

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT
ENSM ALGER**

**MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS
MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

THEME

**LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE
FAMILIALE**

CAS : GROUPE HYDRAPHARM

Présenté par :

M^{elle} MANSOUR Amina

Encadré par

Pr ABEDOU Abderrahmane

ANNEE 2012/2013

Résumé :

La gouvernance d'entreprise est un champ de recherche qui a émergé principalement en occident, dans le contexte de l'entreprise managériale à capital dilué. Cette évolution s'est faite au détriment de l'entreprise familiale où les fonctions de propriété et de direction sont souvent fusionnées. Le développement de telles recherches était justifié par les théories contractuelles, plus précisément la théorie d'agence, par le fait que dans un contexte de séparation entre propriété et direction, les mécanismes de gouvernance permettent de discipliner les actions du dirigeant, pour le contraindre à agir dans l'intérêt des petits actionnaires.

Faudrait il souligner cependant, que ces postulats n'ont pas empêché le développement d'une série de recherches qui a mis l'accent sur la dimension familiale qui caractérise ce type d'entreprise et aussi des codes des pratiques de bonne gouvernance.

Pour le cas de l'Algérie où l'entreprise familiale, représente la forme dominante du secteur privé, rares sont les recherches qui se sont penchées sur la gouvernance familiale. Sur la base des enseignements tirés de ce constat, la présente recherche s'est attachée à étudier et à analyser l'influence que peut avoir la famille sur le conseil d'administration de l'entreprise familiale HydraPharm.

Les résultats de l'étude ont mis en évidence le rôle réellement joué par la famille sur la composition du conseil d'administration, son fonctionnement et la prise de décisions en son sein.

Mots clés : gouvernance d'entreprise, entreprise familiale, conseil d'administration, famille.

Abstract :

Corporate governance is a field of research that has emerged mainly in the West, in the context of managerial capital company diluted to the detriment of the family business, where the functions of ownership and management are often merged. The development of such research has been justified by the contractual theories, specifically the agency theory, made in the context of separation between ownership and management, governance mechanisms used to discipline the actions of the officer, to compel to act in the interests of small shareholders. However, these assumptions have not prevented the development not only of a series of research that focus on the family dimension that characterizes this type of business, but also codes of good governance practices.

In the case of Algeria, where the family business is the most dominant form of private sector, little research on governance in this context. Recognizing this, this research focused on the study of the possible influence of family on the board of the family business HydraPharm, which is the mechanism most studied in research on governance .

The results of the study were allowed to see the role actually played by the family on board composition, functioning and decision-making.

Keywords: corporate governance, family business, board, family

ملخص

حوكمة الشركات هو مجال البحث الذي ظهر أساسا في الغرب، في سياق رأسمال الشركة الإدارية المخفف على حساب الشركة العائلية، حيث غالبا ما يتم دمج وظائف الملكية والإدارة. وقد تم تطوير هذه البحوث تبررها النظريات التعاقدية، وتحديدًا نظرية الوكالة، و التي وضعت آليات الإدارة لتأديب تصرفات الضابط لإجباره على العمل في مصالح صغار المساهمين. غير أن هذه الافتراضات لم تمنع تطور سلسلة من الأبحاث التي تركز على البعد العائلي الذي يميز هذا النوع من الشركات

في الجزائر، حيث الشركة العائلية تمثل الشكل الأبرز في القطاع الخاص، القليل من البحوث تطورت حول حوكمة هذا النوع من الشركات. إدراكا لهذا، ركزت هذه المذكرة على دراسة تأثير الأسرة علي مجلس ادارة الشركة العائلية الجزائرية "حيدرافارم"

نتائج الدراسة بينت الدور الذي تلعبه العائلة في تكوين اعضاء مجلس الادارة طريقة عمله و اتخاذ القرارات

كلمات البحث: حوكمة الشركات، الشركات العائلية،مجلس إدارة، والأسرة

Remerciements

Tout d'abord je remercie Dieu de m'avoir donné le courage et surtout la volonté pour réaliser ce modeste travail.

Je voudrais particulièrement remercier mon encadreur Monsieur **Abderrahmane Abedou**, qui a été à mes côtés par ses orientations, son suivi et ses remarques tout au long de la préparation de ce mémoire.

Je remercie également le personnel de HydraPharm, de l'assistance qu'il m'a apportée. Grâce à eux mon stage fut une expérience très enrichissante.

Enfin, je remercie toutes les personnes qui m'ont aidées tout au long de la période de préparation de ce mémoire.

La liste des schémas

Numéro du schéma	Intitulé des schémas	Page
01	Modèle de la recherche	09
02	Critères de définitions de l'entreprise familiale	10
03	Organigramme de l'entreprise	18
04	Système de l'entreprise familiale	35
05	Les réseaux sociaux de l'entreprise familiale	35
06	Les mécanismes de contrôle interne et externe	39
07	Relations au sein du Groupe HydraPharm	73

La liste des tableaux

Numéro du tableau	Intitulé du tableau	Page
01	Variables analysées lors de l'analyse documentaire	12
02	Questions sur la composition du conseil d'administration	15
03	Questions sur le fonctionnement du conseil d'administration	15
04	Questions sur les leviers d'actions du conseil d'administration	16
05	Questions sur le conseil d'administration et la prise de décision	28
06	Les rôles des administrateurs indépendants dans les entreprises familiales	46
07	Les leviers d'actions du conseil d'administration	48
08	La prise de décision au sein du conseil d'administration	49
09	La taille du conseil d'administration	54
10	Genre des administrateurs	56
11	Age des administrateurs	56
12	Affiliation des administrateurs	57
13	Formation des administrateurs	59
14	Type d'administrateurs	60
15	Nationalité des administrateurs	61
16	Points Forts et points faibles de la composition du conseil d'administration	63
17	Points forts et faibles sur le fonctionnement du conseil d'administration	67
18	Points forts et points faibles du conseil d'administration et prise de décision	70
19	Composition du conseil d'administration de HydraPharm et contrôle interne	74
20	Fonctionnement du conseil d'administration et asymétrie d'information	75

SOMMAIRE

Remerciements

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

Introduction

CHAPITRE I. Méthodologie et présentation de l'entreprise..... 6-24

SECTION I. Choix méthodologie de recherche 8

SECTION II. Présentation de l'entreprise 17

SECTION III. Intérêts et limites de la recherche..... 23

CHAPITRE II : La gouvernance de l'entreprise familiale 25-51

SECTION I. La gouvernance de l'entreprise familiale 27

SECTION II. Les mécanismes de gouvernance d'entreprise..... 40

SECTION III. Le conseil d'administration au sein de l'entreprise familiale..... 41

CHAPITRE III. Le conseil d'administration /prise de décision dans le groupe HydraPharm..... 52-76

SECTION I : Composition du conseil d'administration 54

SECTION II. Fonctionnement du conseil d'administration..... 64

SECTION III. Conseil d'administration et prise de décision..... 68

SECTION IV. Synthèse et discussions des résultats..... 71

Conclusion

Bibliographie

Annexes

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE

Jusqu'au début des années quatre vingt, le débat sur l'entreprise publique algérienne était considéré comme secondaire. Cette question était parfois perçue comme une remise en cause de la planification centralisée qui définissait aussi bien les objectifs que leur mode de réalisation, au lieu et place des gestionnaires de l'entreprise. Les tenants de cette planification pensaient en effet, que débattre de l'entreprise publique, c'est faire appel aux mécanismes de marché. Ce qui était incompatible avec les orientations politiques socialistes de l'époque.

Un mouvement de réformes structurelles entamé durant ces années et mené par un courant dit des "réformateurs", mettra en évidence les dysfonctionnements de la gouvernance publique des entreprises. Il préconisa en conséquence, une autonomie de l'entreprise publique basée sur une combinaison de la rentabilité financière et de l'efficacité économique. Ces entreprises ont ainsi vu leur statut juridique et leur mode de gouvernance changés. En effet, l'Etat a commencé à se désengager de la gestion de l'entreprise. L'entreprise publique sera ainsi dotée d'un capital social, détenu par l'Etat à travers un organe spécialisé qui est le fonds de participation (gestion des participations de l'état plus tard). Ce dernier assurera les placements des capitaux publics au sein des entreprises publiques. Cette évolution se traduira au plan de l'entreprise par la création de nouveaux organes de gestion comme le conseil d'administration composé d'administrateurs représentant des entreprises publiques actionnaires ainsi que les représentants des salariés. La présidence du conseil est assurée par un président qui cumule également les fonctions de directeur général de l'entreprise. Il est responsable devant le fonds de participation qui assure la fonction d'assemblée générale composée de représentants de ministères intéressés.

Parallèlement, il fut entamé un processus de développement du secteur privé qui se traduira dans les faits par la création d'entreprises de petite et moyenne taille. Dans ce cadre, faudrait-il citer le code des investissements de 1993, qui constitua le cadre et le support juridique de cette transformation économique. Ce dispositif juridique contribuera à la mise en œuvre de mesures de facilitation de la création et de développement de la PME/PMI. Il donna aussi la possibilité à l'entreprise privée de bénéficier de crédits bancaires et d'avantages fiscaux et parafiscaux qui permettent à cette entreprise d'alléger ses charges et d'améliorer ses performances. Les statistiques de 2005 montrent que 75%

des petites et moyennes entreprises existantes ont été créées après l'apparition de ce code (Lachachi et Kerzabi, 2009).

Bien qu'il n'y ait pas de statistiques fiables, les experts s'accordent à affirmer que parmi ces entreprises privées, le nombre d'entreprises familiales est prédominant. La caractéristique essentielle de ces entreprises est que, en général disent-ils, les principes élémentaires de la gouvernance ne sont pas respectés. Une mauvaise prise en charge de la gouvernance a conduit d'ailleurs, certaines entreprises, tel le groupe Khalifa, à la faillite. Ce scandale financier, relaté par la presse et dont la justice s'était saisie, a mis en évidence les défaillances du système d'organisation et de contrôle de cette entreprise.

Au niveau international, la scène mondiale a connu au début des années 2000, d'énormes scandales, qui ont mis réellement en cause la gouvernance de grandes entreprises notamment celles qui étaient cotées en bourse. La faillite du groupe d'énergie 'Enron' en 2001, est l'événement majeur qui a perturbé aussi bien la bourse américaine que l'économie mondiale. En effet, l'effondrement de cette entreprise a eu pour conséquence immédiate, la perte de confiance envers elle. D'autres scandales, comme celui la banque américaine Lehman Brother (2008), ont été également révélés.

Problématique :

Avec l'apparition du capitalisme, il y a eu l'émergence de la propriété privée. L'essor rapide qu'a connu le monde de la production durant le 19^{ème} siècle, est caractérisé principalement par l'apparition de la grande industrie. Ce développement, *'rendu possible par la création de sociétés faisant appel à l'épargne publique (public corporate), s'est affirmé à partir du milieu du XIXe siècle en Europe comme aux États-Unis, amenant une séparation de plus en plus marquée entre les dirigeants de ces grandes unités et un actionariat dispersé'*¹

Cette séparation entre propriété et direction fut déjà critiquée au 18^{ème} siècle par Adam Smith (1776), puis deux siècles plus tard par Berle et Means (1932) et enfin par Jensen et Meckling (1976), en initiant la théorie dite d'agence. Les principaux arguments avancés sont ceux relatifs à la baisse de l'efficacité de la firme suite à la divergence

¹ PEREZ (Roland) : 'La gouvernance de l'entreprise', édition La découverte, Paris, 2003, p 31.

d'intérêts entre les actionnaires et le dirigeant d'une part, et l'inefficacité des systèmes de contrôle au sein de l'entreprise, étant donné la dispersion du capital, d'autre part.

C'est dans ce contexte, que le concept de "Gouvernance d'entreprise" ou "Corporate Gouvernance" a émergé, en vue d'améliorer la relation entre actionnaire - dirigeant et donc de rendre plus performante l'entreprise.

Ainsi, plusieurs thématiques ont émergé dans diverses recherches pluridisciplinaires, avec une prédominance des études sur les sociétés cotées en bourse, au détriment des autres types d'entreprises.

L'entreprise familiale, qui représente 90% des entreprises aux Etats Unis et 63% des entreprises en France (Prieur, 2010), a suscité très peu d'intérêt de la part des chercheurs. Nous avons pu constater à travers nos lectures, une prédominance des recherches qui revêtent un caractère purement théorique (Elmanaa, 2010) ou empirique sur les petites et moyennes entreprises (Gomez et Coche, 2007).

Dans le contexte algérien l'entreprise familiale représente la forme d'organisation la plus dominante dans le tissu économique. Celle-ci revêt souvent un caractère de petites et moyennes tailles. On constate également la pauvreté des recherches sur la gouvernance. Les seules recherches disponibles se concentrent principalement sur les entreprises publiques.

En partant de ce constat, il nous a semblé utile de développer une recherche dans ce domaine précis, pour mieux comprendre la gouvernance dans une entreprise familiale algérienne : La société par actions "HydraPharm". Une entreprise familiale moderne, qui a ouvert son capital à un actionnaire étranger à la famille.

Selon Melin et Nordqvist (2000), la gouvernance dans le cas de l'entreprise familiale où les fonctions de propriété et de direction sont souvent fusionnées, il ne s'agit pas d'étudier la relation entre actionnaires et dirigeants mais de voir l'influence de la famille sur la propriété, le conseil d'administration et la gestion. En effet, les recherches qui se sont intéressées à l'entreprise familiale mettent l'accent sur la spécificité de ce type d'entreprise de par l'intégration de la dimension familiale, qui influence son fonctionnement.

Suivant ces propos, nous allons à travers la présente recherche étudier la gouvernance dans l'entreprise familiale HydraPharm, en tentant de répondre à la question de savoir, **“Comment se manifeste la dimension familiale, dans le conseil d'administration de l'entreprise HydraPharm ?”**

Nous déclinons notre problématique générale, en deux sous questions :

- Quelles sont les spécificités du conseil d'administration de l'entreprise familiale, mises en avant par les recherches dans le domaine de la gouvernance d'entreprise ?
- Quelles sont les caractéristiques du conseil d'administration dans l'entreprise familiale HydraPharm?
- Quel est le mode de fonctionnement du conseil d'administration de l'entreprise familiale HydraPharm ?
- Quel est le mode de prise de décision adopté par l'entreprise HydraPharm ?

Plan de la recherche :

Afin de répondre à notre problématique, notre plan de recherche sera structuré comme suit :

- Tout d'abord, la présentation de l'entreprise et la méthodologie de recherche feront l'objet du premier chapitre ;
- Ensuite, il s'agira de mettre l'accent sur les approches théoriques qui se sont intéressées à la gouvernance de l'entreprise familiale moderne d'une manière générale et le conseil d'administration en particulier ;
- Enfin, nous tenterons de présenter les caractéristiques et le fonctionnement du conseil d'administration de l'entreprise familiale HydraPharm. Nous aborderons aussi la manière dont la décision est prise au sein de l'entreprise.

**CHAPITRE I. METHODOLOGIE DE
RECHERCHE ET PRESENTATION DE
L'ENTREPRISE**

FICHE SIGNALÉTIQUE DU GROUPE HYDRAPHARM

- **Dénomination** : Groupe Hydrapharm
- **Création** : 1996
- **Statut juridique** : Société par actions (SPA)
- **Adresse** : 10, rue Brahim Hadjres, Béni Messous, Alger
- **Code postal** : 16206
- **Téléphone** : +213 21 93 43 00
- **Fax** : +213 21 93 36 39
- **Site Web** : www.groupehydrapharm.com/
- **Capital social** : 646 Milliards de dinars algériens
- **1^{er} responsable** : Mohamed El-Bachir ABBES TERKI
- **Effectifs** : 1266 agents
- **Activités principales** :
 - Importation et distribution des :
 - ✓ Produits pharmaceutiques ;
 - ✓ Produits cosmétiques et parapharmaceutiques ;
 - ✓ Appareils médicaux.
 - Production pharmaceutique

La présente recherche est basée sur une étude monographique. Deux principaux axes vont être développés, dans ce cadre :

- Le choix méthodologique ;
- La présentation de l'entreprise.

SECTION I. CHOIX METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Pour mieux appréhender la méthodologie, suivie dans le cadre de la présente recherche, nous allons présenter le choix qui nous a incité à nous intéresser à la gouvernance d'entreprise familiale comme domaine de recherche (1), le modèle de recherche (2), la technique d'investigation (3), la sélection du cas (4), protocole de recherche (5).

1. Le choix du sujet.

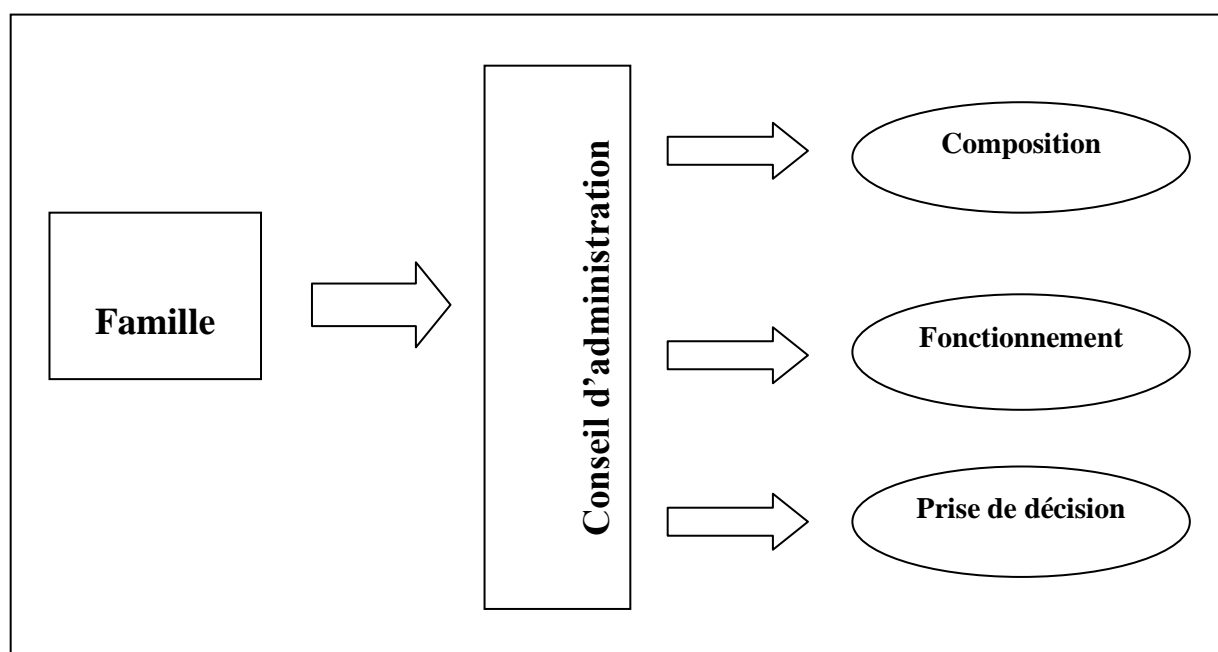
L'entreprise familiale est la forme d'organisation la plus dominante dans le tissu économique algérien (Gheddache, 2012). Notre intérêt pour un tel type d'entreprise a émergé avec un travail de recherche élaboré dans le cadre des cours de méthodologie de recherche dispensés à l'Ecole Nationale Supérieure de Management.

Les recherches qui se sont penchées sur l'étude de ce type d'entreprise, peuvent être scindées selon Martinez (2002) en deux types : un premier courant qui s'intéresse à la définition de l'entreprise familiale et un deuxième courant qui traite des spécificités de ce type d'entreprise. La présente recherche se situe dans le deuxième courant. Cependant, comme il existe une diversité de spécificités de l'entreprise familiale, nous allons nous focaliser plus particulièrement sur l'étude de la gouvernance dans ce type d'institution. Ce domaine a d'ailleurs suscité, ces dernières années, diverses recherches suite aux crises économiques et financières que le monde a connues.

2. Modèle de recherche.

Suivant la méthodologie suivie par Brabez (2006) et Charreaux et Pitou-Belin (1990), trois thèmes ont été retenus pour l'étude de l'influence de la famille sur le conseil d'administration : la composition, le fonctionnement et la prise de décision (schéma n°1).

Schéma n° 1: Modèle de la recherche



Source : Elaboré par nous-mêmes

3. Technique d'investigation.

Notre recherche repose sur une démarche qualitative, centrée sur une étude monographique d'une entreprise privée algérienne. Un tel choix a été motivé par la nature de la question centrale : "comment" la dimension familiale influence le conseil d'administration.

Cette étude monographique sera principalement basée sur des entretiens menés avec les membres formels du conseil d'administration. Le recours à une telle démarche permet de décrire et de comprendre la réalité du conseil d'administration de l'entreprise familiale étudiée, par la prise en compte de la richesse des propos recueillis auprès des acteurs de celle-ci.

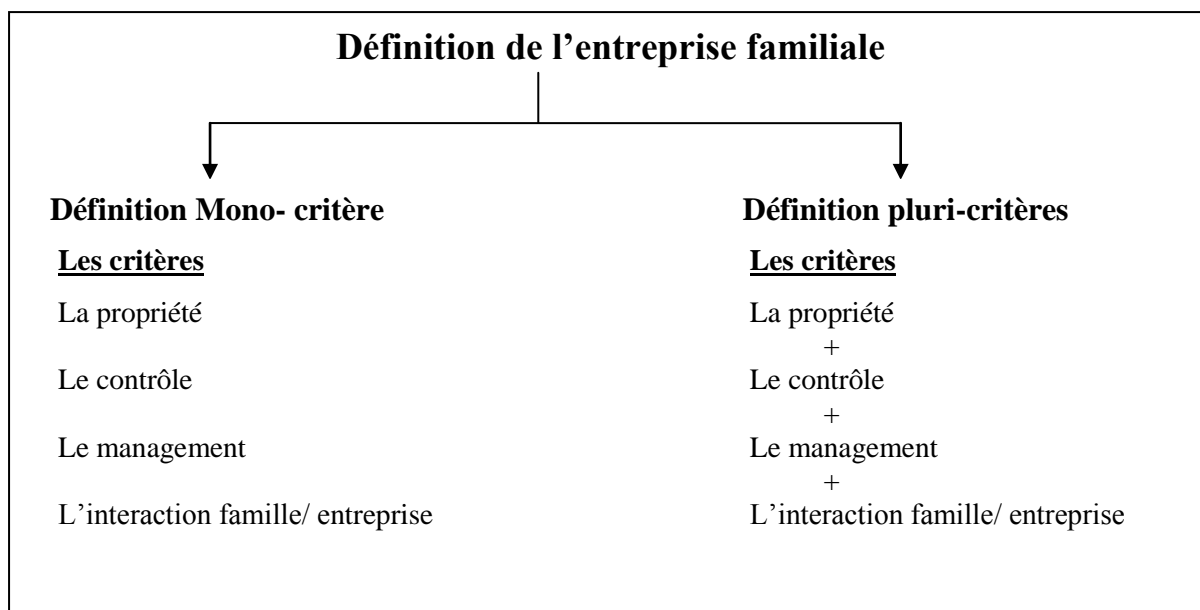
4. La sélection du cas.

Afin de répondre à notre question centrale, il a été retenu une démarche de recensement des critères qui existent dans la littérature en la matière, pour définir une entreprise familiale.

Selon Lucie Bégin (2006), l'absence d'un consensus sur la manière de définir les entreprises familiales a fait que la recherche sur les entreprises familiales est encore à un stade pré-paradigmatique.

Des recherches que nous avons entreprises dans le cadre de cette étude, il ressort que la littérature sur l'entreprise familiale présente des tentatives de définitions diverses et hétérogènes qui peuvent être classées selon Allouche et Amann (2000) en fonction des critères retenus, en deux catégories (schéma n°2) : les définitions monocritères et les définitions pluri-critères.

Schéma n°2 : Critères de définitions de l'entreprise familiale



Source : Elaboré par nous-mêmes

La conception qualifiée de monocritère est celle dont les auteurs se sont basés sur un seul critère pour définir l'entreprise familiale. Ainsi, l'entreprise est dite familiale si :

- Un ou plusieurs membres de la famille détiennent la majorité du capital (Barne et Hershon, 1976, Dyer, 1986, cité par Allouche et Amann, 2000) ;

- Les membres de la famille détiennent la majorité du droit de vote qui lui assure le contrôle sur le capital (Barry, 1975, cité par Martinez, 2002) ;
- Un ou plusieurs membres de la famille sont impliqués dans le management (Dyer, 1986 ; cité par Allouche et Amann, 2000) ;
- Les membres de la famille sont présents dans le conseil d'administration, qui représente le lieu d'interaction entre la famille et l'entreprise (Beckhard et Deyer, 1983 ; cité par Hammouda et Lassasi, 2008).

D'autres auteurs utilisent deux ou plusieurs critères pour définir l'entreprise familiale (conception pluri-critères) : La propriété et le contrôle (Stern, 1986 ; cité par Allouche et Amann, 2000), la propriété et le management (Davis et Tagiuri, 1982 ; cité par Martinez, 2002), la propriété, le contrôle et le management (Anderson et al, 1985 ; cité par Allouche et Amann, 2000).

5. Protocole de recherche.

Pour comprendre le rôle joué par le conseil d'administration au niveau de l'entreprise familiale, notre analyse se fera en deux temps :

- Analyse du conseil d'administration à travers le recours à deux outils : l'analyse documentaire et l'entretien ;
- Synthèse de l'influence de la dimension familiale sur le conseil d'administration.

5.1. L'analyse documentaire.

L'analyse de la documentation interne de l'entreprise, fournit l'information nécessaire sur la composition, le fonctionnement du conseil d'administration. Le recours à une telle méthode, permet de voir formellement ce que devrait être le conseil d'administration dans une entreprise.

Les documents ont été mis à notre disposition par le directeur des ressources humaines de l'entreprise. On a aussi eu recours à l'analyse des documents externes, tels le site web de l'entreprise et les articles de presse.

Diverses dimensions peuvent être retenues pour analyser la composition et le fonctionnement du conseil d'administration. Dans le présent travail, sept dimensions ont été retenues pour l'analyse de la composition du conseil d'administration et six pour l'analyse de son fonctionnement (tableau n°1).

Tableau n°1 : Variables analysées lors de l'analyse documentaire

Composition du conseil d'administration	
Dimensions	Définitions
Taille du conseil	Nombre d'administrateurs qui siègent au conseil
Genre des administrateurs	Genre d'administrateurs qui dominent au conseil (homme/femme)
Affiliation des administrateurs	La proportion d'administrateurs internes/externes qui siègent au conseil
Age des administrateurs	La tranche d'âge des administrateurs
Domaine de formation des administrateurs	Nombre d'administrateurs qui ont une formation en gestion et autres filières
Type d'administrateurs	Nombre de représentants des actionnaires et représentants du personnel
Nationalité des administrateurs	Nombre d'administrateurs ayant la nationalité algérienne et autres nationalités

Source : Elaboré par nous-mêmes

En ce qui concerne, le fonctionnement du conseil, nous avons collecté l'ensemble des informations disponibles sur les leviers d'actions de ce dernier, exprimées en termes de : révocation, nomination et rémunération des dirigeants.

5.2. Les entretiens.

Pour consolider la compréhension des données collectées lors de l'analyse documentaire, nous avons précédé à des entretiens avec l'équipe dirigeante.

Dans les études qui ont été faites aussi bien en occident qu'en Algérie, le questionnaire est souvent l'outil utilisé pour la collecte des données. Pour notre part, nous avons opté dans le présent travail pour des entretiens semi-directifs.

Le recours à un tel outil, peut être justifié par le fait que contrairement aux autres recherches où le conseil d'administration a fait l'objet d'études sur un échantillon représentatif d'entreprises familiales, le présent travail porte sur une seule entreprise.

Aussi, convient-il pour nous de présenter la population ciblée (5.2.1), de préciser les étapes des entretiens (5.2.2), de décrire le contenu du guide d'entretien (5.2.3) et enfin de parler de la manière dont les résultats des entretiens sont analysés (5.2.4).

5.2.1. Population ciblée.

Afin d'essayer d'apporter des éléments de réponses à notre problématique, nous avons convenu de procéder à des entretiens auprès des principales personnes intéressées, à savoir : l'équipe dirigeante, qui exerce au niveau de la direction du Groupe.

Les entretiens ont été réalisés avec deux administrateurs internes (dirigeants), à savoir un membre de la famille et un autre membre qui n'appartient pas directement à la famille. Une telle distinction permet en effet, de voir s'il y a une convergence ou non des propos recueillis entre les uns et les autres membres.

5.2.2. Etapes d'entretiens.

Pour réussir nos entretiens, nous avons suivi les étapes suivantes :

- Préparation du guide d'entretien ;
- Réalisation des entretiens
- Exploitation et analyse des données recueillies.

5.2.3. Contenu du guide d'entretien.

Sachant qu'un seul guide fut utilisé pour l'ensemble des interviewés, la préparation de ce dernier s'est faite en trois étapes :

- Définition des objectifs des entretiens ;
- Le choix des types d'entretiens ;
- Rédaction du guide ;

5.2.3.1. La définition des objectifs des entretiens ; elle s'est faite après une revue de la littérature sur le conseil d'administration des entreprises familiales. Deux principaux objectifs ont été définis : voir si réellement ce qui est prévu dans les documents internes est appliqué et examiner la perception des administrateurs des points soulevés.

5.2.3.2. Le choix du type d'entretien ; Il s'est porté sur un entretien semi directif avec les administrateurs. Le recours à un tel choix est justifié par la possibilité offerte quant à la connaissance de la perception des interviewés sur le conseil d'administration.

5.2.3.3. La Rédaction du guide ; s'est faite à partir des questionnaires élaborés dans les autres études réalisées mais aussi à partir de l'analyse documentaire. Cette dernière nous a permis d'appréhender l'examen de la composition et le fonctionnement du conseil.

Les thèmes suivants ont été traités dans le guide :

- La composition du conseil d'administration ;
- Le fonctionnement du conseil d'administration ;
- Les leviers d'actions du conseil d'administration ;
- Le conseil d'administration et la prise de décision.

a) **La composition du conseil d'administration ;** après avoir collecté des informations sur la composition du conseil d'administration de l'entreprise, à partir des documents internes de cette dernière, nous avons élaboré des questions qui ont permis de connaître l'opinion des administrateurs sur la question (Tableau n°2).

Tableau n°2 : Questions sur la composition du conseil d'administration

Thème n°1 : Composition du conseil d'administration		
Sous thème	Questions de relance	Buts
Taille du conseil	Question n°1	Cette question permet de voir la perception des dirigeants à l'égard de l'augmentation du nombre d'administrateurs
Type d'administrateur	Question n°2	Les réponses à cette question permettent de voir les raisons de dominance des membres internes au conseil
	Question n°3	Cette question posée en vue de voir la résistance ou non des administrateurs pour l'intégration ou non de membres du personnel.
Nationalité des administrateurs	Question n°4	Les réponses à cette question permettent de voir l'avis des administrateurs sur le rôle que peuvent jouer les administrateurs étrangers.

Source : Elaboré par nous-mêmes

- b) **Le fonctionnement du conseil d'administration**, à partir de la littérature collectée sur l'entreprise familiale, six sous-dimensions ont été retenues. A partir de ces sous-dimensions, six questions ont été formulées (Tableau n°3).

Tableau n°3 : Questions sur le fonctionnement du conseil d'administration

Thème n°2 : Fonctionnement du conseil d'administration		
Sous thèmes	Questions de relance	Buts
Taux de présence aux réunions	Question n°5	Les réponses à ces questions permettent d'avoir des données sur le fonctionnement du conseil d'administration ainsi que le degré d'activité de ce dernier
L'ordre de jour	Question n°6	
Les informations communiquées aux administrateurs	Question n°7	
Système de présence	Question n°8	
Les comités du conseil	Question n°9	

Source : Elaboré par nous-mêmes

- c) **Les leviers d'actions du conseil d'administration** ; en nous inspirons des études faites dans le cadre de la gouvernance d'entreprise, trois sous-dimensions ont été retenues. A partir de ces sous-dimensions, trois questions ont été posées lors des entretiens (Tableau n°4)

Tableau n°4 : Questions sur les leviers d'actions du conseil d'administration

Thème n°3 : Leviers d'actions du conseil d'administration		
Sous thème	Questions	Buts
Révocation dirigeants et PDG	Question n°10	Les réponses à ces questions permettent de voir si le conseil d'administration exerce un pouvoir sur les dirigeants
Rémunération dirigeant	Question n°11	
Nomination dirigeant	Question n°12	

Source : Elaboré par nous-mêmes

- d) **Conseil d'administration et prise de décision**, trois sous-dimensions ont été retenues (tableau n°5).

Tableau n°5 : Questions sur le conseil d'administration et la prise de décision

Thème n°3 : Conseil d'administration et prise de décision		
Sous thème	Questions de relance	Buts
Implication prise de décision	Question n°13 et 14	Les réponses à cette question permettent de voir les décisions qui sont prises par les actionnaires et le degré de délégation d'autres décisions.
Prise de décision et conflits d'intérêts	Question n°15	Les réponses à cette question permettent de voir si des conflits d'intérêts ont pu surgir au niveau de l'entreprise.
Prise de décision risquée	Question n°16 et n°17	Les réponses à ces questions permettent de voir la perception que les dirigeants se font de la prise de décision risquée.

Source : Elaboré par nous-mêmes

5.2.4. L'analyse des données collectées.

Afin d'analyser les propos recueillis durant les entretiens, nous avons procédé tout d'abord, pour chaque entretien, à une reformulation des propos tout en restant fidèle à leur esprit. Dans un deuxième temps, nous avons fait une comparaison entre les propos des deux types de dirigeants a été faite.

SECTION II. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

Toute recherche doit s'inscrire dans un cadre précis. C'est pourquoi, il nous a semblé nécessaire de nous étaler sur les points décrits ci-dessus :

- Tout d'abord, il s'agit de présenter notre terrain d'étude à savoir l'entreprise HydraPharm (1);
- Ensuite décrire les raisons qui nous ont poussées à choisir HydraPharm comme terrain d'étude (2).

1. Présentation du terrain d'étude.

Afin de mieux délimiter notre champ de recherche, il nous a paru utile de donner au préalable un aperçu sur le Groupe HydraPharm. Dans ce cadre, trois points seront traités: l'historique de l'entreprise (1.1), le domaine d'activité (1.2) et la structure organisationnelle (1.3).

1.1. Historique de l'entreprise.

Le Groupe HydraPharm est passé par cinq étapes, correspondant à différentes dates de son développement:

- **1996** : Création de HydraPharm, la première société du Groupe chargée de la distribution des produits pharmaceutiques avec un statut de société à responsabilité limitée ;
- **2006** : Création des filiales At Pharma ABC COS et Carpe Diem, spécialisées dans l'importation et la distribution des produits parapharmaceutiques ainsi que la promotion Médicale ;
- **2008** : entrée du Groupe "Alliance Boots" dans le capital du groupe et le changement de statut de l'entreprise en société par actions.
- **2010** : Expansion géographique de la société avec la création des filiales de distribution de Tizi Ouzou, Ain Defla, Setif et Sidi Belabès
- **2013** : Signature d'une convention de partenariat avec le laboratoire IPSEN pour le développement de l'activité de production pharmaceutique à l'usine de Khemis-Meliana.

1.2. Domaine d'activité.

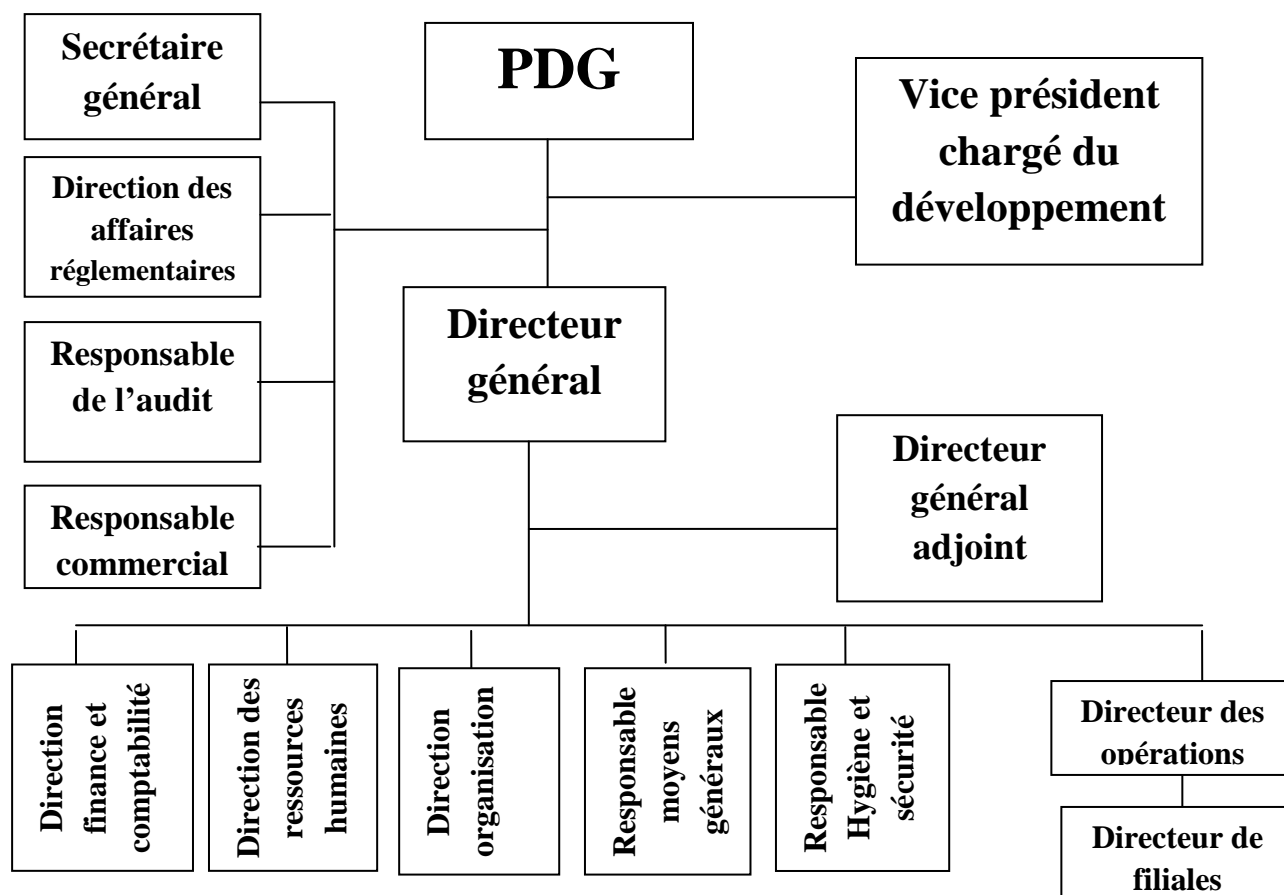
Le domaine d'activité de HydraPharm concerne 4 principaux métiers :

- Importation des produits pharmaceutiques et parapharmaceutiques avec une capacité de stockage de 2600 m² ;
- Distribution de produits pharmaceutiques et parapharmaceutiques par le biais d'une flotte de 180 véhicules utilitaires qui approvisionnent plus de 95 clients ;
- Promotion médicale, activité qui consiste en des services en matière de délégation médicale et pharmaceutique pour le compte de laboratoires pharmaceutiques ;
- Production pharmaceutique, qui est une activité en développement.

1.3. Structures organisationnelles du Groupe.

Le Groupe HydraPharm est organisé comme suit : un niveau d'instance de gouvernance (1.3.1), un niveau exécutif et un niveau fonctionnel (1.3.2) (schéma n°3).

Schéma n°3 : Organigramme de l'entreprise



Source : document interne à l'entreprise

1.3.1. Les instances de gouvernance.

Comme dans toute société par action, HydraPharm a mis en place deux principales instances de gouvernance : l'assemblée générale (a) et le conseil d'administration (b).

1.3.1.1. L'assemblée générale.

Comme dans toute société par actions et conformément aux lois et règlements qui régissent l'action des sociétés commerciales et les SPA en particulier, les actionnaires de HydraPharm se réunissent chaque année en assemblée générale ordinaire en vue de statuer sur le rapport de gestion et d'approuver les états financiers qui sont préalablement vérifiés, contrôlés et certifiés, par un commissaire au compte. Les actionnaires peuvent aussi se réunir en cours d'année, en assemblée générale extraordinaire, quand les circonstances ou les intérêts de la société le commandent.

Déléguant la prise de décision au conseil d'administration, l'assemblée générale peut aborder des questions relatives aux fusions / acquisition ou à l'ouverture du capital. Le contrôle sur ces décisions se fait à travers le droit de vote que chaque actionnaire détient et qui est proportionnel au pourcentage d'actions détenues dans le capital de la société (nous n'avons pas pu avoir des détails sur cette proportion).

1.3.1.2. Le conseil d'administration.

Le conseil d'administration représente le mécanisme central de contrôle, dans la gouvernance de l'entreprise, Il se prononce sur l'ensemble des décisions se rapportant aux grandes orientations stratégiques, économiques et financières de l'entreprise et veille à leur application par la direction générale de la société. Il est informé de tout événement significatif intervenant dans la marche de l'entreprise. En termes d'activités, il s'agit notamment, pour le conseil d'administration de HydraPharm² :

- Approuver les orientations stratégiques et les budgets ;
- Approuver les états financiers et s'assurer de l'efficacité du contrôle interne ;
- Procéder à la nomination des principaux dirigeants ;
- Déterminer la rémunération des principaux dirigeants ;

² Document interne de l'entreprise

Le conseil d'administration est présidé par un membre de la famille. Il est assisté dans ses fonctions par un secrétaire général, un directeur des affaires réglementaires, un responsable de l'audit ainsi qu'un responsable commercial. Il y a également le poste de vice président, membre de la famille, dont le titulaire est chargé de la stratégie. Ce dernier assure la présidence du conseil en l'absence du président.

1.3.2. La direction du groupe.

La direction du groupe est assurée par un directeur général qui a sous son autorité des directeurs fonctionnels spécialisés par domaine de fonction ou de responsabilité :

- La direction des finances et de la comptabilité
- La direction des ressources humaines
- La direction de l'organisation
- Les responsables de moyens généraux et de l'hygiène et la sécurité.

A coté de ces structures, il y a la direction des opérations qui supervise les activités des filiales réparties à travers les différents points du territoire national.

- At Pharma, située à Alger, elle est chargée de la répartition/distribution et production de médicaments.
- ABC COS, située à Alger, elle s'occupe de l'importation et de la distribution des produits parapharmaceutiques ;
- CARPE DIEM, située à Alger, elle est en charge de la promotion médicale ;
- MED IJK, située à Sidi Bel Abbés, elle a pour mission la répartition pharmaceutique ;
- GH MED, située à Sétif, spécialisée dans la répartition pharmaceutique ;
- DEF MED, située à AinDefla, chargée de la répartition pharmaceutique ;
- ABC MED, située à Tizi-Ouzou, elle est en charge également de la répartition pharmaceutique.

2. Les raisons du choix du Groupe HydraPharm comme terrain d'étude.

Pour mieux appréhender l'objet de notre étude sur la gouvernance de l'entreprise familiale, nous nous appuyons sur une définition dominante dans la littérature de l'entreprise familiale, à savoir celle qui repose sur plusieurs critères : Le critère de propriété et le critère de management.

A ce niveau de l'étude le critère d'interaction famille/ entreprise, qui se concrétise par l'implication de la famille au conseil d'administration, n'a pas été retenu à ce stade car il s'agit de l'objet de notre étude sur le terrain.

2.1. Le critère de propriété.

Le Groupe HydraPharm est détenu majoritairement par la Famille Abbes Terki. Cette famille a ouvert son capital à des actionnaires minoritaires appartenant à son réseau social et à des membres appartenant au Groupe britanniques Alliance Boots

2.2. Le critère de management.

En 1996, l'entreprise HydraPharm a été créée par monsieur Abbes Terki, qui est un ancien pharmacien, sous la forme juridique d'une société à responsabilités limitée (SARL). Cette forme d'organisation est la plus dominante³ en Algérie, car elle semble la mieux adaptée à l'organisation et la gestion des entreprises familiales⁴.

Le poste de gérant de la société a été assuré par l'initiateur et le créateur de cette entreprise. Ce schéma de gouvernance de l'entreprise a été maintenu durant les dix premières années de son l'existence. En 2006, l'entreprise a opté pour le recrutement d'un dirigeant extérieur à la famille pour prendre en charge la direction opérationnelle de l'entreprise.

Ce changement de management a été rendu nécessaire par la transformation de la SARL HydraPharm, en groupe de sociétés. Cette expansion a conduit en effet, la famille propriétaire à recourir aux services d'un dirigeant professionnel qui maîtrise les variables de gestion.

³ D'après les statistiques du Centre de registre de commerce, à la fin 2011, 49,8 % des entreprises avaient la forme de SARL, suivi de 33,5 % sous forme d'EURL. Disponible sur <http://www.russia-algeria.ru/doc/2012/statistiques2011.pdf> (consulté le 10 mai 2013)

⁴ L'entreprise familiale adopte la forme de SARL, car elle permet de mobiliser un capital minimal, gérance et mode d'administration presque équivalent à l'entrepreneuriat indépendant. Disponible sur

Cependant, le recours à un tel recrutement n'avait en aucun cas conduit à un retrait de la famille de la direction de l'entreprise. Le dirigeant extérieur recruté, appartient au réseau social de la famille, et il ne s'occupe que de la mise en œuvre de la stratégie, initiée par le vice président chargé du développement et qui est également membre de la famille.

SECTION III. INTERETS ET LIMITES DE LA RECHERCHE

Après avoir, présenté la méthodologie de recherche et l'entreprise familiale HydraPharm, il semble nécessaire à ce stade l'étude, de présenter les intérêts de la recherche (1) et ses limites (2).

1. Intérêts de la recherche.

Les intérêts de cette recherche sont triples : tout d'abord sur le plan théorique (1.1), ensuite sur le plan méthodologique (1.2) et enfin sur le plan managérial (1.3).

1.1. Au niveau théorique.

La présente recherche est une contribution à l'amélioration de la compréhension de la gouvernance des entreprises familiales, et plus particulièrement le mécanisme de gouvernance d'entreprise : le conseil d'administration.

Une telle étude permet de rompre avec la tradition qui consisté à étudier des entreprises cotées en bourse au détriment des autres types d'entreprises notamment celle qui appartient à la famille. De plus, une telle recherche pourrais contribuer à l'enrichissement de la littérature académique sur l'entreprise familiale. En effet, face à la rareté de la recherche sur la gouvernance de l'entreprise familiale, principalement celle focalisée sur la petite et moyenne entreprise, la présente recherche est la première étude qualitative à s'intéresser à l'étude du conseil d'administration d'une entité économique privée algérienne.

1.2. Au niveau méthodologique.

Sur le plan méthodologique, cette recherche permet de rompre avec la tradition qui consiste à utiliser des méthodes quantitatives dans l'étude de la gouvernance d'entreprise et plus particulièrement le mécanisme de conseil d'administration.

En effet, alors que les recherches dans ce domaine tentent d'étudier la relation entre gouvernance et performance d'entreprise sur des échantillons représentatifs, cette recherche adopte une approche qualitative. Le recours à une telle méthode permet d'avoir une autre vision méthodologique de la gouvernance d'entreprise.

1.3. Au niveau managérial.

D'un point de vue managérial, cette recherche peut présenter un intérêt pour les entreprises familiales en général et HydraPharm en particulier.

En effet, cette étude pourrait fournir à HydraPharm une analyse des forces et des faiblesses de son système de gouvernance, appréhendé au travers des critères retenus.

Pour les autres entreprises, le modèle de recherche pourrait servir d'outil d'évaluation de leur conseil d'administration.

2. Difficultés et limites de l'enquête.

Comme dans toute recherche, nous avons fait face, au cours de la présente étude, à un certain nombre de contraintes :

Tout d'abord, sur le plan théorique, l'accès aux ressources bibliographiques, notamment aux ouvrages a été très limité. Ce qui nous a conduit à nous contenter des articles scientifiques disponibles sur Internet, plus précisément sur la base française de gestion Cairn.

Ensuite, sur le terrain, nous avons aussi rencontré des difficultés à cause du faible degré de disponibilité des cadres dirigeants et parfois au caractère assez sommaire de leurs réponses aux questions posées. De plus, de nombreuses informations ont été difficiles d'accès notamment celles relatives aux résultats financiers de l'entreprise.

Compte tenu du très peu de temps qui nous a été imparti (2mois) et du nombre important des filiales du groupe (sept filiales), il était pratiquement impossible d'étudier le conseil d'administration de toutes les filiales. Raison pour laquelle, nous nous sommes limités à l'étude du conseil d'administration de la société mère HydraPharm.

**CHAPITRE II : LA GOUVERNANCE
DE L'ENTREPRISE FAMILIALE
MODERNE**

La gouvernance d'entreprise est un champ de recherche qui a connu une émergence rapide depuis les années 90. Son développement s'est accru ces dernières années du fait de l'apparition des crises qui ont secoué le monde des affaires (Charreaux, 1996).

C'est ainsi que diverses recherches pluridisciplinaires se sont intéressées à cette thématique (Charreaux, 1996) : gestion, droit, économie des organisations et des institutions, sciences politiques, histoire et sociologie des organisations.

Divers terrains de recherches ont aussi été étudiés (entreprise publique, entreprise privé, associations...), avec une prédominance des études sur les sociétés cotées en bourse.

Pour notre part, dans le cadre de la présente recherche, nous allons rompre avec la tradition en nous intéressant à l'étude de la gouvernance au sein de l'entreprise familiale, qui n'est pas encore cotée en bourse. Ces entreprises qui représentent 90% des entreprises aux Etats Unis et 63% des entreprises française contribuent dans des proportions élevées au produit national brut, avec des taux respectifs de 60% et 50% (Prieur, 2010).

La gouvernance au sein de ce type d'entreprise revêt un caractère spécifique en raison de l'intégration de la dimension familiale.

La présente étude sur la gouvernance, sera focalisée sur le conseil d'administration, qui représente l'organe le plus étudié dans la littérature traitant de l'entreprise familiale.

Avant d'aborder l'étude de cet organe, nous nous intéresserons au préalable, aux modèles théoriques qui ont traité de la gouvernance d'entreprise familiale (section 01), ensuite de l'ensemble des mécanismes de gouvernance (section 02) et enfin nous étudions d'une manière plus détaillé le mécanisme de conseil d'administration dans l'entreprise familiale (section 03).

SECTION I : LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE FAMILIALE

Avant d'aborder le thème de la gouvernance de l'entreprise familiale, il convient tout d'abord d'appréhender cette dernière notion (1). Ensuite, il s'agira de voir les spécificités de la gouvernance dans l'entreprise familiale (2). Enfin, nous présenterons la gouvernance d'entreprise en Algérie (3).

1. Aperçu sur la gouvernance d'entreprise :

Pour comprendre la gouvernance d'entreprise, nous allons en premier lieu définir cette notion (1.1), ensuite traiter de son évolution (1.2) et enfin présenter les différentes parties concernées par cette dernière (1.3).

1.1. Définition de la gouvernance d'entreprise :

La gouvernance d'entreprise qui est la traduction du mot anglais 'Corporate Governance', a suscité diverses tentatives de définitions. La première définition est celle énoncée par le comité Cadbury (1992) qui stipule que c'est : '*Le système par lequel les sociétés sont dirigées et contrôlées*'⁵. Donc la gouvernance d'entreprise a pour objet, l'étude de la prise de décision et le contrôle sur l'entreprise. Plus précisément la relation qui existe entre la décision (initiative et mise en œuvre) et le contrôle (ratification et surveillance) (Fama et Jensen 1983)⁶.

De son côté, Pastré (1995) définit la gouvernance d'entreprise comme : '*l'ensemble des règles de fonctionnement et de contrôle qui régissent dans un cadre historique et géographique donné, la vie des entreprises.*'⁷. Brabez (2006), ajoute que cette définition met l'accent sur la spécificité de gouvernance de chaque pays.

⁵ 'The system by which companies are directed and controlled', Calbury Committee, 1992. (In par ROTH (Fabrice), 2011)

⁶ FAMA (Eugene) et JENSEN (Michael) : '*Seperation of ownership and control*', Journal of Law & Economics, vol. XXVI , juin 1983. Université de Chicago. Disponible sur <http://www.jstor.org/stable/725104>

⁷ Pastré, O, 1994, "Le Gouvernement d'Entreprises: Questions de Méthodes et Enjeux Théoriques"; Bulletin de la COB, N°285. (in Brabez, 2006)

1.2. L'évolution du concept de gouvernance d'entreprise :

La gouvernance d'entreprise est un concept, qui a suscité le développement de plusieurs recherches académiques.

La littérature fait souvent référence dans ce contexte, à deux principales théories : la théorie contractuelle disciplinaire (1.2.2) et la théorie cognitive (1.2.3). Cependant, avant l'apparition de la théorie contractuelle, d'autres théories qui nous semble important de citer (1.2.1). Divers codes de gouvernance, qui mettent l'accent sur les bonnes pratiques à adopter, ont émergé (1.2.4).

1.2.1. Les premières recherches :

Les recherches entreprises dans le domaine, assimilent l'apparition de cette notion à la naissance de l'entreprise capitaliste⁸ (Gomez, 2003), où l'individu avait le droit d'être propriétaire d'un bien. Mais avec le temps, l'entrepreneur fut contraint, afin de garantir la croissance de son entreprise, non seulement de recourir à des sources de financement externes (individuelles ou institutionnelles) mais aussi de séparer entre les fonctions de propriétaire et de dirigeant. Une telle situation a conduit à la nécessité de mettre en place des mécanismes de contrôle (séparation entre contrôle et prise de décision) afin de veiller à la réalisation des intérêts de toutes les parties.

Adam Smith (1776) fut le premier à signaler les désavantages de la présence d'un dirigeant non propriétaire dans l'entreprise. Il a fallu deux siècles plus tard, pour que Berle et Means (1932), rejoignent les propos de Smith, en signalant que les problèmes de gouvernance dus principalement à la séparation entre les fonctions de propriété et de prise de décision dans les sociétés américaines cotées en bourse, à capital dilué⁹, a conduit à la sous performance des firmes. Ces auteurs ont préconisé pour résoudre les conflits d'intérêts qui peuvent surgir entre dirigeants et actionnaires, consécutivement aux divergences d'intérêts, de consolider les mécanismes de contrôle et d'incitation du dirigeant pour le contraindre à agir dans l'intérêt du propriétaire.

⁸ Postulats longuement critiqués par le courant socialiste principalement avec Marx et Engels.

⁹ La crise de 1929 fut l'élément déclencheur de la prise de conscience de la défaillance des systèmes de contrôle de la discipline du dirigeant des sociétés managériales cotées à capital diffus. Ce qui a conduit à la consolidation de la réglementation boursière américaine et la création de la Securities and Exchange Commission dont la mission et la protection des investisseurs financiers (Charreaux, Fév 2002).

Aussi, parmi les recherches pionnières qui ont tenté de remédier aux problèmes de séparation entre propriété et direction, on peut citer celle d'Alchian et Demsetz (1972). S'intéressant à la production en équipe, ces auteurs ont mis l'accent sur la difficulté d'évaluer le travail de chacun et la possibilité d'apparition de passager clandestin¹⁰. Pour remédier à ce problème, ces auteurs ont préconisé la mise en place d'un système d'observation, de contrôle (monitoring) et d'évaluation de l'effort de chacun des individus. Missions qu'on affecte au dirigeant.

Cependant, pour garantir un meilleur contrôle, il faut mettre en place un système d'incitation du dirigeant contrôleur. Ce système est la structure des droits de propriété¹¹ qui consiste à attribuer au contrôleur un revenu résiduel qui est fonction des résultats de l'équipe et un ensemble de droits d'utilisation du bien.

1.2.2. Théorie contractuelle disciplinaire:

L'apparition des théories contractuelles, principalement la théorie d'agence de Jensen et Meckling (1976), a donné un élan à l'émergence de la gouvernance d'entreprise. Ces théories qui considèrent l'entreprise comme un nœud de contrat, qui relie le dirigeant avec les actionnaires et qui stipule que dans cette relation des conflits d'intérêts peuvent surgir entre les parties, ce qui peut conduire à la diminution de la valeur créée par l'entreprise. Des conflits qui sont dus principalement à la divergence d'intérêts et à l'asymétrie d'informations entre acteurs.

Les théories contractuelles ont mis l'accent sur trois sources de divergences d'intérêts :

- L'aversion par rapport au risque : qui se caractérise par une différence dans l'attitude face au risque, les investisseurs ayant souvent un portefeuille de titres diversifié optent pour la prise de risque, par contre les dirigeants qui cherchent à développer leur capital humain (connaissances, réseau social) sont vigilants à l'égard de la prise de risque par peur de perdre leur emploi ;

¹⁰ Les passagers clandestin/tire à flanc se sont des individus qui diminuent leurs efforts et perçoivent un revenu dit "gain de fraude" équivalent à ceux qui fournissent plus d'efforts.

¹¹ "Un droit de propriété ne sont pas des relations entre les hommes et les choses mais des relations codifiées entre les hommes qui ont un rapport à l'usage des choses" (Pejovich, 1969 ; cité par Ahmid et Malaoui, 2011).

- La divergence d'horizon temporel : le dirigeant opte souvent pour des projets qui coïncident avec son mandat dans l'entreprise. Les projets à court terme sont souvent privilégiés. L'actionnaire, par contre, opte pour des projets à long terme ;
- La consommation sur le lieu de travail : le dirigeant tire profit de sa présence dans l'entreprise en consommant des biens de l'entreprise, qui ne sont pas réellement prévus dans les contrats de travail.

Les postulats d'asymétrie d'informations, stipulent que le dirigeant étant le gestionnaire de l'entreprise, il est mieux informé sur ce qui se passe dans l'entreprise que les actionnaires. L'incomplétude du contrat, qui relie ces deux parties, suite à l'incapacité de prévision de toutes les situations, empêche l'actionnaire de voir si le dirigeant agit conformément à ses intérêts, soit parce qu'il trouve des difficultés, soit parce que cela engendre des coûts élevés. Des coûts qu'on dénomme coûts d'agence, et qui représentent l'ensemble des coûts de surveillance que supporte le principal pour limiter le comportement opportuniste de l'agent. Les coûts de dédouanement que supporte l'agent pour mettre le principal en confiance et les coûts d'opportunité qui correspondent à la perte que subit le principal suite à la persistance de la divergence d'intérêts.

Dans ce contexte, les théories contractuelles préconisent la mise en place d'un système dit de gouvernance, pour contraindre le dirigeant à agir dans l'intérêt des autres parties prenantes. Un système qui permet de minimiser les coûts d'agence et améliorer la performance de l'entreprise.

1.2.3. Théorie cognitive :

D'autres théories dites cognitives ont vu par la suite le jour. Elles ne perçoivent pas alors la firme comme un nœud de contrat où l'opportunisme et l'asymétrie d'information prédominent, mais comme un répertoire de connaissances permettant de saisir de nouvelles opportunités (Zoukoura Ater, 2006). Dans ce contexte, le dirigeant n'est pas considéré, comme un individu opportuniste mais comme un individu qui a la capacité de développer en interne de nouvelles compétences à travers l'apprentissage organisationnel ou à travers le développement de réseaux sociaux (partenariat, alliances...) (Charreaux, 2011). Le rôle du système de gouvernance ne consiste pas alors uniquement qu'à discipliner le comportement du dirigeant pour réduire les conflits d'intérêts entre les parties prenantes mais également de l'aider dans l'élaboration de la stratégie à travers l'alignement et la

coordination qualitative entre les différents schémas cognitifs qui composent l'entreprise (Charreaux, 2002).

1.2.4. Les codes de bonne gouvernance :

On a même vu, à partir des années 90, en Amérique et en occident, l'apparition de divers rapports qui comportent des états de lieux sur les pratiques de gouvernance et présentent des recommandations sur les points à améliorer tels que le rapport français Viénot (1995) le rapport Cadbury au Royaume Unis (1992)...

L'organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) a aussi publié ses Principes de gouvernance d'entreprise en 1999 et les a remis à jour en 2004. Ces principes qui constituent en des actions et des objectifs à suivre.

1.3. Les parties concernées dans la gouvernance d'entreprise :

C'est en s'intéressant à la valeur créée par l'entreprise, qui peut diminuer suite à l'apparition, dans une perspective de relation d'agence, de conflits d'intérêts entre les acteurs de l'entreprise, que la théorie disciplinaire de gouvernance s'est développée. En effet, cette dernière a mis l'accent sur les mécanismes qui permettent de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants (Charreaux, 1996).

Pour justifier, le recours à des mécanismes disciplinaires, deux types de théories ont émergé. D'abord dans un contexte de relation d'agence entre dirigeant et actionnaire (théorie actionnariale), pour être élargie ces dernières années à une relation entre dirigeant et les autres parties prenantes participant au nœud de contrat (théorie partenariale).

a) Théorie actionnariale "shareholder".

Les premières approches de gouvernance, ont vu le jour avec l'apparition des théories contractuelles¹², qui considèrent que la firme n'évolue pas dans un environnement d'information parfait et qu'il est nécessaire pour réduire cette asymétrie, de mettre en place un système disciplinaire¹³, en vue de contraindre le dirigeant à agir dans l'intérêt des actionnaires.

En effet, s'inspirant de la théorie des droits de propriété, qui a déjà mis l'accent sur la relation entre dirigeant-propriétaire et le problème de contrôle des dirigeants, Jensen et Meckling (1976) ont introduit la notion d'agence qui peut être définie *"comme un contrat dans lequel une (ou plusieurs) personne a recours aux services d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent"*¹⁴

Ces auteurs ajoutent que la séparation des fonctions de propriété et de direction dans une entreprise, conduit à l'apparition de conflits d'intérêts entre le principal (l'actionnaire), qui recherche la maximisation des dividendes, et l'agent (le dirigeant), dont l'intérêt est de pérenniser l'organisation voir l'enracinement¹⁵. Des conflits, qui ont pour sources la divergence d'intérêt et l'asymétrie d'informations entre les acteurs.

Ainsi, l'actionnaire est dans l'obligation de mettre en place un système de gouvernance, qui représente des coûts d'agence¹⁶, pour réduire l'espace discrétionnaire des dirigeants et les contraindre à agir dans l'intérêt du principal.

¹² Dans une vision contractuelle, la firme est considérée comme un nœud de contrat (ensemble de contrat implicite et explicite) qui gère les relations en interne et en externe.

¹³ La firme permet de mieux réduire -que le marché à travers le système des prix- les conflits d'intérêts entre acteurs.

¹⁴ JENSEN (Micheal) et Meckling (William): "Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n° 4, 1976, p. 305-360. (in par CHARREAUX, 1998, p.11)

¹⁵ Un enracinement qui peut prendre la forme d'un choix d'investissement de type idiosyncratiques par le dirigeant, qui rend son remplacement coûteux pour les actionnaires (Charreaux, 2002)

¹⁶ Les coûts d'agence sont principalement: les coûts de surveillance que supporte le principal pour limiter le comportement opportuniste de l'agent, les coûts de dédouanement que supporte l'agent pour mettre le principal en confiance et les coûts d'opportunité qui correspond à la perte que subit le principal suite à la divergence d'intérêts.

b) Approche partenariale : stakeholder

L'approche financière stipule que la convergence d'intérêt entre actionnaires et dirigeant conduit à une baisse de la valeur de l'entreprise, qui est supporté par les propriétaires. Pour remédier à cela, l'actionnaire, en tant que seul créancier résiduel doit mettre en place des mécanismes de gouvernance, comme moyen de discipline.

Cependant, selon Charreaux (2000) cette théorie s'intéresse aux risques qui pèsent sur la rente organisationnelle, négligeant l'étude des origines de cette rente. Une valeur qui a pour source, la synergie entre les différentes parties qui entourent l'entreprise.

Ces différents acteurs sont dénommés selon Freeman (1984) 'parties prenantes', qui peuvent être définies comme un ensemble d'individus pouvant être affectés par la réalisation des buts organisationnels à savoir : les fournisseurs, les clients, les actionnaires, les employés, etc.

Cependant, pour pouvoir inciter ces parties à contribuer à la création de valeur, il faut élargir les droits décisionnels résiduels et la répartition de la rente¹⁷ à l'ensemble des participants du nœud de contrat (Charreaux, 2000). Les parties prenantes ne sont incitées à fournir des efforts que s'ils sont considérées comme créanciers résiduels (Dardour, 2009).

La relation d'agence entre dirigeant et apporteurs de capitaux a été élargie par Hill et Jones (1992), à travers la théorie dite de l'agence généralisée, à une relation entre le dirigeant (mandataire) et les autres parties prenantes (actionnaires, fournisseurs, clients, banque...) (Charreaux et Desbrières, 1997).

Dans cette logique, la complémentarité de l'ensemble des parties prenantes, contraint le dirigeant à faire des choix stratégiques qui vont non seulement dans l'intérêt des actionnaires mais également dans l'intérêt divergent de toutes les autres parties prenantes (Dardour, 2009).

¹⁷ Les droits de propriété sont élargis à l'ensemble des parties participantes au nœud de contrats.

2. La gouvernance d'entreprise familiale :

La gouvernance d'entreprise qui tente principalement d'étudier la relation entre actionnaires et dirigeants, en vue de minimiser les coûts d'agence qui peuvent surgir suite à la divergence d'intérêt et l'asymétrie d'informations entre les acteurs.

La gouvernance d'entreprise a été souvent étudiée, en occident, du point de vue de l'entreprise managériale cotée, à actionnariat dispersé, hors cette thématique *'' concerne aussi des milliers d'entreprises moyennes et petites qui entendent améliorer leurs modes de gouvernance pour préparer une succession, ouvrir leur capital, accompagner leur croissance ou simplement rendre plus efficace la façon dont les décisions sont prises et éviter une trop grande solitude du chef d'entreprise. ''*¹⁸.

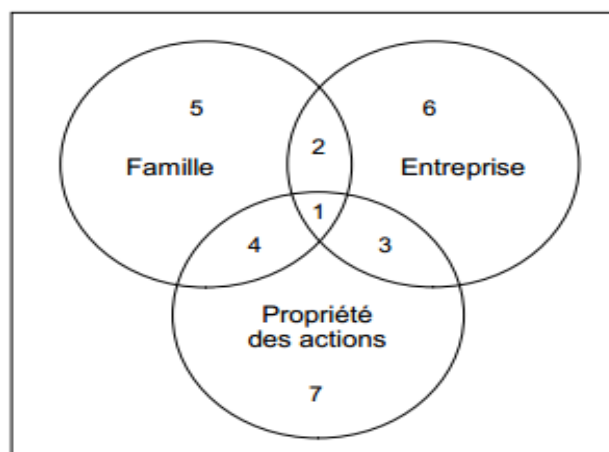
Ainsi, la gouvernance d'entreprise peut être aussi étudiée dans un contexte de l'entreprise familiale. Ce type d'entreprise, recouvre une gouvernance spécifique étant donné la forte implication de la famille.

Cependant, le développement de l'entreprise familiale, a conduit à l'émergence de deux types de recherches sur la gouvernance, à savoir celles qui se sont intéressées à l'entreprise familiale traditionnelle (2.1) et les recherches qui se sont focalisées sur l'étude de l'entreprise familiale moderne (2.2).

2.1. La gouvernance de l'entreprise familiale traditionnelle.

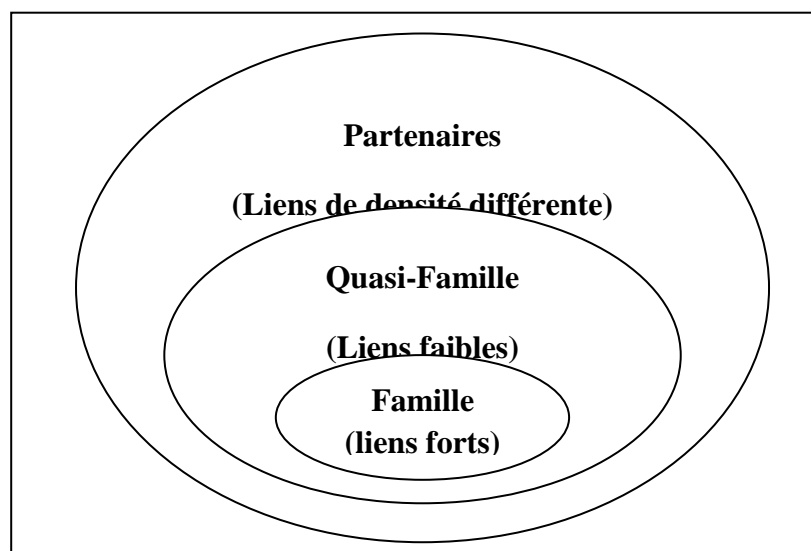
La gouvernance de l'entreprise familiale est spécifique, du fait de l'intégration de sa dimension familiale (Coche, 2009). La littérature en science de gestion, insiste sur le fait que les entreprises familiales se distinguent de ses homologues, notamment celles non familiales, car elle revêt trois réalités : la famille, la propriété et le management (Schéma n°4).

¹⁸ COCHE (Christophe) et GOMEZ (Pierre-Yves) : Enquête APM sur le Gouvernement d'entreprise dans les PME-PMI : quelques résultats et commentaires, Institut Français de Gouvernement des Entreprises, Lyon, 2008. Disponible sur <http://www.ifge-online.org/docftp/enqueteapm.pdf> (consulté 27/03/2013 à 17h00).

Schéma n°4 : Système de l'entreprise familiale

Source : Davis et Tagiuri (1982), (in Elmnaa 2010)¹⁹

On affecte souvent à l'entreprise familiale la fusion entre propriété et direction qui se trouvent entre les mains de la famille, à travers le recrutement d'un dirigeant membre de cette famille. Allouche et Amann (2002), ajoutent que ce type d'entreprise opte pour le recrutement d'un dirigeant non membre de la famille, mais qui fait souvent partie de la famille (schéma n°5).

Schéma n°5 : Les réseaux sociaux de l'entreprise familiale

Source : Allouche (José) et Amann (Bruno) : "L'actionnariat dirigeant de l'entreprise familiale", *Revue française de gestion*, 2002/5 n° 141, p. 109-130. Disponible sur <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-5-page-109.htm>, consulté le 06/03/2013 à 16h58)

¹⁹ ELMANAA (Wiem) : Conseil d'administration dans les entreprises familiale : Eclairage de la littérature théorique et empirique.

En plus, de la possibilité de nommer un membre de la famille comme dirigeant qui représente 64,8% des entreprises françaises cotées et 23,7% des entreprises du Royaume Uni, le fondateur peut recourir à son réseau pour le recrutement d'un dirigeant non familial. Le caractère partenarial est très présent dans ce cas, car ce réseau peut être qualifié comme quasi-famille. L'entreprise peut aussi recourir à ses réseaux sociaux élargis à certains de ses partenaires : fournisseurs, clients.

Le recours à un tel recrutement basé principalement sur la confiance permet de minimiser l'opportunisme qui peut surgir de la séparation entre propriété et direction. Dans un tel cas les fonctions de contrôle et de direction devront être concentrées (Fama et Jensen, 1983), car les coûts d'agences sont nuls et le dirigeant est considéré comme intendant.

Les coûts d'agence sont nuls, car les propriétaires étant en même temps les dirigeants ; les conflits d'intérêts sont nuls ou quasi-nuls. Les relations d'échanges, qui relient les membres d'une famille, basées principalement sur l'altruisme et la confiance, conduisent à une convergence des objectifs vers la maximisation de la valeur de l'entreprise. Ainsi, la maîtrise des coûts d'agence sans séparation des fonctions de propriété et de management, ne nécessite pas de mettre en place un système de gouvernance car cela ne fera que réduire la performance de l'entreprise (Jensen, Meckling, 1976). Une réduction, des coûts d'agence qui permet à l'entreprise d'investir dans des projets à long terme (Charlier et Lambert, 2008). But recherché par l'entreprise familiale pour garantir le contrôle et la pérennité de l'entreprise aux mains de la famille.

Dans une perspective de la théorie de l'intendance de Muth et Donaldson (1998) , le dirigeant n'est pas considéré comme simple agent dont les objectifs sont divergents avec ceux de son principal mais comme un intendant honnête, gérant les ressources qui lui sont attribuées. Un intendant membre de la famille qui est à la recherche de l'intérêt collectif plutôt que de l'intérêt personnel.

Ainsi, l'étude de la gouvernance dans ce type d'entreprise ne consiste pas à étudier la relation entre actionnaires et dirigeants, mais elle consiste à traiter du pouvoir d'influence de la famille sur l'entreprise (Basly, 2006). Un pouvoir qui est exercé selon Melin et Nordqvist (2000) sur le contrôle de la propriété, le conseil d'administration et la gestion.

2.2. La gouvernance de l'entreprise familiale moderne.

L'entreprise familiale, moderne se caractérise par un partage de la propriété avec d'autres membres externes à la famille (Basly, 2006). Mais l'entreprise familiale intègre souvent des actionnaires minoritaires, pour garantir le pouvoir de la famille sur l'entreprise.

Dans un tel cas, l'influence de la famille est certes présente, mais les travaux sur la gouvernance d'entreprise, notamment les codes de bonne gouvernance, ont mis l'accent sur la nécessité de prendre en considération l'intérêt des actionnaires minoritaires.

Le code Buysse II, qui retrace un ensemble de recommandations, permettant aux entreprises, particulièrement celles familiales de garantir leur continuité et améliorer leurs performances, a mis l'accent sur la nécessité du conseil d'administration, comme organe de gouvernance de garantir, l'information des actionnaires minoritaires.

3. La gouvernance d'entreprise en Algérie.

Comme pour les recherches, faites à l'étranger, deux types d'études se sont développées dans le cadre de la gouvernance d'entreprise : les recherches académiques (1) et le code algérien des pratiques de bonne gouvernance (2).

3.1. Les recherches algériennes sur la gouvernance d'entreprise :

Comme dans le cas des principales recherches occidentales, les recherches de gouvernance d'entreprise en Algérie concernent beaucoup plus les grandes sociétés, en grande majorité publiques (Brabez, 2006 ; Boutaleb, 2008 ; Bouchikhi et Bendiabdellah, 2008) alors que nous constatons sur le terrain, la prédominance de Petites et Moyennes Entreprises à prédominance familiale, voir des entreprises informelles (Kerzabi et Lachachi, 2009).

Brabez (2006), s'est intéressé aux caractéristiques et fonctionnement des entreprises publiques algériennes privatisées, opérant dans le secteur agroalimentaire.

Bouchikhi et Bendiabdellah (2008), précisent que l'instauration des bonnes pratiques de gouvernance dans les entreprises publiques algériennes, ne signifie pas simplement de

les privatiser mais il faudrait veiller à une meilleure transparence, pour garantir les missions de service public.

Boutaleb (2008), s'intéressant à la gouvernance des entreprises publiques économiques (EPE) algériennes, il stipule que celle-ci ne peut être réalisée que grâce à une bonne gouvernance publique.

3.2. Code algérien de bonne gouvernance :

En Algérie et à l'instar de nos voisins le Maroc et la Tunisie, où divers travaux se sont intéressés à la gouvernance d'entreprise tant théoriques que pratique (code de bonne gouvernance des entreprises tunisiennes, 2012 ; code marocain de bonnes pratiques de gouvernance des entreprises, 2008), on assiste ces dernières années à l'émergence de débats sur la thématique notamment avec l'élaboration du code algérien de bonne gouvernance (GOAL)²⁰ en 2009.

Cependant, malgré le développement de ces recherches, la première étude sur la compréhension et les pratiques de gouvernance d'entreprise initiée par l'Institut Algérien de Gouvernance d'Entreprise, montre que les chefs d'entreprises ont conscience de la nécessité d'une bonne gouvernance. Mais s'agissant de son application sur le terrain, les choses semblent trainer en l'absence d'une volonté réelle : asymétrie en ce qui concerne l'information financière, défaillance dans les pratiques d'audit, faible degré d'indépendance du conseil d'administration.

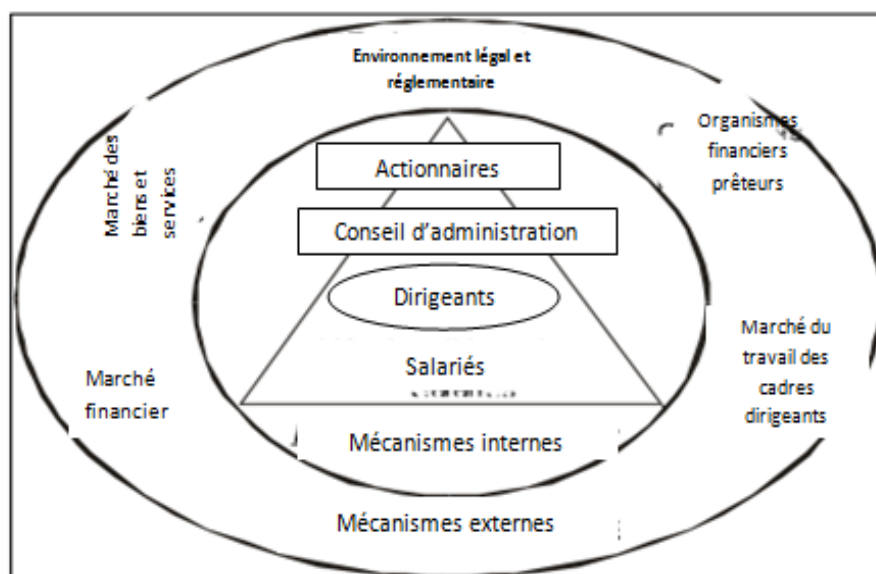
²⁰ *“Le code algérien de bonne gouvernance permet aux entreprises publiques et privées d'appréhender l'ensemble des principes fondamentaux de gouvernance d'entreprise et d'engager une démarche en vue de les intégrer ces principes en leur sein”* Disponible sur <http://www.algeriacorporategovernance.org/acceuil4.php> (consulté le 26/03/2013)

SECTION II : LES MECANISMES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Means et Berle (1932) ont proposé de mettre en place un système d'incitation du dirigeant pour le contraindre à agir dans l'intérêt des actionnaires. Divers types de mécanismes de contrôle ont vu le jour par la suite. Il y avait tout d'abord Williamson (1991) qui a fait la distinction entre les mécanismes intentionnels qui sont mis par la hiérarchie et les mécanismes spontanés qui découlent du marché. Ensuite il y a eu Charreaux (1997) qui reprend la distinction de Williamson mais ajoutant qu'il faut distinguer dans les mécanismes intentionnels et spontanés, ceux qui peuvent être spécifiques à une firme et ceux non spécifiques qui peuvent influencer aussi bien une firme qu'un ensemble de firmes²¹.

Une autre typologie plus classique, qui nous semble la plus flexible dans le cas de la présente recherche, c'est celle qui fait la différence de deux mécanismes interdépendants (Charreaux, 1997) : interne et externe (Schéma n°6).

Schéma n°6 : Les mécanismes de contrôle interne et externe :



Source : GHRABI (Héla) : vers une nouvelle typologie de l'enracinement des dirigeants, 13^{ème} conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin 2004. ²²

²¹ La combinaison entre ces quatre mécanismes interdépendants, constitue le système de gouvernance d'entreprise, dont la configuration peut varier d'une entreprise à une autre (Charreaux, 2002).

²² Disponible sur <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/10/communications/552/download> (consulté le 14/05/2013 à 14h51)

1. Les mécanismes internes.

Ils représentent l'ensemble des mécanismes qui sont mis en place à l'intérieur de l'entreprise, tels : le contrôle des actionnaires à travers l'assemblée générale, la surveillance mutuelle entre les dirigeants et le conseil d'administration à travers

- L'assemblée générale, qui a pour principal rôle, la prise de décision qui engage l'avenir de l'entreprise comme l'ouverture du capital, l'approbation des comptes sociaux ou la révocation des administrateurs. Cette dernière délègue la gestion de l'entreprise au conseil d'administration ;
- Le conseil d'administration, délègue à son tour la gestion des activités, à la direction de l'entreprise tout en maintenant le contrôle sur la mise en œuvre de la stratégie. Deux leviers d'actions permettent au conseil d'administration de contraindre le dirigeant à respecter les intérêts des actionnaires: la rémunération et la révocation du dirigeant.

2. Les mécanismes externes.

Représentent la discipline qu'exerce les marchés sur l'entreprise tels : le marché des biens et services, par l'éviction des entreprises non performantes, le marché financier par la prise de contrôle, l'environnement légal et réglementaire, les organismes financiers prêteurs à travers les taux d'intérêts et le marché des dirigeants à travers la concurrence qui est exercée entre ces derniers.

Ce sont les mécanismes internes, plus particulièrement le conseil d'administration, qui fera l'objet de notre étude sur le terrain. (Chapitre III).

SECTION III : LE CONSEIL D'ADMINISTRATION AU SEIN DE L'ENTREPRISE FAMILIALE

Lorsqu'il s'agit de gouvernance d'entreprise, on peut faire la distinction de deux modes d'organisation, une forme classique c'est-à-dire avec un conseil d'administration et une forme duale, avec un conseil de surveillance et un directoire.

Dans le cas de l'entreprise familiale, c'est souvent la forme classique qui prédomine, constats confirmés par l'étude de Gomez et Coche (2007), qui a démontré que sur 170 PME française, 71,2% ont opté pour cette forme. .

Pour mieux comprendre cette organisation, il convient tout d'abord de définir ce qui est un conseil d'administration (1), présenter ensuite le rôle joué par ce dernier dans l'entreprise familiale et enfin traiter des recherches sur les caractéristiques qu'il présente.

1. Définition du conseil d'administration :

Comme nous l'avons indiqué plus haut, il existe divers mécanismes de gouvernance aussi bien interne qu'externe. La présente étude tente de se focaliser sur le conseil d'administration qui représente le mécanisme de contrôle interne le plus étudié dans les recherches sur la gouvernance d'entreprise.

Dans le cas des entreprises où souvent les fonctions de propriété et de direction sont concentrées, le conseil d'administration n'est pas considéré comme un lieu de confrontation entre actionnaires et dirigeant. Cependant faudrait préciser que cela diffère en fonction du type de l'entreprise et de l'environnement (Charreaux et Pitol-Belin, 1985).

2. Rôle du conseil d'administration dans les entreprises familiales :

Le rôle de contrôle des mécanismes de gouvernance est faible, car les coûts d'agence sont nuls et le dirigeant est considéré comme intendant.

La confiance et l'altruisme, qui relie les membres de la famille, conduit à une convergence des objectifs vers la maximisation de la valeur de l'entreprise. Dans ce cas de concentration des fonctions de propriété et de direction, la maîtrise des coûts d'agence ne

nécessite pas de mettre en place un système de gouvernance car cela ne fera que réduire la performance de l'entreprise (Jensen, Meckling, 1976)

Dans une perspective de la théorie de l'intendance de Muth et Donaldson (1998)²³, le dirigeant membre de la famille est considéré comme intendant qui cherche principalement l'intérêt de la famille.

S'agissant du rôle consultatif des mécanismes de gouvernance, les recherches menées en ce domaine, ont montré que ce dernier rôle est dominant par rapport à celui de contrôle.

3. Caractéristiques et fonctionnement du conseil d'administration dans les entreprises familiales

Rares sont les études qui ont tenté de ne s'intéresser qu'au conseil d'administration, dans les entreprises familiales. Parmi ces recherches, on trouve une prédominance de travaux purement théorique (Elmanaa, 2010) et des enquête basées principalement sur les petites moyennes entreprises (Gomez et Coche, 2007).

Elmanaa (2010) a tenté dans son article, de présenter une revue de littérature tant théorique qu'empirique qui a tenté de mettre l'accent sur les particularismes de la gouvernance dans l'entreprise familiale d'une manière générale et spécifiquement le conseil d'administration, due à la forte influence de la famille. Deux principales dimensions ont été présentées par cette auteure, le rôle joué par le conseil d'administration et sa composition.

Gomez et Coche (2007) ont utilisé deux principaux thèmes dans leur enquête sur un échantillon de 244 PME familiales : la composition du conseil et son fonctionnement. Trois caractéristiques peuvent être dégagées, dans le cadre de l'approche disciplinaire de gouvernance : la structure du pouvoir, la taille et la composition du conseil d'administration.

²³ MUTH, M. M. et L. DONALDSON (1998). « Stewardship Theory and Board Structure : A Contingency Approach », *Corporate Governance : An International Review*, vol. 6, no 1, p. 5-28. (cite par CORNFORTH, 2005 p.6).

3.1. Structure du pouvoir :

Dans le cas où une entreprise adopte la structure moniste, avec conseil d'administration, elle peut recourir soit à une séparation entre les fonctions de président du conseil et de directeur général soit la fusion entre ces deux fonctions.

Selon Dardour (2009), la forme de séparation entre les fonctions a été rendue possible au Royaume Uni après sa promotion par le rapport du comité Cadbury en 1992. Pour le cas de la France cette séparation a été autorisée par la loi du 24 juillet 1876 puis interdite par la loi 1940 et le rapport Viénot (1995), puis autorisée à nouveau par le rapport Viénot II (1999) qui propose aux sociétés qui ont choisi la forme moniste d'une séparation ou d'un cumul de fonctions du président du conseil et de directeur général.

En ce qui concerne les études empiriques sur la séparation ou non des fonctions du président du conseil dans le cas de l'entreprise familiale, l'étude de Gomez et Coche (2007) a démontré que sur ces 121 Petite et Moyenne Entreprises Familiales, 76% d'entre elles fusionnent entre les fonctions de président de conseil d'administration et de direction de l'entreprise. Les arguments présentés par ces auteurs sont ceux relatifs à une forte confusion entre les rôles dans ce type d'entreprise, qui peut conduire à dire que la gouvernance des PME a un caractère entrepreneurial.

Ces auteurs ajoutent que le cas de séparation ne peut être justifié que par la volonté des fondateurs de rester actifs dans l'entreprise après la retraite en occupant le poste de président du conseil et déléguer la direction à une autre personne, souvent membre de la famille.

3.2. La taille du conseil :

Lievens (2006) a écrit que dans un quart des entreprises familiales, le conseil d'administration n'existe que sur papier, avec un nombre minimal légal de trois administrateurs. L'auteur ajoute qu'avec le temps ce nombre évolue lentement.

Dans une perspective disciplinaire de gouvernance, les chercheurs préconisent d'avoir un nombre restreint, pour un meilleur contrôle du dirigeant. Or, dans le cas des entreprises familiales, où les fonctions de propriété et de direction sont souvent concentrées, le contrôle ne peut être effectif.

Ce nombre restreint est sensé représenté dans une perspective disciplinaire de gouvernance, un meilleur contrôle du dirigeant. Or, dans le cas des entreprises familiales, les conflits d'intérêts sont quasi nuls suite à une concentration des fonctions de propriété et de direction. Ceci ne peut en aucun cas conduire à dire qu'un nombre d'administrateurs faible peut conduire à un meilleur contrôle. D'un autre côté, ce nombre peut limiter l'apport de l'expertise que peuvent apporter les membres du conseil.

3.3. La composition du conseil :

La littérature fait la distinction entre deux types d'administrateurs, ceux interne et qui occupent un poste au sein de la firme et ceux externe (indépendant) qui n'exercent aucune fonction dans la firme. Cependant, il existe deux principaux courants, qui se sont intéressés à la composition du conseil d'administration (Dardour, 2009): le courant de l'homogénéité et le courant de la spécificité.

Le courant de l'homogénéité qui considère qu'il existe une composition optimale du conseil d'administration, s'est développé à partir des années 90 avec le développement des rapports de bonne gouvernance qui mettent l'accent sur le rôle de contrôle exercé par le conseil d'administration pour diminuer les conflits d'intérêts entre actionnaire et dirigeant. Les codes de bonne gouvernance ajoutent dans ce sens qu'il faut recourir au recrutement d'administrateurs indépendants²⁴, car les membres internes auront souvent des difficultés à contester les actions du dirigeant.

²⁴ Un administrateur est considéré comme indépendant ou externe, s'il n'a pas de responsabilité opérationnelle dans l'entreprise (Fama, 1980, in Dardour, 2009)

Le courant de la spécificité, s'est développé à travers les recherches académiques traitant de la gouvernance d'entreprise, plus particulièrement le conseil d'administration. Ce courant considère qu'il n'existe pas de composition optimale, mais que cette dernière dépend principalement des caractéristiques de l'entreprise et éventuellement de son environnement (Hermalin et Weisbach, 2003, in Dardour, 2009).

Pour le cas de l'entreprise familiale, souvent le rôle de contrôle du conseil d'administration est très faible, du fait de la concentration de propriétaire et dirigeant, ce qui laisse déduire que le courant de l'homogénéité ne peut être appliqué dans ce cas et que c'est le courant de spécificité qui demeure prédominant.

En effet, les recherches menées dans ce contexte, ont montré que le conseil d'administration des entreprises familiale est souvent composé d'administrateurs internes majoritairement membres de la famille (Lienvens, 2006) et rarement d'administrateurs externes (Mathé et Rivet, 1993). Deux courants ont mis l'accent sur les avantages et les inconvénients de cette omniprésence des membres internes.

La prédominance des membres internes constitue un avantage car ces derniers ont une meilleure maîtrise des objectifs, des valeurs et de la culture de l'entreprise (Jonovic, 1989, cité par Elmanaa, 2010).

Les chercheurs, énoncent aussi que les administrateurs externes ont trois principaux rôles (tableau n°6) : rôle de contrôle, rôle d'expertise et de compétence et rôle de création de réseau.

Tableau n°6 : Les rôles des administrateurs indépendants dans les entreprises familiales

	Renforcement du contrôle (1)	Expertise et de compétences (2)	Créateurs de réseaux (3)
Positionnement	Pas d'implication ni dans le management, ni dans la famille	Intégrés au sein du conseil d'administration	Impliqués dans d'autres organisations
Missions	Contrôle de l'espace discrétionnaire des dirigeants	Participation à la décision stratégique : percevoir les opportunités offertes (Aronof et Ward, 2002)	Développement sur le long terme de liens forts avec l'environnement réseaux permettent un contrôle sur les ressources nécessaires à l'activité (Pfeffer et Salancik, 2003)

Source : Batac (Julien) et Barredy (Céline) : ‘‘Les administrateurs extérieurs sont-ils des vecteurs d'apprentissage organisationnel dans les entreprises familiales ?’’, *Marché et organisations*, 2009/2 n°9, p.36.

Le rôle de contrôle du conseil d'administration est faible et la présence des administrateurs indépendants ne peut pas se justifier (Charreaux, 2002), dans le cas où la famille domine le capital et est en mesure d'assurer elle-même la discipline. Toutefois, l'apport d'administrateurs indépendants peut être incontournable en termes de conseils et d'expertise. Pour Elmanaa (2010) souvent les propriétaires ne perçoivent pas les inconvénients de leur comportement, l'intégration d'administrateurs externes permet donc de limiter les actions qui peuvent nuire à l'entreprise.

Lansberg (1999) préconise que dans le cas des grandes entreprises, les administrateurs externes doivent dominer car les administrateurs internes auront tendance à protéger l'intérêt du majoritaire au détriment des minoritaires.

4. Fonctionnement du conseil d'administration :

En plus de l'étude de la composition du conseil d'administration, Pettigrew (1992) suggère de développer des analyses sur le fonctionnement de celle-ci.

Le fonctionnement d'un conseil d'administration doit être apprécié à travers le nombre de réunions, le taux de présence et surtout par le type de comités existants. Des comités que les codes de gouvernance préconisent la mise en place pour assister le conseil d'administration dans son rôle de contrôle.

Une revue de la littérature dans ce domaine, nous a permis de voir la pauvreté de recherches qui ont mis l'accent sur le réel fonctionnement du conseil d'administration, hormis celles qui stipule que souvent le conseil d'administration a une existence purement statutaire (Lienvens, 2006).

En ce qui concerne la mise en place de comité, Gomez et Coche (2007) constatent que sur les 170 PME française, 4,7 % d'entre elles ont un comité de nomination, 7,6% ont un comité d'audit, 14,1% ont un comité de rémunération et 30,6% ont un comité stratégique

5. Leviers d'actions du conseil d'administration :

En ce qui concerne, le pouvoir exercé par le conseil sur le dirigeant exprimé en termes de nomination, de révocation et de détermination de la rémunération des cadres supérieurs, rare sont les études théoriques qui se sont focalisées sur ces points.

En ce qui concerne les études empiriques, nous faisons référence à trois enquêtes, celle de Charreaux et Pitol-Belin (1985), celle de Mathé et Rivet (1993) et celle de Gomez et Coche (2007).

Charreaux et Pitol-Belin (1985) ont effectué une comparaison entre le conseil d'administration de trois types d'entreprises : entreprise managériale, entreprise contrôlée et entreprise familiale. Ces auteurs sont arrivés à la conclusion que dans l'entreprise

familiale le rôle du conseil d'administration est faible en ce qui concerne la révocation du PDG et fixation de sa rémunération.

Dans une étude sur 90 PME familiales et contrôlées, Mathé et Rivet (1993) ont conclu que le rôle du conseil d'administration est très faible dans ces entreprises (tableau n°7)²⁵.

Tableau n°7 : Leviers d'actions du conseil d'administration.

Type de pouvoir et rôle	Taux de réponses	
	Oui	Non
Pouvoir effectif sur le dirigeant :		
Révocation	9%	91%
Modification de la rémunération	17%	83%

Source : Jean-Charles Mathé et Alain Rivet : "décisions stratégiques et structures de propriété" Revue Française de gestion n°95, septembre-octobre 1993.

L'enquête de Gomez et Coche (2007) menée, sur un échantillon de 170 PME, a révélé que 79% des administrateurs pensent que c'est au dirigeant que revient la tâche de recrutement d'un membre de l'équipe dirigeante. Cette même enquête a montré aussi que 60% des PME n'ont pas connu de changement de dirigeant, les autres ont connu en moyenne un seul changement, généralement pour raison de départ à la retraite.

6. Prise de décision :

Fama (1983), stipulait dans le cadre de la gouvernance d'entreprise, que toute prise de décision doit suivre quatre principales étapes :

- L'initiation, de l'ordre du dirigeant, cette étape consiste en l'émission de proposition portant sur l'utilisation des ressources ;

²⁵ Jean-Charles Mathé et Alain Rivet : "décisions stratégiques et structures de propriété" Revue Française de gestion n°95, septembre-octobre 1993, p.79

- La ratification, de l'ordre du conseil d'administration, qui consiste en le choix de projets finaux, en fonction des objectifs de l'ensemble des parties prenantes ;
- La mise en œuvre, de l'ordre du dirigeant, traduit en termes de déploiement des ressources pour la mise en œuvre de projets retenus ;
- Contrôle et surveillance, de l'ordre du conseil d'administration, à travers la mise en œuvre du contrôle de l'atteinte des objectifs fixés au départ.

S'agissant des types de décisions dans lesquelles le conseil est impliqué, une revue de la littérature a permis de constater la prédominance des études sur les petites et moyennes entreprises (Mathé et Rivet, 1993 ; Gomez et Coche, 2007).

Mathé et Rivet (1993), ont pu révéler dans leur enquête sur 90 PME familiales et contrôlées, que le rôle du conseil d'administration est très faible dans la prise de décision (tableau n°8).

Tableau n°8 : Prise de décision

Type de pouvoir et rôle	Taux de réponses	
	Oui	Non
Implication dans processus stratégique		
Fixation des objectifs	23%	77%
Définition des moyens de réalisation	24%	76%

Source : Jean-Charles Mathé et Alain Rivet : "décisions stratégiques et structures de propriété" Revue Française de gestion n°95, septembre-octobre 1993, p.79

L'enquête de Gomez et Coche (2007) menée, sur un échantillon de 170 PME, indique que les administrateurs pensent que c'est au dirigeant ou au directoire que revient réellement la prise de décision (76,5% des répondants). Le rôle du conseil d'administration se manifeste fortement selon les interviewés dans les décisions d'ouverture du capital (57,5% des répondants) et de cession d'actifs (48,5% des répondants). La même enquête montre que les opérations d'organisation, résultent finalement d'un aller retour entre le conseil d'administration et le dirigeant.

Ainsi, les décisions opérationnelles sont concentrées entre les mains du dirigeant et le conseil d'administration n'intervient que quand cela est nécessaire.

La gouvernance d'entreprise, qui consiste surtout en l'étude de la relation entre dirigeants et actionnaires voire également les autres parties prenantes, est une thématique qui a suscité débats, depuis le début du 20^{ème} siècle. Berle et Means (1932), furent les premiers à dire l'inefficience des systèmes de gouvernance et de la nécessité de les consolider pour améliorer la performance des entreprises. Jensen et Meckling (1976), pensent que l'efficacité des systèmes de gouvernance d'entreprise peut s'évaluer par leur capacité à réduire les coûts d'agence.

Cependant, la vraie conscience de la nécessité d'une bonne gouvernance, n'a émergé qu'à partir des années 90, avec le développement des codes des pratiques de bonne gouvernance.

Pour le cas de l'entreprise familiale, les recherches ont démontré que la gouvernance dans ce type d'entreprise est spécifique, de par l'intégration de la dimension familiale. Une implication qui conduit à l'étude de la gouvernance d'entreprise non en termes de relations entre actionnaires et dirigeants pour minimiser les coûts d'agence mais en termes d'influence exercée par la famille. On a vu aussi le développement ces dernières années des codes de bonne gouvernance destinés aux entreprises familiales. Ces derniers présentent des recommandations susceptibles d'aider les entreprises d'améliorer leurs performances.

Pour mieux appréhender la spécificité de la gouvernance de l'entreprise familiale, comme il existe divers mécanismes aussi bien internes qu'externes, nous nous sommes focalisés sur l'étude du conseil d'administration, l'un des mécanismes internes le plus étudiés.

Un recensement des recherches qui se sont penchés sur l'étude des mécanismes dans le cadre de l'entreprise familiale, permet de constater la prédominance des études dans le cas des petites et moyennes entreprises. Ces études qui ont permis de constater ce qui suit :

-
- Le conseil d'administration exerce un rôle d'avantage consultatif de contrôle ;
 - Le conseil d'administration est principalement composé de membres internes à l'entreprise et appartenant à la famille ;
 - Le conseil d'administration n'exerce pas de pouvoir de révocation sur le dirigeant ;
 - Le conseil d'administration délègue les décisions opérationnelles au dirigeant et n'intervient que lorsque la situation le commande.

**CAHPITRE III : LE CONSEIL D'ADMINISTRATION/
PRISE DE DECISION DANS LE GROUPE
HYDRAPHARM**

L'entreprise privée algérienne, est à prédominance familiale, constituée en majorité de petites et moyennes entreprises (Gheddache, 2012). Bouzidi (2009)²⁶ stipule que beaucoup d'économistes affirment que cette prédominance est à l'origine de la non progression du secteur économique national.

Cet auteur ajoute que contrairement aux entreprises familiales françaises et américaines où ces entreprises représentent le maillon essentiel de l'économie, l'entreprise algérienne souffre de l'absence d'une bonne gouvernance, illustrée par un manque de professionnalisme, de transparence et de responsabilité. Le conseil d'administration, qui devrait normalement protéger l'intérêt de l'entreprise, se retrouve souvent à gérer les conflits entre les différentes branches de la famille.

Dans le présent chapitre, nous allons tenter d'appréhender la gouvernance de l'entreprise algérienne en traitant tout d'abord des recherches algériennes développées dans ce domaine (section 01). Le cas de l'entreprise familiale HydraPharm, sera traité dans la section suivante (section 02).

Rares sont les études algériennes qui se sont intéressées à la gouvernance dans le cadre de l'entreprise familiale. En effet, comme nous l'avons développé plus haut, les recherches algériennes se sont surtout penchées sur l'étude des entreprises publiques privatisées.

Nous allons, dans ce chapitre analysé le conseil d'administration de l'entreprise algérienne HydraPharm. Cette entreprise familiale moderne qui a intégré dans la structure de son capital un groupe étranger Alliance Boots et la famille et a opté pour le recrutement de dirigeant qui appartient au réseau social de la famille.

Suivant la méthodologie suivie par Brabez (2006) pour analyser les caractéristiques et fonctionnement de l'entreprise publique algérienne, dans la présente partie nous allons traiter des points suivants :

- Analyse de la composition du conseil ;
- Analyse du fonctionnement du conseil.

²⁶ Le quotidien, Le soir d'Algérie, - N° 5655, 29/06/2009.p.22

Parallèlement à ces deux dimensions, nous analyserons le processus de prise de décision en vigueur au sein de l'entreprise.

SECTION I : COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

En ce qui concerne la composition du conseil d'administration, sept dimensions ont été retenues : taille (1.), genre des administrateurs (2), âge des administrateurs (3), affiliation des administrateurs (4), domaine de formation des administrateurs (5), type d'administrateurs (6) et nationalité des administrateurs (7).

1. Taille du conseil d'administration :

Tableau n°9 : Taille du conseil

Administrateurs	Nombre
Administrateurs siégeant conseil HydraPharm	7
Maximum Administrateurs autorisés par la loi	12
Minimum administrateurs requis par la loi	3

Source : Elaboré par nous-mêmes

Analyse et commentaires :

Lors de la transformation de son statut juridique en société par action et l'ouverture de capital qui s'en est suivie, le conseil d'administration de HydraPharm était composé de sept administrateurs.

C'est un nombre qui s'inscrit dans les normes édictées par la législation relative aux sociétés par actions. Il se situe dans la moyenne du nombre d'administrateurs admis par la loi pour l'administration d'une SPA.

Il faut savoir que depuis son installation, le conseil d'administration n'a connu aucun mouvement de sortie ou d'entrée de nouveaux membres. Ceci renforce l'idée selon laquelle le conseil d'administration de l'entreprise familiale met du temps à évoluer.

En tout état de cause et à propos de ces administrateurs, des entretiens que nous avons pu recueillir, permettent de faire remarquer que le dirigeant membre de la famille, pensent que ce nombre est adéquat et qu'il n'est nul besoin pour le moment, d'envisager de changement.

La même opinion est partagée par l'administrateur dirigeant qui n'appartiennent pas d'une manière directe à la famille.

Il ressort donc, que la totalité des interviewés actionnaires majoritaires ou non, pensent que le nombre d'administrateurs qui siègent au sein du conseil d'administration, est conforme à la taille de l'entreprise.

Ces réponses peuvent être interprétées comme une forme de résistance au changement et semblent évacuer le nécessaire renforcement en nouveaux administrateurs, que pourrait susciter le développement de l'entreprise. Ce comportement traduit l'idée véhiculée et selon laquelle, l'entreprise famille recherche souvent stabilité et sérénité pour satisfaire ses objectives pérennités.

2. Genre des administrateurs :

Tableau n°10 : Genre des administrateurs

Genre	Nombre
Homme	7
Femme	0

Source : Elaboré par nous-mêmes

Analyse et commentaires :

Le conseil d'administration de HydraPharm est composé majoritairement de membres de sexe masculin. Ces chiffres nous laissent constater, que les femmes membres de la famille propriétaire, n'ont pas un rôle à jouer au top management.

3. Age des administrateurs :

Tableau n°11 : Age des administrateurs

Age	Nombre
Moins de 25 ans	0
Entre 25 et 35 ans	0
Entre 35 et 50 ans	7
Plus de 50 ans	0

Source : Elaboré par nous-mêmes

Analyse et commentaires :

Le conseil d'administration de HydraPharm est majoritairement composé de membres dont l'âge varie entre 35 et 50 ans. C'est un conseil relativement jeune si l'on considère que l'âge de départ à la retraite est généralement compris entre 60 et 65 ans

4. Affiliation des administrateurs :

Tableau n°12 : Affiliation des administrateurs

Affiliation	Nombre de réponse
Membres internes	5
Membres externes dont :	2
- Dépendants	0
- Indépendants	2

Source : Elaboré par nous-mêmes

Analyse et commentaires :

Depuis sa constitution, la composante humaine du conseil d'administration de HydraPharm, est à dominance interne par rapport aux membres externes.

Si cette dominance, permet certes en théorie, une meilleure concertation entre les membres de la famille du fait du lien de parenté, elle peut s'avérer contre productive au regard de la dimension de proximité entre les membres. Cette dimension peut en effet, développer le phénomène d'unanimité, considérée comme un obstacle aux débats contradictoires sur des questions fondamentales.

Cette dominance renvoie selon le membre de la famille que nous avons interrogés, aux statuts juridiques qui régissent la société. Il est donc normal selon eux, que la détention du capital soit en rapport avec le pouvoir détenu par les membres internes au sein du conseil d'administration.

La famille élargie étant détentrice de la majorité des actions, il lui appartient donc de traduire cette majorité par des pouvoirs de décisions, plus importants et une présence plus marquée au niveau de l'organe dirigeant.

Cette situation s'inscrit dans les dispositions des termes contractuels, son strict respect par les actionnaires, est un facteur d'équilibre qui permet de maintenir la cohésion au sein du groupe et de prémunir la société contre les conflits d'intérêts.

Pour l'administrateur non membre de la famille, il admet la prééminence des "insiders" au sein du conseil d'administration. Selon lui, le conseil est le lieu où tous les dirigeants doivent se réunir pour prendre une décision collégiale avec les membres externes. S'agissant, de l'opinion exprimée par le membre de la famille sur le rôle joué par les membres internes et externes, il faudrait relever à travers les réponses fournies par celui-ci que les membres internes doivent être dominants au sein du conseil d'administration en raison de leurs liens avec l'entreprise et leur parfaite maîtrise de son fonctionnement.

S'agissant des membres externes qui siègent au conseil, le membre de la famille pense que ces derniers apportent de l'expertise dans la connaissance du métier de l'entreprise ainsi que les domaines de gestion des ressources matérielles et humaines.

Ainsi, il ressort que tout le monde s'accorde pour dire que le conseil doit être composé majoritairement de membres internes sans toutefois occulter l'apport des administrateurs externe en terme consultatif.

Faudrait-il toutefois signaler que la prédominance des membres internes, par rapport à ceux externes, réduit considérablement le contrôle sur le dirigeant.

5. Domaine de formation :

Tableau n°13 : Formation des administrateurs

Critères	Nombre
Membres internes :	
- Formation en gestion	
• Famille	0
• Autres	1
- Formation scientifique et technique	
• Famille	3
• Autres	1
Membres externes :	
- Formation en gestion	2
- Formation scientifique et technique	0

Source : Elaboré par nous-mêmes

Analyse et commentaires :

L'entreprise HydraPharm est composée majoritairement d'administrateurs internes ayant des formations scientifiques et techniques, plus particulièrement dans le domaine pharmaceutique. Un seul administrateur est gestionnaire de formation. Les administrateurs externes qui sont au nombre de deux, ont une formation en gestion.

Cette prédominance de membres ayant une formation dans le domaine pharmaceutique (63%) permet certes à l'entreprise une meilleure connaissance du produit et du secteur d'activité mais elle limite ses possibilités d'expertise multidisciplinaire dans la gestion des

ressources humaines et matérielles ainsi que le contrôle de gestion sans lequel il ne peut être envisagé d'analyses des performances de gestion.

6. Type d'administrateur :

Tableau n°14 : Type d'administrateur

Type	Nombre
Actionnaire (représentants) :	
- Dirigeant	5
- Non dirigeant	2
Dirigeant non actionnaire	0
Représentant du personnel	0
Autres parties prenantes	0

Source : Elaboré par nous-mêmes

Analyse et commentaires :

Le conseil d'administration de HydraPharm est composé majoritairement d'actionnaires ou de leurs représentants : cinq actionnaires dirigeant, dont trois appartiennent à la famille et deux qui appartiennent à son réseau social. Les deux autres actionnaires ne sont pas dirigeants.

Les administrateurs pensent que le conseil d'administration doit être composé majoritairement d'actionnaires ou de leurs représentants.

La prédominance d'actionnaires, appartenant à la famille, qui exercent des fonctions dans l'entreprise, conduit à conclure que cette dernière est menée par ses propriétaires familiaux qui suivent et veillent constamment à être au courant de la vie de cette dernière. Cet état de fait consolide l'idée selon laquelle l'entreprise familiale résiste à l'intégration de membres externes au cercle d'actionnaires.

Le recrutement des parties prenantes, les salariés ou leurs représentants au conseil d'administration, n'est pas pris en considération dans la mesure où cette présence n'est pas une obligation légale.

Pour l'administrateur membre de la famille, l'absence des salariés au sein du conseil d'administration de HYDRAFARM, n'est nullement un handicap dans la mesure où lors de la prise de décision, l'intérêt du personnel est pris en considération. L'avenir de l'entreprise est lié à celui des salariés disent-ils.

Le membre non familial, rejoint ces propos en ajoutant que le personnel est un capital stratégique dont il faut prendre soin.

Ces propos confirment-ils l'idée selon laquelle l'entreprise familiale adopte souvent un style de direction paternaliste à l'égard de leurs employés. Ils admettent que la gestion et le développement de la ressource humaine sont un aspect important qu'il faut développer. La participation du salarié devrait se faire à partir de son poste de travail à travers son implication dans ses tâches ou ses fonctions. C'est au niveau de son poste de travail qu'il peut apporter à l'entreprise et tirer sa satisfaction mais pas par sa présence au conseil d'administration. La défense de ses droits étant prise en charge par les institutions sociales légales dans le cadre de négociations, de conventions collectives ou de règlement.

7. Nationalité des administrateurs :

Tableau n°15 : Nationalité des administrateurs

Nationalité	Nombre
Algérienne	5
Européenne	2

Source : Elaboré par nous-mêmes

Analyse et commentaires :

Hormis les deux européens qui ont intégré le conseil d'administration à la suite de l'ouverture du capital social de la société, le reste des administrateurs est constitué d'algériens.

Cette intégration représente au regard de la notoriété internationale du Groupe Alliance Boots, du potentiel technique et technologique dont ils disposent un apport certain à l'entreprise d'une manière générale.

En effet, bien que les dirigeants algériens disposent de la formation et de l'expérience aussi bien dans le domaine pharmaceutique que dans celui de la gestion, la présence d'administrateurs étrangers, issus d'un grand groupe mondial, un des leaders dans le domaine de la santé, ne peut que contribuer de par son vécu, au développement de la gouvernance et la rendre beaucoup plus professionnelle. C'est d'ailleurs la volonté exprimée par le directeur général du groupe HydraPharm quand il a affirmé lors de la cérémonie d'ouverture du capital, que le recours à l'association avec le Groupe Alliance Boots apporte plus de professionnalisme au groupe algérien.

Selon, l'administrateur interne familial, les administrateurs externes du Groupe Alliance Boots apportent à l'entreprise de l'expertise aussi bien dans le domaine pharmaceutique que celui de la gestion.

Même l'administrateur interne non familial, a conscience des avantages apportés à l'entreprise par les administrateurs externes du Groupe Alliance Boots.

8. Résumé sur l'influence de la famille sur la composition du conseil d'administration :

L'analyse de la composition du conseil d'administration de HydraPharm a permis de situer certains des points forts et des faibles (tableau n°16).

Tableau n°16 : Points Forts et Faibles de la composition du conseil d'administration

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none"> - La relation de proximité, qui relie les membres internes, peut conduire à la création d'un climat de confiance - La prédominance des membres internes, qui ont une parfaite connaissance de l'entreprise - L'existence au sein du conseil d'administrateurs européens, qui peuvent être source d'expertise et professionnalisme 	<ul style="list-style-type: none"> - La famille n'envisage pas de bouleversement de la structure actuelle du conseil par l'intégration de nouveaux membres pour doter l'entreprise d'un supplément d'expertise - Le nombre limité des membres externes peut limiter l'apport d'expertise - Le nombre d'administrateurs ayant une formation en gestion est limité

Source : Elaboré par nous-mêmes

SECTION II : FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Afin d'appréhender le fonctionnement du conseil d'administration, nous avons retenu six dimensions ont été retenues :

- Fréquence des réunions ;
- Taux de présence aux réunions ;
- L'ordre du jour des réunions ;
- Types d'informations adressés aux administrateurs ;
- Système de présence ;
- Type de comités qui siègent au conseil ;
- Leviers d'actions du conseil

1. Fréquence des réunions :

Conformément aux statuts qui régissent le fonctionnement de la société, les administrateurs de HydraPharm se réunissent au minimum douze fois par an. La durée de ces réunions varie entre une et deux heures.

Au cours de ces réunions sont abordés les points inscrits à l'ordre du jour et qui se rapportent généralement à l'évaluation des activités et des performances de l'entreprise ainsi que l'examen de questions ponctuelles sur des domaines précis soumis à son approbation par la structure d'exploitation. Ces réunions sont généralement sanctionnées par des décisions et des directives à suivre.

2. Taux de présence aux réunions :

Selon les administrateurs internes, le taux de présence des administrateurs aux réunions n'a jamais été en dessous du nombre minimum requis par les statuts. Ce qui nous permet de déduire que les sept administrateurs répondent favorablement à chacune des convocations du conseil d'administration.

Cette assiduité est peut être révélatrice du sens de responsabilité et de l'intérêt que portent toute la composante gouvernementale de l'entreprise à la vie de cette dernière.

3. L'ordre de jour :

En collaboration avec les dirigeants, le PDG fixe l'ordre du jour et l'adresse aux administrateurs suffisamment à l'avance pour préparer la réunion. Cela nous laisse constater que les administrateurs disposent du temps nécessaire pour étudier les dossiers et s'informer sur les sujets à traiter lors de la réunion.

4. Les informations adressées aux administrateurs :

Selon les administrateurs, ces derniers reçoivent avant la tenue des réunions, des documents soumis à l'approbation ou au contrôle du conseil d'administration, tels les résultats de l'entreprise, les projets d'investissement... Cela laisse supposer que les administrateurs sont tenus d'étudier et d'exploiter l'ensemble des documents nécessaires au contrôle du dirigeant et à l'enrichissement des projets qui peuvent être initiés.

5. Système de présence :

Selon les réponses des administrateurs, ces derniers affirment ne pas recevoir de jetons de présence. Ceci n'est pas une obligation statutaire ou réglementaire car il est laissé à l'appréciation de l'entreprise, le fait de servir ou de ne pas servir de jetons de présence.

Dans ce cas, l'entreprise privilégie-elle d'autres formes de rémunération des membres participant aux réunions. D'ailleurs, nous n'avons eu aucune réponse sur l'intervalle des rémunérations attribuées aux dirigeants.

6. Les comités du conseil :

Jusqu'à présent aucun comité n'a été mis en place au sein du conseil d'administration de HydraPharm. Cette situation peut influencer négativement sur le rôle de contrôle du dirigeant dans la mesure où il pourrait ne pas disposer de l'information pertinente nécessaire à la prise de décision.

7. Les leviers d'actions du conseil d'administration :

L'analyse du pouvoir que peut exercer le conseil d'administration sur le dirigeant peut se faire en étudiant :

- La révocation des dirigeants et du président du conseil ;
- La nomination des dirigeants et du président du conseil ;
- La rémunération des dirigeants.

7.1. Révocation des dirigeants :

Nous n'avons pas pu obtenir des réponses en ce qui concerne la question de la révocation du dirigeant par le conseil d'administration. Mais l'examen des dates d'entrée en fonction des dirigeants, pour certains en 1996 et pour d'autres en 2006, nous conduit à dire que depuis sa création en 2008 et à ce jour, le conseil d'administration n'a pas eu à statuer sur des cas de révocation.

Cette quasi-stabilité du personnel dirigeant, dénote à notre sens d'un enracinement exercé par les membres de la famille et son réseau social. Ceci, permet de voir que la famille n'a pas à eu à statuer sur une révocation d'un dirigeant appartenant à son réseau social.

7.2. Révocation du président du conseil :

On n'a pas pu obtenir d'informations en la matière. Cependant est-il possible pour les administrateurs, en dehors de cas de force majeure ou d'empêchement manifeste d'entamer une procédure de révocation d'un président du conseil, fondateur de la société, membre de la famille et actionnaire majoritaire ?

Depuis la mise en place du conseil d'administration, le poste de président n'a jamais changé de titulaire. En effet, le fondateur de la société, membre de la famille occupe le poste durant deux mandats successifs.

7.3. Nomination des dirigeants :

L'analyse de l'historique de l'entreprise, permet de voir que les dirigeants en place, occupaient déjà des postes au moment de la mise en place du conseil d'administration. Ce qui revient à dire que le conseil n'a pas à procéder à la nomination de nouveaux dirigeants.

7.4. Rémunération des dirigeants :

Comme pour la question sur les jetons de présence, on n'a pu obtenir de réponse sur les rémunérations ou autres incitations matérielles attribuées aux dirigeants. Les dirigeants sont liés à l'entreprise par des contrats de travail. Le volet rémunération des administrateurs est, en rapport avec le rang que ces derniers occupent au sein de l'organigramme.

8. Résultat sur le fonctionnement du conseil d'administration :

De l'analyse du fonctionnement du conseil d'administration de HydraPharm, on a pu tirer des points forts et d'autres faibles (Tableau n°17).

Tableau n°17 : Points forts et faibles sur le fonctionnement du conseil d'administration

Points forts	Points faibles
- La fréquence mensuelle des réunions et le taux de présence à 100% des administrateurs, permet de voir que la mise en place du conseil d'administrateurs dépasse la seule forme statutaire.	Les leviers d'action du conseil d'administration semblent relever du secret professionnel. C'est là un phénomène inhérent à la culture de la famille algérienne où certains domaines comme celui de l'argent ou celui des conflits familiaux, est un domaine réservé voire tabou qui ne peut être porté à la connaissance des autres. Les décisions y afférentes sont prises en famille.

Source : Elaboré par nous-mêmes

SECTION III. CONSEIL D'ADMINISTRATION ET PRISE DE DECISION

L'analyse de la prise de décision sera traitée en trois principales étapes :

- L'analyse des décisions prises au niveau du conseil ;
- L'analyse des décisions qui ont conduit à des conflits d'intérêts ;
- L'analyse du degré de prise de décision risquée.

1. Prise de décision et degré d'implication des propriétaires :

Selon le membre de la famille, le conseil d'administration est le lieu où les décisions relatives à la stratégie d'entreprise sont prises. Les décisions revêtant un caractère stratégique, sont initiées par le vice président chargé du développement, puis débattues et approuvées par les membres du conseil.

Pour le membre non familial, c'est aux propriétaires que revient la prise de décision stratégique. Ces affirmations consolident l'idée selon laquelle les propriétaires délèguent rarement les tâches stratégiques à un membre externe

D'un autre côté, tous les administrateurs affirment que les décisions relatives au domaine commercial, sont aussi prises au niveau du conseil. L'implication du conseil dans ces décisions peut être justifiée par le fait que l'activité commerciale correspond à l'activité de base de l'entreprise. D'ailleurs, dans l'organigramme de la société, le responsable de cette fonction est directement rattaché au PDG.

En ce qui concerne, les décisions prises dans le domaine de l'affectation des ressources financières et humaines, les réponses des interviewés convergent pour affirmer que le conseil d'administration est impliqué dans la majorité des décisions aussi bien stratégiques qu'opérationnelles.

Il ressort des développements ci-dessus, que les propriétaires sont impliqués dans pratiquement toutes les décisions. Ce qui justifie d'ailleurs la fréquence des réunions du conseil.

Cependant, selon les interviewés membre de la famille les compétences dans les domaines de recherche et développement, finance et gestion demandent à être renforcées. Le membre

non familial ajoute que l'entreprise va développer l'activité de production, ce qui nécessite de développer des compétences dans le domaine de la recherche.

2. Prise de décision et conflits d'intérêts :

Une comparaison entre les propos recueillis auprès des administrateurs membres de la famille et ceux qui n'en font pas partie, laisse apparaître une convergence des réponses aux questions posées.

Ils affirment que, jusqu'à présent, aucune décision prise dans les différents domaines n'a conduit à des conflits d'intérêts entre les dirigeants et les actionnaires. Cela peut être justifié d'une part, par la prise de pratiquement toutes les décisions par les propriétaires et d'autre part, le directeur général appartient au réseau social de la famille.

3. Prise de décision risquée :

Les propos recueillis auprès d'administrateur de la famille laissent apparaître la volonté de ces derniers quant à leur contribution dans la croissance de l'entreprise. Ils aspirent tous, à devenir le leader dans leur domaine d'activité. L'autre administrateur rejoint ces propos en ajoutant que l'avenir de l'entreprise consiste pour cette dernière, à prendre des choix stratégiques risqués mais bien étudiés. Ces propos reflètent le niveau de développement réalisé à l'échelle nationale et qui s'est traduit par l'ouverture de huit filiales situées dans divers points du pays.

En ce qui concerne, la question relative à l'ouverture du capital, une analyse de l'historique de l'entreprise permet de voir que l'entreprise a eu recours à ce mode de financement, une seule fois en 2008, après de longues négociations. Selon les propos du PDG ²⁷ tenus lors d'une conférence de presse, que l'ouverture du capital de sa société permet à cette dernière d'acquérir d'avantage de professionnalisme et de se développer au niveau national et international.

Il faut noter que depuis cette date, aucune autre action tendant à la cession de parts sociales n'a été enregistrée. Est-ce une volonté des dirigeants familiaux de préserver leur patrimoine, de garder les leviers de commande.

En ce qui concerne les conditions de travail, celles-ci sont convenablement prises en charge par l'entreprise. Lors de notre stage au niveau de l'entreprise, nous avons pu constater l'existence d'équipements et de matériels de bureaux modernes qui permettent

²⁷ Le quotidien Le Soir d'Algérie, n° 5246 ,03/03/2008, p7.

au personnel de travailler dans de bonnes conditions. L'attention accordée à l'introduction de moyens susceptibles de rendre le travail moins contraignant, reflète l'intérêt que peut porter une entreprise familiale à ses employés.

En ce qui concerne la délégation des responsabilités à d'autres collaborateurs, celle-ci est fort limitée. Ce qui peut correspondre à l'idée selon laquelle le style de direction dans l'entreprise familiale est de type paternaliste.

4. Résultats de l'analyse du conseil d'administration et la prise de décision :

De l'analyse de la prise de décision e conseil d'administration, on a pu tirer un certains nombre de points forts et d'autres faibles (Tableau n°18).

Tableau n°18 : Points forts et points faibles de conseil d'administration et prise de décision

Points forts	Points faibles
- Les décisions prises n'ont pas jusqu'à présent conduit à des conflits d'intérêts	- Niveau faible de délégation des décisions opérationnelles, qui peut constituer un frein au développement de l'entreprise, étant donné que les cadres de maîtrise peuvent avoir une parfaite connaissance de ce qui se passe dans l'entreprise.

Source : Elaboré par nous-mêmes

SECTION IV. SYNTHÈSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Après avoir analysé séparément les trois dimensions qui permettent de voir l'influence réellement exercée par la famille sur le conseil d'administration au sein de l'entreprise HydraPharm, il convient à ce stade de faire un croisement entre ces dimensions, pour aboutir à un résultat qui permet de mieux voir cette influence au sein de l'entreprise (1).

Cette synthèse va aboutir par la suite à une analyse de chacune des dimensions par rapport aux concepts de gouvernance (2).

1. L'influence de la dimension familiale sur le conseil d'administration :

La gouvernance d'entreprise du Groupe HydraPharm présente une fusion entre propriété et direction. C'est une séparation partielle car deux principaux points font que cette dernière diffère de celle souvent adoptée par les entreprises non familiales notamment.

En suivant le processus de prise de décision de Fama (1983) ; dans l'entreprise familiale, objet de notre étude, la préparation de la stratégie, revient au vice président chargé du développement, membre de la famille. La mise en œuvre de la stratégie est assurée par un dirigeant professionnel assisté par un directeur adjoint, tous deux n'appartiennent pas de manière directe à la famille mais ils font partie de son réseau social. Ce constat est confirmé par la quasi-convergence des propos recueillis lors des entretiens.

L'analyse du conseil d'administration de l'entreprise HydraPharm, qui a été créée en 2008, suite à l'intégration d'Alliance Boots dans le capital de la société, à hauteur de 30%, à travers l'examen de quelques indicateurs permet de voir que ce conseil fonctionne comme n'importe quel conseil d'une grande entreprise.

Il fonctionne normalement depuis sa mise en place. Ceci est illustré par la tenue de manière suivie et régulière de réunions regroupant l'ensemble des administrateurs (une fois par mois), pour traiter des points inscrits à l'ordre du jour.. Les dossiers sont transmis aux membres du conseil suffisamment à l'avance pour qu'ils puissent les étudier.

Le conseil d'administration a prévu un certain nombre de leviers d'actions qui lui permettent d'intervenir dans des cas précis, pour assurer la continuité de l'activité ou trancher sur certaines questions d'organisation ou de gestion. Il s'agit de nominations à des postes spécifiques, de la détermination des rémunérations ou de mesures de révocation. Signalons que pour ce dernier point le conseil d'administration issu de l'ouverture du capital n'a jamais eu à utiliser ce pouvoir.

Cependant, une analyse plus détaillée du conseil d'administration permet de voir que HydraPharm société par actions, présente toutes les caractéristiques d'une entreprise familiale, où la forte influence de la famille, conduit à adopter un comportement conservateur, qui peut se justifier par le souci de cette dernière à maintenir son contrôle sur l'entreprise.

Nous avons pu également remarquer une prédominance, au sein du conseil, de membres internes à la famille et à l'entreprise. Les membres "étrangers" à la famille sont par conséquent dans une situation minoritaire. La présence de ces derniers au sein du conseil n'affecte en rien le pouvoir de décision exercé par les représentants de la famille.

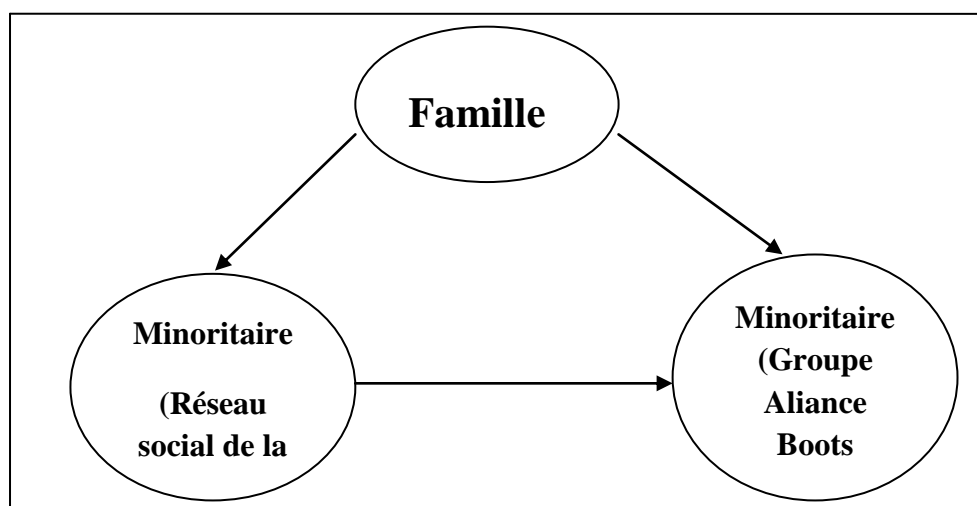
Au niveau, de la prise de décision, nous avons relevé l'emprunte des membres de la famille qui se retrouve sur les décisions aussi bien stratégiques que celles relevant parfois du domaine opérationnel. Cas par exemple des domaines qui relèvent du commercial ou des ressources humaines. Ceci dénote de la faible volonté montrée par la famille dirigeante quant à la décentralisation d'une fraction de son pouvoir décisionnel.

2. Les conséquences de l'intégration de la dimension familiale la gouvernance de l'entreprise familiale HydraPharm

Après avoir analysé la composition et le fonctionnement du conseil d'administration, il nous semble important à ce niveau d'examiner chacune des dimensions précédemment développées par rapport aux concepts de gouvernance : la composition du conseil examiné par rapport au contrôle interne (1), ensuite le fonctionnement par rapport à l'asymétrie d'informations et enfin la prise de décision par rapport aux conflits d'intérêts (3).

L'analyse de ces concepts, va être faite à travers la mise en avant de la relation entre famille et actionnaires minoritaires (schéma n°7).

Schéma n°7 : Relations au sein du Groupe HydraPharm



Source : Elaboré par nous-mêmes

2.1. Composition du conseil d'administration et Contrôle interne :

La composition du conseil d'administration a été mise en avant par les théories d'agence, comme meilleur moyen de contrôle internes des dirigeants. En effet, ces théories ont mis l'accent sur la nécessité d'intégration d'un nombre optimal de sept administrateurs, avec une prédominance des membres externes, pour un meilleur contrôle du dirigeant.

Ces postulats, appliqués au cas de l'entreprise familiale HydraPharm, permettent de constater l'influence que peut avoir l'intégration de la dimension familiale sur le contrôle interne (Tableau n°19).

Tableau n°19 : Composition du conseil d'administration de HydraPharm et contrôle interne

Composition	Constats
Sept administrateurs	- Facilitation des délibérations
Dominance des membres internes, dont trois sont membres de la famille	- Limite le contrôle interne
Parmi les membres internes un dirigeant dispose d'une formation en gestion	

Source : Elaboré par nous-mêmes

L'analyse de la composition du conseil d'administration, laisse penser que le nombre d'administrateurs, qui est au nombre de sept, permet une meilleure délibération.

Cependant, une analyse plus poussée de sa composition infirme cette conclusion en raison de la prédominance des membres internes, qui sont majoritairement des membres de la famille. Ceci permet ainsi de laisser supposer que le rôle exercé par le conseil d'administration sur les dirigeants, serait moins important.

En effet, nonobstant le rôle des insiders qui reste indiscutable pour les raisons que nous avons invoquées précédemment, il demeure néanmoins que la dimension de proximité entre les membres de la famille pourrait influencer sur les décisions prises par le conseil, et ce malgré l'existence de deux administrateurs représentants d'un actionnaire minoritaire.

Ainsi, on peut dire que la prédominance des membres de la famille au conseil, limite le contrôle que peut exercer les actionnaires minoritaires sur les dirigeants.

D'un autre côté, même si les deux dirigeants appartiennent au réseau social de la famille, les conflits d'intérêts peuvent surgir entre dirigeants non familiaux, qui sont des actionnaires minoritaires et dirigeants membres de la famille. Cette situation, peut conduire

à des divergences d'intérêts et la famille aura des difficultés à contrôler les membres non familiaux, étant donné que ceux-ci ne sont pas très imprégnés de la gestion de la société.

2.2. Fonctionnement du conseil d'administration et asymétrie d'informations :

L'analyse du conseil d'administration de HydraPharm, permet de voir que ce dernier fonctionne activement, contrairement aux postulats théoriques qui stipulent que le conseil d'administration des entreprises familiales, a souvent une existence de pure forme, purement statutaire.

Tableau n°20 : Fonctionnement du conseil d'administration et asymétrie d'information

Fonctionnements	Constats
Tenue de réunions mensuelles	Absence d'asymétrie d'information
Taux de présence à 100%	

Source : Elaboré par nous-mêmes

La périodicité des réunions, tenues mensuellement, et la présence de tous les administrateurs, nous renseigne sur l'importance accordée à l'information des actionnaires ou de leurs représentants, sur ce qui se passe dans l'entreprise.

Les informations communiquées aux actionnaires ou leurs représentants, constituent une forme de respect du droit de ces derniers à disposer de toute information sur la situation de l'entreprise. Cette transparence est d'ailleurs l'un des principes qui devrait normalement guider les actions du conseil.

Mais si on prend en considération, la composition du conseil d'administration, on peut aussi mettre l'accent sur la possibilité des membres internes (famille et leur réseau social), de prendre des décisions en dehors du conseil, ce qui peut limiter l'information des membres externes. De plus, cette situation peut aussi se manifester quand il s'agit de prendre des décisions proactives qui ne nécessitent pas d'attendre.

2.3. Prise de décision et conflits d'intérêts :

L'analyse de la prise de décision, a permis de voir l'inexistence jusqu'à présent, de conflits d'intérêts entre les membres de la famille et ceux qui ne le sont pas (les représentants du Groupe Alliance Boots et réseau social de la famille). Les décisions sont prises de manière consensuelle si l'on se base sur les affirmations des administrateurs; ce qui peut signifier que les actionnaires minoritaires ne sont pas négligés.

Cependant, cette situation peut conduire, à certains moments, à prendre des décisions proactives. Une telle pratique, ne peut qu'être bénéfique à l'entreprise. Elle permet d'anticiper les risques potentiels des conflits d'intérêts qui peuvent surgir entre actionnaires majoritaires, membres de la famille, et actionnaires minoritaires.

Du point de vue des membres du réseau social de la famille, les propos recueillis auprès de ces derniers permettent de constater une convergence de vue. Ceci est d'autant plus vrai que l'entreprise recourt pour pourvoir certains postes, à des personnes proches de la famille, recherchant la confiance doublée de la compétence.

La convergence d'intérêts, est mise en évidence face à l'aversion au risque d'ouverture du capital. Cette aversion peut être expliquée d'un côté par le non diversification des titres des membres internes et d'un autre côté par la recherche de la pérennité de l'entreprise aux mains de la famille, recherchée d'ailleurs, par toute entreprise familiale.

Les actionnaires membres de la famille et leur réseau social, détiennent un seul portefeuille d'activité, recherchent en conséquence la sécurité à long terme ; ce qui explique le choix de projet bien étudié dont la réussite dépend du long terme.

Cependant, étant actionnaire minoritaire, ce réseau social peut entamer des actions qui vont à l'encontre des la famille.

CONCLUSION GENERALE

La gouvernance d'entreprise est une thématique qui a suscité depuis les années 90, l'intérêt de beaucoup de recherches occidentales. Son développement s'est accru ces dernières années avec l'apparition des crises qui ont généré des perturbations dans le monde des affaires (Charreaux, 1996).

Pour le cas de l'Algérie, les premières recherches sur la gouvernance datent des années 2000. Et, alors que l'entreprise familiale représente la forme la plus dominante du tissu économique algérien, on assiste paradoxalement à une densification des recherches sur l'entreprise publique privatisée.

La présente étude vient ainsi développer cette recherche mais le contexte de l'entreprise privée algérienne, une entreprise familiale à savoir : la spa HydraPharm. Dans ce type d'entreprise, le système "famille" influence la conduite de l'organisation en général et la gouvernance d'entreprise en particulier.

Dans ce cadre d'idée, notre travail de recherche s'est articulé sur la problématique de savoir **"Comment se manifeste la dimension familiale dans le conseil d'administration de l'entreprise HydraPharm ?"**

L'exploitation de la documentation et l'analyse des entretiens que nous avons eus avec des dirigeants de la société, nous ont permis de réaliser notre étude à travers deux principaux axes :

- L'analyse des caractéristiques et du fonctionnement du conseil d'administration ;
- L'analyse de la prise de décision au niveau du conseil d'administration.

Les résultats de l'étude ont abouti aux constats suivants :

- Le conseil d'administration est composé principalement de membres internes, appartenant à la famille ;
- Le conseil d'administration n'a pas une existence de pure forme comme il est admis généralement dans ce type d'entreprise, mais bien au contraire, il est actif et se réunit régulièrement pour traiter des questions relatives à la vie de la société ;
- Le conseil d'administration n'a pas eu jusqu'à présent, à statuer sur des cas de révocation ou de nomination de dirigeants ;

-
- Le conseil d'administration qui est dominé par les membres de la famille, est impliqué dans pratiquement toutes les décisions, même parfois pour certaines, relevant normalement du niveau opérationnel.

D'une manière générale, les résultats de l'analyse montrent que la famille exerce un pouvoir effectif sur le conseil d'administration. Un pouvoir qui peut entamer le rôle du conseil d'administration, aussi bien en termes de contrôle que consultation.

Aussi, la présente étude nous a permis d'appréhender l'organisation et le fonctionnement du conseil d'administration d'une entreprise familiale algérienne. Elle nous a également donné la possibilité de formuler quelques recommandations dont certaines sont inspirées du "Manuel de Gouvernance des Entreprises Familiales" de la Société Financière Internationale IFC, du Groupe de la banque mondiale. Il convient de préciser cependant à cet égard, que nos références se sont limitées à l'objet de notre recherche à savoir, la section de ce manuel relative au conseil d'administration :

- Le conseil d'administration de HydraPharm est constitué majoritairement de membres de la famille, dont la formation beaucoup plus technique, intéresse surtout le domaine de la production pharmaceutique, que le management des activités. D'où, nous semble-t-il, la nécessité d'un renforcement en compétences existantes par l'acquisition d'expertises nouvelles dans les domaines de la gestion et de la recherche et développement. De plus et étant donné que l'internationalisation constitue l'un des objectifs du Groupe, il serait utile de renforcer la présence d'administrateurs de nationalité étrangère capables d'apporter un vécu et un savoir faire dans le domaine.

Le manuel de Gouvernance d'Entreprises Familiales, préconise dans ce cadre, la constitution d'un conseil consultatif tout en évitant de réduire le pouvoir de la famille sur la prise de décision ou que cette dernière soit déstabilisée ou que des informations confidentielles soient divulguées du fait de leur partage avec des membres extérieurs. Sa création aiderait l'entreprise familiale à acquérir l'expertise qui lui manque et à tirer en même temps profit des réseaux sociaux de ces conseils.

-
-
- Le conseil d'administration de l'entreprise HydraPharm exerce non seulement son rôle dans la définition de la stratégie de l'entreprise, mais il l'élargit aussi à la prise des décisions qui relèvent normalement du niveau tactique ou opérationnel. Une entreprise de la taille de HYDRAPHARM, devrait adopter des pratiques qui tendent vers une autonomie des acteurs. Ce qui doit se traduire dans les faits par une délégation des pouvoirs en rapport avec les niveaux de responsabilités.

Le manuel de Gouvernance d'Entreprise Familiale de l'IFC, préconise dans ce contexte, que le conseil d'administration doit être source de valeurs pour l'entreprise, en ne s'intéressant qu'au domaine qui lui sont assignés, sans dupliquer des activités qui doivent être gérées par d'autres structures organisationnelles. En effet, le conseil doit s'occuper des domaines de la stratégie et guider les décisions opérationnelles mais ne doit pas s'impliquer dans la gestion courante.

- Les outils d'aide à la prise décision, indispensables à une démarche stratégique semblent faire défaut à l'entreprise, il s'agit particulièrement du système d'information intégré et le tableau de bord stratégique.
- Les supports d'information financière doivent être mis à la disposition des chercheurs stagiaires appelés à travailler sur l'entreprise. Faut-il signaler à ce niveau que certaines informations financières contenues dans les états financiers, tenues pour confidentielles, relèvent à certains égards, du domaine public dans la mesure où il existe des dispositions légales obligeant les sociétés commerciales à déposer leurs comptes sociaux au niveau du centre national du registre de commerce aux fins de publication au bulletin des annonces légales (BOAL).

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

BERLE A. et MEANS G., *The Modern Corporation and Private Property*, New York, Macmillan, 1932.

FREEMAN E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston Pitman, 1984. (in TOE, 2012, p.54).

KENYON D., WARD J., *Les entreprises familiales*, Collection Que Sais-je ?, Paris, Presses Universitaires de France., 2004.

LIEVENS J., *La gouvernance dans les entreprises familiales*. Editions Racine, Belgique, 2006.

MATHE J.C., RIVET A., *décisions stratégiques et structures de propriété* Revue Française de gestion n°95, septembre-octobre 1993.

SMITH A., *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Gallimard, Paris, 1776.

PEREZ (Roland) : *La gouvernance de l'entreprise*, édition La découverte, Paris, 2003

Thèse :

GHEDDACHE L. *Etude du comportement stratégique de l'entreprise familiale*. Mémoire en vue de l'obtention du doctorat en sciences économiques. Université Mouloud Mammeri, Tizi Ouzou, Algérie, 2011.

Les documents internes à l'organisme d'accueil

Registres

Présentation de l'entreprise

La presse :

Le quotidien Le Soir d'Algérie, n° 5246 ,03/03/2008, p7

Le quotidien, Le soir d'Algérie, - N° 5655, 29/06/2009.p.22

Rapport :

'The system by which companies are directed and controlled', Calbury Committee, 1992. (Cité par ROTH (Fabrice), 2011)

Code Buysse II. Disponible sur http://www.codebuysse.be/downloads/CodeBuysseII_FR.pdf (consulté le 20/05/2013 à 14h30)

OCDE. Les principes de l'OCDE relatifs au gouvernement d'entreprise. Disponible sur <http://www.oecd.org/fr/gouvernementdentreprise/ae/principesdegouvernementdentreprise/31652074.PDF> (consulté le 17/05/2013 à 23h00)

GOAL 08. (2008). Code Algérien de gouvernance d'entreprise. *CARE*, 2009.

Le manuel de Gouvernance d'Entreprise Familiale de l'IFC de la Banque Mondiale. Disponible sur www.ifc.org/wps/.../French_Family_Business_Final_2008.pdf? (consulté le 15/05/2013 à 22h30)

Rapport Viénot I et II. Disponible sur <http://www.paris-europlace.net/links/doc062446.htm> (consulté le 20/05/2013 à 10h00)

Webographie :

ALCHIAN A., DEMSETZ H., "Production, Information Costs, and Economic Organization", *American Economic Review*, vol. 62, n° 5, p. 777-795, 1972. Disponible sur <http://www.aeaweb.org/aer/top20/62.5.777-795.pdf> (consulté le 04/04/2013 à 10h00)

ALLOUCHE J, AMANN B. "L'entreprise familiale : un état de recherche", *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 3, n° 1, 32-79, 2000. Disponible sur <http://asso.nordnet.fr/adreg/Allouche-Amman3.pdf> (consulté le 09/05/2013 à 17h00)

ALLOUCHE J., AMANN B., "L'actionnariat dirigeant de l'entreprise familiale", *Revue française de gestion*, 2002/5 n° 141, p. 109-130. Disponible sur <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-5-page-109.htm>, consulté le 06/03/2013 à 16h58)

BARNE L.B., HERSHON S.A., "Transferring Power in a family Business ", *Harvard Business Review* 54 pp 104-114. (In ALLOUCHE J., AMANN B, 2000).

Barry, B., «The development of organisation structure in family firms », *Journal of General Management*, vol. 3, n° 1, 1975, p. 42-60. (In Martinez,2002). Disponible sur <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-3-page-91.htm> (consulté le 10/05/2013 à 13h30)

BATAC J., et BARREDY C., "Les administrateurs extérieurs sont-ils des vecteurs d'apprentissage organisationnel dans les entreprises familiales?", *Marché et organisations*, 2009/2 n°9, p.36. Disponible sur http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=MAORG_009_0031 (consulté le 09/05/2013)

BENDIABDELLAH A. BOUCHIKHI A : "Gouvernance des entreprises publiques : Quel rôle pour l'état actionnaire ? ". *Gouvernance d'entreprise, éthique des affaires et responsabilités sociales de l'entreprise* n°07, avril 2008. Université des sciences économiques et de gestion de Tlemcen. Disponible sur <http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue07/BOUCHIKHI%20Aicha%20et%20Pr.%20BENDIABDELLAH%20A..pdf> (consulté le 02/06/2013)

BOUTALEB K. ; "La problématique de la gouvernance d'entreprise en Algérie". *Gouvernance d'entreprise, éthique des affaires et responsabilités sociales de l'entreprise*

n°7, avril 2008. Université des sciences économiques et de gestion de Tlemcen. Disponible sur <http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue07/BOUTALEB%20Kouider.pdf> (consulté le 04/04/2013)

BRABEZ F.,: "Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration des entreprises publiques algériennes : cas des entreprises agroalimentaires". *Cahiers du CREAD n°76, 2006, pages 37-54*. Disponible sur <http://cread-dz.com/data/data/doc/index.html?newdate=11032009> (consulté le 01/05/2013 à 14h00)

CHARREAUX G., et PITOL BELIN J.P, "La théorie contractuelle des organisations : une application au conseil d'administration". *In Sciences de Gestion, n°6, 1985*. Université de Bourgogne. Disponible sur : <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/0851101.pdf> (consulté le 22/04/2013 à 22h30)

CHARREAUX G.,: "Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises". *La Revue Française de Gestion, n° spécial "Le métier de dirigeant", n°111, novembre-décembre 1996, p.50-64*. Université de Bourgogne, 1996. Disponible sur <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/0960601.pdf> (consulté le 14/04/2013 à 15h30)

CHARREAUX G., DESBRIERES P., "Le point sur le Gouvernement des entreprises". *Banque & Marchés, n°29, juillet-Août 1997,p.43-49*. Disponible sur <http://leg2.u-bourgogne.fr/wp/0970701.pdf> (consulté le 20 avril 2013 à 11h36)

CHARREAUX G., "Le conseil d'administration dans les théories de gouvernance". *Revue du Financier, n°127, 2000,p.6-17*. Université de Bourgogne. France. Disponible sur <http://leg2.u-bourgogne.fr/wp/001201.PDF> (consulté le 12 avril 2013 à 21h45)

CHARREAUX G., " Quelle théorie pour la gouvernance? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive". *Université de Bourgogne. 2002*. Disponible sur <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/010401.PDF> (consulté le 16/05/2013 à 17h00)

CHARREAUX (Gérard) : "Conseil d'administration et gouvernance : une réflexion à partir du modèle des leviers de pilotage de Simons", Université de Bourgogne, France, 2011. Disponible sur <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/1110503.pdf> (consulté le 22 avril 2013 à 10h30).

COCHE C., GOMEZ P.Y., "Enquête APM sur le Gouvernement d'entreprise dans les PME-PMI : quelques résultats et commentaires", *Institut Français de Gouvernement des Entreprises, Lyon, 2007*. Disponible sur <http://www.ifge-online.org/docftp/enqueteapm.pdf> (consulté 27/03/2013 à 17h00).

DAVIS J.A et TAGUIRI, R., (1982), *Bivalent attributes of the family firm*, Santa Barbara, CA : Owner Managed Business Institute. (in Elmann, 2010). Disponible sur <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/3-xviiieme-conference-de-1-aims/communications/236-conseil-dadministration-dans-les-entreprises-familiales-eclairage-de-la-litterature-theorique-et-empirique/download> (consulté le 20/05/2013 à 22h00).

DARDOUR A.,: "L'influence de la gouvernance et de la performance sur la rémunération des dirigeants : le rôle des réseaux sociaux dans les entreprises françaises cotées".

Mémoire en vue de l'obtention du doctorat en science de gestion, Université de Toulouse, France, 2009. Disponible sur <http://publications.univ-tlse1.fr/676/1/ThADardour.pdf> (consulté le 09 avril 2013).

FAMA (Eugene) et JENSEN (Michael) : "Seperation of ownership and control", *Journal of Law & Economics*, vol. XXVI, juin 1983. Université de Chicago. Disponible sur <http://www.jstor.org/stable/725104> (consulté le 15/03/2013 à 13h00)

DYER W.G, "Cultural Changes in Family Firms: Anticipating and managing business and family transitions ". San Fransico: Jossey-Bass Publishers. (In ALLOUCHE J., AMANN B, 2000)

GOMEZ P.Y: "Jalons pour une histoire des théories du gouvernement d'entreprise". *Finance Contrôle Stratégie* – Volume 6, N° 4, décembre 2003, p. 183 – 208. Disponible sur <http://leg2.u-bourgogne.fr/rev/064208.pdf> (consulté le 11/04/2013 à 17h30).

HAMMOUDA N., LASSASI M., : "La main d'œuvre familiale : Quelle utilisation pour l'Algérie ?". 2ème journée Georges Doriot, HEC Paris, 15-16 mai 2008. Disponible sur http://www.ecole-management-normandie.fr/journees_doriot/wp-content/uploads/2010/04/Doriot2008_Hammouda_Lassasi.pdf (consulté le 07/04/2013 à 21h30)

HERMALIN B. E., WEISBACH M. S. (1988), « The determinants of board composition », *Rand Journal of Economics*, Vol. 19, pp. 589-606. (cite par Dardour, 2009). Disponible sur <http://publications.univ-tlse1.fr/676/1/ThADardour.pdf> (consulté le 09 avril 2013 à 14h30).

HILL C., JONES T., "Stakeholder-agency theory", *Journal of Management Studies*, 1992. Vol. 29, N°2, pp. 131-154. (cite par Dardour, 2009). Disponible sur <http://publications.univ-tlse1.fr/676/1/ThADardour.pdf> (consulté le 09 avril 2013 à 17h30).

JENSEN M., Meckling W., "Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n° 4, 1976, p. 305-360. Disponible sur www.sfu.ca/~wainwrig/Econ400/jensen-meckling.pdf (consulté le 25/04/2013 à 21h00).

JONOVIC D. J., (1989), "Outside review in a wider context: An alternative to classic board", *Family Business Review*, vol.2, n°2, pp. 125-140. (cite par Elmanaa, 2010). Disponible sur <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/3-xviiieme-conference-de-l-aims/communications/236-conseil-dadministration-dans-les-entreprises-familiales-eclairage-de-la-litterature-theorique-et-empirique/download> (consulté le 20/05/2013 à 23h00).

LANSBERG, I., (1988), « The succession conspiracy», *Family Business Review*, vol.I, n°2, pp. 119- 143. (cite par Elmanaa, 2010). Disponible sur <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/3-xviiieme-conference-de-l-aims/communications/236-conseil-dadministration-dans-les-entreprises-familiales-eclairage-de-la-litterature-theorique-et-empirique/download> (consulté le 20/05/2013 à 23h00). (consulté le 20/05/2013 à 21h00)

MARTINEZ I., "De l'influence du caractère familial des sociétés sur le cours de bourse", *Revue française de gestion*, no 139, 2002, pp 91-106. Disponible sur <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-3-page-91.htm> (consulté le 10/05/2013 à 13h30)

MUTH, M. M. et L. DONALDSON: "Stewardship Theory and Board Structure : A Contingency Approach", *Corporate Governance : An International Review*, vol. 6, no 1, 1998, p. 5-28. (cite par CORNFORTH, 2005 p.6).

MELIN L. et NORDQVIST M., (2000), « Corporate governance in family firms: The role of influential actors and the strategic arena », Communication à la conférence de l'ICSB, 2000, Brisbane, Juin 2000. (in Elmanaa, 2010). Disponible sur <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/3-xviiieme-conference-de-l-aims/communications/236-conseil-dadministration-dans-les-entreprises-familiales-eclairage-de-la-litterature-theorique-et-empirique/download> (consulté le 20/05/2013 à 23h00).

PASTRÉ O., 1995. "Le gouvernement d'entreprise : questions de méthodes et enjeux théoriques". In *Problèmes économiques* n° 2. 423. (in Brabez, 2006). Disponible sur <http://cread-dz.com/data/data/doc/index.html?newdate=11032009> (consulté le 01/05/2013 à 14h00)

PETTIGREW A., (1992), «On studying managerial elites», *Strategic Management Journal*, vol. 13(special issue), pp. 163-182. (cite par Elmanaa, 2010). Disponible sur <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/3-xviiieme-conference-de-l-aims/communications/236-conseil-dadministration-dans-les-entreprises-familiales-eclairage-de-la-litterature-theorique-et-empirique/download> (consulté le 20/05/2013 à 23h00).

ROSENBLATT P.C., DE MIK L., ANDERSON R.M., et JOHNSON : The family in Business. San Francisco: Jossey Bass Publishers. (In ALLOUCHE J., et AMANN B., 2000. Disponible sur <http://asso.nordnet.fr/adreg/Allouche-Amman3.pdf>, consulté le 20/05/2013 à 12h30)

STERN M.H., "Inside the family held business. 1985. New York Harcourt, Brace, Jovanovich. (In ALLOUCHE J., AMANN B., 2000. Disponible sur <http://asso.nordnet.fr/adreg/Allouche-Amman3.pdf> consulté le 20/05/2013 à 12h30)

WILLIAMSON O.E. "Economic Institutions, Spontaneous and Intentional Governance", *Journal of Law, Economics and Organisations*, 1991, vol. 7, p. 159-187. (cite par GHARBI, 2004). Disponible sur <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/10/communications/552/download> (consulté le 05/05/2013 à 14h30)

ZOUKOUA ATER (Eric-Alain) : "La complémentarité des approches théorique de la gouvernance : une application au secteur associatif". *Comptabilité, contrôle, audit et institution*, Tunisie, 2006. Disponible sur <http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/55/83/58/PDF/99-zoukoua.pdf> (consulté le 10 avril 2013)

Congrès

BEGIN L., : ‘‘ La succession dans la PME familiale : par intérêt et par passion’’. Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME., Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse. 25, 26, 27 octobre 2006.

CHARLIER P., LAMBERT G., : ‘‘Entrepreneuriat familial en Europe et stratégie de gouvernance : une perspective positive des théories d’agence’’. Journée de recherche entraprenariat et stratégie, Bordeaux, 01 juillet 2008. Disponible sur <http://asso.nordnet.fr/adreg/CHARLIER%20LAMBERT.pdf>. (consulté le 09/04/013)

COCHE Christophe : ‘‘Structures Familiales et Gouvernement de l’Entreprise Familiale’’. 18ème conférence de l’Aossiciation International de Management Stratégique. Institut Français de Gouvernement des Entreprises – EM Lyon. 2009. Disponible sur <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/3-xviiieme-conference-de-l-aims/communications/225-structures-familiales-et-gouvernement-de-lentreprise-familiale/download> (consulté le 03/03/2013 à 11h30)

ELMANAA (Wiem) : Conseil d’administration dans les entreprises familiale : Eclairage de la littérature théorique et empirique. 18ème conférence Internationale de Management Stratégique, Grenoble, France, 2,5 juin 2009. Disponible sur <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/3-xviiieme-conference-de-l-aims/communications/236-conseil-dadministration-dans-les-entreprises-familiales-eclairage-de-la-litterature-theorique-et-empirique/download> (consulté le 20/05/2013 à 23h00).

KERZABI (Abdelatif) et LACHACHI (Wassila) : *La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé* : 11^{ème} journée scientifiques du réseau entrepreneuriat, Trois Rivières, Canada, 27, 28, 29 mai 2009. Disponible sur http://www.entrepreneuriat.auf.org/IMG/pdf/A11C35_FINAL.pdf (consulté le 09/05/2013 à 15h00)

GHRABI (Héla) : vers une nouvelle typologie de l’enracinement des dirigeants, 13^{ème} conférence de l’AIMS. Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin 2004. Disponible sur <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/10/communications/552/download> (consulté le 14/05/2013 à 14h51)

PRIEUR J., ‘‘Introduction à la gouvernance de l’entreprise familiale’’. Colloque à l’université Paris-Dauphine, 17 juin 2010

Annexe

Guide d'entretien semi directif

PREAMBULE

Présentation personnelle en entrant dans le bureau (Melle MANSOUR Amina).

Bonjour,

Nous vous remercions de nous recevoir aujourd'hui et de nous consacrer du temps.

En quelques mots, l'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche effectuée dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un master en Management des organisations.

En particulier, cette recherche a pour but de comprendre le fonctionnement du conseil d'administration d'une entreprise familiale.

La durée de l'entretien en devrait en principe pas excéder 45 min. on tient à dire qu'il n'existe pas de bonne ou mauvaise réponse, ce que nous cherchons à savoir, c'est bien comment fonctionne le conseil d'administration.

Avez-vous des questions ?

Thème	Questions	Relance
Composition du conseil d'administration	Vous pouvez nous parler de la composition du conseil d'administration ?	<p>Pensez-vous que le nombre d'administrateur doit augmenter ?</p> <p>Pourquoi, il y a une prédominance des membres externes, par rapport aux membres internes ? quel est le rôle joué par les insiders et outsiders dans l'entreprise ?</p> <p>Avez-vous eu à suivre des formations dans le domaine de gestion ?</p> <p>Selon vous un conseil d'administration doit être composé majoritairement de qui ? Selon vous le personnel ou leurs représentants, ne doivent pas siéger au conseil ?</p> <p>Quel est l'apport des administrateurs étrangers au sein du conseil d'administration ?</p>
Fonctionnement du conseil d'administration	Pouvez-vous nous parler du fonctionnement du conseil d'administration ?	<p>A combien estimez-vous le taux de présence des administrateurs aux réunions ?</p> <p>Quelle est la nature des informations adressées aux administrateurs ? Combien de temps avant les réunions, ces informations sont adressées aux administrateurs ?</p> <p>les administrateurs présents lors des réunions reçoivent-ils des jetons de présence ?</p> <p>Le conseil d'administration a-t-il un rôle à jouer dans la révocation des dirigeants, président du conseil et administrateurs ?</p> <p>Le conseil d'administration a-t-il un rôle à jouer dans la rémunération des dirigeants et administrateurs ?</p> <p>Le conseil d'administration a-t-il un rôle à jouer dans la nomination des dirigeants ?</p>
Conseil d'administration et prise de décision	Pouvez-vous nous parler du processus de prise de décision adopté au sein de l'entreprise ?	<p>Quels sont les décisions dans lesquelles le conseil d'administration est impliqué ?</p> <p>Le conseil d'administration est-il impliqué dans les décisions relatives aux domaines : commercial, GRH et finance ?</p> <p>Les décisions prises ont déjà conduit à l'apparition de conflits d'intérêts ?</p> <p>Selon-vous quels sont les domaines dans lesquels il faut prendre des décisions risquées ?</p> <p>Quelle est votre appréciation par rapport aux décisions suivantes : d'ouverture du capital, adoption de nouvelles méthodes de travail ?</p>

TABLE DES MATIERES

Remerciements

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

Introduction

CHAPITRE I. Méthodologie et présentation de l'entreprise.....6-24

SECTION I. Choix méthodologie de recherche	8-16
1. Le choix du sujet.....	8.
2. Modèles de recherche.....	9.
3. Technique d'investigation.....	9
4. La sélection du cas.....	10
5. Protocole de recherche.....	11
5.1. L'analyse documentaire.....	11.
5.2. Les entretiens.....	13
5.2.1. Population ciblée.....	13.
5.2.2. Etapes d'entretien.....	13
5.2.3. Contenu du guide d'entretien.....	14
5.2.4. L'analyse des données collectées.....	16
SECTION II. Présentation de l'entreprise	17-22
1. Présentation du terrain d'étude.....	17
1.1. Historique de l'entreprise.....	17
1.2. Domaine d'activité.....	18
1.3. Structures organisationnelles du groupe.....	18
1.3.1. Les instances de gouvernance.....	19
1.3.2. La direction du groupe.....	20
2. Les raisons du choix du groupe HydraPharm.....	21
2.1. Les critères de propriété.....	21
2.2. Les critères de management.....	21
SECTION III. Intérêts et limites de la recherche.....	23-24
1. Intérêts de la recherche.....	23
2.1. Au niveau théorique.....	23
2.2. Au niveau méthodologique.....	23
2.3. Au niveau managérial.....	24
2. Difficultés et limites de l'enquête.....	24

CHAPITRE II : La gouvernance de l'entreprise familiale26-50

SECTION I. La gouvernance de l'entreprise familiale	27-38
1. Aperçu sur la gouvernance d'entreprise	27
1.1. Définition de la gouvernance d'entreprise	27
1.2. L'évolution du concept de gouvernance d'entreprise	28
1.2.1. Les premières recherches	28
1.2.2. Théorie contractuelle disciplinaire.....	29
1.2.3. Théorie cognitive	30
1.2.4. Les codes de bonne gouvernance	31
1.3. Les parties concernées dans la gouvernance d'entreprise	31
a) Théorie actionnariale 'sharholder'.....	32
b) Approche partenariale : stakeholder.....	33
2. La gouvernance d'entreprise familiale	34
2.1 La gouvernance de l'entreprise familiale traditionnelle.....	34
2.2. La gouvernance de l'entreprise familiale moderne.....	37
3. La gouvernance d'entreprise en Algérie	37
3.1. Les recherches algériennes sur la gouvernance d'entreprise.....	37
3.2. Code algérien de bonne gouvernance.....	38

SECTION II. Les mécanismes de gouvernance d'entreprise.....	39-40
1. Les mécanismes internes.....	40
2. Les mécanismes externes.....	40

SECTION III. Le conseil d'administration au sein de l'entreprise familiale.....	41-50
1. Définition du conseil d'administration	41
2. Rôle du conseil d'administration dans les entreprises familiales	42
3. Caractéristiques et fonctionnement du conseil d'administration dans les entreprises familiales.....	42
3.1. Structure du pouvoir.....	43
3.2. La taille du conseil	44
3.3. La composition du conseil	44
4. Fonctionnement du conseil d'administration	47
5. Leviers d'actions du conseil d'administration.....	47
6. Prise de décision	48

CHAPITRE III. Le conseil d'administration /prise de décision dans le groupe HydraPharm.....52-76

SECTION I : Composition du conseil d'administration	54-63.
1. Taille du conseil d'administration.....	54
2. Genre des administrateurs.....	56
3. Age des administrateurs	
4. Affiliation des administrateurs	56
5. Domaine de formation	57
6. Type d'administrateur	59

7. Nationalité des administrateurs	61
8. Résumé sur l'influence de la famille sur la composition du conseil d'administration.....	62
SECTION II. Fonctionnement du conseil d'administration.....	64-67
1. Fréquence des réunions	64
2. Taux de présence aux réunions	64
3. L'ordre de jour	65
4. Les informations adressées aux administrateurs	65
5. Système de présence	65
6. Les comités du conseil.....	65
7. Les leviers d'actions du conseil d'administration	65
7.1. Révocation des dirigeants	66
7.2. Révocation du président du conseil	66
7.3. Nomination des dirigeants	66
7.4. Rémunération des dirigeants	66
8. Résultat sur le fonctionnement du conseil d'administration	67
SECTION III. Conseil d'administration et prise de décision.....	68-70
1. Prise de décision et degré d'implication des propriétaires	68
2. Prise de décision et conflits d'intérêts	69
3. Prise de décision risquée	69
4. Résultats de l'analyse du conseil d'administration et la prise de décision	70
SECTION IV. Synthèse et discussions des résultats.....	71-76
1. Influence de la dimension familiale sur le conseil d'administration.....	71
2. Les conséquences de l'influence familiale sur la gouvernance HydraPharm.....	73

Conclusion

Bibliographie

Annexes

Table des matières

