

LES MECANISMES DE CONTROLE DANS LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE EN ALGERIE (LE CAS DE L'ENTREPRISE STARR TLEMCCEN)

MEZIANI HENEN .Faculté des sciences Economiques et des sciences de Gestion,
Université de Tlemcen(Algérie).email: henen_bm@hotmail.com

Pr.CHELIL ABDELLATIF .Faculté des sciences Economiques et des sciences de Gestion,
Université de Tlemcen(Algérie).email : chelil.abdellatif@gmail.com

INTRODUCTION :

Le concept de gouvernance d'entreprise prend de l'importance, après les faillites spectaculaires de grandes entreprises aux Etats –Unis en 2002 et avant cela dans d'autres pays. Certaines organisations internationales ont établis des principes de gouvernance, afin d'aider les pays à développer leurs cadres légaux et institutionnels et mettre en œuvre ce concept. La gouvernance d'entreprise est un élément essentiel afin d'améliorer l'efficacité économique, et une mauvaise gouvernance pourrait être désastreuse pour la stabilité économique et financière.

Le code gouvernance algérien : malgré la pénétration tardive du concept de gouvernance l'Algérie essaye, la prise de conscience sur les enjeux de la gouvernance d'entreprise en Algérie à rapidement progresser, en étroite relation avec la question de la transition vers une économie de marché moderne et performante.

L'économie algérienne renferme un potentiel de croissance et de développement hors hydrocarbures considérable, dans le but de libérer des réponses, il reste que les entreprises doivent elles-mêmes se mettre en position de garantir les conditions internes de leur performance, de drainer les financements et autre ressources rares dont elles ont besoin pour leur développement et de se donner la visibilité et la stabilité nécessaires à leur pérennité. Toutes ces exigences passent par leur bonne gouvernance.

Mots clés : mécanismes de contrôle, les problèmes de gouvernance en Algérie, l'assemblée général.

1. Gouvernance et grands profils d'entreprises algériennes¹ :

	PME familiale		Entreprises cotées en bourse
	<u>Génération1</u> entreprises en (très grande) difficulté de survie	<u>Génération2</u> entreprises en phase avec les défis de la croissance	
Poids relatif dans le monde des affaires	Majoritaire	Minoritaire	faible

Enjeu principal de gouvernance	Pérennité par la survie à court terme et quête de redressement	Pérennité par la stratégie à long terme et quête de la croissance
Logique spécifique de la démarche de gouvernance	Moment centrale de la mise à niveau	Phase de parachèvement de la modernisation de la gestion

2. Les problèmes de gouvernance en Algérie :

a) *Les problèmes globaux :*

- **. Les relations entre les parties prenantes :** La qualité des relations avec les parties prenantes découle de la différenciation entre propriétaire et gestionnaires.
- **. Les véracités des résultats de l'entreprise :** L'existence de règle de gestion permet de mieux cerner le résultat de l'entreprise, mais la question de la véracité de ce résultat peut se poser.
- **Les situations de transmission et de succession :** Les problèmes de transmission et de succession sont mieux anticipés mais leur traitement ne manque pas de perturber le fonctionnement de l'entreprise.
- **L'articulation stratégie-intérêts de l'entreprise :** L'entreprise est en mesure de se doter d'une stratégie, mais l'articulation étroite avec ses intérêts mérite d'être confrontée et affinée.

b) *Les problèmes spécifiques :*

- Comment améliorer la relation banque entreprise.
- Comment attirer des investisseurs externes au noyau initial souvent familial.
- Comment établir une relation de confiance avec l'administration fiscale.
- Comment clarifier les relations entre actionnaires.
- Comment clarifier les relations entre actionnaires et managers non actionnaires.
- Comment clarifier les responsabilités dans l'équipe exécutive.
- Comment régler les problèmes de succession.

3. Les mécanismes de contrôle

3.1. Les mécanismes de contrôle interne :

a) **Le conseil d'administration** : Le conseil d'administration est une institution importante dans le gouvernement des entreprises modernes. Le conseil d'administration est le point cumulé des systèmes de contrôle et de la décision interne dans les organisations. « La société par actions est administrée par un conseil d'administration composé de trois membres au moins et de douze au plus ».²

- **La taille du conseil d'administration** : La présence d'un nombre conséquent d'administrateurs génère cependant des coûts, cela accroît les difficultés de prise de décision. « M.Jensen(1993) »³ annonce que l'optimum se situe à un niveau de sept à huit membres, car il devient plus manipulable par le dirigeant. En France, la performance des sociétés industrielles et commerciales est significativement reliée de façon négative à la taille du conseil. Pour ce type de société, un conseil restreint de l'ordre de 4 à 5 membres est optimal pour les actionnaires. La contingence de l'environnement propose un modèle contingent de la direction comme pour la taille du conseil d'administration.
- **Le rôle du conseil d'administration** : Le conseil d'administration investi des pouvoirs étendu pour agir en tout circonstances au nom de la société, il exerce dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués par la loi aux assemblées d'actionnaire⁴. Le conseil d'administration joue plusieurs rôles :

1. Le conseil d'administration en tant qu'organe de négociation :

Le conseil d'administration n'est pas utilisé à des fins de négociation. En revanche, occasionnellement certains administrateurs participent à des négociations. Monsieur X nous aide, par ses relations avec l'administration et sa connaissance du problème à préparer des dossiers pour obtenir des subventions du gouvernement. Le conseil d'administration n'a pas de rôle de négociation avec les tiers, mais les membres du conseil peuvent être invités à participer à une négociation, soit parce qu'ils ont des relations privilégiées, soit parce qu'ils ont des compétences. Il est vraisemblable que leur appartenance au conseil facilite les rapports avec les organismes financiers.⁵

2. Le conseil d'administration en tant qu'organe de contrôle :

Le conseil d'administration exerce un contrôle à posteriori, c'est lorsqu'un résultat l'alerte qu'il demande des explications et veut connaître les solutions que la direction pense mettre en œuvre. Cette attitude s'explique par plusieurs raisons :

- Les administrateurs sont éloignés de la gestion courante de la société.
- Les administrateurs manquent de temps et ont dans certains cas des informations insuffisantes.

Lorsque les performances de l'entreprise sont satisfaisantes, les actionnaires sont naturellement plus portés à faire confiance aux dirigeants. Dans toutes les entreprises³⁶ qui ont rencontré des problèmes financiers, le conseil d'administration a renforcé son contrôle.

Le renforcement du contrôle dans certaines sociétés se traduit par l'augmentation du nombre de réunions, l'examen du budget, l'examen des dossiers d'investissements qui devaient être soumis au conseil, la remise d'information avant les réunions.

Dans les entreprises familiales, où les dirigeants sont des actionnaires, le contrôle n'est exercé par le conseil d'administration, à l'inverse, dans les entreprises ou un groupe externe

détient la majorité ou une participation importante, c'est lui ou ses services qui contrôlent, soit par des réunions officielles, soit dans le cadre de quasi conseils.

3. Le rôle du conseil d'administration dans le processus de création de valeur :

Une bonne gouvernance a pour objectif d'accroître la compétitivité des entreprises, le conseil d'administration est responsable des actifs de l'entreprise et son comportement doit viser à ajouter de la valeur pour les actionnaires. Selon Fama et Jansen (1983) dans les mécanismes de gouvernance d'entreprise, on distingue le conseil d'administration qui présente le principal mécanisme interne de contrôle « le conseil d'administration se présente comme un lieu d'échange de discussion, de suivi d'approbation que les actionnaires peuvent suggérer », il s'agit d'un mécanisme chargé de représenter les intérêts des actionnaires et qui dispose d'un pouvoir disciplinaire sur les dirigeants.

Un conseil d'administration engagé, solidaire et efficace ajoute de la valeur d'abord et avant tout, par le choix d'un bon chef de la direction pour l'entreprise.

Le conseil d'administration contribue à la création de la valeur de diverses façons, notamment en évaluant et en approuvant l'orientation stratégiques de l'entreprise, en assurant la surveillance de la performance financière. si le conseil ajoute de la valeur en s'acquittant de ses responsabilités dans ces domaines, il en résultera une plus grande transparence et une meilleure compréhension, par les principaux intéressés, de la situation de l'entreprise. le système de gouvernement d'entreprise est à saisir dans ses conséquences sur les décisions des dirigeants qui déterminent la création de valeur.⁷

4. Le rôle du conseil d'administration dans le choix du directeur de l'entreprise :

Choisir le directeur de l'entreprise est une fonction fondamentale du conseil d'administration. il faut que la direction et le conseil comprennent bien leurs rôles, et que chacun respecte la manière dont l'autre s'acquitte de son rôle, et qu'ils communiquent entre eux d'une façon ouverte et continue.

Le conseil d'administration choisit le chef de la direction et doit pour ajouter de la valeur, collaborer avec la haute direction à servir les intérêts de l'entreprise. Pour y arriver il doit déléguer les pouvoirs et reconnaître que ses derniers. Une fois délégués laissent la direction gérer librement mais il ne faut pas que le conseil accepte trop facilement les avis de la direction. il lui incombe d'approuver ou de remettre en question les affirmations de la direction. de suivre l'avancement des dossiers et d'évaluer la performance de la direction.

5. Le rôle du conseil d'administration dans la fixation de rémunération du PDG :

Le conseil d'administration contrôle la politique de rémunération de la firme. depuis Berl et Means (1932) les auteurs conviennent que les PDG utilisent leur pouvoir dans le conseil d'administration afin de s'approprier les niveaux de rémunération excessifs. « Yermarch » (1996) à trouver que la relation performance-rémunération du dirigeant décroît avec la taille du conseil, ce qui suggère que les conseils de petite taille accordent aux PDG plus d'incitations financières mais les forcent à supporter plus de risques.

6. Le rôle du conseil d'administration dans la planification stratégique et la surveillance des opportunités et des risques :

Le conseil d'administration est une source de valeur ajoutée, il doit s'intéresser régulièrement aux fonctions de planification stratégique et de gestion du risque. ces deux fonctions doivent être intégrées étroitement : la planification stratégique doit se fonder sur une

identification des opportunités et de toute la gamme de risques qui déterminent des opportunités doit être exploitées.

La planification stratégique est un processus continu qui doit être adapté aux changements de l'environnement externe et aux changements internes. Dans ce sens la planification stratégique recouvre une notion beaucoup plus étendue que l'établissement du plan d'affaires, et elle devrait comprendre une évaluation des opportunités et risques touchant un éventail de domaines. Pour cela le conseil d'administration doit fixer les grands paramètres de fonctionnement de l'équipe de direction, définir un cadre de surveillance de la gestion des opportunités et des risques, approuver une politique de communication comprenant un cadre pour les relations avec les investisseurs et une politique régissant la publication de l'information qui pourrait comporter un mécanisme de surveillance des relations entre la société et les courtiers en valeurs mobilières.

Enfin de nombreuses critiques⁸ ont cependant été formulées à l'encontre du conseil d'administration et de sa capacité à contrôler efficacement les dirigeants. Tout d'abord les administrateurs n'ont pas forcément un intérêt direct à ce que l'entreprise soit plus performante car la plupart d'entre eux détient que très rarement un pourcentage élevé du capital. Ils sont parfois membres de plusieurs conseils d'administration et ne disposent pas toujours du temps nécessaire pour assumer pleinement leur mission.

- **Le contrat de rémunération basé sur la performance** : Les recherches théoriques notent qu'une politique de rémunération efficace peut amener à l'amélioration de la performance de la firme (Jensen et Murphy, 1990 ; Murphy, 1999). De plus, la mise en place d'une structure de rémunération efficace doit inciter les dirigeants à prendre des actions spécifiques conformes aux attentes des actionnaires (Finkelstein et Boyd, 1998). Ces actions spécifiques se manifestent par le changement des dimensions de la stratégie de l'entreprise. En effet, le dirigeant peut s'engager à investir davantage dans la recherche et développement (Carpenter, 2000), à réaliser des opérations de fusion (Sanders, 2001), à vendre certains actifs de la société, etc. La recherche de Tosi, Werner, Katz et Gomez-Mejia (1998) a montré que la mise en place de contrats de rémunération incitatifs est plus efficace que le contrôle direct pour aligner les intérêts des dirigeants sur ceux de l'actionnaire. Les dirigeants ont des préférences pour les projets les plus risqués. Lorsque la rémunération n'est pas subordonnée à la performance, les dirigeants ne sont pas incités à entreprendre des projets risqués, ils auront tendance à limiter les résultats de la société en adoptant les options stratégiques les moins risqués.

- **Le vote par procuration⁹** : Dans le cas où le conseil d'administration n'est pas en mesure de contrôler efficacement les dirigeants, les actionnaires ou un de leur représentant peut jouer directement ce rôle. Pour cela, il faut que les actionnaires jugent non satisfaisantes les performances obtenues par les dirigeants en place, décide de proposer aux autres actionnaires la nomination d'une nouvelle équipe de direction en remplacement de l'ancienne. Dans la pratique cela est extrêmement coûteux pour l'actionnaire cela suppose d'assumer un certain nombre de démarches par voie de presse ou par courrier afin de convaincre les actionnaires de changer le dirigeant.

3.2. Les mécanismes de contrôle externe :

- a) ***Le marché des biens et services*** : Selon Demsetz (1983), un dirigeant qui opérerait pour une stratégie visant à satisfaire sa propre fonction d'utilité au détriment des intérêts de la firme pourrait, à plus ou moins brève échéance, rendre cette firme moins compétitive. La mauvaise gestion entraînerait, à terme, la disparition de l'entreprise par défaillance et sélection naturelle. C'est donc le risque d'une dégradation de la compétitivité qui doit limiter l'opportunisme du dirigeant, les firmes mal gérées étant condamnées à disparaître. Plus la pression concurrentielle sera forte, plus ce mécanisme sera prégnant.¹⁰
- b) ***Le marché du travail des dirigeants*** : Il existe sur le marché de travail une concurrence qui oppose les catégories socioprofessionnelles entre elles. Pour les dirigeants notamment, ce marché, chargé d'évaluer en permanence la valeur des managers peut jouer à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.
- c) ***Le marché interne du travail des dirigeants*** : A l'intérieur de l'entreprise, ce marché peut jouer de deux façons : la surveillance mutuelle des dirigeants et le contrôle des dirigeants en place par le recrutement de nouveaux dirigeants.

La surveillance mutuelle des dirigeants est la capacité pour un dirigeant de déceler les dirigeants talentueux situés plus bas qu'eux. Le même mécanisme agit également dans le sens contraire « les dirigeants de niveaux supérieurs sont la cible des dirigeants inférieurs surtout si l'entreprise enregistre de mauvais résultats ». Il s'agit de dénoncer la négligence ou l'incompétence des dirigeants en place afin de s'attirer les faveurs des actionnaires ou des autres membres du personnel.

Le contrôle des dirigeants en place peut se faire aussi par le recrutement de nouveaux dirigeants. **Faith et Tollinson** (1984) ont analysé l'impact de l'arrivée des dirigeants extérieurs sur les dirigeants en place. Selon eux, le recrutement des dirigeants extérieurs va permettre de rompre les accords de comportement établis entre les dirigeants déjà en place. Le modèle de Faith et Tollinson estime que si le recrutement de dirigeants extérieurs entraîne des coûts pour l'entreprise (coûts de recherche des dirigeants et coûts de formation) corrélativement, les dirigeants en place seront disciplinés et le montant de leur appropriation diminuera. **Fama** (1980) insiste sur le rôle du marché des dirigeants en tant qu'organe de contrôle.

- ❖ **Le marché externe du travail des dirigeants :** A l'extérieur de l'entreprise, il existe un véritable marché des dirigeants : les meilleurs sont « disputés », « chassés », « courtisés », ce qui signifie que leur cote ou valeur augmente auprès des entreprises prestigieuses. En revanche, les moins compétents ou les plus opportunistes sont écartés ou révoqués. Le marché introduit ainsi une forte pression psychologique auprès des dirigeants qui, sous peine d'être remplacés et donc de perdre leurs avantages, sont obligés d'adopter un comportement favorable aux intérêts des actionnaires ou investisseurs. Ce marché des dirigeants peut également jouer à l'intérieur de l'entreprise.
- ❖ **Les prises de contrôle :** Les prises de contrôle restent un moyen, voire un atout important dans l'amélioration de l'efficacité des entreprises. En effet, les gestionnaires qui détiennent pas ou peu d'actions de l'entreprise qu'ils dirigent peuvent avoir des intérêts divergents par rapport à ceux des actionnaires. En théorie, les actionnaires propriétaires recherchent la maximisation de la valeur de l'entreprise, mais on constate que les dirigeants managers privilégient la croissance et leur pouvoir même au détriment de la valeur de l'entreprise. Les prises de contrôle peuvent être un moyen pour résoudre ce type de conflit. Le transfert de contrôle d'une société vers une autre permet le remplacement des équipes de directions et peut rendre la gestion en phase avec les intérêts des actionnaires. Le marché financier et la concurrence entre les dirigeants apparaissent comme le moyen de contrôle le plus démocratique et de loin le plus efficace. Le manager choisi, peut redouter le mécontentement des actionnaires pouvant se traduire par la vente de leurs titres de propriété en cas de mauvaise gestion. La pression que peut exercer ce marché financier inciterait les dirigeants à gérer conformément aux intérêts des actionnaires (Manne H., 1965)¹¹. Mais Jensen et Ruback (1983) estiment que la hausse du cours de l'action s'expliquerait par la perspective d'un changement de l'équipe dirigeante dont l'incompétence et ou l'opportunisme serait jugé trop coûteux. Le contrôle par le marché n'est pas l'unique levier pour réguler le comportement potentiellement opportuniste du dirigeant.

Il existe d'autres types de contrôle :

- le contrôle des dirigeants par les banques
- le contrôle des dirigeants par l'état
- le contrôle des dirigeants par les clients et fournisseurs

Les contrôleurs	Mécanisme de contrôle	Type de contrôle	Mode de fonctionnement
<i>Actionnaires</i>	Marché financier, prises de contrôle, fusion, acquisition, AGO, CA, CAC	- Prise de contrôle. - contrôle financier. - contrôle stratégique.	- Vente de titre, - Remplacement des dirigeants. - Refus d'avaliser certaines décisions. - Révocation, fixation de la rémunération. - Refus de voter. - Audit des comptes
<i>Salariés</i>	-Comité d'entreprise. -délégués du personnel	Contrôle des actions, des décisions ou du comportement	Possibilité d'alerter les tribunaux, grève
<i>Banques</i>	Comité de crédit ou		Refus d'octroyer le crédit,

	conseil d'administration	Diagnostic global, ratios comptables	surveillance des comptes, prise et importance des garanties, rationnement du crédit
<i>Les pairs</i>	Surveillance mutuelle des dirigeants	Evaluation du dirigeant par les performances réalisées	Recrutement des dirigeants venus de l'extérieur ou de l'intérieur
<i>ETAT</i>	Fisc	Contrôle fiscal, comptable et financier	Refus de subventions, augmentation de prise de participation, ouverture du capital
<i>Client</i>	Marché des biens et services	Contrôle qualité	Changement de produits ou services
<i>fournisseurs</i>	Contrôle des clients	Contrôle de la solvabilité	Retrait de marché, raccourcissement des délais de crédit fournisseurs

Le contrôle du dirigeant selon les acteurs¹²

4 - L'ASSEMBLEE GENERALE (AG) :

4.1. Définition de l'assemblée générale : L'assemblée générale est par excellence le lieu pour l'actionnaire d'exercer ses droits dans l'entreprise. L'AG est souveraine : elle a le pouvoir de révocation du conseil d'administration et lui délègue certaines prérogatives¹³. Cependant, l'assemblée générale ne saurait se substituer au conseil d'administration pour les attributions qui relèvent de sa compétence, comme par exemple : les propositions d'alliances stratégiques avec les partenaires, les règlements de conflits éventuels avec les parties tierces tels que les clients ou les fournisseurs.

4.2. Type de l'assemblée générale :

❖ Les assemblées générales extraordinaires :

L'assemblée générale extraordinaire a pour objet de soumettre au vote des actionnaires des résolutions particulières, requérant des majorités qualifiées. C'est le cas notamment pour voter la modification des statuts de la société. L'assemblée générale extraordinaire est seule compétente pour décider une augmentation de capital, immédiate ou à terme, elle peut néanmoins déléguer cette compétence au conseil d'administration.

❖ Assemblée générale ordinaire :

L'assemblée générale ordinaire prend toutes les décisions autres que celles visées ci-dessus. Elle ne délibère valablement sur première convocation que si les actionnaires présents ou représentés possèdent au moins le quart des actions ayant le droit de vote. Sur deuxième convocation aucun quorum n'est requis. Elle statue à la majorité des voix dont disposent les actionnaires présents ou représentés.

❖ *Assemblées spéciales :*

Les assemblées spéciales réunissent les titulaires d'actions d'une catégorie déterminée. La décision d'une assemblée générale de modifier les droits relatifs à une catégorie d'actions n'est définitive qu'après approbation par l'assemblée spéciale des actionnaires de cette catégorie. Les assemblées spéciales ne délibèrent valablement que si les actionnaires présents ou représentés possèdent au moins sur première convocation, la moitié, et sur deuxième convocation, le quart des actions ayant le droit de vote, et dont il est envisagé de modifier les droits. A défaut de ce dernier quorum, la deuxième assemblée peut être prorogée à une date postérieure de deux mois au plus à celle à laquelle elle avait été convoquée¹⁴.

❖ *Assemblée d'approbation des comptes :*

L'assemblée générale ordinaire est réunie au moins une fois par an, dans les six mois de la clôture de l'exercice, sous réserve de prolongation de ce délai par décision de justice. Après lecture de son rapport, le conseil d'administration ou le directoire, selon le cas, présente à l'assemblée les comptes annuels et le cas échéant, les comptes consolidés. En outre, les commissaires aux comptes relatent, dans leur rapport, l'accomplissement de la mission qui leur est dévolue par l'article L. 225-235.

L'assemblée délibère et statue sur toutes les questions relatives aux comptes annuels de l'exercice écoulé. Elle exerce les pouvoirs qui lui sont attribués notamment par l'article L. 225-18. Elle autorise les émissions d'obligations ainsi que les constitutions de suretés particulières à leur conférer. Toutefois dans les sociétés qui ont pour objet principal d'émettre des emprunts obligatoires destinés au financement des prêts qu'elles consentent, le conseil d'administration ou le directoire, selon le cas, est habilité de plein droit, sauf disposition statutaire contraire, à émettre ces emprunts.

Lorsque la société, dans les deux ans suivants son immatriculation, acquiert un bien appartenant à un actionnaire et dont la valeur est au moins égale à un dixième du capital social, un commissaire, chargé d'apprécier, sous sa responsabilité, la valeur de ce bien, est désigné par décision de justice, à la demande du président du conseil d'administration ou du directoire, selon le cas, ce commissaire est soumis aux incompatibilités prévues à l'article L. 225-224.

Le rapport du commissaire est mis à la disposition des actionnaires. L'assemblée générale ordinaire statue sur l'évaluation du bien, à peine de nullité de l'acquisition. Le vendeur n'a voix délibérative ni pour lui-même ni comme mandataire.

Les dispositions du présent article ne sont pas applicables lorsque l'acquisition est faite en bourse, sous le contrôle d'une autorité judiciaire ou dans le cadre des opérations courantes de la société et conclues à des conditions normales.

Le rapport présenté par le conseil d'administration ou le directoire, selon le cas, à l'assemblée générale rend compte annuellement de l'état de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice et établit la proportion du capital que représentent les actions détenues par le personnel de la société et par le personnel des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise prévu par les articles L. 443-1 à L. 443-9 du code du travail et par les salariés et les anciens salariés dans le cadre des fonds communs de placement d'entreprise relative aux organismes de placement collectif en valeur mobilières et portant création des fonds communs de créances. Sont

également prises en compte les actions détenues directement par les salariés durant les périodes d'inaccessibilité.

4.3. Participer à l'assemblée générale :

Les actionnaires doivent être informés le plus rapidement possible sur la situation de la société et être en mesure de réagir à cette situation, notamment par le vote des résolutions. Aussi il est souhaitable que l'assemblée générale se tienne le plus tôt possible après les publications des comptes ; un délai court a également pour conséquence et avantage le paiement plus rapide du dividende. Il en va de même pour l'ensemble des documents et informations relatifs à l'AG, ceux-ci devraient parvenir aux actionnaires dans des délais brefs afin qu'ils puissent être étudiés au préalable.

4.4. Information des actionnaires :

- ❖ **Présence des administrateurs à l'assemblée :** L'assemblée est le lieu où le conseil d'administration rend compte aux actionnaires de l'exercice de ces fonctions. La présence des administrateurs y est donc fortement recommandée. Les actionnaires devraient prêter une attention particulière au rapport du Président du conseil sur l'organisation des travaux du conseil d'administration et sur les procédures de contrôle interne.
- ❖ **Emission des rapports :** Il serait souhaitable de rédiger deux rapports : l'un complet l'autre simplifié permettant aux actionnaires les moins avertis d'avoir accès à l'information. Tout actionnaire devrait recevoir les rapports simplifiés, le rapport complet étant transmis sur demande. Le rapport simplifié devrait contenir une présentation simplifiée des comptes et des annexes soit annotées soit simplifiées afin de faire ressortir les points essentiels. Tout actionnaire doit avoir accès à la même qualité d'information, notamment dans le cas où la société serait cotée sur différents places.

4.5. Présentation des actionnaires :

Tout actionnaire peut recevoir les pouvoirs émis par d'autres actionnaires en vue d'être représentés à une assemblée, sans autres limites que celles résultant des positions légales ou statutaires fixant le nombre maximal des voix dont peut disposer une même personne, tant en son nom personnel que comme mandataire. Avant chaque réunion de l'assemblée générale des actionnaires, le président du conseil d'administration ou le directoire, selon le cas, peut organiser la consultation des actionnaires mentionnés à l'article L. 225-102 afin de leur permettre de désigner un ou plusieurs mandataires pour les représenter à l'assemblée générale conformément aux dispositions du présent article¹⁵. Cette consultation est obligatoire lorsque, les statuts ayant été modifiés en application de l'article L. 225-23 ou l'article L. 225-71, l'assemblée générale ordinaire doit nommer au conseil d'administration ou le conseil de surveillance, selon le cas, un ou des salariés actionnaires ou membres des conseils de surveillances des fonds communs de placement d'entreprise détenant des actions de la société.

Les clauses contraires aux dispositions des alinéas précédents sont réputées non écrites.

Pour toute procuration d'un actionnaire sans indication de mandataire, le président de l'assemblée générale émet un vote favorable à l'adoption des projets de résolution présentés ou agréés par le conseil d'administration ou le directoire, selon le cas, et un vote défavorable à

l'adoption de tous les autres projets de résolution. Pour émettre tout autre vote, l'actionnaire doit faire choix d'un mandataire qui accepte de voter dans le sens indiqué par le mandant.

4.6. Les actionnaires et l'assemblée générale :

Les actionnaires ne disposent pas, en dehors de leur représentation au conseil d'administration, d'un accès direct aux documents internes à l'entreprise. Leur principale source d'information est donc la diffusion des informations financières, tant annuelles que trimestrielles, ainsi que les communiqués de presse pour les opérations plus ponctuelles (construction d'une usine, rachat d'un concurrent, émissions de titre....etc.). Réunis en assemblées générales, les actionnaires peuvent exercer leur pouvoir de contrôle sur le conseil d'administration et, à travers lui, sur les dirigeants. Pour exercer cette fonction, ils pourront s'appuyer sur les états financiers annuelles qui, en raison de la réglementation imposée par les IFRS (mais qui existerait en grande partie déjà à travers les réglementations nationale ou les directives européennes), doivent comporter un certain nombre d'informations et respecter un cadre d'élaboration et de présentation.

Les normes IFRS¹⁶ constituent donc un enjeu essentiel pour l'information des actionnaires. Ce sont elles qui garantissent une constance dans la présentation de l'information qui leur est diffusée, et qui permettent une comparabilité entre entreprise distincte, qu'elles opèrent ou nom sur le même marché.

5-présentation de l'entreprise :

<u>Entreprise</u>	Société De Terrassement D'aménagement Et De Revêtement Routier STARR
<u>adresse</u>	Abou .Tachfine TLEMCEN B.P 104 TLEMCEN
<u>statut</u>	Entreprise publiques économiques (E.P.E). Société par action (SPA)
<u>Capital social</u>	1630000000.00DA
<u>Tutelle</u>	S.G.P TP SINTRA .ALGER
<u>Date de création de l'entreprise</u>	15MAI 1971
<u>Date de passage à l'autonomie</u>	25 DECEMBRE 1995
<u>Moyens humains</u>	546
<u>Activités principale de l'entreprise</u>	B.T.P.H travaux publics et hydrauliques.
<u>Activité secondaire de l'entreprise</u>	Ventes : d'enrobés et d'agrégats de carrière.

5.1. *Les forces et les faiblesses-* :

▪ *Les faiblesses :*

- Manque d'encadrement dans les filiales.
- Le manque d'effectif à cause de non compatibilité avec les besoins de l'entreprise et les formations universitaires.
- La relation complexe entre le gouvernement et le CA de l'entreprise.
- Le matériel un peu dépassé.
- Souffrir d'ingérence politique directe (l'intervention de l'état).
- La nomination des dirigeants est faite par SGP

▪ *Les forces :*

- elle n'a jamais changé d'activité principale, au contraire elle fait des recherches de développement.
- Sa crédibilité dans le marché et face à l'état.
- Le soutien continu de l'état.
- La jeunesse de l'effectif administrative, les salariés sont jeunes.

▪ *Opportunité :*

- Elle existe depuis 40 ans.
- Elle acquit des compétences de l'expérience.
- Soutient de l'état.

5. 2. *Analyse de l'entretien :*

➤ l'information : le PDG dans la TRARR à affirmer la réception de tout type d'information (résultat financier, les contrats conclu avec les clients les mouvements du personnel...) par tous les canaux et les départements afin de connaître l'état de son organisation et le climat, et pouvoir trancher leur de la prise des décisions, et il assure la diffusion des informations importante après traitement à travers des publications dans les tableaux d'affichage ou à traves les chefs de département ou à travers des discussions entre collègue de bureau.

➤ Condition de travail : l'entreprise STARR met en œuvre tous les possibilités pur assurer la stabilité de l'entreprise et que le climat soit favorable (les incitations, les primes, elle gère les conflits...) afin de pouvoir poser la stratégie et les méthodes d'exercice pour réaliser les objectifs planifier par la direction.

➤ Résolution des problèmes : l'entreprise STARR comme toute organisation moderne, elle préfère adopter la communication comme moyen de résolution des problèmes à travers des réunions pour résoudre les problèmes soit avec les chefs de services ou le chef de département, et même au PDG si c'est nécessaire. elle faut dire aussi que le PDG et à l'écoute de ses salarier et ne pause pas de condition pour le voir, si il ne peut pas suivre le sujet lui-

même alors il délègue un autre pour diagnostiquer le problème et lui mettre au courant de la situation, afin de pouvoir agir selon la situation.

➤ A cause de l'autonomie et la liberté dans il dispose, le PDG affirme qu'il ne changera pas d'entreprise, il préfère rester, il exerce son pouvoir et son autonomie a 100%, et ces le même cas pour les enceins membre il on exprimé le même opinion et il ont affirmé que si même un jours il seront amener à quitté l'entreprise il ne pourrons pas avoir les condition offerte maintenant .

➤ Les couts de surveillance : en théorie l'actionnaire pose des couts pour surveiller et contrôler les dirigeants, a cause de l'asymétrie d'information et l'opportunisme des dirigeants, mais lors des entretiens qu'on amener les réponses été contradictoire, il affirme qu'il ya aucun couts ou conflits entre eux(S.T.A.R.R. le SGP) et qu'il ne dépense pas des couts de surveillance, il faut souligner aussi que le SGP est entreprise étatique c'est membre son nommé par le ministère et il est le lien entre ces entreprise et le ministère. il est la présent comme actionnaire il reçoit chaque année sa part du bénéfice, en cas de doute dans les bilans de l'entreprise il envois un comité externe afin de revoir et mené une enquête, et il procède à la liquidation de l'entreprise si elle est faillite, mais il ne se charge pas de rembourser les créancier (fournisseur, banque....) sa lui regarde pas sa fait pas partie de ses taches.

➤ Les rôles et les taches de conseil d'administration : le conseil d'administration à comme rôle majeur de définir la stratégie de l'entreprise ainsi que les grandes lignes de son application .dans la STARR, l'élaboration de la stratégie s'effectue lors de la réunion du conseil d'administration par le vote, mais l'actionnaire (SGP) peut imposer sa propre stratégie et ils ont en obligation de l'accepter, la mission principal du conseil d'administration c'est d'assurer et veiller sur le capital marchand de l'état.

Le conseil d'administration a trois rôles principaux d'orientations, de conseil et de contrôle de la gestion de l'entreprise. Trois taches qui vont l'amener à :

- Garantir la fiabilité des comptes et de toutes l'information financière, dans le STARR, le commissaire aux compte exerce cette tache.
- Nommer les dirigeants exécutifs, évaluer leur travail et fixer leur rémunération, dans la STARR, la SGP responsable de cette tache.
- Préparer la transmission des pouvoirs lorsqu' 'il y a un changement de pouvoir.

La stratégie s'exécute par le DG.

- Le conseil est composé de 07 membre, dans 05 désignes par le SGP et 02 membres désignés par le PDG.
- L'organisation met a la disposition des salaries une convention collective, ou toutes les droits et les obligations (règles) sont définies (promotion, formation, retraite, droit de

grève....).elle est modérer chaque fois qu'il y a de nouveau, et elle prend en mesure les lois sur l'environnement et la protection.

- L'assemblée générale : pour l'assemblée général il ya deux type : ordinaires ou extraordinaires

1- L'Assemblée Générale Ordinaires se compose d'une (AGO, AGEX) :

AGO : concerne que l'entreprise elle-même les présents sons les membres du conseil d'administration et les membres du SGP.

AGEX : concerne tout les entreprise de même activité de la région, les présent les représentants du SGP et les représentant des entreprises.,

2- L'Assemblée Générale Extraordinaire se déroule lors des changements stratégiques ou situation de crise (crise financière).

- Le SGP abandonne souvent les décisions stratégiques aux dirigeants de l'entreprise Les résolutions votées lors des assemblée générale influencent le management stratégique d'une entreprise, ce qu'on peut dire aussi que le SGP et la comme organisme étatique et comme actionnaire mais il est loin d'être l'actionnaire dynamique qu'on entend parler dans les pays développer.

Conclusion :

En résumé la société STARR est une opportunité pour notre étude cas en effet, elle ce caractérise par sa position de leader à Tlemcen, c'est une entreprise qui à connu beaucoup de restructuration mais elle est toujours la.et elle essaye aujourd'hui la gouvernance moderne à travers l'adoption des normes et codes et les différentes certifications. L'entreprise algérienne a enfin son code de gouvernance et tout les entreprise sont concerné par se code .cette démarche consiste à introduire rigueur et transparence dans la manière dont une entreprise est gérée, administrée et contrôler, et procurer ainsi à ses propriétaires une protection ultime de leurs intérêt fondamentaux.

La seule contrainte c'est l'état de l'actionariat en Algérie qu'il n'est pas vraiment fort, variée et développer comme dans les pays étrangers.

Cependant pour notre thème on ne peut plus juger que sont PDG est opportuniste ou pas mais il dispose d'un certain degré d'autonomie et certain champ de manœuvre .mais une hypothèse est présente et correcte c'est l'absence de négociation du contrat en Algérie surtout pour les entreprise publiques est une lame a deux tranche : d'un coté les dirigeant ne craignent rien car il y a pas une date d'exercice prise c'est a long terme mais d'un autre coté .ils ne peuvent négocier leur droit comme ils le souhaitant (salaire),et pour l'entreprise c'est un

couts en plus car c'est facteur peuvent crée un comportement opportuniste chez le dirigeants et qui mène aussi à une perte dans les ressources de l'entreprise à court et long terme.

Enfin l'entreprise « la S.T.A.R.R. » est une entreprise qui a une histoire, elle a ligoté sa place dans le marché, elle est crédible, elle a un rendement mais il lui reste beaucoup de chemin à parcourir surtout au domaine de gouvernance et ouverture du capital car c'est le cas de l'état algérien qui reste encor en retard dans ce domaine.

Les ouvrages :

- ¹ - source code algérien de gouvernance, édition2009, page22.
- ²- Article610-code commerce algérien, modifié par le décret législatif n°93-08 du 25/04/1993 (journal officielle n°27 du 27/04/1993, page9).
- ³- Jérôme Maati, Le Gouvernement D'entreprise, Edition de Boeck,1999,p144.
- ⁴- Article 622, code commerce algérien, page159
- ⁵- G.charreaux,j.p.pitol belin , Le Conseil D'administration , Edition Librairie Vuibert, 1990, p122.
- ⁶- G.charreaux, j, p.pitol, op.cit, p124
- ⁷- Dr Taouli M, Mr Derrar A. Gouvernance Des Entreprises Et Performance Economique, colloque international, gouvernance des entreprise, éthique des affaires et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) ,UNIV Tlemcen, le 05et 06/12/2007.
- ⁸- Franck Bancel, La Gouvernance Des Entreprises, Economica,1997,Page22.
- ⁹- Franck Bancel ,op ,cit ,page23.
- ¹⁰ Eustache Ebondo / Wa Mandzila , La Gouvernance De L'entreprise, édition l'harmattan, 2005, page 24.
- ¹¹- l'idée majeur du marché financier est donc que les entreprises les mieux gérées voient le cours de l'action monter.
- ¹²- Eustache Ebondo / Wa Mandzila , La Gouvernance De L'entreprise, édition l'harmattan, 2005, page 50
- ¹³ [http:// www.gouverner -net/go/articles/gouvernement-entreprise.shtml](http://www.gouverner-net/go/articles/gouvernement-entreprise.shtml)
- ¹⁴ Article L. 225-96 de code de commerce .
- ¹⁵-<http://www.lexinter.net/JF/assemblee.html> .
- ¹⁶ -Benoit pigé, Xavier papier , Reporting Financier Et Gouvernance d'entreprise : Le Sens Des Normes IFRS ,édition EMS, management et société, France, 2006, p21 .