

**LE CONSEIL D'ADMINISTRATION :
UN MECANISME INEFFICIENT
DE LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES
PUBLIQUES ECONOMIQUES (EPE)**

Lamia **AZIEZ** *

Ahmed **KOUDRI** **

Résumé :

Le but de cet article est de faire un état des lieux des principales caractéristiques des conseils d'administration et des administrateurs des entreprises du secteur public algérien et de faire le point sur le rôle de cet organe dans la gouvernance d'entreprise. Cette étude s'appuie sur une enquête auprès de 131 administrateurs d'entreprises publiques économiques. La conclusion suggère que le conseil d'administration ne peut jouer son rôle effectif en matière de gouvernance en raison de l'homogénéité de sa composition, son efficience appelle une nécessaire ouverture aux compétences externes.

Mots-clés : Gouvernance, Entreprise publique, Conseil d'administration, Administrateurs.

Codes Jel : G30, L20.

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 dans lesquels des dirigeants d'entreprises ont été mis en cause. L'importance de ces défaillances tant sur le plan national qu'international a conduit à s'interroger sur l'efficacité des modes de gouvernance. Cette considération a donné lieu à l'éclosion et à la diffusion d'un ensemble de recommandations pratiques, souvent formalisées sous la forme de codes de bonne gouvernance.

* Maître Assistante (Université de Boumerdes)

** Professeur,(Université d'Alger 3)

Pour mieux appréhender la spécificité du gouvernement des entreprises publiques économiques (désormais EPE), il nous semble nécessaire à ce stade de préciser la notion d'entreprise publique. Bien qu'aucune définition n'existe en droit algérien, nous retenons la définition donnée par les lignes directrices de l'organisation de coopération et de développement économique (OCDE). Pour cette institution l'entreprise publique « est toute entreprise sur laquelle l'Etat exerce un contrôle dominant, qu'il soit l'actionnaire unique, qu'il détienne une participation majoritaire ou une participation minoritaire mais significative ». Hafsi (1984) se fonde également sur l'exercice du contrôle de l'Etat pour définir l'entreprise publique puisqu'il la détermine comme " une organisation qui gère des activités économiques, sociales et/ou culturelles, dans laquelle l'Etat a formellement le contrôle des instruments de gestion" .Depuis les réformes économiques de 1988, la forme juridique la plus courante de ces entreprises est la société par actions (SPA).. Ces entreprises sont donc désormais soumises aux dispositions du code de commerce et du code civil.

Parmi les nombreuses définitions de la gouvernance, celle avancée par CHARREAUX G. (1996) sera retenue : « le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernement » leur espace discrétionnaire ». L'auteur précise le sens de cette définition : « centrée sur le rôle déterminant des dirigeants; elle permet de dépasser l'analyse des relations entre les actionnaires et les dirigeants, souvent privilégiée et de replacer le problème du gouvernement des entreprises dans l'ensemble de contrats et de relations qu'entretient l'entreprise (et ses dirigeants) avec ses multiples partenaires, qu'ils soient actionnaires, mais également, banquiers, salariés, clients ou pouvoirs publics ».

L'entreprise publique économique (EPE) en tant que société par actions (S.P.A.), comme il a été mentionné plus haut, remonte donc à l'année 1988 et s'insère dans le cadre des réformes économiques tendant à aller vers l'économie de marché. Ces EPE étaient regroupées en huit (8) fonds de participations qui furent remplacés en 1995 par des holdings publics. Ces derniers font place en 2001 aux sociétés de gestion des participations (SGP) dans la perspective de la privatisation des capitaux marchands de l'Etat.

La dissolution des SGP en 2015 signe le retour aux groupes industriels.

Les différentes réformes mises en œuvre par l'institution (l'Etat) se voulait autonomiser l'entreprise publique. Cependant, il ne faudrait pas déduire de ces réformes, l'absence de lien entre l'entreprise et l'Etat car lors qu'on examine le statut des administrateurs on s'aperçoit que ceux-ci sont désignés par l'Etat soit directement (administrateurs statutaires) soit indirectement par l'assemblée générale des actionnaires. (M. Menouer, 1991)

Par ailleurs, La théorie de l'agence constitue le principal cadre théorique du phénomène de gouvernance (Jensen et Meckling, 1976). Aussi, la question de la gouvernance de l'entreprise publique économique (EPE) renvoie à la théorie de l'agence parce qu'une relation d'agence se crée entre l'Etat (principal) et le dirigeant (agent). Cette relation pose deux problèmes possibles : des conflits d'intérêts et une asymétrie de l'information susceptibles de générer des coûts directs et surtout des coûts d'opportunité.

Pour éviter les comportements opportunistes des managers et les conflits d'intérêts et faire en sorte qu'ils agissent au mieux des seuls intérêts de l'Etat actionnaire, différents mécanismes incitatifs et coercitifs sont suggérés.

Ces mécanismes sont connus sous la terminologie de «gouvernement d'entreprise». Les mécanismes externes comprennent le marché de capitaux, le marché des biens et services, le marché des dirigeants. Les mécanismes externes semblent n'exercer qu'une faible pression en faveur de la gouvernance. Cela est dû au fait que les EPE évoluent sur des marchés faiblement concurrentiels. Quant aux mécanismes internes, on retrouve le conseil d'administration et la hiérarchie.

Les sociétés par actions ont le choix entre deux types de structures de gestion: soit une structure duale avec un directoire composé d'exécutifs et un conseil de surveillance, soit une structure moniste avec un conseil d'administration.

Cette seconde formule prédomine dans les entreprises publiques économiques algériennes.

Le conseil d'administration représente l'organe collégial central de gestion des sociétés par actions publiques ou privées. Il définit la stratégie et veille à sa mise en œuvre. Ce rôle est complété par celui du management opérationnel qui exécute les décisions prises au niveau du CA. En cumulant les postes de président du conseil d'administration avec celui de dirigeant exécutif, le PDG se trouve dans une situation délicate de juge et partie. Comment alors faire en sorte que le CA assume pleinement et correctement sa mission?

Cette problématique suscite deux questions:

- Quelles sont les caractéristiques des conseils et des administrateurs des entreprises publiques algériennes?

- Dans sa composition actuelle, le conseil d'administration peut-il être considéré comme un mécanisme efficace de gouvernance dans les entreprises publiques économiques algériennes?

Cette réflexion s'appuie sur deux hypothèses :

Hypothèse 1 : Il n'existe pas de structure optimale du conseil d'administration dans la mesure où sa composition dépend de nombreux facteurs de contingence.

Hypothèse 2: Il existe une tendance lourde tant au niveau des entreprises internationales (ex : Renault) que nationales (ex : CEVITAL) à veiller à ce que le C.A. soit efficace, notamment par sa composition et par son fonctionnement. L'entreprise efficace se dote d'un conseil d'administration composé essentiellement d'administrateurs externes.

La réflexion s'appuie sur un échantillon de 131 administrateurs d'entreprises publiques algériennes. L'enquête s'est déroulée sur la période 2012-2013. L'exploitation des données permet de se faire une idée sur les pratiques des C.A. en Algérie et de les comparer aux pratiques des CA d'entreprises étrangères.

Cette étude sera structurée de la façon suivante:

Dans un premier point seront appréhendés les rôles du C.A.;

Dans le second point seront traitées les questions de la structure et de l'efficacité du C.A.;

Dans Le troisième point seront examinées les caractéristiques des administrateurs.

1. Les rôles du conseil d'administration

L'article 622 du code de commerce algérien énonce que le conseil d'administration a les pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la société sans pour autant fixer de manière précise les rôles du conseil d'administration. En effet, l'article susvisé de ce code stipule seulement que « le conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société ; il les exerce dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués par la loi aux assemblées générales d'actionnaires ».

Globalement, le conseil d'administration a trois rôles essentiels : orienter, conseiller et contrôler la gestion de l'entreprise. Il veille également à garantir la fiabilité des comptes et de toute l'information financière, nomme les dirigeants exécutifs, évalue leur travail et fixe le niveau de leur rémunération.

Dans les grandes sociétés, la complexité de ces tâches a amené les conseils d'administration à mettre en place des comités spécialisés composés essentiellement d'administrateurs externes avec recours possible à des experts qui préparent les décisions du conseil.

1.1. Le conseil d'administration en tant qu'organe disciplinaire et de contrôle des dirigeants

Dans la théorie de l'agence, Fama (1980) et Fama et Jensen (1983) attribuent au conseil d'administration la mission de contrôler et de discipliner les principaux dirigeants dans l'intérêt des actionnaires. Leur analyse part du cas particulier de la firme managériale à actionnariat diffus où la séparation entre les fonctions de propriété et de décision est très prononcée. Dans ce type de firme, l'efficacité du contrôle du conseil d'administration est censée reposer principalement sur la présence d'administrateurs externes (non affiliés au management). Ces derniers doivent jouir des compétences et de l'indépendance nécessaires pour exercer leur fonction de contrôle et d'arbitrage.

Dans cette optique disciplinaire, le conseil d'administration a ainsi pour rôle de contrôler et de ratifier les décisions managériales en jugeant les managers selon leur performance. En tant qu'organe de

contrôle du conseil, les administrateurs ont donc la responsabilité de définir une politique de rémunération et d'intéressement incitative, de contrôler la mise en œuvre de la stratégie et de ratifier les décisions de politique générale de l'entreprise.

Cependant, quelles que soient les modalités de contrôle pratiquées par le conseil d'administration, ce dernier ne dispose théoriquement que de deux leviers pour sanctionner les dirigeants : la rémunération et la révocation. Ces deux mécanismes s'avèrent inopérants dans le cas de l'EPE pour deux raisons :

- le PDG contrôle le conseil d'administration dans la mesure où la grande majorité des membres hiérarchiquement ses subordonnés ;
- la rémunération du PDG n'est pas négociable ; elle est fixée par les pouvoirs publics.

En outre, pour être efficace, le contrôleur doit réunir certaines qualités que ne possèdent pas les administrateurs de l'EPE : la motivation (voir le niveau des jetons de présence), les compétences et l'indépendance (ce sont des administrateurs sous l'autorité hiérarchique du PDG).

1.2. Le conseil d'administration en tant qu'organe stratégique

La critique de la théorie de l'agence et l'introduction de l'approche partenariale ont permis de revoir le rôle du conseil qui devient un outil et un lieu de coopération entre actionnaires et dirigeants. Donc, son rôle est aussi, outre le contrôle, est d'apporter des ressources ; il est un moyen pour l'entreprise administrée d'accéder à des ressources critiques pour son succès et sa pérennité (Hillman et al, 2000)

En tant qu'apporteur de ressources, il contribue, d'une part, à la mise en œuvre de la stratégie et, d'autre part, à sa formulation (Hillman et Daziel, 2003). Ainsi, le conseil d'administration est supposé s'impliquer dans les différentes phases du processus de la planification stratégique.

Par contre, dans les théories cognitives et stratégiques des organisations, qui considèrent l'aspect dynamique de la création de valeur, le conseil d'administration participe à la création et au développement de connaissances spécifiques et facilite le processus d'innovation de l'entreprise. Cette approche souligne donc

l'importance des connaissances et des compétences du conseil d'administration.

Dans la perspective stratégique, le conseil d'administration devrait être donc composé en priorité d'administrateurs pouvant participer au mieux à la création de compétences et aider le dirigeant à concevoir une vision facilitant l'apprentissage organisationnel. Les qualités demandées aux administrateurs ne se conçoivent plus en termes d'indépendance selon la distinction interne / externe, mais en fonction des contributions cognitives pouvant s'intégrer dans un projet collectif.

Après l'exposé de la doctrine sur les rôles dévolus au conseil d'administration, il convient de présenter brièvement les rôles dévolus légalement au conseil d'administration des entreprises publiques algériennes.

1.3. Les comités spécialisés pour assister et conforter le C.A.

Malgré des réunions périodiques (au moins une fois par mois) le conseil d'administration ne peut parfois assurer l'intégralité de ses tâches. Aussi, dans les grandes entreprises, le conseil d'administration recourt à des comités spécialisés dont certains administrateurs en sont membres. Les autres membres des comités spécialisés peuvent être des membres internes et/ou externes à l'entreprise.

Des comités spécialisés sont créés pour les aider dans leurs travaux et approfondir l'étude de certains sujets particulièrement sensibles en vue de préparer les délibérations de l'organe de contrôle. Pour rendre le travail du conseil plus efficace, les promoteurs des meilleures pratiques de gouvernance recommandent la mise en place de comités spécialisés. La spécialisation des membres des comités leur permet en effet théoriquement d'améliorer le traitement de l'information relevant du domaine du conseil d'administration. Il convient de préciser que les comités ne se substituent pas à l'organe social dont ils sont l'émanation, mais instruisent seulement certains dossiers pour son compte. Ils n'ont pas de pouvoir de décision et sont sous l'autorité exclusive du conseil d'administration.

Les codes de bonne gouvernance n'arrêtent pas de liste exhaustive de comités spécialisés, mais suggèrent que chaque entreprise en crée en fonction de ses besoins spécifiques. Quatre types de comités sont

cependant promu à l'étranger (France) .Il s'agit des comités suivants avec leurs attributions respectives.

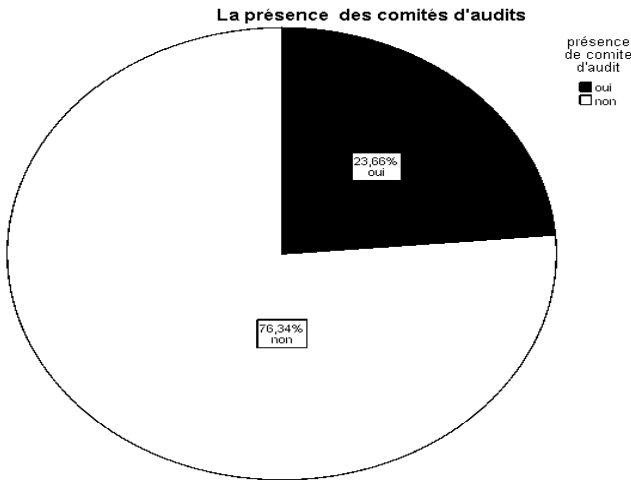
- Le comité d'audit (comité de comptes) .Ses missions sont variées et se rapportent à l'examen des comptes, la vérification des processus et des procédures de contrôle interne ;

- Le comité des rémunérations est chargé de formuler des recommandations au conseil sur la politique de rémunération des principaux responsables de l'entreprise ;

- Le comité de nomination a pour mandat la sélection des dirigeants exécutifs ;

- Le comité stratégique a pour mission de définir ou valider la stratégie de l'entreprise.

Graphique N°1 : Les comités d'audit facteur d'aide des CA des EPE



Source : Enquête sur les CA des EPE Algériennes 2012-2013

L'enquête effectuée a révélé que 23,66% seulement des conseils d'administration sont dotés d'un comité d'audit, malgré son utilité. MC MULLEN 1996, a effet, démontré que l'existence d'un comité d'audit est associée à une fréquence plus faible d'erreurs et d'irrégularités dans les états financiers.

Les autres comités (nomination, rémunération, stratégie) sont totalement absents dans les conseils des entreprises publiques pour diverses raisons ; niveau de rémunération réglementé, nomination à la discrétion de la tutelle.

2. Le C.A : structure et efficacité

2.1. Cumul ou pas des fonctions de directeur Général et de Président du C.A.

Les nombreuses études récentes sur la question du cumul ou pas des fonctions de directeur général et de président du conseil d'administration sont assez partagées sur les avantages et les inconvénients de l'une et de l'autre formule : le cumul a pour principal inconvénient d'atrophier la fonction de contrôle.

D'après la théorie de l'agence, la concentration du pouvoir entre les mains de la direction accroît l'opportunisme de ses membres. Cette même théorie considère le cumul dans une firme comme une entrave à l'efficacité des mécanismes de contrôle de la structure de gouvernance et recommande la séparation des rôles. Les adeptes de la théorie d'agence, notamment JENSEN & MECKLING (1976) et JENSEN (1993) soulignent aussi que la séparation des fonctions de décision et de contrôle réduit les coûts d'agence et améliore la performance des firmes.

A contre courant, Les partisans du cumul estiment qu'il est important que l'entreprise soit dirigée par une même personne du fait qu'elle permet d'éviter une mauvaise communication, diminue la probabilité que les actions et les attentes du dirigeant et du conseil d'administration soient en contradiction et offre plus de flexibilité pour saisir les nouvelles opportunités. Ceci devrait conduire à une performance meilleure.

Dans le même sillage, Weir et al (2002) affirment que l'entreprise peut réaliser une meilleure performance financière lorsque le dirigeant exerce une autorité complète et que son rôle est pratiqué clairement et sans opposition.

De même en France, Godard et Schatt (2000) trouvent que les entreprises ayant opté pour le cumul des fonctions sont plus rentables sur le long terme.

Le débat n'est pas tranché dans la mesure où il s'avère difficile d'évaluer les incidences de l'une ou de l'autre formule ; l'équilibre des pouvoirs au sein d'une même entité par définition demeure conflictuel, La stature des hommes joue un rôle décisif.

En France, depuis l'adoption de la loi votée en 2001 sur les « Nouvelles Régulations Economiques », les sociétés anonymes ont la possibilité de choisir entre trois formes de direction. Dans la première, le président directeur général 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 général dirige l'exécutif. Dans la troisième forme, il y a dualité entre un conseil de surveillance et un directoire.

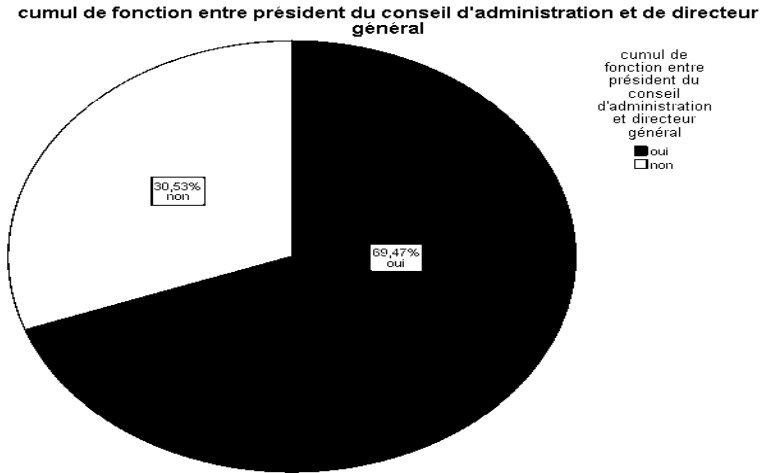
2.2. Du cumul des fonctions (PDG) dans les EPE

L'article 638 du code de commerce algérien prescrit que « le président du conseil d'administration assume, sous sa responsabilité, la direction générale de la société ; Il représente la société dans ses rapports avec les tiers. L'alinéa 2 de cet article ajoute que « sous réserve des pouvoirs que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires ainsi que des pouvoirs qu'elle réserve de façon spéciale au conseil d'administration, et dans la limite de l'objet social, le président est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société ».

Il ressort donc des dispositions de cet article 638 du code de commerce que le président du conseil d'administration cumule également les fonctions de directeur général de l'entreprise publique économique (EPE).

Cependant, depuis l'adoption du décret législatif n° 93-08 du 25 avril 1993, les entreprises publiques économiques (EPE) peuvent opter pour le non cumul des deux fonctions susvisées, en mettant en place un directoire et un conseil de surveillance au lieu d'un conseil d'administration. Cette formule alternative est restée toutefois marginale, comme le montre le graphique ci-dessous.

Graphique N°2 : Séparabilité versus cumul de fonctions de PCA et directeur général



Source : enquête sur les CA des EPE algériennes 2012-2013.

En effet, le graphe ci-dessus, révéla que près de 69,47% des principaux dirigeants cumulent ces fonctions dans les entreprises publiques concernées par l'enquête alors que 30,53% ne cumulent pas ces fonctions.

2.3. De la taille du conseil et son efficacité

L'examen de la littérature fait apparaître que plusieurs recherches ont été menées à l'étranger sur la relation entre la taille du conseil d'administration et l'efficacité de cet organe mais les résultats de leurs études ne sont pas convergents.

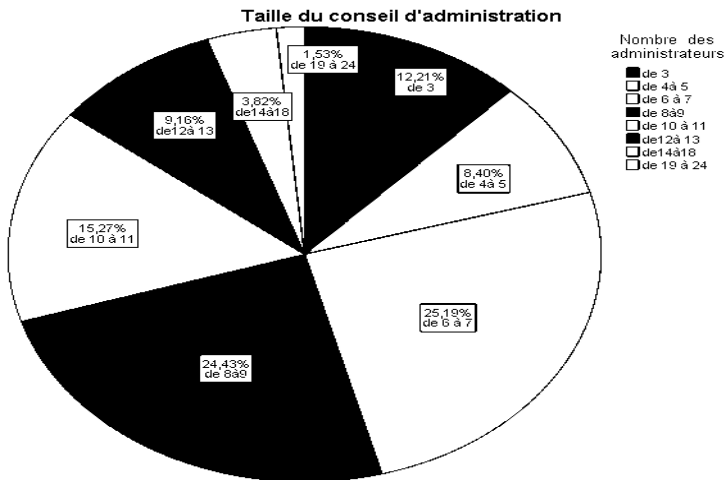
Certains auteurs semblent en faveur d'un conseil de grande taille. Selon ces chercheurs, dans un environnement incertain, plus la taille du conseil est grande, plus les différentes connaissances des administrateurs permettent d'améliorer la performance et d'exercer un contrôle efficace sur le dirigeant (Kiel et al 2003), Coles et al 2005 et Linck et al 2008). De même Godard et Schatt (2005) soutiennent que plus le nombre d'administrateurs est important plus l'entreprise réalise de grande performance. Kiel et Nicholson (2003), trouvent que les

conseils de grande taille ne constituent pas un obstacle à la bonne gouvernance.

Toutefois, un autre courant de la littérature montre que les conseils de grande taille sont moins efficaces et ont un impact négatif sur la performance de l'entreprise. Ces études recommandent toutes d'éviter que les conseils soient de grande taille parce que l'augmentation du nombre d'administrateurs rend le processus de communication et de prise de décision plus difficile ce qui affaiblit l'efficacité de cet organe institutionnel. Pour les partisans de ce courant (Bhagat et al (2002), Odegaard et al (2004), Mak et al (2005), les conseils de petite taille créent plus de valeur que les conseils de grande taille. Les études de Yermack (1996) ont révélé que les conseils de grande taille peuvent cacher des mécanismes d'enracinement des dirigeants et entraîner une certaine sclérose.

Certains chercheurs ont donc suggéré des tailles optimales sept-huit membres .Jensen (1983) estime que les conseils qui dépassent ce nombre deviennent plus facilement contrôlables par le dirigeant. Yermack, pour sa part ; recommande moins de dix membres alors que Leblanc et Gillies (2004) trouvent qu'une taille comprise entre 8 et 11 administrateurs serait optimale.

Graphique N°3 : La taille du CA des EPE algériennes



Source : Enquête sur les CA des EPE algérienne 2012-2013.

Sans parler de taille optimale, on peut dire que la taille du conseil est corrélée avec celle de l'entreprise ; il serait plus judicieux de parler de taille raisonnable du conseil d'administration. Un certain consensus se fait sur une taille optimale autour de 10 membres.

2.4. La taille du conseil d'administration dans les EPE

Selon le code de commerce algérien, le conseil d'administration est composé de trois membres au minimum et au maximum de 12 membres. En cas de fusion, le nombre d'administrateurs peut être élevé au nombre total des administrateurs en fonction depuis six mois sans pouvoir excéder 24 membres. A l'intérieur de ces limites, les statuts de l'entreprise peuvent librement fixer le nombre des administrateurs. La loi laisse donc une certaine marge de manœuvre importante aux entreprises pour le choix de la taille du conseil d'administration.

On peut remarquer d'après le graphe ci-dessus que le quart des conseils des entreprises publiques enquêtées possèdent un conseil d'administration composé entre 6 et 7 membres et pour l'autre quart, le nombre varie entre 8 et 9 membres. Il semblerait que la taille du conseil est corrélée avec celle de l'entreprise puisque plus de la moitié des conseils comprennent entre 6 et 9 membres.

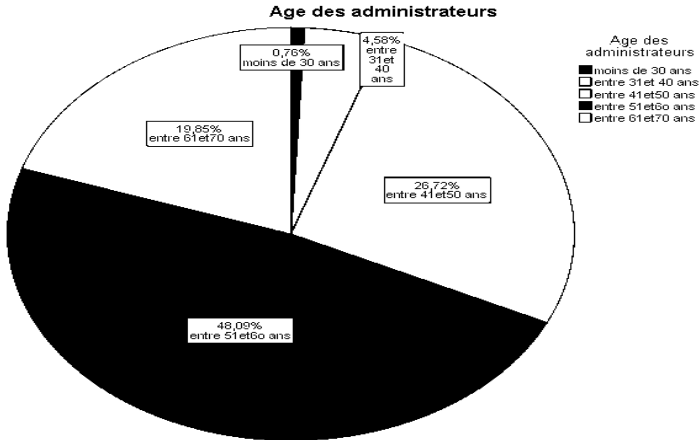
On constate également aussi que 5,35 % des conseils dépassent la limite maximale légale (12) du nombre d'administrateurs dans ces entreprises publiques observées. Il s'agit d'entreprises qui ont connu probablement des fusions et pour lesquelles la loi autorise leurs conseils à avoir jusqu'à 24 membres.

3. Les caractéristiques des conseils d'administration et des administrateurs des entreprises publiques

Divers auteurs ont tenté de démontrer que l'efficacité du conseil d'administration dépend de ses caractéristiques (L.GODARD et Schatt, 2000).

3.1. L'âge des administrateurs

Graphique N°3 : L'âge des administrateurs des EPE algériennes



Source : Enquête sur les CA des EPE algériennes 2012-2013

La composition des conseils des entreprises enquêtées par tranche d'âge, illustrée par le graphique ci-dessus, montre que 5,34% % des administrateurs ont moins de quarante ans et traduit l'importance des administrateurs situés dans la tranche d'âge entre 40 et 60 ans qui représentent 74,81% des administrateurs alors que 19,85 % des administrateurs ont plus de soixante ans. Ces chiffres révèlent que les administrateurs de ces conseils ne sont pas très jeunes et semblent traduire la volonté des entreprises de composer le conseil de personnes dotées d'une solide expérience. Cette structure du conseil d'administration dénote une homogénéité certaine du conseil d'administration préjudiciable en termes d'innovation (GALIA ,2013).

A ce propos, Mahadeo et al (2012) soulignent que la diversité d'âge du conseil d'administration facilite les capacités cognitives et d'apprentissage du conseil, et l'aide à développer des idées nouvelles et innovantes. Ils ajoutent aussi que la diversité d'âge au conseil d'administration entraîne souvent une répartition des tâches et des rôles au niveau des membres ; le groupe plus âgé apporte l'expérience, le réseau ; celui d'âge intermédiaire est en charge des principales responsabilités exécutives, et le groupe plus jeune développe ses connaissances des affaires et les activités de l'entreprise.

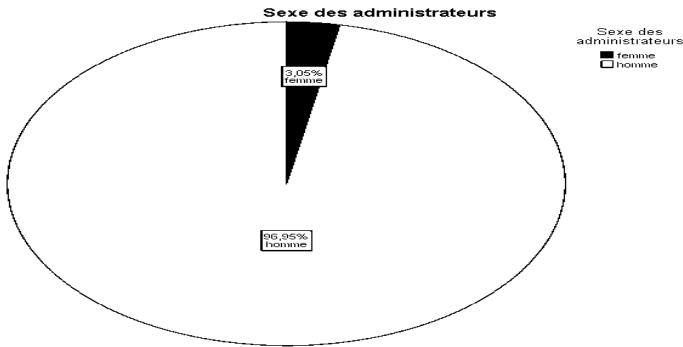
3.2. Les femmes au conseil d'administration : une présence insignifiante

En dépit des progrès accomplis dans plusieurs sphères de la société, les femmes jouent encore un rôle insignifiant au sein des conseils d'administration des entreprises publiques

La présence des femmes dans les conseils d'administration est réduite à un taux des plus faibles, soit 3,05% pour 96,95% d'hommes.

On peut avancer l'hypothèse forte, les rares femmes présentes le sont dans les conseils d'administrations des très grandes entreprises publiques.

Graphique N°4: Sexe des administrateurs des EPE algériennes



Source : enquête sur les CA des EPE algériennes 2012-2013....

A l'échelle internationale, la diversité de genre fait partie des problématiques de diversité les plus évoquées concernant la composition des conseils d'administration (Huse 2007) Mahadeo et al (2012). La faible représentation féminine a donné lieu à des réflexions théoriques sur les avantages à inviter les femmes à se joindre au conseil d'administration.

Ainsi, comme suggèrent Miller et Triana (2009), la diversité du conseil d'administration procure à l'entreprise des ressources en matière de capital social et capital humain. Les femmes aident le conseil pour la production d'idées nouvelles, l'allocation des ressources et la recherche d'opportunités, ce qui permet d'améliorer l'innovation de l'entreprise. (GALIA ,2013)

De plus, les femmes administrateurs apportent des contributions spécifiques en matière d'expérience de perspectives, de style de management, en comparaison avec les administrateurs hommes (Daily et Dalton, 2003; Huse ,2007; Hillman et al 2001).

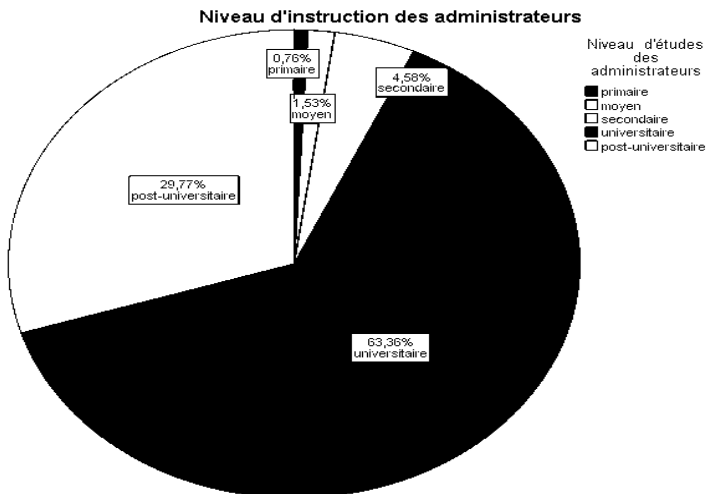
Aussi, certains pays étrangers ont adopté des lois imposant un quota de femmes dans les conseils d'administration des entreprises. A cet égard, nous pouvons citer notamment la France, le Portugal, l'Italie, la Norvège, l'Espagne qui imposent à des sociétés un taux de féminisation de leurs conseils d'administration.

En France, par exemple, une loi adoptée en janvier 2011 stipule que la proportion de femmes parmi les membres du conseil d'administration doit être d'au moins 40% dans les sociétés anonymes d'ici 2017 et 20% d'ici 2014.

3.3. Du niveau d'instruction des administrateurs

Les administrateurs des EPE se caractérisent majoritairement par un niveau d'instruction élevé puisque 93,13% d'entre eux ont des diplômes universitaires ou post- universitaires alors que seulement 6,87% ont un niveau d'études primaires ou secondaires. Ces derniers seraient des représentants des salariés.

Graphique N°5 : Niveau d'instruction des administrateurs des EPE



Source : enquête sur les CA des EPE algériennes 2012-2013.

Dans l'approche cognitive de la gouvernance, le conseil d'administration est considéré comme un réservoir de ressources cognitives. Les conseils observés des entreprises regroupent en effet des administrateurs issus des établissements universitaires ou de grandes écoles.

L'étude de Kalyta,(2011) montre l'effet positif de la présence d'administrateurs diplômés de doctorat sur la performance financière d'un échantillon de grandes entreprises canadiennes.

Cependant, dans la perspective cognitive explorée particulièrement par Charreaux (2002 et 2003), le conseil d'administration est évalué par l'expérience, l'expertise et la connaissance des administrateurs dans leur capacité à créer des nouvelles opportunités (Godard, 2005).

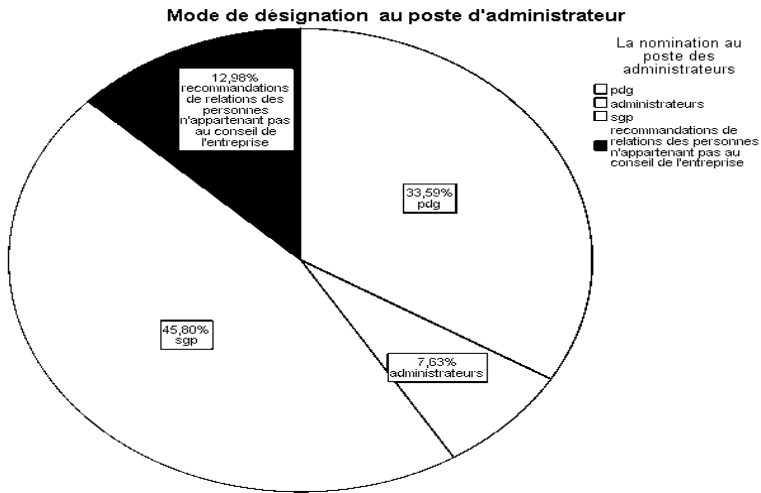
Les qualités demandées aux administrateurs ne se conçoivent plus en termes d'indépendance selon la distinction interne / externe, mais en fonction des contributions cognitives pouvant s'intégrer dans un projet collectif. (Charreaux 2000).

Une mesure simple qui pourrait renforcer les capacités cognitives et les compétences du conseil d'administration des EPE consisterait à recruter des professeurs d'université au poste d'administrateur .et assurer la formation des administrateurs en place afin de professionnaliser la fonction d'administrateur.

3.4. Le mode de désignation des administrateurs

Légalement, il appartient à l'assemblée générale de nommer les administrateurs. En réalité la désignation au poste d'administrateur emprunte plusieurs voies.

Graphique N°6 : Mode de désignation des administrateurs des EPE.



Source : enquête sur les CA des EPE algériennes 2012-2013

Les sociétés de gestion des participations soient à l'origine de la nomination des administrateurs externes dans 45,80% de cas. Il est arrivé aussi aux PDG de nommer dans 33,59% de cas les administrateurs dits internes et ce parmi les opérationnels, ce qui confirme le rôle prédominant des présidents dans la composition des conseils. Le graphique fait ressortir que 12,98% des administrateurs ont été nommés sur la base de recommandations de personnes extérieures ne faisant pas partie du conseil. Le pouvoir de désignation se partage logiquement entre les ex-sociétés de gestion de participation (SGP) détentrices du portefeuille des actions des EPE pour les administrateurs externes et le PDG pour les administrateurs internes. Ce partage ferait peut être même l'objet de négociations ou de compromis entre les acteurs.

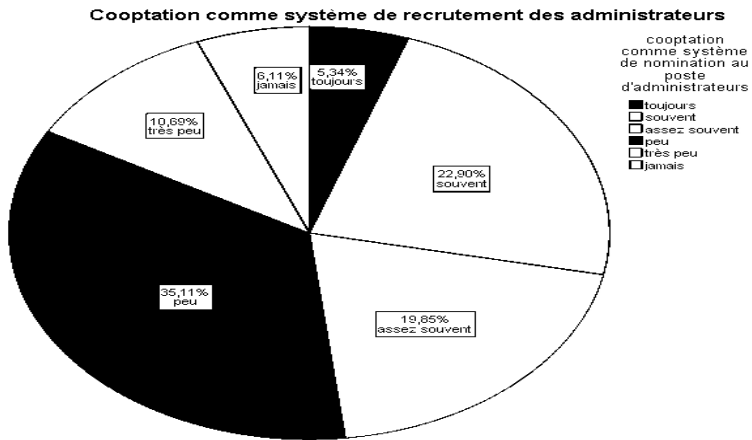
Le conseil d'administration des EPE inclut obligatoirement deux représentants salariés de l'entreprise.

3.4.1. Système de cooptation des administrateurs

A la question de savoir si le choix des administrateurs est basé sur des relations personnelles, le résultat de l'enquête révèle que le

mécanisme habituel de recrutement des administrateurs relève fondamentalement de la cooptation, fondée sur les relations personnelles. Ainsi, 42,75 % des administrateurs interrogés admettent que leur intégration au sein du conseil dépend souvent de relations. Cependant, 45,8% des administrateurs estiment que l'incorporation au conseil est peu liée aux relations personnelles. Par contre 6,11% assurent que l'enrôlement au conseil n'est jamais lié aux relations alors que 5,34% des administrateurs conviennent que la promotion au poste d'administrateur est toujours lié aux relations personnelles.

Graphique N°7 : **La cooptation mode de recrutement des administrateurs des EPE**



Source : enquête sur les CA des EPE algériennes 2012-2013

La nomination au poste d'administrateur est liée à l'appartenance à un même réseau (même école, expérience professionnelle similaire...) et sur des critères claniques et clientélistes.

Il aurait été intéressant de savoir le nombre de mandats que cumule l'administrateur et ce pour apprécier le maillage de la représentation et le système de réseau de ces administrateurs des EPE.

Sur le plan théorique, des travaux empiriques ont étudié la structure des réseaux d'administrateurs (Aguilera, 1998 ; Charreaux et Pitol-Belin, 1990 ; Hogarth et Michaud, 2000), les résultats révèlent qu'il existe plusieurs types de relations, dont deux importantes :

relations professionnelles et relations personnelles (Johnson et al, 1996).

-Les relations professionnelles sont nouées entre un dirigeant, président du CA, et des administrateurs internes, actuels ou anciens membres du comité de gestion (Charreaux et Pitol Belin, 1990 ; Hogarth et Michaud,2000)

- Les relations personnelles renvoient à la perspective intégrative du conseil (Charreaux et Pitol-Belin,1990, Mizruchi ,1996). Les administrateurs sont choisis parce qu'ils ont fréquentés les mêmes écoles (Hogarth et Michaud, 2000, Kramarz et Tesmar, 2006), sont membres actifs des mêmes clubs (Soref et Zeitlin, 1987), de mouvements politiques (Frank et Yasumoto, 1998), ou ont connu des expériences professionnelles similaires (Kadushin ,1995).

3.5. Les administrateurs externes, internes et administrateurs indépendants

Les administrateurs internes exécutifs, qui siègent au conseil d'administration de l'entreprise, exercent une activité de salarié (cadre) dans la même entreprise alors que les administrateurs externes n'exercent aucune activité au sein de l'entreprise et dont la seule relation qu'ils possèdent avec l'entreprise est de faire partie de son conseil d'administration.

L'administrateur interne se trouve, donc, sous la dépendance hiérarchique du PDG, du fait de son contrat de travail et des responsabilités exécutives qu'il occupe.

De chercheurs soutiennent l'idée selon laquelle les administrateurs externes sont les mieux placés pour contrôler le PDG. Dans ce sens, Forker (1992) montre qu'une grande proportion d'administrateurs externes dans le conseil améliore le contrôle et augmente la qualité des informations publiées par l'entreprise. Par contre, les administrateurs internes, maintenus dans une subordination hiérarchique au PDG, ne peuvent qu'obéir au PDG, sous réserve de sanctions.

Des recherches ont montré qu'une proportion élevée d'administrateurs externes indépendants dans le conseil améliore la

qualité de la publication financière et par la suite la performance financière des entreprises (Chen et al,2000)

Leffort et Urzua (2008) postulent que l'accroissement du nombre des administrateurs externes au sein du conseil favorise positivement la performance de la firme. (Dahya et al (2008) soutiennent qu'un conseil très indépendant vis-à-vis des managers accroît la valeur de l'entreprise et assure un contrôle efficace de la firme. Pour Kor et Misangyi (2008), les administrateurs externes disposent de bonnes compétences et celles-ci peuvent agir favorablement sur la performance de l'entreprise. (Linck et al (2008) soutiennent que les administrateurs externes sont moins informés que les administrateurs internes mais ils exercent un contrôle efficace et performant sur le conseil. Ils ajoutent que les administrateurs externes sont les mieux placés pour contrôler le CA car ils transposent leur expertise et leur expérience au service de la firme.

A l'opposé, Coles et al (2005) avancent que les administrateurs internes peuvent également améliorer la valeur de l'entreprise car ils ont accès à des informations pertinentes et possèdent des connaissances spécifiques de l'entreprise. De même Sarkar et Sarkar (2009) et Kaymak et al (2008) confirment cette conclusion et soulignent que les administrateurs internes conduisent à la hausse les rendements des actifs et non les administrateurs externes

Ainsi,les recherches empiriques quant à la relation entre la composition du conseil et la performance financière sont loin d'être consensuelles.

Mais, il a lieu de remarquer toutefois que l'existence de ces administrateurs externes dans les conseils des EPE ne signifie pas qu'ils sont indépendants mais qu'ils sont simplement extérieurs à l'entreprise. Il convient de distinguer entre la qualité d'externe et celle d'indépendant. Est considéré comme indépendant l'administrateur qui n'a aucune relation de quelque nature que ce soit avec l'entreprise et avec le personnel de l'entreprise. Ce n'est pas le cas des administrateurs externes des EPE qui entretiennent des relations diverses avec . ou avec ses membres.

On peut donc considérer que la majorité des administrateurs externes des conseils d'administration des EPE ne jouissent pas de la qualité d'indépendance.

3.6. De la rémunération des administrateurs

Dans la mesure où les responsabilités, compétences et décisions des administrateurs font l'objet d'un intérêt grandissant, il apparaît normal que la rémunération des membres des conseils d'administration émerge en tant qu'enjeu de gouvernance. Plusieurs travaux nord américains indiquent que cette incitation est principalement financière (Yermack, 2004).

L'utilisation de la rémunération comme mécanisme incitatif est démontrée par le lien existant entre le niveau de rémunération et l'effort fourni par les administrateurs (Hempel et Fay, 1994 ; Cordeiro et al, 2000) et la performance de l'entreprise (Cordeiro et al, 2000).

Mais, selon Brown (2007), l'intérêt d'occuper un poste au sein d'une entreprise donnée peut dépasser largement les considérations pécuniaires. Toutefois, si l'entreprise à laquelle se joint l'administrateur connaît du succès, celui-ci en bénéficiera directement (par exemple en détenant des actions), mais également indirectement, par l'effet positif sur sa réputation et par les opportunités additionnelles qui lui seront alors offertes de rejoindre d'autres conseils probablement plus attractifs

En Algérie, l'administrateur est habituellement rémunéré par des jetons de présence pour sa participation aux réunions du conseil d'administration; parfois, il est intéressé aux bénéfices.

3.6.1 Les jetons de présence

Le code de commerce algérien stipule qu'il revient à l'assemblée générale de déterminer et d'allouer aux administrateurs une somme fixe annuelle à titre de jetons de présence. Ce type de rémunération fait partie des charges d'exploitation de l'entreprise. La répartition de la somme annuelle entre les administrateurs est effectuée par le conseil d'administration. Par ailleurs, le conseil peut allouer à ses membres des rémunérations exceptionnelles pour la réalisation de missions ou mandats spécifiques

Les montants des jetons de présence varient selon que l'entreprise appartient au secteur de l'industrie ou au secteur des services. D'après l'enquête, la valeur des jetons de présence versée aux administrateurs se situe comme suit dans le secteur de l'industrie et dans le secteur des services.

Tableau N°1 : Représentation du test de Khi-deux entre les variables jetons de présence et secteur d'activité des entreprises

| | Valeur | ddl | Signification asymptotique (bilatérale) |
|-----------------------------------|--------|-----|---|
| Khi-deux de Pearson | 13,304 | 4 | ,010 |
| Rapport de vraisemblance | 12,149 | 4 | ,016 |
| Association linéaire par linéaire | 4,772 | 1 | ,029 |
| Nombre d'observations valides | 131 | | |

Source : résultats d'enquête des CA des EPE

6 cellules (60,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,76.

La lecture du test de khi-deux permet d'affirmer l'existence d'une corrélation significative entre les montants de jeton de présence et le secteur d'activité de l'entreprise (sur la base des réponses des administrateurs interrogés).

La signification asymptotique est de 0 ,010 inférieure au seuil de 5%.

Vu le croisement d'une variable nominale avec une variable ordinale la préférence est pour la statistique ETA.

Tableau N°2 : **Mesures directionnelles**

| | | | Valeur |
|------------------------|-----|---|--------|
| Nominal par Intervalle | Eta | secteur dépendant | ,319 |
| | | Le montant du jeton de présence dépendant | ,192 |

Source : résultats d'enquête sur les CA des EPE

Il appartient au conseil d'administration d'organiser les modalités de répartition entre les différents administrateurs de la somme globale qui sera votée par l'assemblée générale selon l'article 632 du code de commerce algérien.

Le tableau ci-dessous présente la proportion des administrateurs qui perçoivent des jetons de présence sur la base de fourchettes de montants pratiqués dans le secteur de l'industrie et celui des services.

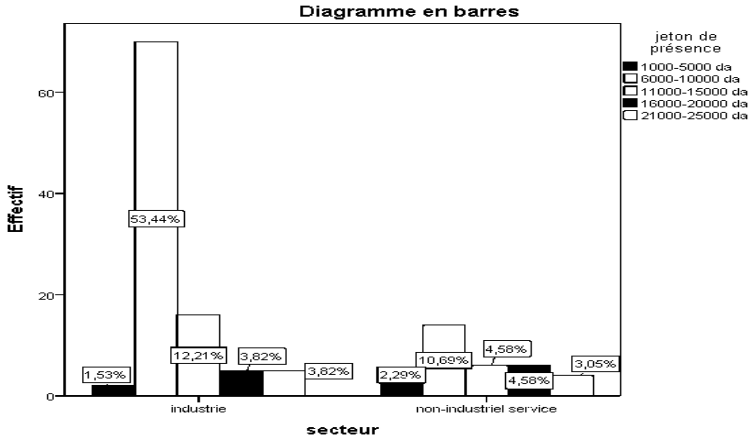
Tableau N° 03 : **Pourcentage des administrateurs percevant les jetons de présence**

| Valeur des montants de jetons de présence | Pourcentage des administrateurs percevant les jetons de présence | |
|---|--|------------------|
| | Secteur industrie | Secteur services |
| 1000 -5.000 DA | 1,53 % | 2,29 % |
| 6000 -10.000 DA | 60,31 % | 11,45 % |
| 11.000-15.000 DA | 10,69 % | 7,63% |
| 16.000-20.000 DA | 1,53 % | 2,29 % |
| 21.000-25.000 DA | 0,76 % | 1,53 % |

Source : résultats d'enquête des CA des EPE

Il existe des différences très marquées dans les montants des jetons de présence que perçoivent les administrateurs des entreprises publiques. La majorité des administrateurs perçoivent une rémunération qui oscille entre 6000 et 10000 dinars. Celle-ci peut atteindre le double dans certaines entreprises à haute valeur ajoutée (secteur de l'énergie) ou appartenant au secteur financier. Ces montants sont soumis à l'I.R.G.

Graphique N°08 : Représentant la distribution des jetons de présence par secteur des EPE



Source : résultats d'enquête sur les CA des EPE

3.6.2 La participation des administrateurs aux bénéfices

La rémunération peut également prendre la forme de tantièmes. Les tantièmes sont la partie des bénéfices qui est distribuée aux administrateurs. La distribution de tantièmes suppose que l'entreprise ait réalisé un bénéfice, que celui-ci soit distribuable et que l'assemblée générale annuelle ait décidé d'en affecter une partie à la distribution de tantièmes. Selon le code de commerce (article 728), le montant des tantièmes ne peut excéder le dixième du bénéfice.

Tableau N°04 : Représentation du test de Khi-deux entre les variables tantièmes et le secteur d'activité des entreprises

| | Valeur Ddl | Signification asymptotique (bilatérale) | Signification exacte (bilatérale) | Signification exacte (unilatérale) |
|--|------------|---|-----------------------------------|------------------------------------|
| Khi-deux de Pearson | 11,652 1 | ,001 | | |
| Correction pour la continuité ^b | 10,137 1 | ,001 | | |

| | | | | | |
|-----------------------------------|--------|---|------|------|------|
| Rapport de vraisemblance | 10,822 | 1 | ,001 | | |
| Test exact de Fisher | | | | ,001 | ,001 |
| Association linéaire par linéaire | 11,563 | 1 | ,001 | | |
| Nombre d'observations valides | 131 | | | | |

a. 0 cellules (,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 8,56.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

Source : résultats d'enquête des CA des EPE

La lecture du test permet d'attester l'existence de relation entre les tantièmes perçus par les administrateurs et le secteur dans lequel ils exercent leur fonction, car la signification asymptotique est de 0,01 inférieur à 5%. La valeur du khi-deux est à la fois élevée et supérieure à la valeur critique correspondant au seuil de signification statistique de 0,05 (nous obtenons 0,001). Ce résultat nous permet de rejeter l'hypothèse nulle (tantième des administrateurs et secteur sont indépendants) et de conclure qu'il existe bien une relation entre les tantièmes et le secteur.

Compte tenu que le croisement se fait entre deux variables, il est donc préférable d'opter pour le coefficient de contingence.

Tableau N° 05: **Mesures symétriques**

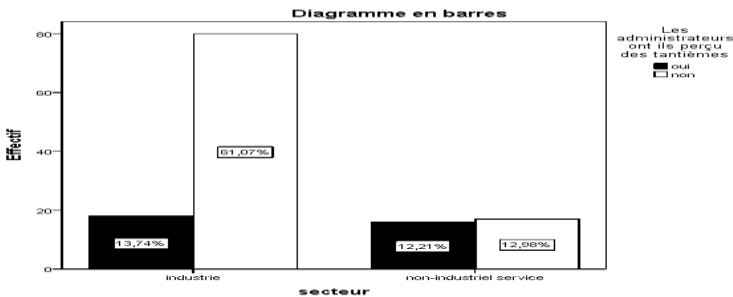
| | Valeur | Signification approximée |
|------------------------------------|--------|--------------------------|
| Nominal par Nominal de contingence | ,286 | ,001 |
| Nombre d'observations valides | 131 | |

Source : résultats d'enquête des CA des EPE

Le graphique montre que seulement 13,74% des administrateurs interrogés ont admis avoir perçu des tantièmes et que 61,07% ont

déclaré n'avoir pas bénéficié des tantièmes dans le secteur de l'industrie. Les avis des administrateurs dans le secteur des services sont partagés puisqu'une proportion de 12,21% affirment avoir perçu des tantièmes et que 12,98% prétendent n'avoir pas reçu des tantièmes.

Graphique N° 9 : **Représentation de la distribution des tantièmes en fonction du secteur d'activité des entreprises**



Source : résultats de l'enquête sur le CA des EPE

Conclusion

Les changements récents, dont la dissolution des sociétés de gestion de participations (SGP), ne remettent aucunement en cause les résultats de cette étude ; en effet, les EPE demeurent des sociétés par actions avec leurs organes de gestion.

Le conseil d'administration, en tant qu'organe de gestion, constitue le mécanisme majeur de contrôle des activités des EPE (SPA) et le levier essentiel de la gouvernance d'entreprise. La loi confère des prérogatives et attributions très importantes au conseil d'administration, mais cet organe collégial est loin de couvrir et d'assurer pleinement et efficacement ses missions.

L'enquête montre clairement que le C.A. se caractérise : par une homogénéité certaine (âge, genre) de ses membres, laquelle ne peut que lui être préjudiciable en termes d'innovation, d'expertise et de prise de risques.

Le procédé de cooptation largement utilisé dans le processus de choix des administrateurs, en mettant l'accent sur les affinités personnelles, écarte de fait les compétences.

Par ailleurs, le niveau de rémunération servi aux administrateurs ne représente pas un facteur décisif de motivation.

Ainsi, la configuration actuelle du C.A. des EPE et de ses membres laisse penser que le C.A. ne représente qu'une structure formelle dépourvue de réelles prérogatives que la loi lui reconnaît.

Cette situation est à rapprocher de celle prévalant au Maroc "où les organes de contrôle du C.A. sont passifs, les dirigeants disposant de pouvoir discrétionnaire puissant" (Belkadi H.,2003,p.37).

Recourir à des compétences externes (par exemple les professeurs d'université) suffirait-il pour améliorer le système de gouvernance des EPE ?. On peut raisonnablement en douter tant que le cadre institutionnel, et les procédures demeurent en l'état.

D'autre part, l'efficacité du conseil dépend à la fois des qualités des administrateurs mais également du PDG " good boards are created by good chairman" (Financial reporting council, 2011).

En outre, les nombreuses études évoquées dans l'article montrent que les convergences, les divergences voire les contradictions entre les différents points de vue sur le C.A. des entreprises révèlent l'absence de consensus sur une configuration unique optimale du C.A..

Cette étude représente une première réflexion sur les conseils d'administration des EPE ; elle a confirmé certaines appréhensions concernant le rôle du C.A. Elle appelle nécessairement d'autres recherches relatives notamment au fonctionnement effectif du conseil d'administration.

Références Bibliographiques

Charreaux G, Pitol-Belin J.P., (1990), « Le conseil d'administration », Vuibert,Paris

Hafsi, T.,(1984,)" Entreprise publique et politique industrielle" Editions MacGraw-Hill, Paris,158 p.

Huse M.,(2007), « Boards governance and value creation the human side of corporate governance", Cambridge university Press, mai 2007,Cambridge.

Le Blanc R, Gillies J.,(2005), "Inside baordroom: How Boards Really work and the coming", Revolution in corporate governance .Wiley, june 2005, 288 p.

Gouvernance des entreprises publiques:Editions OCDE (2004)

Thèse:

Boussadia H.,(2014), "La gouvernance d'entreprise et le contrôle du dirigeant: cas de l'entreprise publique algérienne", thèse de doctorat ,2014, Université de Tlemcen.

« »

Articles

Aguilera R., (1998). «Directorship interlaks in comparative perspective the case of spain». *European sociological review*,1998, vol. 14, pp 319-342.

Bhagat S & Black B, (2002). «The non-coorelation board independance and long-term firm performance». *Journal of corporation law* ,2002,vol 27 ,p .31-273.

Belkadi H,(2003). «*Le gouvernement d'entreprise au Maroc*», Mémoire DESS Finance,2003, I.A.E. -Brest.

Brown K.M, (2007). «New demands, Better boards :Rethinking director compensation in an Era of Heightened corporate governance". *New York law Review*, 2007, 82, p.1102-1138.

Charreaux G & Pitol-Belin J.P, (1990). «*Le conseil d'administration*», Vuibert,Paris

Charreaux G, (2000). «Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance ». *Revue du Financier* ,4e trimestre 2000, pp.,6-17

Charreaux G, (2002). «*Variation sur le thème «A la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise» finance contrôle stratégie*» , 2002,vol 5 ,n° 3, p 5-68.

Charreaux G, (2003b). «Le gouvernement d'entreprise», in *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 2003, pp. 628-640.

Chen J.P Charles & Jaggi B.L, (2000). «The Association between independent non executive directors. Family control and financial disclosure in Hong Kong», *Journal of Accounting and Public Policy*, 2000, (4-5) pp.285-310.

Coles J.L, Daniel N.D & Naveen L, (2005). «Boards does one size fit all?». *Arizona state university Finance Departement, Purdue University and Purdue University.*

Cordeiro J, Veliyath R & Eramus E, (2000). «An empirical investigation of determinants of outside director compensation». *Corporate governance*, 2000, vol. 8, n°3, p. 268-279.

Dahya, J & Mc connel J, (2008). «Outside directors and corporate Board decisions». *Journal of corporate finance*, 2008, vol; 11 N° 1-2, p 37-60.

Daily C.M & Dalton D.R, (2003). «Women in the Boardroom A Business imperative». *Journal of business strategy*, 2003, vol.24,n°5,p. 8-10.

Fama E, (1980). «Agency problem and theory of the firm». *Journal of political economy*, 1980, n° 88.2, pp.288-307.

Fama E & Jensen M, (1983). «Separation of ownership and control». *Journal of law economics* 1983 n°,26,pp.301-325.

Forker J.C, (1992). «Corporate governance and disclosure quality». *Accounting and business Research*, 1992, vol. 22, n°86, p.111-124.

Galia F.,Zenou E, (2013), « La diversité du conseil d'administration influence t-elle l'innovation : Impact de la diversité de genre et d'âge sur les différents types d'innovation », *Management et Avenir* n°66,2013, pp .152-181 ;

Godard L. ,Schatt A.,(2000), «Quelles sont les caractéristiques optimales du conseil d'administration ? », *Revue du financier*,2000, n°127 ,pp.36-47

Godard L., Schatt A. (2005), «Charateristics and operation of the French size and Diversity on strategic. An inventory survey” *revue française de gestion*, 2005,n°158,p.69-87.

Hempel P., Fay C., (1994), «Outside director compensation and firm performance»,1994, vol. 33, n°1, p.111-133.

Hillman A.J., Cannella A.A., Paetzold R.L. ,(2000), «The Resource Dependence Role of Corporate Directors: Strategic Adaptation of Board Composition in Response to Environmental Change», *Journal of Management Studies*,2000, vol. 37, n°2, pp. 236-255

A. Hillman, G. Keim, L., (2001), « Board composition and stakeholder performance: Do stakeholder Directors Dependence Perspective», *Academy of Management Review*, 2001,vol 12, pp. 135-153.

Hillman A.J., Dalziel T. ,(2003), «Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency Theory and Resource Dependence Perspective», *Academy of Management Review*,2003, vol. 28, n°3, pp. 383-396.

Hocine R, (19 89) «les lois sur l'autonomie des entreprises et leur influence sur l'emploi" ,in revue algérienne du travail, n° 20, septembre 1989, Alger, p 12

Hogarth R.M., Michaud C., (2000), «the social capital of french and american managers, *organisation Science*,2000) n° 11 (2), pp.123-147.

Jensen M.C., Meckling W., (1976) «Theory of the firm : managerial behavior, agency costs and ownership structure», *Journal of Financial Economics*, 1976,vol. 3,n°4, p. 305-360.

Jensen, M.C.(1993), «The modern industrial revolution , exit the failure of internal control systems». *Journal of Finance* ,1993, vol 48(3), pp 831-880.

Johnson J., Daily CM., Ellestrand. E., (1996), «Boards of directors": a Review and Research agenda", *journal of Management*, 1996,vol 22, n°3,pp. 409-438.

Kadushin C., (1995), «Friend ship among the french Financial Elite" , *American Journal of sociology*, 1995,vol. 60, n°2, pp. 202-221.

Kalyta P.,(2011), « Directors of philosophy: The impact of intellectual corporate governance on firm performance sponsored by Greystone Managed investments inc, le congrés international de ;l'ASAC , juin 2011,Montréal.

Kaymak T.,Bektas E., (2008), « East meets west, Board characteristics in an emerging market: Evidence from turkish", Banks corporate governance,2008, vol. 16,n°16, pp. 550-561.

Kiel G.C., Nickolson G.J.,(2003), «Board composition and corporate performance how the australian experience informs constrasting theories of corporate governance", corporate governance an international review,2003, n° 11, p.189-205.

Kor Y., Misangyi VF.,(2008), «Outside directors industry specific expérience and firms hability of newners strategic",Management Journal,2008, vol.29, n°12, pp. 1345-1355.

Kramarz F., thesmar D.,(2006) , « Social Networks in the boardroom" IZA discussion papers ,1940,[http:// papers.ssrn.com/sol13/papers.cfm? abstract id =878678](http://papers.ssrn.com/sol13/papers.cfm?abstractid=878678).

Lefort F., urzua F.,(2008) « Board independence , firm performance and ownership concentration; evidence from chile" Journal of business research ,2008,vol.61,p 615-622.

Linck J.S., Netter J.M., Yang T., (2008), «The determinants of board structure", Journal à financial Economics,2008,, 87, pp. 308-328.

Mahadeo,J.D. ,(2012),«Soobaroyen T.,Hanuman V., «Board composition and financial performance uncovering the effects of diversity in an emerging Economy”, Journal of business ethics,2012, vol. 105, n° 3, p.375-388.

Mak Y., Kusnadi Y., (2005), «Size really matters: Further evidence on the negative relation ship betweentoard size and firm value", Working paper, Pacific- basin Finance Journal,2005, n° 13, pp. 301-318.

Mc Mullen DA.,(1996), «Audit committee performance an investigation of the consequences associated with audit committees”Auditing a journal of practice& theory 15(spring),1996, pp87-103.

Menouer M., (1991), «L'autonomie de l'entreprise publique en Algérie : La fin de l'hégémonie étatique », Annuaire de l'Afrique du Nord, éd. 1991,p . 365.

Miller ,T.,Triana M.,DEL C.,(2009) «Demographic Diversity in the Boardroom Mediators of the Board dIiversity-firm performance relationship”? journal of Management Studies, 2009,vol. 46,n°5,p.755-766.

Mizruchi M, (1996), «what do interlocks do? An Analysis, critique, and assessment of research on interlocking directorates" Annual review of sociology ,1996,vol22,p.271-298.

Mostefaoui R.,Pluchard J.J.,(2011), «La castration des dirigeants comme mécanisme de gouvernance : cas de deux entreprises publiques économiques algériennes », Management et Avenir,2011, n°47,pp.35-54.

Odegaard B.A., Bohren O., (2004), «Governance and performance revisited", EGG: Finance working paper,2004, n°28/2004,;EFA Annual conference paper n°252.

Rindova V.,(1999), « what corporate boards have to do with strategy: Acognitive perspective" Journal of management studies,1999, vol .36,n°7 , p.953-975.

Sarkar J.,Sarker S.,'(2009), «Multiple board appointments and firm performance in emerging economies"Evidence from india, Pacific basin Finance Journal,2009, vol.17, pp. 271-293.

Soref M.,Zeiltein M., (1998),, « Finance capital and the internal struture of the capitalist class in the united states "in Mizruchi and schwartz M (eds), Intercorporate Relations : the strutural analysis of business, New York -Cambridge University Press,1998,, pp. 56-84.

Weir, C. , Laing D., (2002), «Internal and external governance mechanisms: Their impact on the performance of large UK public companies" companies” , *Journal of Business finance and Accounting*,2002,pp.579-611.

.Yermack, D., (1996),. «Higher Market Valuation of Compagnies with a Small Board of Directors»,*Journal of Financial “Economies*,1996, vol. 40, no. 2, p. 185-211.

Yermack D., (2004), «Rémunération, retention, and reputation incentives for outside directors", Journal of finance,2004, vol. 59, p. 2281-2308.