de l'échantillon



Source : Élaboré à partir des données de la BDD sadjil.com ;

Également, la structure de propriété de 24 SPA sur 42 se révèle familiale. Les résultats montrent qu'au moins deux à trois actionnaires issus de la même famille. Toutefois, il est à souligner que certaines de ces

entreprises (08 SPA), malgré leur caractère familial, intègrent des actionnaires de nationalité étrangère (France, Belgique, Chine, pays bas, Turquie ou encore Australie).

Enfin, nous pouvons conclure que la structure de la propriété des SPA de l'étude est de nature concentrée pour la majorité du fait que leur capital est détenu par les membres d'une seule famille.

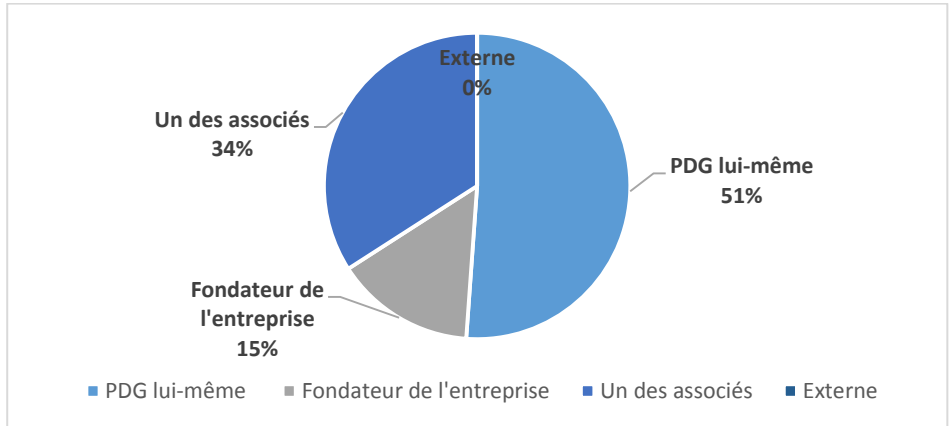
4.2.3 Le conseil d'administration

Selon la théorie, le rôle du conseil d'administration dépend de trois critères, à savoir : sa taille, sa composition (membre interne et externe) et enfin la séparation de la fonction du dirigeant de celle du président du conseil d'administration.

La taille du conseil d'administration des entreprises de l'échantillon varie en majorité entre trois et quatre membres actionnaires. Sur les vingt-quatre entreprises à caractère familial, la totalité ont intégré des membres de la famille au sein de leurs conseils d'administration. Ce qui nous amène à déduire la nature des administrateurs à prédominance interne et donc dépendants.

Concernant la fonction du président du CA, la loi algérienne permet l'accumulation des fonctions de dirigeant et celle du président du CA. Selon nos résultats illustrés par le **graphique.4**, la moitié des dirigeants des SPA de l'échantillon de l'étude accumulent les deux fonctions et treize (13) d'entre elles, la fonction est assurée par un des associés ou encore le fondateur lui-même.

Graphique N°04 : La séparation de la fonction du président du CA et du Dirigeant dans les entreprises enquêtées



Source : Élaboré à partir des données de la BDD sadjil.com ;

Nous pouvons donc supposer que le rôle du conseil est plus cognitif que disciplinaire, les associés membres participent plus à la création de la valeur en assurent plus une fonction d'apport de compétences et de connaissances que de surveillance.

Enfin, bien que, de majorité familiale, un certain nombre de grandes entreprises s'engagent dans l'adoption de nouvelles pratiques de gouvernance à l'instar de NCA Rouiba qui a fait son entrée à la bourse d'Alger en 2013, du grand groupe pharmaceutique Biopharm en 2016 ou encore du groupe Cevital qui a ouvert son conseil d'administration en 2008 à des membres externes.

Exemple du groupe Cevital

En effet, avec un capital détenu en totalité par la famille, le premier grand groupe privé du pays est dirigé par un des héritiers du fondateur du groupe. De renommée internationale, le groupe s'est rendu compte de l'enjeu d'une bonne gouvernance. Une des premières

initiatives a été d'opérer dès 2008 un remaniement dans son conseil d'administration en intégrant des membres externes (experts internationaux en management, des financiers de renoms...), qui sont soit dirigeants d'une société ou membres d'autres conseils d'administration. Ce qui constitue un avantage pour le groupe qui pourrait bénéficier de leurs réseaux, compétences et expériences internationales.

Et pour assurer les missions qui lui sont attribuées, le conseil est organisé en comités (comité exécutif et d'un comité d'audit) présidé par le fondateur lui-même. Ainsi, même s'il n'occupe plus la fonction de PDG, c'est une manière d'avoir toujours un poids dans la décision et de pouvoir surveiller le nouveau dirigeant. Ainsi, le passage de PDG à président du conseil d'administration peut même être considéré comme une des étapes du cycle de vie des dirigeants de l'entreprise privée algérienne, à l'instar des entreprises de type familial dans le monde.

5. Conclusion:

L'objet de cet article est d'étudier quelques aspects de la gouvernance d'entreprise, notamment la structure de propriété des conseils d'administration de SPA privées algériennes. L'étude vise à mettre en évidence quelques spécificités de la gouvernance des SPA privées algériennes par rapport aux pratiques exercées dans d'autres pays tel qu'elles sont analysées dans la littérature scientifique.

Les résultats de l'étude exploratoire d'un échantillon de SPA Privées algériennes montrent que ces entreprises ont un actionnariat de type concentré à caractère familial ; l'association avec des membres ne faisant pas partie du dit cercle est considérée de manière négative, la dirigeance est assurée dans la majorité des cas par le propriétaire, et la fonction du président du conseil d'administration est soit assumée par le dirigeant lui-même, soit par un des associés ou le fondateur de l'entreprise. Pareillement, les membres du conseil sont dans la majorité des cas les associés eux-mêmes. Ce qui peut être vu comme une preuve de manque de confiance envers les membres externes. Ce qui nous amène à confirmer les préférences de la majorité entreprises pour un modèle de gouvernance type actionnarial.

Toutefois, certaines entreprises « sortent du lot » et font exception. Elles sont contraintes à s'engager à adopter de nouvelles pratiques de gouvernance du fait de leur développement, notamment vers l'international. Bien que timidement, ces dernières consentent de plus en plus à ouvrir leur capital à des investisseurs institutionnels ou même des étrangers, à recruter un dirigeant salarié ou encore en à intégrer au conseil d'administration des membres externes et indépendants. Des initiatives qui pourraient être bénéfiques pour la croissance de l'entreprise.

Cette caractéristique est confirmée avec l'étude du contexte dans lequel évoluent ces SPA. En effet, leur faible représentativité dans le tissu économique du pays, confirme la préférence des entrepreneurs algériens des structures de petites tailles, hiérarchisées et avec des pratiques organisationnelles moins sophistiquées.

Enfin, progressivement, une prise de conscience des enjeux de la gouvernance s'impose et le concept de la bonne gouvernance fait son apparition dans la sphère managériale et économique de l'entreprise privée algérienne donnant, ainsi, naissance à des lois, rapports et codes de gouvernance. Nonobstant, un management moderne et une prise de conscience de la nécessité des principes de bonne gouvernance élargie à d'autres niveaux et à d'autres champs (notamment politique), l'entreprise privée algérienne persiste à favoriser un modèle de gouvernance basé sur l'actionariat et la dirigeance familiale.

6. Références :

- Charreaux Gérard (1997), *Le gouvernement des entreprises : Corporate Gouvernance, théories et faits*, ECONOMICA, France ;
- Desbrières P., « Le rôle de l'actionnariat des salariés non-dirigeants dans le système de gouvernement de l'entreprise », *Le gouvernement des entreprises*, Charreaux G. (éd.), Paris, Economica, 1997c, p. 397-417.
- Pérez Roland (2003), *La gouvernance de l'entreprise*, Éditions La Découverte, France ;
- Cedric Vanappelghem, *Le rôle et l'efficacité du conseil d'administration selon sa sympathie à l'égard du dirigeant : le cas des firmes françaises cotées*, Université Grenoble Alpes, France, 2015 ;
- Dondi J., *Contribution à la connaissance de l'actionnariat des salariés dans les entreprises françaises*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Bordeaux 1, 1992.
- Lee JoonTae, *Structure de propriété, stratégies de diversification et gouvernance des entreprises coréennes*, université toulouse 1, France, 2005 ;
- Charreaux Gérard (1994), *Conseil d'administration et pouvoirs dans l'entreprise*. In : *Revue d'économie financière, Corporate governance : Le gouvernement d'entreprise*. pp. 49-79, n°31 ;
- Davidson, Wallace N. and Jiraporn, Pornsit and Kim, Young Sang and Nemeč, Carol, *Earnings Management Following Duality-Creating Successions: Ethnostatistics, Impression Management and Agency Theory*. *Academy of Management Journal*, Vol. 47, April 2004.

- Eugene F. Fama and Michael C. Jensen, SEPARATION OF OWNERSHIP AND CONTROL, *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, No. 2, Corporations and Private Property: A Conference Sponsored by the Hoover Institution (Jun., 1983), pp. 301-325.
- Hermalin Benjamin E, Weisbach Michael S, The Effects of Board Composition and Direct Incentives on Firm Performance *Financial Management*, Vol. 20, No. 4 (Winter, 1991), pp. 101-112 (12 pages).
- Hill Charles W. L, Jones Thomas M, STAKEHOLDER-AGENCY THEORY, *Journal of management studies* Volume 29, Issue 2, Pages: 131-251, March 1992
- Jensen Michael C, Meckling William H: « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, October, 1976, V. 3, No. 4, pp. 305-360 ;
- JOSEPH P. O'CONNOR, JR. L. PRIEM, JOSEPH E. COOMBS Texas A&M University K. MATTHEW GILLEY Oklahoma State University DO CEO STOCK OPTIONS PREVENT OR PROMOTE FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING? *Academy of Management Journal* 2006, Vol. 49, No. 3, 483–500. DOI: 10.5465/AMJ.2006.21794666
- La porta et al (1999), Corporate ownership around the world, *the journal of finance* • vol. liv, no. 2.
- Morck Randall, Shleifer Andrei, Vishny Robert W, Management ownership and market valuation: An empirical analysis, *Journal of Financial Economics*, Volume 20, January–March 1988, Pages 293-315.
- Pastré Olivier, Le gouvernement d'entreprise: Questions de méthodes et enjeux théoriques, *Revue d'économie financière*, No. 31, CORPORATE GOVERNANCE : « LE

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE » (HIVER 1994), pp. 15-32 (18 pages).

- Pearce John A , Zahra Shaker A, BOARD COMPOSITION FROM A STRATEGIC CONTINGENCY PERSPECTIVE, Journal of management studies, Volume 29, Issue 4, Pages: 391-559, July 1992.
- Shleifer Andrei ET Vishny Robert (1997), A Survey of Corporate Governance, the journal of finance, page 737-783, volume 52, issue 2;
- Yermack David, Journal of Financial Economics 40 (1996) 185-211 Higher market valuation of companies with a small board of directors, New York, NY 10012. USA (Received November 1994; final version received July 1995).
- Le code de gouvernance GOAL08 ;
- Le rapport Hawkama ;
- Répertoire N°863 des agents économique et sociaux –personnes morales- arrêté par l’ONS au 31/12/2018 ;
- <https://sidjilcom.cnrc.dz/> (consulté 10/09/2022)
- <https://ecgi.global/> (consulté 15/11/2019).