

FATIMA BRABEZ

## **Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration des entreprises publiques algériennes : cas des entreprises agro-alimentaires**

S'appuyant sur les théories de la «Gouvernance des entreprises», et sur la base d'une enquête effectuée auprès de 63 membres de conseils d'administration et de surveillance de neuf (09) entreprises du secteur agroalimentaire public ou certaines de leur filiales, cet article s'intéresse au fonctionnement du conseil d'administration et du conseil de surveillance comme principal élément de gouvernance des entreprises. Il s'intéresse particulièrement au rôle du conseil en tant qu'organe de contrôle de la bonne gestion des entreprises mais aussi dans son rôle d'incitation des cadres dirigeants à une meilleure performance.

## INTRODUCTION

Dans la littérature économique et managériale, le thème de la «gouvernance des entreprises» a pris de l'ampleur suite à de nombreux scandales financiers. Il a fait l'objet de nombreux rapports au niveau des Etats -en France par exemple: les rapports Vienot de 1995 et de 1999, le rapport Bouton (2002)- mais aussi au niveau d'organismes internationaux. L'OCDE a publié une littérature considérable sur ce thème et a même produit un code de bonne conduite pouvant être utilisé par les nations. Dans les PVD, les recherches sur la question sont peu développées, particulièrement dans les pays comme l'Algérie qui sortent d'une économie de type centralisé pour s'engager dans la construction d'une économie de marché. Disposant d'un vaste secteur d'entreprises publiques, l'Algérie éprouve des difficultés dans sa politique de privatisation, politique entreprise depuis plus d'une dizaine d'années mais qui n'a donné que peu de résultats jusqu'à maintenant. Ces difficultés proviennent-elle du mode de gouvernance des entreprises publiques ? On peut supposer, en effet, que les administrateurs des entreprises publiques, de par leurs caractéristiques et leurs intérêts, freinent la politique de privatisation. Quelles sont alors les principales caractéristiques des conseils d'administrations des entreprises publiques algériennes et comment fonctionnent-ils ? C'est à ces questions que tente de répondre une recherche entreprise en 2001 sur la base d'une étude de terrain concernant 63 administrateurs et membres de conseils de surveillance de neuf entreprises du secteur des Industries Agro-alimentaires publiques ainsi que d'un certain nombre de leurs filiales.

## 1 - LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS LES THÉORIES DE LA GOUVERNANCE

### 1.1 - De la gouvernance des entreprises

La gouvernance des entreprises est aujourd'hui un des aspects les plus débattus de l'entreprise. Pour mieux comprendre la signification de la "Corporate Gouvernance", il faut rappeler certaines définitions qui paraissent essentielles.

Pastré (1995) définit le gouvernement d'entreprise "comme l'ensemble

des règles de fonctionnement et de contrôle qui régissent, dans un

cadre historique et géographique donné, la vie des entreprises". L'auteur considère à ce propos, qu'à chaque pays -comme à chaque époque- correspond son gouvernement d'entreprise. Il est vrai, effectivement, que le mode de gestion correspond à une culture d'entreprise ayant des liens étroits avec la culture et l'histoire de chaque pays ainsi qu'avec les caractéristiques particulières de chaque époque.

D'un autre côté, Shleifer et Vishny (1996)<sup>[1]</sup> mettent l'accent sur les propriétaires du capital en définissant le champ du gouvernement d'entreprise, "comme l'étude des procédés par lesquels les apporteurs de capitaux -réduits aux seuls apporteurs du capital financier- garantissent la rentabilité de leur investissement".

Pour Charreaux (1997), ce sont les dirigeants des entreprises qui sont au coeur de la gouvernance. Pour cet auteur, "le système de gouvernement d'entreprise recouvre l'ensemble des mécanismes qui gouvernent la conduite des dirigeants et délimitent leur latitude discrétionnaire". Charreaux et Desbrières (1998) considèrent que cette définition est plus appropriée parce que plus large d'une part et parce qu'elle recouvre la définition donnée par Shleifer et Vishny (1996) et d'autre part, parce qu'elle présente l'avantage d'attribuer au dirigeant le rôle d'acteur central (mais pas unique) dans le processus de création de la valeur.

Pour les économistes de l'OCDE, le gouvernement d'entreprise est "le système par lequel les activités d'une entreprise sont conduites et surveillées". Ce système définit les objectifs de l'entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et de suivre les résultats obtenus. Déterminant les règles et les procédures régissant la manière dont sont prises les décisions concernant la conduite des affaires, il agence la répartition des droits et des responsabilités entre les participants à la vie de l'entreprise (conseil d'administration, dirigeants, actionnaires et d'autres parties prenantes)<sup>[2]</sup>.

On retiendra que, quand elle est analysée à travers la théorie de l'agence, le but essentiel de la Gouvernance est le contrôle des managers dans un but de protection des propriétaires du capital (les actionnaires), parce qu'il est généralement estimé que ces derniers sont les moins protégés, même si le contrôle des dirigeants est aussi de l'intérêt des agents impliqués dans l'entreprise (les salariés, l'Etat, les collectivités locales, les clients, etc.). Pour résoudre les conséquences de divergences d'intérêt entre les managers et les actionnaires<sup>[3]</sup>, des mécanismes existent tels que le marché des capitaux, le marché des biens et de services, les systèmes de contrôle interne (notamment le conseil d'administration). Encore faut-il que ces mécanismes de contrôle soient efficaces.

## **1.2 - Le conseil d'administration : système de contrôle de l'action des dirigeants**

Les conseils d'administration et de surveillance constituent une des formes de contrôle des dirigeants. Il s'agit d'un mécanisme de contrôle

interne, qui, compte tenu de son importance, mérite d'être examiné en premier lieu.

Williamson (1994) considère que le conseil d'administration est un instrument de gouvernance aux mains des actionnaires et peut constituer pour les détenteurs du capital une garantie contre l'expropriation et les méfaits d'une mauvaise gestion.

Dans les sociétés cotées en bourse, les actionnaires délèguent l'exercice du contrôle interne concernant les principaux dirigeants au conseil d'administration. Les conflits résultant de la séparation entre les fonctions de propriété, de direction et de contrôle font l'objet de l'analyse de la théorie de l'agence. Celle-ci souligne le rôle essentiel que joue le conseil d'administration dans la résolution de conflits. La fonction du conseil d'administration consiste à gérer la relation d'agence entre les actionnaires et les dirigeants. Etant donné que les dirigeants sont détenteurs d'un pouvoir de décision considérable, ils sont souvent vus comme poursuivant des objectifs qui peuvent entrer en conflit avec les objectifs des actionnaires. Dans ce contexte, le conseil d'administration accomplit la fonction critique de contrôler et rémunérer les dirigeants pour assurer la maximisation de la richesse des actionnaires (Alchian et Demsetz, 1972 ; Fama, 1980).

Le conseil d'administration apparaît alors comme un mécanisme particulier contribuant à éviter que les objectifs personnels des dirigeants ne conduisent à une moins grande création de valeur actionnariale. Il intervient en incitant les dirigeants à être performants, soit par le système de rémunération, soit en menaçant de les évincer. Le conseil d'administration est considéré comme efficace si le coût qu'il induit est inférieur à la réduction de perte de valeur qu'il permet. En effet, selon Pigé (1996), dans un environnement compétitif, seuls les mécanismes les moins onéreux peuvent survivre. Le rôle du conseil d'administration est donc de fournir un mécanisme peu onéreux pour remplacer des dirigeants.

Selon une étude réalisée dans ce domaine par Charreaux et Pitol-Belin (1990) en France, il ressort que le conseil d'administration n'intervient qu'exceptionnellement dans les décisions et son intervention se limite aux décisions pour lesquelles la loi impose son accord. Ce qui concorde avec les observations de Fama (1980) sur la séparation des fonctions de décision et de contrôle dans les grandes sociétés par actions.

Le conseil d'administration est également un organe de réflexion, de maintien de la discipline, de conseil et d'approbation. Il intervient occasionnellement dans certaines négociations. Il ne joue pas un rôle d'audit. Son rôle en matière de contrôle se limite à prendre connaissance des résultats, à écouter les explications du président et à demander des éclaircissements. Outre ces rôles, il exerce un rôle dissuasif puisqu'il détient la possibilité de révoquer son président (Charreaux et Pitol-Belin, 1990).

Il ne suffit pas de mettre en place un système de contrôle mais encore faut-il qu'il soit performant. Parrat (1999), avec les théoriciens de

l'agence, considère que deux conditions sont nécessaires pour que les contrôles qui s'opèrent sur les dirigeants soient efficaces :

- la compétence des contrôleurs,
- leur motivation.

Pour Fama (1980), le rôle du conseil dans la structure de contrôle est de fournir un mécanisme relativement peu coûteux pour remplacer ou réorganiser les dirigeants du sommet: par exemple des coûts inférieurs aux coûts des mécanismes fournis par une prise de pouvoir extérieure, bien que l'existence d'un marché extérieur soit une autre force qui aide à sensibiliser le marché du travail des dirigeants. Quant à Alchian et Demsetz (1972), ils attribuent la tâche de contrôle de la gestion en premier aux actionnaires, des actionnaires qui sont aidés par le marché du travail des dirigeants dans une certaine mesure et par la possibilité de prise de pouvoir extérieure.

La présentation du conseil d'administration à travers les écrits de différents auteurs a permis d'avoir un aperçu des rôles qu'il peut endosser. Qu'en est-il des conseils d'administrations des entreprises agro-alimentaires algériennes du secteur public? A partir des réponses obtenues auprès des administrateurs de ces entreprises, on peut aborder maintenant les caractéristiques des conseils d'administration (taille, cumul des fonctions) et leur fonctionnement (nombre de réunions, assiduité). Le pouvoir du conseil sur les dirigeants est également abordé.

## **2 - LES CARACTÉRISTIQUES DES CONSEILS D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES PUBLIQUES ALGÉRIENNES**

### **2.1 - Le type de conseil**

La séparation entre la fonction de direction et la présidence du conseil d'administration (CA) peut prendre deux formes selon la réglementation algérienne. Dans la première forme, le directeur général de l'entreprise peut ne pas être mandaté pour présider le conseil d'administration; dans la deuxième forme, on peut opter pour une forme de direction dite «duale» qui comprend un directoire (chargé de diriger l'entreprise) et un conseil de surveillance (chargé de contrôler le directoire). La forme «Directoire -Conseil de surveillance» a fait son apparition dans l'entreprise agro-alimentaire du secteur public en 1996 avec la mise en place des ex-sociétés holdings. Dans le cas des entreprises étudiées, seuls les Groupes (dits aussi entreprises-mères) ont adopté la séparation du pouvoir en optant pour la forme «directoire-conseil de surveillance». Les filiales ont par contre toutes gardé la forme traditionnelle, c'est-à-dire un président directeur général (PDG) qui assure la fonction de direction et la présidence du conseil d'administration.

### **2.2 - La taille du conseil (nombre des membres, cumul des fonctions, nombre de réunions, taux de présence aux réunions)**

## Le nombre des membres composant les conseils

Selon le décret législatif n°93-08 du 25 avril 1993, le conseil de surveillance est composé au minimum de sept membres et au maximum de douze membres, alors que le conseil d'administration doit être composé de trois membres au moins et de douze au plus. En cas de fusion, le nombre d'administrateurs peut être élevé au nombre total des administrateurs en fonction depuis six mois sans pouvoir, dans les deux formes d'administration, être supérieur à 24. Les résultats de l'enquête révèlent que la taille des conseils d'administration varie de 3 à 9 membres alors que dans les conseils de surveillance, la composition varie de 7 jusqu'à 12 membres. La taille des conseils varie aussi selon qu'il s'agit d'un groupe ou d'une filiale. Sur 42 filiales, 12 sont composés de 5 membres, 19 comprennent 7 membres, et le reste oscille entre 3, 4 et 6 administrateurs. Par rapport aux groupes, la taille des conseils d'administration des filiales est plus faible. Toutefois, que ce soit un groupe ou une filiale, un conseil d'administration ou de surveillance, le nombre de membres qui les composent répond aux limites minimum ou maximum imposées par le code de commerce.

## Le cumul de mandats par les administrateurs

La loi limite le nombre de mandats à 5 dans les sociétés par actions dont le siège social est en Algérie. L'enquête révèle que les administrateurs occupent au minimum un siège en plus de la fonction qu'ils occupent dans leurs entreprises. Dans l'échantillon des 63 dirigeants enquêtés, les administrateurs occupent en moyenne 1,89 sièges<sup>[4]</sup> (cf. tableau n°4). Un seul dépasse la limite légale de cinq mandats en cumulant 8 mandats d'administrateur. Cette exception semble indiquer que le non respect de la loi ne prêle pas à conséquence dans certains cas, tout du moins dans le secteur public économique.

## MÉTHODE : Collecte de l'information sur le conseil d'administration

La collecte de données a été effectuée auprès de 8 groupes industriels de transformation agro-alimentaire (ERAD Alger, ERAD Sétif, GIPLAIT, ENCG, ONAB, ENAJUC, GBA, ERAD SBA) ainsi que d'un certain nombre de leurs filiales. 63 membres de conseils d'administration et de conseils de surveillance ont rempli le questionnaire «conseil d'administration».

Les tableaux suivants donnent des indications sur les caractéristiques des administrateurs enquêtés, sur le type de conseil dans lesquels ils siègent et sur le mandat qu'ils détiennent.

Tableau n°1 : Nombre d'administrateurs ayant répondu par type de conseil

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
C.Administration	47	74,6	74,6
C.Surveillance	16	25,4	100,0
Total	63	100,0	

Parmi les administrateurs, 21 sont mandatés dans des conseils de groupes/entreprises-mères et 42 dans des conseils d'administration de filiales.

**Tableau n°2 : Nombre d'administrateurs ayant répondu selon le type de mandat et le statut juridique de l'entreprise**

En qualité de:	Mandaté dans :		Total
	Groupe/entreprise mère	Filiale	
Président du conseil	3	8	11
Membre du conseil	18	34	52
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>42</b>	<b>63</b>

**Tableau n°3 : Nombre d'administrateurs ayant répondu par type de mandat et selon le type de conseil**

En qualité de:	Conseil		Total
	Conseil d'Administration	Conseil de Surveillance	
Président du conseil	9	2	11
Membre du conseil	38	14	52
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>16</b>	<b>63</b>

Une enquête par questionnaire menée auprès des cadres dirigeants des entreprises publiques agro-alimentaires a permis de déterminer les avis de ces derniers sur l'existence des conseils d'administration et/ou des conseils de surveillance.

**Tableau n°4 : Nombre de mandats exercés par les administrateurs**

	Nbre. de mandats exercés	Nbre. d'administrateurs concernés	%
Mandat unique	1	34	54,0
	2	14	22,2
Les cumulards	3	10	15,9
	4	1	1,6
	5	3	4,8
Les hors-la-loi	8	1	1,6
<b>Total</b>		<b>63</b>	<b>100,0</b>

Source : Enquête.

Le nombre de mandats dans l'agroalimentaire (uniquement), est en moyenne de 1,41, le nombre maximum étant de 5 et le minimum de 1 (cf. tableau n°5).

**Tableau n°5 : Le nombre de mandats exercés par les administrateurs dans les IAA algériennes**

	Nombre mandats exercés	Nombre d'administrateurs concernés	%
Mandat unique	1	47	74,6
	2	11	17,5
Les cumulards	3	2	3,2
	4	1	1,6
	5	2	3,2
Total		63	100,0

Source : Enquête.

Globalement, la majorité des enquêtés ont un mandat unique (47 administrateurs c'est-à-dire 74,6%) en plus de la fonction qu'ils occupent dans l'entreprise.

Les cadres dirigeants des EPE interrogés sur les mandats d'administrateur, qu'ils détiennent répondent à plus de 61% détenir un mandat dans une autre entreprise que celle où ils exercent.

### La fréquence des réunions

La loi prévoit la réunion du conseil d'administration une fois par trimestre au moins et à la fin de chaque exercice. En fait, pour faire des économies, les Assemblées Générales des holdings limitent autoritairement le nombre de réunions des CA de leurs entreprises au maximum de (06) six par an.

Les résultats de l'enquête montrent que le nombre de réunions se situe entre 4 et 6. La moyenne des réunions du conseil au cours d'un exercice est de 5. Ordinairement, le conseil se réunit chaque fin de trimestre, semestriellement et à la fin de l'exercice, ce qui donne un total de 6 réunions par an.

Le conseil de surveillance sous sa forme traditionnelle ou sous sa forme duale (directoire et conseil de surveillance) semble activer au même rythme de 5 réunions par an. La forme de conseil adoptée n'a, semble-t-il, aucune incidence sur le nombre de réunions (cf. tableau n°6).

Tableau n°6 : Fréquence des réunions selon le type de conseil

Type de conseil	Nombre de réunions						Total
	2	3	4	5	6	8	
Conseil d'administration	1	3	6	4	20	1	35
Conseil de surveillance			6	3	6		15
Total	1	3	12	7	26	1	50

Source : Enquête.

Les conseils de filiales comme les conseils de groupes se réunissent à la même fréquence, c'est-à-dire entre 4 à 6 fois annuellement. On aurait pu penser que, vu la taille des groupes, le nombre de réunions des conseils y serait plus important (par rapport aux filiales). On peut se demander si le nombre de réunions provoquées par les conseils d'administration ou de surveillance des groupes est suffisant pour :

- évaluer correctement les performances réalisées par l'entreprise et ses filiales ;
- détecter les entités qui sont défaillantes ;
- prendre des décisions afin d'apporter les remèdes indispensables pour la survie même de l'entreprise et la sauvegarde de son capital.

**Tableau n°7 : Fréquence des réunions selon le statut de l'entreprise**

Statut de l'entreprise	Nombre de réunions						Total
	2	3	4	5	6	8	
Groupe/entrepr/ mère			8	3	6		17
Filiale	1	3	4	4	20	1	33
Total	1	3	12	7	26	1	50

Source : Enquête.

On remarque que le nombre de non réponses est de 13 sur 63 (20,6%) pour cette question (cf. tableau n°7), ce qui laisse supposer que certains administrateurs ou conseillers ne semblent pas connaître le nombre de réunions du conseil, trahissant ainsi leur faible intérêt pour le CA et l'entreprise qu'ils administrent, même si leur présence aux réunions est relativement assidue comme on le verra ci-dessous.

En fait, ils ont aussi d'autres préoccupations professionnelles, plus rémunératrices et plus importantes pour eux, et s'inquiètent moins du nombre de convocations à des réunions qui ne les intéressent que relativement peu.

Concernant la fréquence des réunions, il y a lieu de relever que 36% des conseils ne se réunissent pas le nombre légal de fois que la loi leur impose (6 fois par an). Comment interpréter ce comportement ? Peut-il s'expliquer par le faible poids des administrateurs face à certains PDG, ces derniers ayant suffisamment d'appui au niveau des holdings – et n'ayant donc pas besoin de l'appui des administrateurs – pour diriger les entreprises, y compris en faisant entorse à la loi ? ou est-ce dû au sentiment de faiblesse que doivent ressentir les administrateurs quant à la légitimité de leur présence dans le conseil et qui fait qu'ils n'osent pas dénoncer ce manquement à la loi ?

### **Taux de présence aux réunions**

En matière d'assiduité aux réunions, plus de 93% d'administrateurs et membres de conseils de surveillance estiment que le taux de présence aux conseils des entreprises est de 80% et plus. Il ressort donc que les administrateurs sont assidus et participent le plus souvent possible aux réunions auxquelles ils sont convoqués.

**Tableau n°8 : Le taux de présence aux conseils d'administration estimé par les administrateurs**

Taux de présence	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
40	1	1,6	1,7
70	3	4,8	5,1
80	14	22,2	23,7
85	1	1,6	1,7
90	13	20,6	22,0
95	8	12,7	13,6
98	1	1,6	1,7
99	1	1,6	1,7
100	17	27	28,8
Total réponses	59	93,7	100
Sans réponses	4	6,3	
Total	63	100	

Source : Enquête.

Concernant l'absentéisme, les principales raisons avancées sont dans 65% des cas des raisons professionnelles, dans 22% des cas des raisons personnelles et dans 21% des cas des raisons de maladie. Les cas d'absence aux réunions sont donc liés principalement aux contraintes professionnelles.

Tableau n°9 : Les raisons d'absence aux conseils

	Oui	Non	Sans réponse	Total
Maladie	13	39	11	63
	20,6	61,9	17,5	100,0 %
Problèmes personnels	14	38	11	63
	22,2	60,3	17,5	100,0 %
Contraintes professionnelles	41	11	11	63
	65,1	17,5	17,5	100,0 %

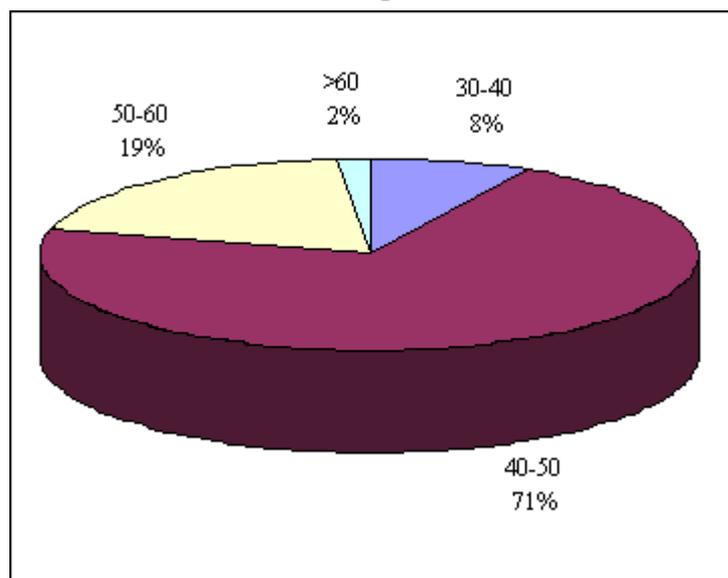
Source : Enquête.

La forte assiduité des administrateurs dans les conseils peut s'expliquer par le risque important de perte du siège d'administrateur dans le conseil en cas d'absences répétées. Mais certains administrateurs considèrent aussi que les réunions du conseil d'administration constituent pour eux, une forme d'entr'acte par rapport à leurs tâches quotidiennes et une occasion de rencontrer des collègues d'autres sociétés. Ces rencontres restent un moyen important d'accès au système d'information sur les entreprises publiques et le réseau qui alimente la distribution des différents types de nominations.

### 2.3 - L'âge des administrateurs

La législation ne donne aucune indication sur l'âge limite des administrateurs. Même sur le plan interne, les entreprises ne se sont pas intéressées à la question de la limite d'âge des administrateurs. En Algérie, il s'agit de salariés régis par le code de travail qui institue la retraite à 65 ans. Dans le cas de la France, par exemple, "la législation stipule que les administrateurs âgés de plus de 70 ans n'occupent pas plus d'un tiers des sièges du conseil" (Charreaux et Pitol-Belin, 1997).

La composition des conseils des entreprises enquêtées par tranche d'âge, illustrée par le graphe ci-dessous, traduit l'importance des administrateurs situés dans la tranche entre 40 ans et 50 ans.

**Graphe 1 : Répartition des administrateurs par classe d'âge**

## 2.4 - Le niveau d'études des administrateurs

Les administrateurs et membres des conseils de surveillance présentent un niveau d'instruction élevé. 88,9% d'entre eux ont des diplômes universitaires ou post-universitaires (9 universitaires et 10 post-universitaires) et 11,1% sont issus des trois premiers niveaux de l'éducation nationale (1 primaire, 2 moyen, 4 secondaire). En fait, les niveaux primaire et moyen concernent plutôt quelques-uns parmi les représentants du personnel dans les conseils d'administration.

**Tableau n°10 : Le niveau d'études des administrateurs**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Primaire	1	1,6	1,6
Moyen	2	3,2	4,8
Secondaire	4	6,3	11,1
Universitaire	46	73,0	84,1
Post-universitaire	10	15,9	100,0
Total	63	100,0	

Source : Enquête.

## 3 - LE POUVOIR EFFECTIF DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La loi et les règlements donnent deux outils à ces deux organes pour contrôler les dirigeants des EPE :

- le pouvoir de nommer ces derniers et de les révoquer (ou de proposer leur révocation dans le cas du directoire) et le pouvoir de fixer leurs rémunérations et avantages.

Le conseil a-t-il un rôle effectif dans le contrôle des dirigeants des entreprises ?

### 3.1 - Rôle du conseil dans la nomination des dirigeants

La lecture du tableau suivant permet de penser que le conseil d'administration joue un rôle dans la nomination des PDG, des DG et des principaux cadres. Cependant, dans son rôle de nomination des cadres dirigeants (principaux cadres, DG, PDG, membres du directoire) le conseil d'administration n'est pas aussi déterminant qu'on aurait pu le croire. En effet, parmi les administrateurs enquêtés, ceux qui pensent que le CA n'a "aucun rôle" sont aussi nombreux que ceux qui estiment que le conseil joue un rôle dans la nomination du dirigeant principal de l'entreprise (cf. tableau n°11).

Tableau n°11 : Le rôle du conseil dans les nominations

	Principaux cadres		DG		PDG		Membres du directoire	
	Fréquence	%	Fré- quence	%	Fré- quence	%	Fré- quence	%
Aucun rôle	24	38,1	18	28,6	19	30,2	17	27,0
Rôle mineur	8	12,7	10	15,9	12	19,0	13	20,6
Rôle déterminant	25	39,7	25	39,7	22	34,9	8	12,7
Sans réponse	6	9,5	10	15,9	10	15,9	25	39,7
Total	63	100	63	100	63	100	63	100

Source : Enquête.

L'enquête révèle, à travers les entretiens, que le processus de désignation des principaux dirigeants des entreprises publiques est complexe. Le conseil d'administration est souvent conduit à accepter, les désignations, en les entérinant par voie de vote, afin de respecter les procédures dictées de la loi en la matière.

### 3.2 - Le conseil n'a pas la capacité réelle de révoquer le président (ou un membre du directoire)

Comme le conseil a la possibilité de nommer le dirigeant principal de l'entreprise, il a aussi la possibilité de le révoquer. A la question de savoir si le conseil a la possibilité *réelle* de révoquer le PDG (ou les membres du directoire ou le DG), les administrateurs enquêtés ont répondu de la façon résumée dans le tableau n°12.

Tableau n°12 : Possibilité du conseil de révoquer le PDG, membre du directoire ou DG

	Fréquence	%	Pourcentage valide
Oui	31	49,2	53,4
Non	27	42,9	46,6
Sans réponses	5	7,9	
Total	63	100	100

Source : Enquête.

D'après ces résultats, il apparaît que dans certaines entreprises le conseil décide de la révocation du premier responsable et que dans d'autres il n'a aucun rôle de décision. Cependant, il faut préciser que le PDG est nommé par l'actionnaire (dans le cas présent, les pouvoirs publics). Le conseil ne peut, *en réalité*, démettre un PDG de ses fonctions car il est désigné par l'actionnaire principal tout comme les administrateurs d'ailleurs.

Ce résultat doit être nuancé, car lorsqu'on cherche des explications, les réponses données par les administrateurs sur la question font apparaître que le conseil n'est qu'un organe exécutif du principal actionnaire et même pour ceux qui répondent favorablement à la question (oui), cette possibilité n'est envisageable qu'avec l'accord préalable de l'actionnaire. Les réponses à la question posée varient : "il peut proposer à l'actionnaire la révocation, mais la décision finale appartient à l'actionnaire" ; "voir règlement intérieur" ; "exécute l'ordre du propriétaire pour révoquer le PDG" ; "en concertation avec l'actionnaire principal" ; "en concertation avec l'actionnaire" ; "selon code de commerce" ; "oui en théorie, réellement après proposition du propriétaire" ; "en agissant par voie de résolution adressée aux actionnaires, toutefois la décision ultime est du ressort des actionnaires".

On peut rapporter quelques commentaires issus de l'enquête réalisée avec les administrateurs et qui attestent de la non contribution du conseil dans la révocation du dirigeant de l'entreprise : "son intervention consiste le plus souvent à avaliser une décision prise ailleurs (entreprise mère, holding)" ; "le PDG est nommé par la tutelle" ; "décision relève du propriétaire" ; "généralement les dirigeants principaux des entreprises sont désignés par cooptation" ; "c'est une décision qui est en général prise à un autre niveau et entérinée par le conseil d'administration" ; "cette compétence revient à l'actionnaire, c'est-à-dire le propriétaire" ; "on peut demander au conseil un avis consultatif" ; "Non respect des prérogatives du conseil par le propriétaire actionnaire" ; "la décision finale revient au holding dans le cadre du recrutement ou bien de la révocation" ; "seul le propriétaire peut révoquer le PDG ou les membres du directoire ou le DG, le conseil de surveillance propose seulement en sa qualité de représentant du propriétaire".

### **3.3 - Le rôle du conseil dans la rémunération des cadres dirigeants**

Les modalités de rémunération des cadres dirigeants étant fixées lors de la signature du contrat d'embauche entre le cadre dirigeant et le conseil d'administration (ou de surveillance), le conseil a légalement un rôle déterminant dans la fixation de la rémunération des dirigeants d'entreprises. Dans la pratique, le conseil ne peut utiliser la rémunération comme moyen de pression sur les cadres dirigeants d'entreprises car les termes du contrat sont imposés par les Assemblées Générales des ex-holdings de façon quasi uniforme à toutes les entreprises sous leur contrôle. Pourquoi alors 41% des administrateurs interrogés répondent-ils par l'affirmative à la question de savoir si le conseil a un rôle

déterminant dans la fixation de la rémunération du PDG et des membres du directoire ? (cf. tableau 13).

**Tableau n°13 : Rôle du conseil dans la détermination de la rémunération des cadres dirigeants**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage validé
Oui	26	41,3	42,6
Non	35	55,6	57,4
Sans réponses	2	3,2	
Total	63	100	100

Source : Enquête.

### 3.4 - Rôle incitatif du conseil

Pour près du tiers des administrateurs, l'existence du conseil incite les dirigeants de l'entreprise à être plus productifs. 63,5% des administrateurs pensent que le conseil a un rôle incitatif alors que 31,7% pensent qu'il ne joue pas ce rôle.

Le conseil d'administration a le mérite d'exister et incite donc les dirigeants d'entreprises à être plus attentifs à leurs actions. Lors des réunions du conseil d'administration, les dirigeants de l'entreprise sont tenus de faire le point et sont ainsi confrontés aux interrogations des membres du conseil et doivent y apporter les réponses adéquates.

L'existence du conseil permet que certaines décisions soient prises collégalement. Le conseil d'administration constitue un garde-fou contre les décisions aventureuses.

Cependant, certains cadres dirigeants interrogés considèrent que le conseil d'administration n'a aucun intérêt et n'a pas lieu d'exister vu la spécificité de l'actionariat. En effet, l'Etat, propriétaire unique, est sollicité pour les décisions importantes qui engagent la survie de l'entreprise. Dans ce contexte, le conseil ne fait qu'appliquer les décisions prises par l'Etat et donc par son représentant en la matière, le Conseil des Participations de l'Etat.

Pour certains autres cadres dirigeants, le conseil d'administration peut être téléguidé par le dirigeant principal de l'entreprise puisque l'information dont dispose le conseil d'administration pour l'évaluation et la prise de décision est fournie par l'entreprise et peut être biaisée.

Une des remarques apportées par les cadres dirigeants précise que le conseil d'administration ne joue son rôle que partiellement, pour cause d'absence de "référentiels", notamment de "système d'évaluation des performances" et de gestion par objectifs préalablement négociés.

De plus, on a pu constater que les cadres dirigeants et les administrateurs sont tous issus du secteur public, qu'ils entretiennent souvent des relations amicales et que le conseil approuvera les décisions selon les affinités entretenues entre ses membres et les dirigeants de l'entreprise.

## CONCLUSION

L'administrateur est un homme âgé entre 40 et 50 ans, dans la force de l'âge, ce qui est bien du point de vue de la capacité de travail, de formation universitaire (donc relativement compétent) et occupant un poste de dirigeant dans une autre entreprise du secteur public (donc ayant une expérience dans la gestion).

Les conseils d'administration se réunissent entre 4 et 6 fois par an (respectant ainsi la limite imposée par les assemblées générales des holdings), avec un taux d'assiduité estimé à 80% et plus.

Le conseil d'administration ne joue pas un rôle déterminant dans la nomination, la révocation et la rémunération des principaux dirigeants des entreprises. En raison du type de propriété, (secteur public), le contrôle du dirigeant s'effectue souvent de façon directe, et le rôle disciplinaire du conseil semble la plupart du temps limité.

Malgré les insuffisances constatées dans le fonctionnement du conseil d'administration et une mauvaise définition de ses prérogatives, il reste le seul organe de gestion qui représente une interface entre le propriétaire et les cadres dirigeants des entreprises publiques en matière de contrôle et d'évaluation des performances.

## Références bibliographiques

ALCHIAN ARMEN A. & DEMSETZ H., 1972. "Production, Information Costs, and Economic Organization". *In American Economic Review*, Vol. LXII, n° 5, pp. 777-795.

FAMA E.F., 1980. "Agency problems and the theory of the firm". *In Journal Political Economy*, vol. 88, n° 2, The University of Chicago Press, pp. 288-307.

PASTRÉ O., 1995. "Le gouvernement d'entreprise : questions de méthodes et enjeux théoriques". *In Problèmes économiques n° 2*. 423.

CHARREAUX G. & DESBRIÈRES P., 1998. "Gouvernement des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale". *In Finance Contrôle Stratégie, Volume 1, n° 2, Juin*, pp. 57-88.

OCDE. Les principes de l'OCDE relatifs au gouvernement d'entreprise. Questions-Réponses. *In* <http://www1.oecd.org/daf/governance/Q&As-fr.htm>.

PIGÉ B., 1996. "Existe-t-il un marché du travail des dirigeants ?". *In Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre*, pp. 239-249.

CHARREAUX G. & PITOL-BELIN J.-P. (1997 E), Image et réalités du conseil d'administration, in *Le Gouvernement des Entreprises. Corporate Governance. Théories et Faits*, Gérard Charreaux ed., ed. Economica, Paris, p. 194.

CHARREAUX G. & PITOL BELIN J. P., 1990. *Le conseil d'administration*. Ed. Vuibert, Paris. Code de commerce, 1999. Annoté et mis à jour par Hocine Mabrouk. Ed. DAHLAB, Alger.

## Notes

---

[\*] Enseignante à l'INA d'Alger, Chercheuse associée au CREAD.

[1] Cités par Charreaux G. et Desbrières P. (1998), p. 57-88.

[2] Voir OCDE, Les principes de l'OCDE relatifs au gouvernement d'entreprise. Questions-Réponses, site internet <http://www1.oecd.org/daf/governance/Q&As-fr.htm>.

[3] L'étude de la relation entre la séparation des fonctions de propriétaire et de direction et la performance des firmes trouve ses origines dans l'oeuvre de Berle et Means (1932).

[4] L'analyse englobe l'ensemble des mandats détenus dans l'agroalimentaire et les autres branches du secteur industriel.